



Gründungsförderung an Hochschulen

Eine empirische Untersuchung fördermittelfinanzierter
Gründungsberatungen an Brandenburger Hochschulen

Dissertation

zur Erlangung des akademischen
Grades des Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.)
eingereicht an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Universität Potsdam

vorgelegt von

Robert Schmidt

Potsdam, den 05.03.2021

Erstgutachter: Prof. em. Dr. Dieter Wagner

Zweitgutachter: Prof. Dr. Mario Stoffels

Drittgutachter: Prof. Dr. Christoph Rasche

Soweit nicht anders gekennzeichnet, ist dieses Werk unter einem Creative-Commons-Lizenzvertrag Namensnennung 4.0 lizenziert.
Dies gilt nicht für Zitate und Werke, die aufgrund einer anderen Erlaubnis genutzt werden.
Um die Bedingungen der Lizenz einzusehen, folgen Sie bitte dem Hyperlink:
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

Online veröffentlicht auf dem
Publikationsserver der Universität Potsdam:
<https://doi.org/10.25932/publishup-52520>
<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:kobv:517-opus4-525203>

Inhaltsverzeichnis	
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	IX
Abstract	XII
1 Einleitung	1
1.1 Relevanz der Arbeit.....	1
1.1.1 Wirtschaftspolitik und Gründungsförderung	3
1.1.2 Hochschulgründungen.....	6
1.1.3 Gründungsforschung	7
1.1.4 Gründungsunterstützung	8
1.1.5 Bewertung von Gründungsaktivitäten.....	9
1.2 Bewertung der Ausgangslage.....	13
1.3 Problemstellung und Zielsetzung.....	13
1.4 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit	16
2 Theoretische Grundlagen	19
2.1 Unternehmensgründungen	19
2.1.1 Gründungsformen	19
2.1.2 Gründungsmotivation.....	28
2.1.3 Gründungsprozess	42
2.2 Unternehmensberatung	51
2.2.1 Beratungssystem	51
2.2.1.1 Motive	52
2.2.1.2 Beratungstypen.....	53
2.2.2 Beratungsansätze und Beraterrollen.....	54
2.2.2.1 Expertenberatung	55
2.2.2.2 Prozessberatung.....	56
2.2.2.3 Beraterrollen.....	57
2.2.2.4 Wahl der Beraterrolle.....	62
2.2.3 Idealtypischer Beratungsprozess.....	63
2.2.4 Gründungsberatung	66
2.3 Öffentliche Fördermittel in der EU	69
2.3.1 Grundstruktur von Fördermitteln	69
2.3.2 Kohäsions- und Strukturpolitik.....	74
2.3.2.1 Kohäsions- und Strukturfonds	77
2.3.2.2 Regionensystematik	83

2.3.2.3	Verteilungsmechanismen auf regionaler Ebene.....	88
1.1.1.1	Subsidiarität	91
1.1.1.1	Zusammenfassung.....	93
2.3.3	Förderung in Brandenburg	94
2.3.4	Gründungsförderung in Brandenburg	98
2.4	Hochschulgründungsförderung	103
2.4.1	Rahmenbedingungen.....	103
2.4.2	Brandenburger Hochschulgründungsförderung	105
2.4.3	Instrumente im Speziellen.....	106
2.4.3.1	BIEM Startup Navigator	106
2.4.3.2	Standortmanagement.....	109
2.4.3.3	Weitere Förderprogramme	110
2.4.4	Hochschulgründungsaktivitäten.....	111
2.5	Fazit.....	112
3	Theoretischer Bezugsrahmen.....	115
3.1	Vorüberlegungen.....	115
3.2	Neue Institutionenökonomik.....	117
3.2.1	Historische Einordnung.....	117
3.2.2	Grundbegriffe	118
3.2.3	Individuen	118
3.2.4	Institutionen	119
3.2.4.1	Entstehung und Funktionen.....	121
3.2.4.2	Durchsetzung.....	122
3.2.4.3	Legitimität	123
3.2.5	Organisationen	124
3.2.6	Transaktionskosten.....	125
3.3	Principal-Agent-Ansatz.....	127
3.3.1	Grundzüge	127
3.3.2	Agencykosten.....	129
3.3.3	Agencyprobleme	131
3.3.3.1	Grundlegende Problemstellung.....	131
3.3.3.2	Hidden characteristics	131
3.3.3.3	Hidden action	132
3.3.3.4	Hidden information	133
3.3.3.5	Hidden intention.....	133
3.3.4	Lösungen für Agencyprobleme.....	134
3.3.4.1	Grundlegender Lösungsraum.....	134

3.3.4.2	Screening und Signaling	134
3.3.4.3	Anreiz- und Sanktionssysteme	135
3.3.4.4	Monitoring und Reporting	137
3.3.5	Anwendung am Untersuchungsobjekt	138
3.3.5.1	Regionale Operationalisierungsebene	138
3.3.5.2	Rollen- und Vertragsgefüge	139
3.3.5.3	Verhaltensweisen der Akteure	141
3.3.6	Zusammenfassung	143
3.4	Abgrenzung und Limitationen	144
3.5	Fazit	146
4	Empirische Untersuchung des BIEM Startup Navigators	148
4.1	Untersuchungsdesign	148
4.1.1	Untersuchungsobjekt	148
4.1.2	Datenerhebung	148
4.1.3	Datenaufbereitung und Darstellung	149
4.1.4	Datenauswertung und -analyse	149
4.2	Deskriptive Auswertung	150
4.2.1	Methodische Vorgehensweise	150
4.2.2	Fachhochschule Brandenburg	151
4.2.3	Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde	155
4.2.4	Universität Potsdam und Hochschule für Film und Fernsehen	158
4.2.5	Fachhochschule Potsdam	163
4.2.6	Technische Hochschule Wildau	167
4.2.7	Zusammengefasste Ergebnisse der BSN Projekte	170
4.3	Hyphothesenüberprüfung	176
4.3.1	Methodische Vorgehensweise	176
4.3.2	Annahmen zur Effektivität und Effizienz	177
4.3.3	Annahmen zu den Kosten	192
4.3.4	Annahmen zur konzeptionellen Ausgestaltung	206
4.4	Zusammenfassung der Hypothesenüberprüfung	208
4.5	Limitationen der Untersuchung	211
4.6	Fazit	215
5	Referenzmodell zur Gründungsberatung in Hochschulen	218
5.1	Rahmenbedingungen	218
5.1.1	Theoretische Vorüberlegungen	218
5.1.2	Motivation	220
5.1.3	Gründungsprozess	221

5.1.4	Beratungsprozess.....	221
5.1.5	Fördermittel.....	221
5.2	Referenzmodell	223
5.3	Limitationen des Referenzmodells.....	231
5.4	Fazit.....	233
6	Resümee und Ausblick.....	235
7	Literaturverzeichnis.....	237
8	Eidesstaatliche Erklärung	i
9	Anhang	ii

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Labour-Force-Konzept der International Labour Organization.....	10
Abbildung 2: Phasen des Forschungsprozesses	16
Abbildung 3: Gründungsformen	25
Abbildung 4: Merkmale und dichotomische Ausprägungen zur Gründungs- Typologie	27
Abbildung 5: Occupational Choice Modell	39
Abbildung 6: Gründungsprozess nach Szyperski und Nathusius	44
Abbildung 7: Gründungsprozess nach Unterkofler.....	46
Abbildung 8: Kombiniertes und erweiterter Gründungsprozess	48
Abbildung 9: Beratungssystem	51
Abbildung 10: Direktive und nicht direktive Beraterrollen	58
Abbildung 11: Gründungsberatungssystem	66
Abbildung 12: Übersicht öffentliche Fördermittel.....	74
Abbildung 13: Interdependenzen der Planungsinstrumente in der EU- Förderperiode 2007-2013.....	78
Abbildung 14: Interdependenzen der Planungsinstrumente in der EU- Förderperiode 2014-2020.....	82
Abbildung 15: Klassen der EU NUTS-Regionen	84
Abbildung 16: Regionenkategorien der EU- Strukturfonds 2007-2013	86
Abbildung 17: Regionenkategorien der EU-Strukturfonds 2014-2020	87
Abbildung 18: Verteilungsmechanismus von EU Fördermitteln.....	91
Abbildung 19: ESF-Zielregionen Brandenburg 2007-2013.....	97
Abbildung 20: Operationalisierung der Ziele des ESF und EFRE Brandenburg 2007-2013	99
Abbildung 21: Gründungsrelevante Förderelemente ESF und EFRE Brandenburg 2007-2013	101
Abbildung 22: ESF und EFRE Brandenburg Vergleich der EU Förderperioden	102
Abbildung 23: Überblick der vier typischen Agencyprobleme	131
Abbildung 24: Gestaltungsempfehlungen der Principal-Agent-Theorie	134
Abbildung 25: Organisationen und Institutionen der ESF Gründungsförderung der Brandenburger Hochschulen.....	138

Abbildung 26: Prinzipal-Agent-Beziehungen in der ESF Gründungsförderung der Brandenburger Hochschulen 2010-2014	140
Abbildung 27: Prozessmodell des BIEM Startup Navigators an der FHB	151
Abbildung 28: Teilnehmer und Gründungen des BSN 2010-2014 an der FHB .	152
Abbildung 29: Prozessmodell des BIEM Startup Navigators an der HNEE	155
Abbildung 30: Teilnehmer und Gründungen des BSN 2010-2014 an der HNEE	156
Abbildung 31: Prozessmodell des BIEM Startup Navigators an der UP/HFF ...	159
Abbildung 32: Teilnehmer und Gründungen des BSN 2010-2014 an der HFF und UP.....	160
Abbildung 33: Prozessmodell des BIEM Startup Navigators an der FHP.....	164
Abbildung 34: Teilnehmer und Gründungen des BSN 2010-2014 an der FHP .	164
Abbildung 35: Teilnehmer und Gründungen des BSN 2010-2014 an der THW	168
Abbildung 36: Teilnehmer und Gründungen des BSN 2010-2014 an den Brandenburger Hochschulen.....	171
Abbildung 37: Verteilung der Beratungsthemen im BSN 2010-2014.....	175
Abbildung 38: Teilnehmer- und Gründungszahlen der BSN Projekte 2010-2014	178
Abbildung 39: Anteil der BSN Teilnehmer an der Studierendenzahl der Hochschulen 2010-2014.....	179
Abbildung 40: Teilnehmerzahlen und Zielerreichung der BSN-Projekte 2010- 2014.....	183
Abbildung 41: Soll- und Ist- Gründungsquoten der einzelnen BSN-Projekte 2010- 2014.....	184
Abbildung 42: Anzahl Gründungen von BSN Teilnehmern nach Qualifizierungsarten.....	187
Abbildung 43: Gründungsquoten im BSN nach Qualifizierungsart	188
Abbildung 44: Gründungsquote nach Beratungsintensität bei individuellen Qualifizierungen.....	190
Abbildung 45: Gründungsquote nach Beratungsintensität bei individuellen und Gruppenqualifizierungen.....	191
Abbildung 46: Kosten der individuellen Qualifizierungen von Teilnehmern und Konfidenzintervalle der BSN-Projekte	199
Abbildung 47: Auswahlmatrix des Referenzmodells	225

Abbildung 48: Kosten der individuellen Qualifizierungen von Teilnehmern mit Gründung und projektübergreifende Konfidenzintervalle	227
Abbildung 49: Kombinationen, Entwicklungsrichtungen und Erfolgskriterien des Referenzmodells.....	228
Abbildung 50: Theoretisches Referenzmodell zur fördermittelfinanzierten Gründungsberatung an Hochschulen	230

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Charakteristische Rollenmerkmale in der Beratung	55
Tabelle 2: Rangfolgen der BSN-Projekte für Studierende, Teilnehmer und Gründungen.....	180
Tabelle 3: Gegenüberstellung der Gesamtabweichungen der BSN-Projekte	186
Tabelle 4: Budget- und Zielvorgabenverteilung der BSN-Projekte.....	193
Tabelle 5: Budgetaufteilung der BSN Projekte.....	194
Tabelle 6: Personalausgaben und Soll-Teilnehmer.....	196
Tabelle 7: Personalausgaben und Soll-Gründungen	197
Tabelle 8: Ausgaben für externe Qualifizierungen und Anzahl Teilnehmer	198
Tabelle 9: Budgets für externe Qualifizierungen und Anzahl Gründungen	201
Tabelle 10: Personalausgaben und Abweichungen der Soll- und Ist-Teilnehmer	202
Tabelle 11: Personalausgaben, Anzahl Teilnehmer und Gründungen	202
Tabelle 12: Durchschnittliche Kosten für Qualifizierungen nach Betreuungsintensität	203
Tabelle 13: Detaillierte Betreuungintensitäten, Kosten der Qualifizierung und Gründungen.....	205
Tabelle 14: Betreuungintensitäten, Kosten der Qualifizierung und Gründungen	205
Tabelle 15: Konzeptkomplexität der BSN-Projekte und Gründungsquoten	206
Tabelle 16: Konzeptflexibilität der BSN-Projekte und Gründungsquoten	207

Abkürzungsverzeichnis

AEUV	Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union
AL	Ausgangslage
AZ	Arbeitszeit
BbgHG	Brandenburgisches Hochschulgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BIEM	Brandenburgisches Institut für Existenzgründung und Mittelstandförderung e.V.
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
BSN	BIEM Startup Navigator
Bsp.	Beispiel
bspw.	beispielsweise
c.p.	Ceteris paribus
EFRE	Europäischer Fonds für regionale Entwicklung
EG	Europäische Gemeinschaft
EL	Erwerbslos
ELER	Europäischer Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums
EMFF	Europäischer Meeres- und Fischereifonds
ESI-Fonds	Europäische Struktur- und Investitionsfonds
ESF	Europäischer Sozialfonds
EStG	Einkommensteuergesetz
ET	Erwerbstätig
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
EU-Vertrag	Vertrag über die Europäische Union
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
FHB	Fachhochschule Brandenburg
FHP	Fachhochschule Potsdam
GG	Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland
GSR	Gemeinsamer strategischer Rahmen
GM	Gründen müssen
GW	Gründen wollen

HFF	Hochschule für Film und Fernsehen
HNEE	Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde
IHK	Industrie- und Handelskammer
KF	Kohäsionsfonds
KMU	Klein- und mittelständische Unternehmen
i.d.R.	in der Regel
IG-1	Intensität der Gründung eins
IG-2	Intensität der Gründung zwei
ILB	Investitionsbank Land Brandenburg
inkl.	inklusive
IW-1	Intensität der weiteren Beschäftigung eins
IW-2	Intensität der weiteren Beschäftigung zwei
i.w.S.	im weiteren Sinne
LASA	Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg GmbH
MASF	Ministerium für Arbeit, Soziales und Frauen
ME1	Erste Motivebene
ME2	Zweite Motivebene
ME3	Dritte Motivebene
Mio.	Million
Mrd.	Milliarde
NIÖ	Neue Institutionenökonomie
Nr.	Nummer
NSRP	Nationale Strategische Rahmenplan
NUTS	<i>französisch:</i> Nomenclature des Unités territoriales statistiques <i>deutsch:</i> Nomenklatur der statistischen Gebietseinheiten
o.g.	oben genannt
PAT	Principal Agent Theorie
sog.	sogenannt
SPSS	IBM SPSS Statistics Software
StabG	Gesetz zur Förderung der Stabilität und des Wachstums der Wirtschaft
TAK	Transaktionskostentheorie
THW	Technische Hochschule Wildau
UP	Universität Potsdam

UStG	Umsatzsteuergesetz
u.a.	unter anderem
ZAB	Zukunftsagentur Brandenburg GmbH
ZGS	zwischengeschaltete Stelle
z.T.	zum Teil

Abstract

Fördermittelfinanzierte Gründungsunterstützungsangebote waren in den EU-Förderperioden 2007-2013 und 2014-2020 ein wichtiges Element der Hochschulgründungsförderung im Land Brandenburg. Aufgrund der positiven wirtschaftlichen Entwicklung des Landes, reduzierte sich das Fördervolumen in der gleichen Zeit jedoch stetig. Für die EU-Förderperiode 2021-2027 steht eine weitere Reduzierung der Fördermittel bereits fest. In der Folge wird es, ohne Anpassungen der etablierten Förderstrukturen, zur weiteren Reduzierung oder Erosion der Gründungsunterstützungsangebote an Brandenburger Hochschulen kommen. Die vorliegende Arbeit befasst sich daher u.a. mit der Frage, wie ein theoretisches Referenzmodell zur fördermittelfinanzierten Hochschulgründungsberatung gestaltet sein kann, um den reduzierten Fördersätzen bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung der Angebotsvielfalt gerecht zu werden.

Zur Beantwortung dieser Frage wird als Untersuchungsobjekt das Förderprojekt BIEM Startup Navigator herangezogen. Das Gründungsberatungsprojekt BIEM Startup Navigator wurde von 2010 bis 2014 an sechs Brandenburger Hochschulen durchgeführt. Mit Hilfe der Modelle und Prämissen der Prinzipal-Agent-Theorie wird zunächst ein theoretischer Rahmen aufgespannt, auf dessen Grundlage die empirische Untersuchung erfolgt. Anhand der Prinzipal-Agent-Theorie werden die beteiligten Organisationen, Individuen und Institutionen aufgezeigt. Weiterhin werden die wesentlichen Problemfelder und Lösungsansätze der Prinzipal-Agent-Theorie für die Untersuchung des BIEM Startup Navigators diskutiert.

Im Untersuchungsverlauf werden u.a. die Konzepte zur Durchführung des Förderprojekts an sechs Hochschulstandorten, die Daten von 610 Teilnehmenden und 288 Gründungen analysiert, um so sachlogische Zusammenhänge und Wechselwirkungen identifizieren und beschreiben zu können. Es werden unterschiedliche theoretische Annahmen zu den Bereichen Projekteffektivität bzw. Projekteffizienz, Kostenverteilung und zur konzeptionellen Ausgestaltung in Form von 24 Arbeitshypothesen formuliert und auf die Untersuchung übertragen. Die Verifizierung bzw. Falsifizierung der Hypothesen erfolgt auf Grundlage der kombinierten Erkenntnisse aus Literaturrecherchen und den Ergebnissen der empirischen Untersuchung.

Im Verlauf der Arbeit gelingt es, die in der Prinzipal-Agent-Theorie auftretenden Agencykosten auch am Beispiel des BIEM Startup Navigators zu beschreiben und ex post Ineffizienzen in den durchgeführten Screening- und Signalingprozessen aufzuzeigen.

Mit Hilfe des im Verlauf der Arbeit entwickelten theoretischen Referenzmodells zur fördermittelfinanzierten Gründungsberatung an Brandenburger Hochschulen soll es gelingen, den sinkenden EU-Fördermitteln, ohne eine gleichzeitige Reduzierung der Gründungsunterstützungsangebote an den Hochschulen, gerecht zu werden. Hierfür zeigt das theoretische Referenzmodell wie die Ergebnisse der empirischen Untersuchung genutzt werden können, um die Agencykosten der fördermittelfinanzierten Gründungsberatung zu reduzieren.

1 Einleitung

1.1 Relevanz der Arbeit

Gründungen sind ein wichtiges Element des wirtschaftlichen, kulturellen und sozialen Fortschritts. Gründungen schaffen nicht nur neue zukunftsfähige Arbeitsplätze, sie erzeugen auch aufgrund ihrer Innovativität und Kreativität wirtschaftliche Dynamik und Wachstum. Neue innovative Unternehmen verbessern die Produktivität, schaffen Arbeitsplätze und leisten so einen nicht unwesentlichen Beitrag zum volkswirtschaftlichen Wachstum (vgl. Fritsch et al. 2013, S. 1). Eine ausgeprägte nationale Gründungskultur trägt zudem zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit bei (vgl. Pott und Pott 2015, S. 48).

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Themenfeld der Existenzgründungen ist ferner wertvoll, da Gründungsunternehmen aufgrund ihrer oftmals innovativen Geschäftsmodelle, die bereits am Markt etablierten Unternehmen herausfordern. Auf diese Weise entsteht ein anhaltender Druck zur Innovation und Effizienz. Darüber hinaus schaffen Gründungsunternehmen Arbeitsplätze und erbringen einen Mehrwert für den volkswirtschaftlichen Erfolg (vgl. Metzger 2015, S. 2).

Branchenübergreifend füllen Gründungen Angebotslücken in Dienstleistungs- und Produktionsbereichen. Zumeist geschieht dies auf bereits bestehenden Märkten. Es sind nur einige wenige Gründungen die neben neuen Services und Technologien auch neue Märkte kreieren (vgl. Hering und Vincenti 2008, S. 26–27).

Ein Blick auf das reale nationale und regionale Gründungsgeschehen Deutschlands zeigt, dass im Jahr 2018 in Deutschland ca. 547.000 Personen ein Unternehmen gründeten, dies entspricht einer Quote von 1,06 Gründungen auf 10.000 erwerbstätige Einwohner. Im Vergleich zum Vorjahr verringerte sich die Zahl der Gründungen um zwei Prozent (vgl. Metzger 2019, S. 1). Im Jahr 2019 steig die Gründerquote erstmalig seit 2014 wieder leicht auf 1,17 Prozent an (vgl. Metzger 2020, S. 1). Die Jahre 2017, hier reduzierte sich die Zahl der Gründungen stark bereits um 17 Prozent zum Vorjahr, und das Jahr 2018 bilden damit einen historischen Tiefstand bei der Anzahl der Gründungen in Deutschland (vgl. Kollmann et al. 2019, S. 21; vgl. Metzger 2019, S. 1, 2018, S. 3). Neben der Zahl der Neugründungen ist besonders die Selbstständigquote, d.h. der Anteil der Selbstständigen an den gesamten Erwerbstätigen, ein wichtiger und vergleichbarer

Indikator. Im EU-weiten Vergleich ist die Selbstständigenquote Deutschlands niedrig. Während 2017 der Anteil der Selbstständigen an den Erwerbstätigen im EU-Durchschnitt 14,5 Prozent betrug, lag er in Deutschland bei nur 9,8 Prozent. Deutschland belegt damit den 25. Platz von den 28 EU-Mitgliedsstaaten, lediglich Dänemark (7,8 Prozent), Luxemburg (9,1 Prozent) und Schweden (9,6 Prozent) wiesen 2017 noch geringere Selbstständigenquoten aus, wobei die Zeitreihen in Deutschland zeigen, dass die abnehmende Selbstständigenquote keine kurzfristige Erscheinung ist (vgl. IfM 2018, S. 1). Vielmehr handelt es sich um einen seit 2012 anhaltenden Trend, für den bisher kein Ende absehbar ist (vgl. Statistisches Bundesamt 2019).

Eine sinkende Selbstständigenquote zeigt auch der Vergleich mit dem EU-Durchschnitt. Von 2013 sank die durchschnittliche Selbstständigenquote der 28 EU-Mitgliedsstaaten von 15,1 Prozent, um 0,6 Prozent, auf 14,8 Prozent im Jahr 2017 ab. Die Selbstständigenquote in Deutschland folgte diesem Trend und sank auf bereits niedrigem Niveau im Vergleichszeitraum um 0,9 Prozent (vgl. IfM 2018, S. 1).

Im innerdeutschen Vergleich werden ebenfalls Unterschiede der einzelnen Bundesländer deutlich. Im Zeitraum von 2017 bis 2019 verzeichneten die Stadtstaaten Berlin und Brandenburg mit durchschnittlich 198 und 155 Gründungen je 10.000 Einwohner die höchste Anzahl von Neugründungen. Die wenigsten Gründungen wies Bremen mit 31 Gründungen je 10.000 Einwohner aus (vgl. Metzger 2020, S. 5). Eine besonders dynamische Entwicklung der Gründungsaktivitäten zeigt sich in Brandenburg, von 2016 bis 2018 gründeten durchschnittlich 134 Personen je 10.000 Einwohner, womit Brandenburg im nationalen Vergleich Platz drei von 16 Bundesländern einnahm (vgl. Metzger 2019, S. 5). Auffällig für Brandenburg ist die überproportionale Steigerung zum vorherigen Untersuchungszeitraum. Von 2014 bis 2016 belegte Brandenburg im nationalen Vergleich noch Platz 15 von 16 und von 2015 bis 2017 bereits Platz acht (vgl. Metzger 2018, S. 5, 2017, S. 4). Im Jahr 2019 konnte Brandenburg mit 155 Gründungen je 10.000 Erwerbsfähigen bereits den zweiten Platz hinter Berlin belegen (vgl. Metzger 2020, S. 5). Die Nähe zum sehr gründungsaffinen Berlin lässt vermuten, dass die Gründungsaktivitäten Berlins zunehmend in das Flächenland Brandenburg ausstrahlen (vgl. Metzger 2019, S. 5).

Neben der Anzahl der Neugründungen ist auch die Selbstständigenquote in den Bundesländern unterschiedlich hoch. Den mit Abstand höchsten Anteil an Selbstständigen wies 2017 Bayern mit 16,6 Prozent aus. Den niedrigsten Anteil Selbstständiger an den Erwerbstätigen konnte mit 7,2 Prozent Bremen ausweisen. 2017 betrug die Selbstständigenquote in Brandenburg 11,9 Prozent und erreichte damit hinter Bayern den zweithöchsten Wert im innerdeutschen Vergleich. Dennoch liegt die Selbstständigenquote in Brandenburg noch immer 2,6 Prozentpunkte unter dem europäischen Durchschnittswert (vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2018, S. 1).

In dem Wissen um die langfristige volkswirtschaftliche Bedeutung von Gründungen, sind die abnehmenden Zahlen durchaus besorgniserregend. Die sinkenden Gründungszahlen ausschließlich aus der guten konjunkturellen Entwicklung in Deutschland abzuleiten erscheint naheliegend, der internationale Vergleich zeigt jedoch, dass die übrigen EU-Staaten sowohl wirtschaftliches Wachstum und dennoch z.T. signifikant höhere Selbstständigenquoten vorweisen. Auch der Vergleich der Bundesländer unterstützt dies, denn wirtschaftlich stärkere Länder wie bspw. Bayern weisen eine höhere Selbstständigenquote auf, als Länder mit weniger Wirtschaftskraft wie z.B. Berlin oder Brandenburg.¹

1.1.1 Wirtschaftspolitik und Gründungsförderung

Auf europäischer, Bundes- und regionaler Ebene wird versucht, gezielt Einfluss auf die Entwicklung der Gründungsaktivitäten zu nehmen. Prägend für den Umfang der Einflussnahmen war und ist hierbei die Strukturpolitik der Europäischen Union, in deren Zentrum die wirtschaftliche Parität der EU-Mitgliedsstaaten steht. Regionale Unterschiede innerhalb der EU sollen durch gezielte Anreize und Unterstützungen verringert werden (vgl. AEUV Art. 174).

Nach der Wiedervereinigung 1990 erfolgte in den neuen Bundesländern ein beispielloses Investitionsprogramm, welches auch in großem Umfang aus Mitteln der EU-Kohäsionsfonds finanziert wurde. Brandenburg profitierte seit 1990 in

¹ Weiterführend hierzu sind u.a. die Arbeiten von Fritsch, Michael; Kritikos, Alexander; Pijnenburg, Katharina (2013): Unternehmensgründungen nehmen zu, wenn die Konjunktur abflaut. DIW-Wochenbericht 80 (2013) 12. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung Berlin.
Tervo, H. (2006): Regional Unemployment, Self-Employment and Family Background. Applied Economics, 38, 1055–1062.
Georgellis, Y., Wall, H. J. (2000): What Makes a Region Entrepreneurial? Evidence from Britain. Annals of Regional Science, 34, 385–403.

großem Umfang von diesen Fördergeldern (vgl. MdJEV 2019, S. 1). Das föderale System der Bundesländer erlaubt es den Ländern und dem Bund, eigene wirtschaftspolitische Maßnahmen einzusetzen, um so das Gründungsgeschehen im Sinne der regionalen und nationalen wirtschaftspolitischen Ziele zu beeinflussen. Von Informationsmaterial über Beratungen bis hin zu Förderung von Investitionen kommen hierbei unterschiedliche gründungsunterstützende Maßnahmen zum Einsatz (vgl. Fuchs et al. 2008, S. 11).

Die EU-Strukturpolitik basiert auf dem durchschnittlichen Pro-Kopf-BIP der 27 EU-Mitgliedsstaaten. Die Abweichungen des regionalen Pro-Kopf-BIP vom durchschnittlichen EU-27 BIP werden in drei Gruppen unterschieden. Gruppe eins sind die weniger entwickelten Regionen, deren Pro-Kopf-BIP weniger als 75 Prozent des EU-Durchschnitts beträgt. Gruppe zwei sind die Übergangsregionen, deren Pro-Kopf-BIP zwischen 75 und 90 Prozent des EU-Durchschnitts liegt. Gruppe drei sind die stärker entwickelten Regionen, deren Pro-Kopf-BIP mehr als 90 Prozent des EU-Durchschnitts beträgt (vgl. Dörr 2016, S. 165–166). Im Zentrum der EU-Strukturpolitik von 2014 bis 2020 stand die wirtschaftliche Verbesserung der weniger entwickelten Regionen, was sich auch darin zeigte, dass ca. 67 Prozent (182,2 Mrd. Euro) der Strukturfondsmittel den weniger entwickelten Regionen der Gruppe eins vorbehalten waren. Die Übergangsregionen erhielten ca. 13 Prozent (35 Mrd. Euro) und die stärker entwickelten Regionen ca. 20 Prozent (54 Mrd. Euro) der Kohäsionsmittel. (vgl. Europäische Union 2020b, S. 2)

Im Jahr 2014 erfolgte die Neueinstufung Brandenburgs von einer weniger entwickelten Region hin zu einer Übergangsregion. Im Ergebnis wurden die EU-Fördermittel in Brandenburg für die Förderperiode 2014 bis 2020 um über 40 Prozent reduziert (vgl. MASGF Brandenburg und MWE Brandenburg 12.01.2015, S. 1). Aufgrund der anhaltend guten konjunkturellen Entwicklung Deutschlands und auch Brandenburgs kommt es in der nächsten EU-Förderperiode ab 2021 zu einer weiteren Reduzierung der Fördermittel. „Anders als im Vorfeld befürchtet, sollen trotz Brexit und neuer Herausforderungen auch in Zukunft alle Regionen in Europa aus der Kohäsionspolitik gefördert werden. Nach dem Vorschlag der EU-Kommission sollen jedoch die Mittel für Deutschland um ca. 20 Prozent gekürzt werden“ (MdJEV 2018).

Für die gründungsunterstützenden Maßnahmen an den Brandenburger Hochschulen hatte die Neueinstufung Brandenburgs als Übergangsregion bereits ab

2014 weitreichende Folgen. In der vergangenen EU-Förderperiode 2007 bis 2013 wurden die gründungsunterstützenden Maßnahmen der Hochschulen noch zu 100 Prozent aus Fördermitteln finanziert (vgl. MASF Brandenburg 2009, IV. 2.3.). Nach der 2014 vorgenommenen Neueinstufung Brandenburgs reduzierte sich zum einen das Gesamtbudget der Gründungsförderung und zum anderen wurde die Förderquote auf 75 Prozent reduziert. Die Hochschulen müssen daher derzeit 25 Prozent der Finanzierung als Eigenanteil selbst aufbringen (vgl. MASGF Brandenburg und MWE Brandenburg 22.11.2017, II.4.4.4). Die für die nächste Förderperiode von der EU-Kommission vorgeschlagene Reduzierung der Fördermittel um weitere 20 Prozent, würde für die Brandenburger Hochschulen bedeuten, dass die Förderquote der gründungsunterstützenden Maßnahmen auf ca. 60 Prozent absinkt (vgl. Reuter 2020). Für die bisher etablierte Gründungsförderung im Land, die von Beginn an auf Fördermitteln aufgebaut war, können sich aus der reduzierten Förderung Verwerfungen ergeben. In der Folge kann es auch dazu kommen, dass die bisherigen Unterstützungsstrukturen für Existenzgründungen nur noch in reduziertem Umfang oder in einigen Fällen nicht mehr angeboten werden können. Die daraus entstehenden langfristigen wirtschaftlichen Effekte für das Land Brandenburg sind nur schwerlich abschätzbar. Es kann jedoch angenommen werden, dass ein weiterer Rückgang der Gründungszahlen und der damit verbundene Wegfall von gewerblichen und freiberuflichen Gründungen keine positiven Auswirkungen haben wird. In den Jahren 2010 bis 2014 brachte die Gründungsunterstützung aus dem ESF an den Brandenburger Hochschulen 499 Gründungen hervor (vgl. ISW 2015, S. 28). Aber auch begleitende Effekte, die aus einer geplanten Gründung hervorgehen, gleich ob die Gründung wirtschaftlich erfolgreich, mit langfristigem Bestand oder besonders innovativ ist, sind von wesentlicher strategischer Bedeutung, denn sie prägen die beteiligten Personen nachhaltig. Die gemachten Erfahrungen lassen sich im Verlauf des Erwerblebens immer wieder abrufen und tragen zu einer erweiterten Sichtweise bei.

Die so erworbenen entrepreneurial Skills sind auch bei nicht selbstständigen Anstellungsverhältnissen förderlich. Selbstständiges Arbeiten, die Übernahme von Verantwortungsbereichen oder die realistische Einschätzung der eigenen Fähigkeiten sind nur einige positive Ergebnisse, die aus jeder Form von Gründung hervorgehen können. Hierfür müssen das gesammelte Wissen und die gemachten

Erfahrungen zunächst externalisiert, dann strukturiert und professionell ausgewertet werden (vgl. Hamburg und David 2017, S. 14–16). Eine kontinuierliche und langfristig gedachte Gründungsförderung an den Hochschulen, auch vor dem Hintergrund eines lebenslangen Lernprozesses, kann daher ebenfalls eine weitere Möglichkeit zum Erhalt und der Verbesserung des Gründungsökosystems² in Brandenburg sein. Während die EU den Fokus der Kohäsions- und Strukturpolitik weiterhin auf die weniger entwickelten Regionen legt, hält Brandenburg es für erforderlich, den für die Übergangsregionen und die weiterentwickelten Regionen im Rahmen der Kohäsionspolitik zur Verfügung stehenden Anteil an Fördermitteln anzuheben. Denn die Übergangsregionen tragen überdurchschnittlich zur wirtschaftlichen Stärke und zur Erreichung der Ziele der ganzen EU bei. Der Ausgang um die Neuverhandlung der Fördergelder für die EU-Förderperiode 2021-2027 ist bisher offen (vgl. Europäische Kommission 2018, S. 20–21).

1.1.2 Hochschulgründungen

Neben der Forschung als First Mission und der Lehre als Second Mission übernehmen deutsche Hochschulen, im Rahmen der Third Mission auch Aufgaben des Forschungs- und Wissenstransfers, wozu u.a. gründungsunterstützende Maßnahmen bzw. die Gründungsförderung zählen (vgl. Henke et al. 2016, S. 27). Im Rahmen der Third Mission interagieren Hochschulen mit ihrem Umfeld. Das theoretisch Erdachte soll transformiert und u.a. wirtschaftlich verwertet werden (vgl. Roessler et al. 2015, S. 14–16). In den letzten Jahrzehnten brachten Hochschulen und deren angeschlossene Forschungseinrichtungen eine Vielzahl innovativer Gründungen hervor.³ Neben der Neugründung von Unternehmen nehmen Hochschulen auch im Bereich der Unternehmensnachfolgen eine wichtige Funktion ein, denn die jungen hochqualifizierten Absolventen von heute sind z.T. die potenziellen Unternehmensübernehmer von morgen. Vor dem Hintergrund der

² Die Verwendung der Begriffe Gründungsökosystems, Gründerökosystem und entrepreneurial ecosystem erfolgt in Anlehnung an die Ausführungen von Isenberg, Daniel (2011): The Babson Entrepreneurship Ecosystem Project. The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship. Online verfügbar unter <http://www.innovationamerica.us/images/stories/2011/The-entrepreneurship-ecosystem-strategy-for-economic-growth-policy-20110620183915.pdf>, zuletzt geprüft am 24.05.2019.

³ Ausgewählte Beispiele für erfolgreiche und innovative Gründungsvorhaben aus Hochschulen heraus sind u.a. auf der Website des EXIST Förderprogramms aufgelistet www.exist.de/DE/Campus/Gruendergeist/EXIST-Erfolge/inhalt.html.

demographischen Entwicklung schätzt das Institut für Mittelstandsforschung Bonn, dass allein zwischen 2018 und 2022 ca. 150.000 Unternehmen eine Nachfolge benötigen (vgl. Kay et al. 2018, S. 9). Nach Untersuchungen der KfW wird die Zahl der geplanten Unternehmensnachfolgen bis 2022 sogar auf eine halbe Million beziffert (vgl. Schwartz 2018, S. 1). Für Deutschland als Wirtschaftsstandort sind Hochschulen und innovative Gründungsvorhaben von oder mit Hochschulangehörigen wie auch die Absolventen der Hochschulen von zentraler Bedeutung. Neben regionalen Wachstums- und Entwicklungsprozessen können Hochschulen die Vorarbeit oder einen direkten Beitrag zur Verbesserung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit und Arbeitsplatzsicherung leisten. Auch internationale Imageeffekte, mit globalen Sogwirkungen für Know-how-Träger und Investoren, können Folgeeffekte eines ausgeprägten innovativen Gründungsklimas einer Region sein (vgl. Fritsch und Grotz 2013, S. 201).

Die Begleitung und Unterstützung von Existenzgründungen war noch zu Beginn der 1990er Jahre kein weit verbreitetes Thema in Deutschland bzw. an deutschen Hochschulen. Mit zunehmender wirtschaftspolitischer Bedeutung des Entrepreneurships, gewann die Gründungsunterstützung zunehmend an Bedeutung und ist heute ein fester Bestandteil der europäischen und deutschen Wirtschaftspolitik (vgl. Beckmann 2009, S. 152–154). Dazu beigetragen haben neben gezielten Förderprogrammen der EU und des Bundes auch die landesspezifischen Ziele, die das Thema Existenzgründung stärker in den Fokus rückten. Heute ist die Gründungsförderung integrierter Bestandteil an vielen deutschen Hochschulen. Die Intensitäten der Unterstützungsleistungen variieren jedoch von Hochschule zu Hochschule stark und sind weiterhin ausbaufähig (vgl. Bickenbach und Birkenbach 2014, S. 34–36).

Die Gründungsförderung an Brandenburger Hochschulen profitierte in den Jahren 2007-2020 in größerem Umfang aus den Zuwendungen der EU-Strukturfonds. Über die letzten Jahrzehnte etablierten sich so feste Finanzierungsstrukturen auf Grundlage der EU-Fördermittel.

1.1.3 Gründungsforschung

Die Gründungsforschung tangiert unterschiedliche wissenschaftliche Disziplinen wie z.B. die Betriebs- und Volkswirtschaftslehre, die Psychologie, die Soziologie, die Wirtschaftsgeographie oder auch die Rechtswissenschaften. Eine Vielzahl von

gesetzlichen Vorgaben regeln und beeinflussen die Gründung eines Unternehmens (vgl. Fueglistaller et al. 2016, S. 8–14). Die unterschiedlichen konzeptionell inhaltlichen Ansätze von Gründungsunternehmen und zum Teil erhebliche regionale Unterschiede innerhalb der Bundesländer, erschweren eine deutschlandweit einheitliche Gründungsforschung (Vgl. Schwarz 2014, S. 68–69). Historisch bedingt stehen bei der Gründungsforschung strukturschwächeren Regionen den extremen Ballungsgebieten gegenüber. In beiden Regionen bzw. Gebieten werden Unternehmen gegründet, die Motive, die Ressourcen, die Entwicklung und letztendlich der Erfolg der gegründeten Unternehmen können jedoch trotz gleicher Voraussetzungen stark variieren. Die Gründungsforschung widmet sich diesen Phänomenen unter wissenschaftlichen Gesichtspunkten mit allen zur Verfügung stehenden Methoden (vgl. Kugler und Rosenbusch 2000, S. 3–5).

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Existenzgründungen ist zudem wertvoll, da Gründungsunternehmen aufgrund ihrer oftmals innovativen Geschäftsmodelle, die bereits am Markt etablierten Unternehmen herausfordern. Auf diese Weise entsteht ein anhaltender Druck zur Innovation und Effizienz. Darüber hinaus schaffen Gründungsunternehmen Arbeitsplätze und leisten auch auf diese Weise einen Beitrag für den volkswirtschaftlichen Erfolg (vgl. Metzger 2017, S. 2). Gründungen sind vielfältig, kommen in allen Wirtschaftsbereichen vor und stiften sozialen, kulturellen und ökonomischen Nutzen. Gründungen tragen maßgeblich zur Weiterentwicklung der Gesellschaft und der nationalen Ökonomien bei (vgl. Müller et al. 2011, S. 25–26).

Gründungen beeinflussen das gesellschaftliche Leben an vielen Stellen und werden gleichzeitig von der Gesellschaft selbst beeinflusst. Oftmals sind gesellschaftliche Probleme auch der Anstoß für die Gründung neuer Unternehmen mit dem Ansatz, bestehende Probleme zu beheben. Es erscheint daher konsequent und logisch, dass die Betrachtung von Gründungen auch aus mehreren Blickwinkeln erfolgen sollte.

1.1.4 Gründungsunterstützung

Die Gründungsunterstützung erfolgt auf verschiedene Weisen, neben nationalen und regionalen Finanzhilfen, z.B. in Form von vergünstigten Krediten oder Investitionszuschüssen, werden auch Steuervergünstigungen als weitere Maßnahmen zur Unterstützung von Gründern gewährt (vgl. Varian 2016, S. 28).

Die Unterstützung von innovativen Gründungsvorhaben durch spezialisierte Berater ist ein weiterer wichtiger Bestandteil der nationalen und der Hochschulgründungsförderung (Vgl. Fritsch 2016, S. 145–146). Unter anderem Ellebracht et al. (2018), Lieser (2014) und Ennsfellner et al. (2014) erörterten die Möglichkeiten und Grenzen von unterschiedlichen Beratungsansätzen. Weiterhin setzten sich z.B. Faltin (2018), Fritsch (2016) oder Pott und Pott (2016) mit den Bereichen des Entrepreneurships und i.w.S. mit der Gründungsunterstützung und Gründungsberatung auseinander. Bei genauer Betrachtung wird deutlich, dass Gründungsberatungen einige Besonderheiten zu gängigen Formaten der Unternehmensberatungen aufweisen. So ist es den Gründern insbesondere zu Beginn der Gründung häufig nicht möglich, ihre Fragestellungen an den Berater zu formulieren (vgl. Wohlgemuth und Gfrörer 2008, S. 23).

Eine weitere Besonderheit in der Gründungsberatung ist das Fehlen von stabilen unternehmerischen Strukturen, denn häufig sind Gründungsvorhaben nur ein gedankliches Konstrukt eines zukünftigen Unternehmens. Aufgrund der in der Regel sehr eingeschränkten finanziellen Ressourcen, sind durch Fördermittel finanzierte Beratungen, Beratungen gegen Unternehmensanteile oder unentgeltliche Beratungen durchaus übliche Vergütungsmodelle. Abhängig von der jeweils gewählten Finanzierung der Gründungsberatung erfolgt die Auswahl des Beraters jedoch nicht frei von Limitierungen (vgl. Wohlgemuth 2017, S. 32).

Es soll daher auch untersucht werden, inwieweit die Strukturen der Hochschulgründungsförderung im Land Brandenburg an diese Besonderheiten angepasst sind.

1.1.5 Bewertung von Gründungsaktivitäten

Aufgrund der großen Relevanz soll die Betrachtung zunächst aus praktischer arbeitsmarktpolitischer Perspektive durchgeführt werden. Die arbeitsmarktpolitische Bedeutung von Gründungen ist in der wissenschaftlichen Literatur unumstritten. Doch wie werden Gründungen auf dem Arbeitsmarkt eingeordnet? In der statistischen Erfassung der ökonomisch aktiven Bevölkerung eines Landes gibt es unterschiedliche Erwerbsarten. Selbstständige sind in dieser Erfassung eine Untergruppe der Erwerbspersonen (vgl. Rengers 2005, S. 1370).

Die Eingruppierung entsprechend des Labour-Force-Konzepts der International Labour Organization schafft eine vergleichbare Messumgebung und ermöglicht

international einheitliche Aussagen über die gesellschaftliche Entwicklung, den sozialen Status oder das Prestige über z.B. selbstständigen Personen zu erhalten. Für die statistischen Ämter des Bundes und der Länder schreibt die EU-Gesetzgebung, seit 2005, zur Erhebung von Erwerbsstatistiken die Anwendung des Labour-Force-Konzepts zwingend vor (vgl. Beckmann et al. 2016, S. 15–16).

Die folgende Abbildung 2 zeigt das Labour-Force-Konzept. Es wird ersichtlich, dass die ökonomisch aktive Bevölkerung in die zwei Kategorien Erwerbspersonen und Nichterwerbspersonen aufgeteilt wird.

Erwerbspersonen (labour force, currently active population)		Nichterwerbspersonen (out of labour force, population not currently active)
Erwerbstätige (employed) – Personen ab einem bestimmten Alter und – in einem Arbeitsverhältnis mit mindestens einer Stunde je Woche normalerweise ¹⁾ geleisteter Arbeitszeit oder – Selbstständige oder Freiberufler oder – Soldaten/Zivildienstleistende oder – unbezahlt mithelfende Familienangehörige oder – Auszubildende	Erwerbslose (unemployed) – Personen ab einem bestimmten Alter und – ohne Beschäftigungsverhältnis bzw. nicht selbstständig und nicht freiberuflich tätig und – gegenwärtig für eine Beschäftigung verfügbar und – Arbeit suchend („ungewollt“ Nichterwerbstätige, aber Erwerbsfähige)	– weder erwerbstätig noch erwerbslos (z.B. Personen ab einem bestimmten Alter ohne Beschäftigungsverhältnis bzw. nicht selbstständig, aber nicht verfügbar und/oder keine Arbeitssuche; Personen unterhalb der spezifizierten Altersgrenze) („gewollt“ oder „entmutigte“ Nichterwerbstätige oder Erwerbsunfähige)
Erwerbstätige (employed)	Nichterwerbstätige (non-employed)	

1) Damit sind die „abhängig Erwerbstätigen“ gemeint, die entweder „am Arbeitsplatz“ oder „in einem Arbeitsverhältnis, aber nicht am Arbeitsplatz“ sind.

Abbildung 1: Labour-Force-Konzept der International Labour Organization (Rengers 2005, S. 1374)

Die Erwerbspersonen umfassen alle potentiell erwerbsfähigen Personen und teilen sich in die Gruppen der Erwerbstätigen (employed) und der Erwerbslosen (unemployed) auf. Zu den erwerbstätigen Personen zählen insgesamt sechs Erwerbsarten wozu neben den abhängig Beschäftigten auch selbstständige Personen gezählt werden. Die Kategorie der Erwerbslosen beschreibt erwerbsfähige Personen ohne eine Beschäftigung. Das Labour-Force-Konzept umfasst weiterhin auch die Nichterwerbspersonen, diese Gruppe steht dem Arbeitsmarkt noch nicht oder nicht mehr zur Verfügung. Im ersten Fall werden Schüler und Studenten gezählt, dem zweiten Fall dagegen werden Rentner oder berufsunfähige Personen zugeordnet. Für die Zuordnung in die eine oder andere Kategorie werden im Labour-Force-Konzept klare Bedingungen definiert (vgl. Rengers 2005, 1372-1374).⁴

Das Labour-Force-Konzept gibt damit nicht nur einen Überblick der Erwerbsarten, sondern zeigt auch auf, dass Selbstständigkeit eine von sechs Möglichkeiten zur Ausübung einer Erwerbstätigkeit ist. Neben der statistischen bzw. arbeitsmarktpolitischen Einordnung von Selbstständigen bietet auch die

⁴ Kriterien siehe Anhang.

Gründungsförderung eine weitere Perspektive zur Einordnung von selbstständiger Tätigkeit. In der Förderrichtlinie zur Existenzgründung 2014 bis 2020 des Landes Brandenburg wird die selbstständige Tätigkeit als eine Alternative zur Arbeitslosigkeit betrachtet (vgl. MASGF Brandenburg und MWE Brandenburg 22.11.2017, S. 1–2).⁵ Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Erwerbsformen, nach dem Labour-Force-Konzept, erscheint diese Formulierung jedoch nicht konsistent. Nach der internationalen Klassifikation des Labour-Force-Konzepts müssten die selbstständigen Tätigkeiten als eine Alternative zu anderen Erwerbstätigkeiten und nicht als Alternative zur Erwerbslosigkeit betrachtet werden.

Eine weitere Möglichkeit Gründungen bzw. die selbstständige Tätigkeit zu beurteilen ist es, deren Erfolg zu messen. Wissenschaftliche Betrachtungen dazu führten u.a. Herr (2007), Jacobsen (2006) oder Lechler und Gemünden (2003) durch. Thematisch sehr stark mit der Erfolgsmessung verbunden, wurden auch Untersuchungen zu förderlichen Persönlichkeits- bzw. Charaktereigenschaften von Gründern durchgeführt. Im Detail befassten sich u.a. Elmar (2005), Ginn und Sexton (1990) oder Klandt (1984) mit diesem Forschungsbereich. Neben der Erfolgsmessung und der Beschreibung von gründungsförderlichen Persönlichkeitsmerkmalen wurden auch die möglichen Hindernisse im Verlauf einer Gründung näher untersucht, Beiträge lieferten hier u.a. Neumann (2017) sowie Szyperski und Nathusius (1999). Trotz der Vielzahl von durchgeführten Studien und Untersuchungen gestaltet sich die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Gründungen komplex. Die für weiterführende Betrachtungen notwendigen Datengrundlagen sind oftmals uneinheitlich und zentrale Definitionen sind nicht ausreichend scharf. Dies zeigt sich schon bei der Schaffung von statistischen Grundlagen. Die Erfassung von Gründungszahlen im regionalen Kontext, d.h. auf der kleinsten Ebene, ist unerlässlich für die weitere Forschungsarbeit und leider bisher nicht einheitlich geregelt. Die Erfassung aller

⁵ Auch in der Förderperiode von 2007 bis 2013 wurde die selbstständige Tätigkeit als eine Alternative zur Arbeitslosigkeit eingeschätzt, „Der ESF begreift Gründungsförderung daher auch in Zukunft als eine Strategie zur Bekämpfung von Arbeitslosigkeit.“ ESF OP 2007-2013: Operationelles Programm des Landes Brandenburg für den Europäischen Sozialfonds (ESF) in der Förderperiode 2007 bis 2013 Ziel Konvergenz Brandenburg Nordost und Brandenburg Südwest. Version 3.1 vom 14. Juni 2007 (Version 4).

Gründungen in einer Region bzw. Stadt ist bereits an die zentrale Frage geknüpft, wie Gründungen definiert werden (vgl. Röllinghoff 2015, S. 11).

Im EU-Vergleich nimmt die Anzahl der Gründungen von Hochschulabsolventen innerhalb der Gesamtgründungen keinen Spitzenplatz ein (vgl. Kollmann et al. 2016, S. 21). Der Vergleich innerhalb Deutschlands zeigt jedoch, dass Gründungen von Personen mit akademischen Hintergrund signifikant häufiger sind als im restlichen Teil der Bevölkerung (vgl. Abel-Koch 2015, S. 4). Als besonders innovativ stellten sich die Gründungen von wissenschaftlichen Mitarbeitenden in den Hochschulen heraus. Das Gros der selbstständig tätigen Absolventen ist in den freien Berufen tätig. Dazu zählen bspw. Rechtsanwälte, Wirtschafts- und Steuerberater, freie Heilberufe oder technische- und naturwissenschaftliche Freiberufler (vgl. Abel-Koch 2015, S. 4). Die aktuell steigende Zahl von Hochschulabsolventen lässt die Hoffnung zu, dass der negative Effekt des demografischen Wandels partiell durch das Gründungsgeschehen an den Hochschulen kompensiert werden könnte. Wesentliche Aufgabenbereiche und Handlungsfelder, im Rahmen der Third Mission für die Hochschulen, sind dabei die Weiterbildung, der Forschungs- und Wissenstransfer sowie das gesellschaftliche Engagement, um so u.a. das Ziel einer intensivierten Gründungsförderung erreichen zu können (vgl. Henke et al. 2016, S. 26).

Nach aktueller Einschätzung des deutschen Stifterverbandes ist die bundesweite Intensivierung der Gründungsförderung an den Hochschulen ein probates Instrument zur Schaffung von Arbeitsplätzen und weiteren Innovationen. In der alle zwei Jahre durchgeführten Evaluation der deutschen Hochschulen, zu deren gründungsunterstützenden Aktivitäten heißt es, „Hochschulen als Ideenschmieden spielen in diesem Prozess eine herausragende Rolle, denn Innovationen entstehen gerade dort, wo intensiv geforscht wird und engagierte Studierende und Wissenschaftler ihr Know-how einbringen. Um daraus Geschäftsideen zu entwickeln, braucht es ein entsprechendes Gründungsklima an den Hochschulen“ (Frank und Schröder 2019, S. 4).

1.2 Bewertung der Ausgangslage

Zusammenfassend lässt sich die Ausgangssituation für die vorliegende Forschungsarbeit wie folgt beschreiben.

Im europäischen Vergleich kann Deutschland nur einen geringen Anteil von Selbstständigen, d.h. eine niedrige Selbstständigenquote aufweisen. Auch die Anzahl der neuen Gründungen ist im Vergleich zu anderen Ländern deutlich geringer. Bei der Betrachtung der Zeitreihen beider Werte ist ein anhaltender Abwärtstrend, mit historischen Tiefstständen in 2017, zu verzeichnen (vgl. IfM 2018, S. 1). Auch die Bundesregierung hat diese Situation erkannt „Deutschland braucht eine stärkere Gründungskultur“ (BMW 2018, S. 4) und hat im November 2018 die Go- Gründungsinitiative ins Leben gerufen, um dem derzeitigen Trend entgegenzuwirken (vgl. BMW 2018). Innerhalb Deutschlands ist Brandenburg als Flächenland ebenfalls von dieser Entwicklung betroffen, profitiert jedoch von der Nähe zur Gründungshochburg Berlin (vgl. Metzger 2019, S. 5). Brandenburg und die EU investierten von 2007 bis 2014 mehr als 38,7 Mio. Euro in die Unterstützung von Gründungen im Land, davon drei Mio. Euro für die Hochschulgründungsförderung (vgl. ISW 2015, S. 18). Bereits ab 2014 wurden die Fördermittel aus dem EU-Kohäsionsfonds für Brandenburg um ca. 40 Prozent deutlich reduziert. Aufgrund der positiven wirtschaftlichen Entwicklungen Brandenburgs wird in der nächsten EU- Förderperiode 2021-2027 eine weitere Reduzierung der EU-Fördermittel um mindestens 20 Prozent angenommen (vgl. Reuter 2020). Insbesondere die EU-Übergangsregion Brandenburg benötigt, bei weiter sinkenden Förderquoten und damit fehlenden finanziellen Mitteln, ab 2021 eine Überarbeitung der bisher stark an Fördermitteln ausgerichteten gründungsunterstützenden Maßnahmen der Hochschulen. Die vorliegende Arbeit baut auf den bisherigen Erkenntnissen auf und berücksichtigt zusätzlich die veränderten strukturellen Rahmenbedingungen Brandenburgs bzw. der Brandenburger Hochschulen.

1.3 Problemstellung und Zielsetzung

Die Unterstützung von Gründungsvorhaben erfolgt im Hochschulumfeld bisher vor allem mit Hilfe von spezialisierten Beratern aus verschiedenen Fachgebieten. Die Vergütung der Beratungen und auch die Mitarbeitenden zur Organisation der Gründungsberatung werden aus Fördermitteln bezahlt. Es ist anzunehmen, dass die

zu erwartende Fördermittelreduktion im Rahmen der EU-Förderperiode 2021-2027 ohne Anpassungen eine weitere Angebotsreduktion und damit einhergehend eine Verschlechterung der landesweiten Hochschulgründungsaktivitäten zur Folge hat. Eine Zielstellung der Arbeit ist es daher, die etablierten Förderstrukturen zu analysieren, um in der Folge ein Referenzmodell zur Gründungsförderung an Hochschulen zu skizzieren. Zu diesem Zweck wird eine Gründungsförderungsmaßnahme empirisch untersucht, um so umfassende Erkenntnisse über die Gründungsprozesse und Strukturen an den Brandenburger Hochschulen zu gewinnen. Weiterhin sollen auch die Besonderheiten von fördermittelfinanzierten Beratungen herausgestellt werden. Anschließend sollen die Ergebnisse der empirischen Untersuchung mit den Ansätzen der fördermittelfinanzierten Beratungen kombiniert werden. Das Ziel ist es, ein Referenzmodell zur fördermittelfinanzierten Hochschulgründungsberatung zu entwickeln. Hierzu gehört ein im Kern, an die veränderten Rahmenbedingungen angepasster, strukturierter Prozess, der Hochschulangehörige auf dem Weg in die Selbstständigkeit begleiten kann.

Von 2010 bis 2014 wurde das Gründungsgeschehen an den Brandenburger Hochschulen maßgeblich durch den Verbund des Brandenburgischen Instituts für Existenzgründung und Mittelstandsförderung e.V. (BIEM) geprägt. Sechs im BIEM organisierte Hochschulen des Landes Brandenburg etablierten mit dem „BIEM Startup Navigator“ eine landesweite und hochschulübergreifende Maßnahme zur Unterstützung von Gründungsvorhaben aus den Hochschulen heraus. Das aus Fördermitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und aus Landesmitteln finanzierte Projekt konnte im Verlauf eine Vielzahl von Gründungsvorhaben begleiten. Die sechs beteiligten Hochschulen setzten den BSN jeweils vor dem Hintergrund der eigenen Hochschulprofile um. Individuelle konzeptionelle Ansätze führten an den Standorten zu teilweise unterschiedlichen Aufbau- und Ablauforganisationen. Trotz der verschiedenen Umsetzungen an den einzelnen Hochschulen, gab die zugrundeliegende Förderrichtlinie des Landes Brandenburg feste Rahmenbedingungen vor und limitierte die Handlungs- und Entwicklungsmöglichkeiten für alle Hochschulstandorte gleichermaßen. Die ebenfalls durch die Fördermittelgeber vorgeschriebenen Monitoring- und Reportingprozesse bildeten die Grundlage für die bisherigen Auswertungen des BIEM Startup Navigators. Eine Auswertung unter Berücksichtigung der

individuellen Konzepte und hochschulspezifischen Gegebenheiten im Hochschulvergleich fand bisher jedoch nicht statt. Auch diese Informationslücke soll durch die vorliegende Arbeit geschlossen werden. Die weiterhin sinkenden Fördermittel in Brandenburg und das daraus resultierende Risiko einer Erosion der bisher etablierten Strukturen zur Gründungsunterstützung an den Hochschulen des Landes, macht Anpassungen der zukünftigen Gründungsförderungsstrukturen erforderlich.

Aufbauend auf den organisationstheoretischen Ansätzen der neuen Institutionenökonomie soll ein theoretisches Modell zur Gründungsberatung entwickelt werden. Die so erarbeiteten konzeptionellen Ansätze sollen zum einen Transparenz über die potenziellen Einflussfaktoren der Gründungsberatung schaffen und zum anderen einen theoretischen Beitrag zu einer optimierten Gründungsförderung im Hochschulumfeld leisten. Unter Einbezug der Strukturen, Rahmenbedingungen und Wechselwirkungen, soll eine qualitative Auswertung der Maßnahme BIEM Startup Navigator (BSN) für die Jahre 2010 bis 2014 vorgenommen werden. Im Verlauf der Arbeit sollen die folgenden drei Forschungsfragen beantwortet werden:

1. Wie erfolgreich war die Gründungsförderung an den Brandenburger Hochschulen bei begleiteten Gründungsvorhaben?
2. Welche Zusammenhänge und Wechselwirkungen hatten einen Einfluss auf die qualitativen und quantitativen Ergebnisse der begleiteten Gründungen?
3. Wie kann ein theoretisches Referenzmodell zur fördermittelfinanzierten Hochschulgründungsberatung gestaltet sein?

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden zunächst umfangreiche Literaturrecherchen durchgeführt. Die logisch deduktive Vorgehensweise machte einen breit gewählten Rechercheumfang nötig, um möglichst umfassende Erkenntnisse über Zusammenhänge und Wechselwirkungen von geförderten Gründungsberatungen im Untersuchungszeitraum zu erhalten. Des Weiteren werden die Methoden der empirischen Sozialforschung verwendet, um die vorhandenen Informationen der BIEM Startup Navigator Projekte an den Brandenburger Hochschulen zu untersuchen. Sachlogische Zusammenhänge sollten so identifiziert und beschrieben werden. Modelle und Prämissen

ausgewählter Ansätze der neuen Institutionenökonomie werden zur theoretischen Fundierung der Arbeit herangezogen. Es werden theoretische Annahmen als Arbeitshypothesen formuliert und auf die Untersuchung übertragen. Die Hypothesen sollen die Zusammenhänge und Wechselwirkungen identifizieren und beschreiben. Die Verifizierung bzw. Falsifizierung der Hypothesen erfolgt auf Grundlage der kombinierten Erkenntnisse aus den Literaturrecherchen und den Ergebnissen der empirischen Untersuchung.

1.4 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

Die Erklärung eines Ereignisses unter Zuhilfenahme von empirischen Untersuchungen bildet den Kern der Untersuchung. Dieses auch als deduktiv-nomologischen Erklärungskonzept bekannte und bereits 1948 von Hempel und Oppenheim entwickelte Modell zur wissenschaftlichen Erklärung von Kausalitäten ist auch als DN-Schema oder H-O-Schema bekannt und ist das Ursprungsmodell für die in dieser Arbeit verwendete hypothesen- und theorietestende Forschung (vgl. Kromrey et al. 2016, S. 78–79).

Einen umfassenderen Prozess zur empirischen Sozialforschung entwickelten Schnell, Hill und Esser (2013). Der Prozess umfasst von der Auswahl des Forschungsproblems bis hin zur Publikation der ermittelten Ergebnisse acht Prozessebenen. Zudem ist er revolvierend und erlaubt die systematische Überprüfung von Theorien (vgl. Schnell et al. 2013, S. 6–9).

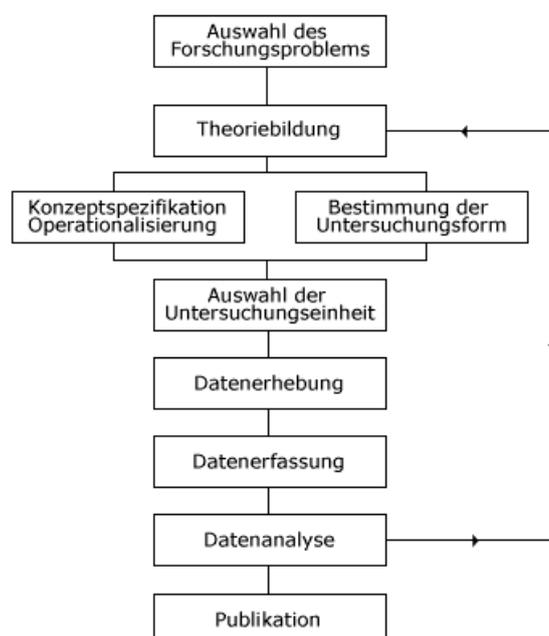


Abbildung 2: Phasen des Forschungsprozesses (Schnell et al. 2013, S. 4)

Die Abbildung 2 zeigt den neunteiligen Forschungsprozess von Schnell et al. (2013). Im ersten Prozessschritt erfolgt die Formulierung des Forschungsproblems und die Auswahl des Untersuchungsgegenstands. In der Phase der Theoriebildung folgt anschließend die Auswahl einer bestehenden Theorie, die Übertragung eines oder mehrerer verwandter Theoriebereiche oder die Entwicklung einer neuen Theorie zur Erklärung des im ersten Schritt ausgewählten Forschungsproblems. Anschließend folgen die Phasen der Konzeptspezifikation/Operationalisierung sowie die Bestimmung der Untersuchungsform (vgl. Schnell et al. 2013, S. 4–5). Die Konzeptspezifikation beinhaltet die detaillierte theoretische Erläuterung von Begrifflichkeiten, um diese anschließend empirisch überprüfen zu können. Die Zuordnung von theoretischen Begriffen und Annahmen zu empirisch messbaren Indikatoren erfolgt im Rahmen der Operationalisierung. Die so messbaren Ergebnisse lassen im Verlauf Aussagen zum Untersuchungsgegenstand und damit zu verbundenen Theorien zu. Die Untersuchungsform, diese Phase wird auch als Untersuchungsdesign bezeichnet und beinhaltet die Festlegung der wissenschaftlichen Untersuchungsmethoden. Die Anzahl der möglichen Methoden ist äußerst vielfältig, in Abhängigkeit vom Forschungsproblem ist auch die Kombination unterschiedlicher Methoden möglich. Das Untersuchungsdesign und die Konzeptspezifikation/Operationalisierung bedingen sich gegenseitig und werden im Modell als parallele Prozessschritte dargestellt. Bspw. haben budgetbedingte Einschränkungen der Messzeitpunkte und Erhebungsmethoden einen direkten Einfluss auf die Operationalisierung, etwa in Form einer Reduzierung der zu messenden Indikatoren (vgl. Schnell et al. 2013, S. 6–7). Im nächsten Schritt des Forschungsprozesses folgt die Auswahl der Untersuchungsobjekte innerhalb des Gegenstandsbereichs. Wobei auch hier unterschiedliche wissenschaftliche Auswahlverfahren angewendet werden. Ein prägendes Merkmal ist dabei die Nachvollziehbarkeit bzw. Reproduzierbarkeit des Auswahlverfahrens. Beruhend auf den Ausarbeitungen und Überlegungen der vorherigen Phasen sind nun die passenden Auswahlverfahren festzulegen. Gefolgt wird die Auswahl der Untersuchungsobjekte von der Phase der eigentlichen Datenerhebung. In dieser Phase des Forschungsprozesses werden die Informationen mit Hilfe der festgelegten Auswahlverfahren erhoben. Im Anschluss an die Datenerhebung werden die gesammelten Informationen festgehalten, sortiert und für die folgende Datenanalyse aufbereitet. Im Verlauf der Datenanalyse wird

mit Hilfe statistischer Methoden überprüft, ob die theoretischen Annahmen nachweisbar sind. Die aus der Datenanalyse stattfindende Rückkopplung zur Phase der Theoriebildung ermöglicht die Überarbeitung der Theorie auf Basis der neu gewonnenen Ergebnisse. In der letzten Phase des Forschungsprozesses erfolgt die Publikation der Forschungsergebnisse (vgl. Schnell et al. 2013, S. 3–10).

Für die Untersuchungen in der vorliegenden Arbeit wurde der Forschungsprozess von Schnell et al (2013). entsprechend adaptiert und angewendet.

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in sieben Kapitel. Im ersten Kapitel werden die Relevanz des Themas, die Problemstellung und die leitenden Fragestellungen thematisiert. Das zweite Kapitel widmet sich den theoretischen Grundlagen und zeigt den Forschungsstand zu wesentlichen Themen der Gründungsforschung auf. Unter Einbezug aktueller Forschungsergebnisse wird der Versuch unternommen zu erklären, aus welchen Beweggründen und durch welche Personen eine Unternehmensgründung erfolgt. In diesem Teil werden ebenfalls wesentliche definitorische Grundlagen für die vorliegende Arbeit vorgenommen. Das zweite Kapitel erläutert auch die Rahmenbedingungen der Gründungsförderung an den Brandenburger Hochschulen.

Das dritte Kapitel widmet sich dem theoretischen Bezugsrahmen der Arbeit und stellt den Zusammenhang zwischen der neuen Institutionenökonomie und den forschungsleitenden Fragen her. Dazu wird die Principal-Agent-Theorie vorgestellt, auf das Untersuchungsobjekt übertragen und untersucht.

Im Verlauf des vierten Kapitels werden die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der empirischen Analyse beschrieben. Zum vorbereitenden Teil gehört die Beschreibungen des Untersuchungsdesigns. Im weiteren Verlauf des vierten Kapitels werden die deskriptive Auswertung und die Hypothesenüberprüfung durchgeführt. Die Ergebnisse der Untersuchung werden einzeln, vergleichend und zusammenfassend ausgewertet und dargestellt.

Im fünften Kapitel der Arbeit wird ein theoretisches Referenzmodell zur fördermittelfinanzierten Gründungsberatung abgeleitet und vorgestellt. Abschließend folgen eine Zusammenfassung der Arbeit und das Literaturverzeichnis.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Unternehmensgründungen

2.1.1 Gründungsformen

Der Begriff des Gründers durchlief in den letzten 100 Jahren einer Vielzahl von Definitionsversuchen. Abhängig vom jeweiligen Zeitgeschehen wurden Erfinder, Visionäre, Industrielle u.a. als Gründer bzw. Unternehmensgründer angesehen.⁶ Auch in der jüngeren Vergangenheit wurden Begriffe wie Start-Up oder Entrepreneurship mit Inhalten gefüllt, um weitere theoretisch definatorische Grundlagen für den Begriff, die Person oder den Prozess der Unternehmensgründung zu schaffen. In den dreißiger Jahren des 20. Jahrhunderts differenzierte Schumpeter nicht zwischen Existenzgründern, Start-ups oder Selbstständigen. Vielmehr führte er in seinen Werken den Begriff des Unternehmers bzw. des Pionierunternehmers ein und beschrieb diesen als eine Person, die durch ihre Entscheidungen und Handlungen neue Kombinationen durchsetzt (vgl. Schumpeter 1964, S. 161).

Unternehmer nach Schumpeter zeichnen sich demnach durch die Schaffung "Neuer Kombinationen" von Produktionsfaktoren und der damit verbundenen Schaffung einer neuen, bisher nicht existenten und gegenüber der Umwelt abgegrenzten, Wirtschaftseinheit aus (vgl. Szyperski und Nathusius 1977, S. 25; vgl. Schumpeter 1964, S. 129). Neben unternehmerischen Handlungen beschreibt Schumpeter auch Charaktereigenschaften, die ein prototypischer Unternehmer aufweisen sollte. Dazu zählen u.a. Wagemut, Zielstrebigkeit, Furchtlosigkeit, Risikobereitschaft sowie die Überwindung von Traditionen und den damit einhergehenden Beschränkungen (vgl. Kurz und Sturn 2012, S. 14–15; vgl. Schumpeter 1964, S. 137). Aus heutiger Sicht wirken die formulierten Charaktereigenschaften Schumpeters z.T. überspitzt. Doch auch in der aktuellen wissenschaftlichen Literatur ist es unstrittig, dass bestimmte Charaktereigenschaften für Gründer vorteilhaft sein können (vgl. Müller 2015, S. 348–349; Halberstadt und Welpel 2008, S. 56–59). Schumpeter beschrieb weiterhin mit den "Neuen Kombinationen" einen Vorgang, bei dem neuestes technisches und organisatorisches Wissen

⁶ Eine weiterführende Auflistung der historischen Definitionen und Bedeutungen des Gründer- bzw. Unternehmerbegriffs findet sich bei Schönenberger, Helmut (2006): Kommunikation von Unternehmertum. Eine explorative Untersuchung im universitären Umfeld. Dissertation Technische Universität München, 2005. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag, S. 12-18.

angewendet und für Unternehmen nutzbar gemacht wird, um so Vorteile und Veränderungen in einer kapitalistischen Gesellschaft zu erreichen (vgl. Kurz und Sturn 2012, S. 109–110; vgl. Schumpeter 1964, S. 99–100). Schumpeter beschrieb somit einen Forschungs- und Entwicklungsprozess, in dessen Verlauf innovative Produkte- und Dienstleistungen erschaffen werden sollen, um diese anschließend wirtschaftlich zu verwerten. Schumpeter verwendet jedoch dabei nicht den Begriff der Innovation, sondern führte anstelle dessen die „Neuen Kombinationen“ ein. Heute wird stattdessen der nicht abschließend einheitlich definierte Begriff der Innovation verwendet. Ihren Ursprung hat die Innovation im lateinischen Wort *innovatio*, was Erneuerung bedeutet oder auch sich Neuem hingeben. Innovationen müssen nach dem Wortlaut her nicht unbedingt etwas vollständig Neues sein, sondern können auch eine Erneuerung etwas bereits Bestehendem (im Sinne von Verbesserung) darstellen (vgl. Disselkamp 2012, S. 17). Klotze und Souchkov definieren die Innovation als Erfindungen im weiteren Sinne. Die Erfindungen beinhalten dabei das Konzept zur prinzipiellen Lösung eines Problems. Jedoch erst die Operationalisierung dieser Erfindung bzw. des Lösungskonzepts lassen eine Erfindung zur Innovation werden (vgl. Koltze und Souchkov 2017, S. 1). Drucker und Reineke definierten Innovationen konkreter unter Einbezug der Nutzenperspektive als „Veränderung von Wert und Befriedigung, die der Verbraucher aus Ressourcen erhält“ (Drucker und Reineke 1986, S. 62). Ähnlich anwendungsorientiert definiert Bergmann die Innovation als „Ideen, die von einer bestimmten Gruppe als neu wahrgenommen und auch als nützlich empfunden anerkannt werden“ (Bergmann und Daub 2008, S. 54).

Unternehmen im Schumpeterschen Sinne sind demnach aus heutiger Sicht immer innovativ. Vor rund 100 Jahren teilte Schumpeter seine "Neuen Kombinationen" weiterhin in fünf Aktionsalternativen auf:

1. Schaffung eines neuen Gutes bzw. eines Gutes in neuer Qualität
2. Anwendung einer neuen Produktionsmethode
3. Erschließung eines neuen Marktes
4. Nutzung neuer Bezugsquellen von Rohstoffen und Halbfabrikaten
5. Durchsetzung einer auf die Marktverhältnisse bezogenen Neuorganisation
(vgl. Burr 2017, S. 23–24; Schumpeter 1964, S. 100–101).

Auch wenn Schumpeter noch nicht den Begriff der Innovation nutzte, so waren seine fünf Aktionsalternativen richtungsweisend und legten einen definitorischen Grundstein für die heute bekannten Innovationsarten. Auch die Innovationsarten werden in fünf Arten unterschieden:

1. Produktinnovation, verbesserte oder neue Produkte und Dienstleistungen
2. Prozessinnovation, Verbesserung von Abläufen zur Optimierung der Leistungserstellung
3. Kulturelle Innovation, Verbesserungen in sozialen Bereichen
4. Marktmäßige Innovation, Erschließung neuer Absatz- und/ oder Beschaffungsmärkte
5. Strukturelle Innovation, Erneuerungen in der Arbeitsstruktur (vgl. Burr 2017, S. 23–24; Disselkamp 2012, S. 21–30; Drucker und Reineke 1986, S. 61–62).

Aus der Schumpeterschen Definition geht eine Untrennbarkeit von Innovation und Gründung hervor. Die tägliche Arbeit, im Sinne der wirtschaftlichen Verwertung der Innovation, erlaubt es dem Unternehmer jedoch zunehmend weniger, neue Innovationen zu kreieren. Die täglich zur Verfügung stehende Arbeitszeit ist hierbei der begrenzende Faktor. Die Definition des Schumpeterschen Unternehmers ist jedoch nur solange gültig, bis dieser sich überwiegend auf die Vermarktung der bisher geschaffenen neuen Kombinationen (Innovationen) fokussiert. Personen die keine neuen Kombinationen durchsetzen, gelten nicht mehr als Unternehmer (vgl. Weis 2014, S. 12; Szyperski und Nathusius 1977, S. 24–25).

Die Limitierung des Unternehmerbegriffs aufgrund der ausbleibenden (Folge-) Innovationen, erschwert jedoch aus heutiger Sicht die detaillierte wissenschaftliche Betrachtung von Gründungen. In Anlehnung an die Schumpetersche Definition entwickelten Szyperski und Nathusius daher eine weitgreifende und differenziertere Definition des Unternehmers. Zusätzlich wurde die Definition des Gründers ergänzend hinzugefügt. "Unternehmensgründer sind folglich Personen, die eine neue Kombination produktiver Faktoren durch die Schaffung eines gegenüber der Umwelt abgegrenzten Systems durchsetzen, welches als wirtschaftlich selbstständige Wirtschaftseinheit der Fremdbedarfsdeckung dient und dabei die besondere Art des wirtschaftlichen Risikos zu tragen hat" (Szyperski und Nathusius 1977, S. 25).

Unternehmer werden darin als Personen beschrieben, welche die Funktion der Durchsetzung neuer Kombinationen wahrnehmen und dass erreichen sie, indem sie ein gegenüber der Umwelt qualitativ abgegrenztes System schaffen. Die Schaffung des neuen Systems beschreibt dabei die eigentliche Gründung. Mit dieser Definition grenzten Szyperski und Nathusius in den siebziger Jahren die Begriffe des Unternehmers und des Gründers voneinander ab. Weiterhin führten sie Definitionen für die Begriffe Gründung und Unternehmensgründer ein. Diese zweckmäßige Definition ermöglicht es nun, im Vergleich zu Schumpeters Definition, die Gründung und die Errichtung einer Unternehmung voneinander zu trennen. Im Verlauf der nächsten Jahrzehnte entwickelte sich die Gründungsforschung von einer Randerscheinung der Betriebswirtschaftslehre zu einem eigenen Forschungsgebiet. Im Zuge dessen wurde die Definition des Gründers und des Unternehmers weiterentwickelt und geschärft.

Nach Pott und Pott (2015, S.28) wird der Begriff des Gründers heute wie folgt definiert: „Der Gründer bzw. der Unternehmensgründer ist die entscheidende Person bei einer Gründung. Er ist die Person, um die sich im gesamten Gründungsprozess alles abspielt. Er initiiert den Gründungsprozess mit der Entwicklung der Gründungsidee und sorgt in der Folge durch sein Handeln für eine erfolgreiche Umsetzung der Idee auf dem Markt.“ Neben der innovationsgestützten, persönlichkeitsbeschreibenden Definition gibt es auch Ansätze, die einen Definitionsversuch nach Größe oder Rechtsform von Gründungen anstreben. Röllinghoff (2015, vgl. S.11) etwa definiert Unternehmensgründungen bspw. als Errichtung eines arbeitsfähigen, erwerbswirtschaftlichen Betriebs oder dessen Erweiterung. Erweiterungen im Sinne einer Unternehmensgründung beschreiben hierbei die Ausweitung des unternehmerischen Handelns auf völlig neue Tätigkeitsfelder. Die Gründerperson wird in dieser Definition allerdings nicht weiter spezifiziert. Weitere Bezeichnung differenzieren nach der Anzahl der beteiligten Gründer, am landläufigsten sind die Begriffe Solo-Selbstständiger, für Gründungen durch nur eine Person oder Teamgründung. Während ein Solo-Selbstständiger die Gründung durch nur eine Person impliziert, lässt der Begriff der Teamgründung offen, wie viele Teammitglieder partizipieren. Beide Begrifflichkeiten lassen allerdings keine weiteren Rückschlüsse auf die Gründung, z.B. die Größe oder den Innovationsgehalt, zu. Zur Abgrenzung der Begrifflichkeiten könnten weiterhin auch legislative Definitionen bemüht werden.

Im § 14 Abs. 1 des Bürgerlichen Gesetzbuchs (BGB) wird der Unternehmer als „eine natürliche oder juristische Person [...], die bei Abschluss eines Rechtsgeschäfts in Ausübung ihrer gewerblichen oder selbständigen beruflichen Tätigkeit handelt.“ beschrieben. Ähnlich funktional definiert das Umsatzsteuergesetz (UStG) im § 2 den Unternehmerbegriff „Unternehmer ist, wer eine gewerbliche oder berufliche Tätigkeit selbständig ausübt. Das Unternehmen umfasst die gesamte gewerbliche oder berufliche Tätigkeit des Unternehmers. Gewerblich oder beruflich ist jede nachhaltige Tätigkeit zur Erzielung von Einnahmen, auch wenn die Absicht, Gewinn zu erzielen, fehlt oder eine Personenvereinigung nur gegenüber ihren Mitgliedern tätig wird.“ Bereits im Vergleich des BGB und des UStG wird deutlich, dass die Definitionen nicht deckungsgleich sind, sich jedoch durchaus ergänzen können. Auch das Einkommensteuergesetz (EStG) definiert in §15 Abs. 2 Satz 2 den Unternehmer, um die Schaffung einer Besteuerungsgrundlage zu ermöglichen.

Die gesetzlichen Definitionen nehmen Bezug auf unterschiedliche rechtliche Hintergründe und weisen wenige Gemeinsamkeiten auf. Dennoch sind die drei o.g. Definitionen durch die Gemeinsamkeit gekennzeichnet, dass sie das unternehmerische Handeln als eine zielgerichtete und bewusste Tätigkeit verstehen (vgl. Pott und Pott 2015, S. 2–3; vgl. Röllinghoff 2015, S. 11).

Die Europäische Union definiert Selbstständige im Rahmen der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung wie folgt: „Selbstständige werden definiert als Personen, die alleinige oder gemeinsame Eigentümer eines Unternehmens ohne eigene Rechtspersönlichkeit sind, in dem sie arbeiten, ausgenommen diejenigen Unternehmen ohne eigene Rechtspersönlichkeit, die als Quasi-Kapitalgesellschaften eingestuft werden. Personen, die sowohl in einem Beschäftigungsverhältnis als Arbeitnehmer als auch als Selbständiger stehen, zählen zu den Selbständigen, sofern die selbständige Tätigkeit gemessen an den aus der Tätigkeit erzielten Einkommen ihre Haupttätigkeit ist.“ (ESVG 2014, S. 358) Auch wenn die statistische Erfassung von Informationen über Selbstständige und deren Tätigkeiten überaus wichtig sind, um volkswirtschaftliche Kennzahlen zu ermitteln, so deckt diese Definition nur den kleinen rechtlich-versicherungstechnischen Bereich ab. Ebenso wie in den o.g. rechtlichen Definitionen, führt auch die Definition zu statistischen Zwecken zu einer anwendungsbedingt praktikablen Lösung. Die eigentliche Bedeutung einer

selbstständigen Tätigkeit bzw. der Selbstständigkeit geht jedoch weit darüber hinaus. Relevante persönliche Eigenschaften wie sie bereits Schumpeter beschrieb finden in keiner der o.g. Definitionen Berücksichtigung (vgl. Bögenhold und Schmidt 1999, S. 10–11). Ebenso unscharf sind Begriffe wie Existenzgründern, Solo-Existenzgründern, Unternehmensgründung, Start-up etc. definiert. Jeder dieser Begriffe ist für kleine Interessengruppen unterschiedlich definiert und wird in Abhängigkeit der Anwendungsgebiete auch unterschiedlich verstanden. Die Definition sollte daher nicht nur einen punktuellen, statischen Fokus haben. Geeigneter erscheint eine prozesshafte Betrachtung, wobei der Gründungsprozess⁷ einen bisher nicht weiter abgegrenzten Zeitraum vor und nach der Gründung umfasst. Im Verlauf des Prozesses zur Ideenfindung und Ideenentwicklung ist der Unternehmer ein wesentliches Kriterium. Ohne den Unternehmer gibt es keine Ideen. Der Unternehmer ist Ausgangspunkt und Träger für die kreativen Entwicklungsprozesse. Er ist derjenige, der die Idee operationalisiert und zu einer Innovation auf dem jeweiligen Zielmarkt macht. Mit der Transformation der Idee in ein marktreifes Produkt bzw. Geschäftsmodell wird der Unternehmer definitorisch zu einem Unternehmensgründer (vgl. Pott und Pott 2015, S. 15–16). Unter Berücksichtigung der qualitativen und kulturellen Aspekte lassen sich diese Begriffe mit dem Wort Unternehmertum zusammenfassen (vgl. Bögenhold und Schmidt 1999, S. 11).

Die bisherigen Erklärungen der Begriffe Gründung, Gründer, Unternehmer etc. beziehen sich auf die Rolle der Personen im noch zu gründenden Unternehmen, auf die Größe des Gründungsunternehmens oder auf die rechtlichen Grundlagen des zu gründenden Unternehmens. Bei genauer Betrachtung der o.g. Definitionen wäre allerdings auch ein angestellter Geschäftsführer, der im Rahmen seines Angestelltenverhältnisses eine Tochtergesellschaft gründet, als Unternehmer oder Gründer zu bewerten. Diese Gründungsaktivität unterscheidet sich jedoch grundlegend von einem Studenten, der im Anschluss an sein Studium ein Unternehmen gründen möchte. Eine weitere Differenzierung auf Basis der persönlichen Ausgangssituation erscheint daher zweckmäßig. Hierfür hilfreich ist die Unterscheidung von Szyperski und Nathusius, nach den Kriterien der unselbstständigen Gründungen. Weiterhin teilen Szyperski und Nathusius

⁷ Siehe Abschnitt 2.1.3 Gründungsprozess.

Gründungen nach der Existenz von Strukturen auf, d.h. inwieweit es sich bei der Unternehmensgründung um neu geschaffene oder bereits vorhandene Wirtschaftseinheiten handelt. Im Rahmen des Modells werden als derivative Gründungen Unternehmensgründungen bezeichnet, bei denen existierende Strukturen von Wirtschaftseinheiten durch Übernahme, Umgründung oder Ähnliches in eine neue Unternehmung umgewandelt werden. Im Gegensatz dazu beschreiben originäre Gründungen alle Unternehmensgründungen, bei denen ein vollständiger Neuaufbau, ohne Einbezug bereits vorhandener Wirtschaftseinheiten, erfolgt. In der Kombination der Merkmale Selbstständigkeit und Strukturexistenz ergeben sich vier mögliche Kombinationen (vgl. Szyperski und Nathusius 1977, S. 26–27). Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht die möglichen Gründungsformen.

	derivative Gründungen	originäre Gründungen
unselbstständige Gründungen	^{1]} Fusion/ Umgründung	^{2]} Betriebsgründung
selbstständige Gründungen	^{3]} Existenzgründung durch Betriebsübernahme	^{4]} Unternehmensgründung

Abbildung 3: Gründungsformen (Szyperski und Nathusius 1977, S. 27)

Das Feld eins kombiniert die unselbstständigen und derivativen Gründungen. In diesen Bereich fallen Fusionen und Übernahmen von Unternehmen durch und mit anderen Unternehmen. Bestehende Unternehmensstrukturen werden in diesem Fall in andere bereits bestehende Strukturen integriert, ohne dabei wesentliche Veränderungen der übernommenen Wirtschaftseinheiten vorzunehmen (vgl. Szyperski und Nathusius 1977, S. 27–28). Ein Beispiel für eine derivative unselbstständige Gründung ist die Übernahme des Einzelhändlers Kaisers-Tengelmann durch die Konkurrenten EDEKA und REWE im Jahr 2016 (vgl. Manager Magazin 2016, S. 1–3). Die im Feld eins beschriebenen Übernahmen und Fusionen können nur im weiteren Sinne als Gründung bezeichnet werden. Aktionsfelder, Abläufe und Merkmale dieses Bereichs werden in der separaten wirtschaftswissenschaftlichen Disziplin der Merger and Acquisition behandelt und sind kein weiterer Bestandteil der vorliegenden Arbeit.

Das zweite Feld der Matrix zu den Gründungsformen beinhaltet die unselbstständigen und originären Gründungen. Dieses als Betriebsgründung bezeichnete Feld beschreibt neue Wirtschaftseinheiten, die durch bereits

bestehende Unternehmen gegründet werden. Die neu gegründeten Unternehmen bauen neue Strukturen auf, sind jedoch abhängige Teile der größeren Unternehmung. Beispiel für eine unselbstständige und originäre Gründung ist die Gründung einer ausländischen Tochtergesellschaft oder eines Joint-Ventures durch ein international tätiges Unternehmen.

Das Feld drei kombiniert die selbstständigen und derivativen Gründungen. In diesem Fall werden bereits bestehende Unternehmensstrukturen, im Rahmen einer Neugründung durch eine natürliche Person übernommen. Die natürliche Person gibt dabei ein bisher bestehendes Anstellungsverhältnis auf und führt das übernommene Unternehmen selbst weiter. Ein Beispiel für die Kombination der selbstständigen-derivativen Gründung ist die Übernahme eines bestehenden Handwerksbetriebes durch einen neuen Inhaber.

Das Feld vier beschreibt die selbstständigen und originären Gründungen. Die Gründerpersonen handeln dabei nicht als Erfüllungsgehilfe im Rahmen eines Anstellungsverhältnisses und greifen ebenfalls nicht auf bestehende Unternehmensstrukturen zurück. Im Rahmen von selbstständigen-originären Gründungen werden neue Produkte, Dienstleistungen und Unternehmensstrukturen geschaffen. Aufgrund der Losgelöstheit von Anstellungsverhältnissen und bestehenden Unternehmensstrukturen bieten die selbstständigen-originären Gründungen, verglichen mit den übrigen Gründungsformen, die meisten Gestaltungs- und Handlungsalternativen für den Gründer. Die Matrix der Gründungsformen nach Szyperski und Nathusius zeigt vier unterschiedliche Gründungsformen und verdeutlicht die Reichweite des Gründungsbegriffs. Gründungen können von der Unternehmensübernahme durch einen Großkonzern bis hin zum völligen Neubeginn einer selbstständigen Existenz die unterschiedlichsten Ausprägungen annehmen (vgl. Szyperski und Nathusius 1977, S. 29–30). Die vier Gründungsformen der Matrix ermöglichen eine erste Einteilung der unterschiedlichen Gründungen. Dennoch ist es auch mit Hilfe des Modells bzw. der zugrundeliegenden Definitionen nicht möglich, eine ganzheitliche Definition für den Begriff der Unternehmensgründung zu erhalten. Nathusius novellierte das Modell im Jahr 2001 und fügte das Merkmal des Innovationsgrades hinzu. Maßgeblich für die Bewertung des Innovationsgrades ist das Unternehmenskonzept. Der Innovationsgrad einer Gründung kann dabei die dichotomen Ausprägungen innovativ und imitierend annehmen. Nathusius sieht in

der praktischen Anwendung viele Ausprägungen innerhalb der Extremwerte. Durch individuelle Anpassungen sind z.B. Ausprägungen wie „eher innovativ“ oder „wenig innovativ“ ebenfalls möglich. Als innovative Gründungen werden demnach Gründungen angesehen die eine neue Kombination von Produktionsfaktoren, im Schumpeterschen Sinne, umsetzen wollen. Folgen Gründungen bereits bestehenden Unternehmen oder bekannten Geschäftsmodellen, so werden diese als imitierende bzw. Vervielfältigungs-Gründung bezeichnet. Die Merkmale Strukturexistenz und des Grades der Selbstständigkeit bleiben im Vergleich zum ursprünglichen Modell von 1977 unverändert (vgl. Nathusius 2001, S. 4–6). Die folgende Abbildung zeigt das erweiterte Modell der Gründungsformen.

Merkmal	Ausprägung 1	Ausprägung 2
Strukturexistenz	originär	derivativ
Innovationsgrad	innovativ	imitierend
Selbstständigkeitsgrad der Gründerperson(en)	selbstständig	unselbstständig

Abbildung 4: Merkmale und dichotomische Ausprägungen zur Gründungs-Typologie (Nathusius 2001, S. 4)

Die Erweiterung des Modells erlaubt es, zwischen innovativen und nacheifernden Geschäftsmodellen zu differenzieren. Wobei diese Unterscheidung nicht unstrittig ist, denn bereits unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Innovationsbegriffe und der individuellen Geschäftsmodelle, dürfte die Einstufung des Innovationsgrades von Gutachter zu Gutachter unterschiedlich ausfallen. Werden nun weitere Einflussgrößen berücksichtigt, wie z.B. die Präsentationsform des jeweiligen Geschäftsmodells oder die persönlichen Erfahrungen, Wissensstände und Fertigkeiten der Begutachtenden, so ist eine objektive Bewertung des Innovationsgrades im Einzelfall sicherlich nicht gegeben, wodurch sich das Merkmal des Innovationsgrades deutlich von den objektivierbaren Merkmalen der Strukturexistenz und des Grades der Selbstständigkeit unterscheidet. Die unterschiedlichen Definitionen geben erneut einen Einblick in die tatsächliche Spannweite der Gründungsforschung. Bisher gibt es keine einheitliche Definition des Begriffs Gründer. Analog zu anderen Arbeiten muss daher eine arbeitsbereichsbezogene Definition abgeleitet werden. Unter dem Begriff Gründer werden für diese Arbeit alle weiteren Bezeichnungen, bspw. Existenzgründer, Startup, Solo-Selbstständiger, Freelancer etc., zusammengefasst. Weiterhin gilt für die vorliegende Arbeit: Gründer sind natürliche Personen, die die Anmeldung eines

wirtschaftlichen Betriebes, ungeachtet dessen Rechtsform und dessen Geschäftszwecks, vorgenommen haben. Die Gründung muss die Eigenschaften einer selbstständigen Gründung im Rahmen einer Neugründung oder im Rahmen einer Betriebsübernahme aufweisen. Grundlage hierfür bilden die Gründungsformen nach Szyperski und Nathusius. Weiterhin kann die Gründung dem Haupt- oder Nebenerwerb des Gründers dienen. Natürliche Personen, die sich unmittelbar mit der Umsetzung einer Gründung befassen, diese aber noch nicht vollzogen haben, werden im Sinne der Arbeit als Gründungsinteressierte bezeichnet. Synonym zu einer geplanten Gründung wird auch der Begriff Gründungsvorhaben verwendet. Weiterhin werden Gründungsvorhaben als innovativ bezeichnet, wenn sie neuartige Produkte, Dienstleistungen oder Verfahren aufweisen können, die sich merklich von vorhandenen Produkten, Dienstleistungen oder Verfahren unterscheiden. Die Art und Weise der Unterscheidung ist nicht definiert und muss fallbezogen individuell bestimmt werden (vgl. Hauschildt et al. 2016, 4).

2.1.2 Gründungsmotivation

Warum gründet eine Person ein Unternehmen? Diese Frage stand bereits mehrfach im Zentrum verschiedener wissenschaftlicher Ausarbeitungen unter anderem von Sass (2011), Lilischkis (2001) oder Szyperski und Klandt (1981). Unter Berücksichtigung der alternativen Beschäftigungsformen sollen nachfolgend die einflussnehmenden Faktoren und der Entscheidungsprozess zur Gründung betrachtet werden. Die folgenden Ausführungen befassen sich mit den wichtigsten Gründungsmotiven und Persönlichkeitsmerkmalen von Gründern. Es soll allerdings weder versucht werden, die bereits ausführliche Liste von dokumentierten Gründungsmotiven zu verlängern, noch, einen vollständigen Literaturüberblick über die Vielzahl der dazu erschienenen Arbeiten zu geben. Vielmehr sollen Gründungsmotive und Persönlichkeitsmerkmale von Gründern zusammengefasst und systematisiert werden, um sie im Anschluss in das zu entwickelnde Referenzmodell zur systemischen Gründungsberatung einzubringen. Die Entscheidung einer selbstständigen Tätigkeit nachzugehen, ist auch die Entscheidung gegen eine alternative Form der Beschäftigung. In der Regel handelt es sich bei der Erwerbsalternative in Deutschland um ein sozialversicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis, d.h. eine abhängige

Beschäftigung.⁸ Grundlegend können für abhängige und selbstständige Beschäftigungen die folgenden Gemeinsamkeiten festgestellt werden. Beide Beschäftigungsformen sind als langfristige Beschäftigung angedacht und stellen häufig einen Teil der persönlichen Identität der Person dar. Das durch die Tätigkeit erzielte Einkommen dient zur Bestreitung des allgemeinen Lebensunterhalts und ermöglicht es idealerweise, die über die Grundbedürfnisse hinausgehenden, individuellen persönlichen Bedürfnisse zu befriedigen (vgl. Nerdinger et al. 2011, S. 174).

Weiterhin besteht innerhalb der EU kein Zwang zur Ausübung der einen oder anderen Erwerbsform. Der Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV) lässt jeder rechtsfähigen Person die freie Wahl innerhalb der gesamten Europäischen Union, einer selbstständigen Tätigkeit oder einer abhängigen Beschäftigung nachzugehen (Art. 45-48 AEUV).⁹

Aus welchem Grund entscheidet sich eine Person für die selbstständige Erwerbstätigkeit anstelle einer angestellten Tätigkeit? Bereits zu Beginn der beruflichen Laufbahn kann die Gründung eines Unternehmens je nach Spezialisierung und persönlicher Präferenz eine attraktive Alternative für akademisch ausgebildete Personen darstellen. Als beinahe prototypisches Beispiel können Juristen angeführt werden. Nach dem Abschluss des Studiums und Erlangung aller erforderlichen Qualifikationen stehen diese regelmäßig vor der Wahl, eine eigene Kanzlei zu eröffnen oder einer Anstellung bzw. Laufbahn als Anwalt oder Richter nachzugehen (vgl. Klandt und Finke-Schürmann 2000, S. 11). Vor der Entscheidung, ein Unternehmen zu gründen oder einer Tätigkeit im Angestelltenverhältnis nachzugehen, stehen zu Beginn der beruflichen Laufbahn aber auch Personen ohne akademische Ausbildung, wie bspw. Handwerker oder Kaufleute (vgl. Brückner 2017). Ob berufliche Herausforderungen, neue Fertigungstechniken oder das Erreichen von selbstgesteckten Zielen, wie sozialem Status und Wohlstand, im Verlauf des Lebens entwickeln sich Personen fortlaufend aus unterschiedlichen intrinsischen und extrinsischen Gründen weiter (vgl. Eremit

⁸ Im November 2018 erfasste das Statistische Bundesamt 45,116 Mio. Erwerbstätige, wovon 32,870 Mio. sozialversicherungspflichtig beschäftigt waren. Vgl. Statistisches Bundesamt (Hg.) (2019): Erwerbstätige in Deutschland 11/2018. Online verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/Methoden/Begriffe/Erwerbstaetigenquoten.html>, zuletzt geprüft am 28.01.2019.

⁹ Bereits der Vorgängervertrag EGV erlaubte im Art. 39 die Arbeitnehmerfreizügigkeit innerhalb der Mitgliedsstaaten und die freie Berufswahl.

und Weber 2016, S. 2–4). Daher ist im Verlauf ebenfalls auch der umgekehrte Weg denkbar, aus einem Anstellungsverhältnis heraus z.B. eine eigene Kanzlei zu eröffnen. Unterschiedliche induktive und deduktive Überlegungen können Personen über einen undefinierten Zeitraum hinweg zur Gründung eines Unternehmens veranlassen. Die Gründung ist i.d.R. keine spontan-kurzfristige Handlung, sondern ein inhaltlich reifender Prozess. Was ist ursächlich für die Entscheidung einer Person für oder gegen eine Gründung und der damit verbunden selbstständigen Tätigkeit? Die Beantwortung dieser, vordergründig so einfach erscheinenden, Frage erweist sich als komplex und kann nur interdisziplinär erfolgen.

Die Überprüfung der soziodemographischen Informationen über Selbstständige bzw. Gründer ist zur Beantwortung nur bedingt hilfreich, denn die Literatur beschreibt die Personengruppe der Selbstständigen als heterogen. Sie umfasst Personen aller Altersklassen, mit unterschiedlichen finanziellen und sozialen Hintergrundsituationen sowie Personen aus allen Bildungsschichten (vgl. Bögenhold und Schmidt 1999, S. 16).

Ein weiterer Zugang zur Beantwortung der Frage, warum sich Personen für eine Gründung entscheiden, kann über die Eigenschaften von bereits selbstständigen Personen gefunden werden. Unter anderem die Arbeiten von Fritsch (2016), Jacobsen (2006) oder Szyperski und Nathusius (1999) haben untersucht, ob sich das Vorhandensein von bestimmten Charaktereigenschaften bei den Unternehmensgründern förderlich auf den Erfolg des Unternehmens auswirken. Nach Fritsch (vgl. 2016, S. 47) werden vor allem die Persönlichkeitsmerkmale Kreativität, Selbstvertrauen, pro-aktive Handlungsbereitschaft, interne Kontrollüberzeugung, Eigenverantwortlichkeit, Leistungsmotivstärke und Stresstoleranz für eine erfolgreiche Unternehmensgründung als nützlich empfunden. Pott und Pott (vgl. 2015, S. 29–34) sehen die Eigenschaften Überzeugungskraft, Risikobereitschaft, Leistungsmotivation, soziale Kompetenz, Eigeninitiative, Stabilität, Teamfähigkeit, Kontrolle und Organisation als wesentlich für einen Unternehmensgründer an. Jacobsen (vgl. 2006, S. 53–65) zählt als weitere Charaktereigenschaften von Gründern u.a. Machbarkeitsdenken, Risikofreudigkeit, Durchhaltevermögen, Wachstumsorientierung, soziale Fähigkeiten, Kreativität, Neugier oder Entschlussfreudigkeit auf. Neben den grundlegenden Eigenschaften können situativ auch weitere Eigenschaften

notwendig sein die "Unternehmerpersönlichkeit ist sozusagen ein Filter, der alle [...] Faktoren in ihrer Wirkung auf den Unternehmenserfolg beeinflusst." (Raab 2016, S. 180) Die Liste mit mehr oder minder förderlichen Eigenschaften für Gründer lässt sich weiter verlängern. Einige der Eigenschaften wie z.B. Teamfähigkeit oder Selbstorganisation können sich Gründer im Verlauf des Lebens aneignen bzw. erlernen. Andere Eigenschaften wie Risikobereitschaft oder Kreativität können nur in einem beschränkten Maß erlernt werden.

Zur Beschreibung der Charaktereigenschaften von Personen hat sich die 1992 von Costa und McCrae vorgestellte Five-Factor-Theory bzw. das Big-Five Modell bewährt. Entlehnt aus der Theorie der persönlichkeitspezifischen Dispositionen, leitet die Five-Factor-Theory allgemeine Persönlichkeitsmerkmale ab. (vgl. Müller 2015, S. 346) Diese auch als OCEAN-Model bekannte Theorie wurde lexikarisch in den USA entwickelt und betrachtet fünf wesentliche Persönlichkeitsmerkmale.

- **openness to new experience** (Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen)
- **conscientiousness** (Gewissenhaftigkeit)
- **extraversion** (Extraversion)
- **agreeableness** (Verträglichkeit)
- **neuroticism** (Neurotizismus)

Kurz formuliert, werden zur Bestimmung der Persönlichkeitsmerkmale einer Person die fünf Faktoren in jeweils sechs Facetten unterschieden. Jede Facette beinhaltet eine Skala mit acht Merkmalsausprägungen. Insgesamt werden so 60 unterschiedliche Merkmale untersucht. Die anschließende Aggregation der untersuchten Facetten auf die o.g. fünf Faktoren erleichtert zusätzlich die Auswertung und Darstellung der Persönlichkeitsmerkmale (vgl. Asendorpf und Neyer 2012, 106ff.). Neben dem vergleichsweise übersichtlichen Befragungsumfang besteht ein wesentlicher Vorteil in der supranationalen Anwendbarkeit des Big-Five-Modells, da die Reduktion auf fünf grundlegende Dimensionen eine kulturübergreifende Anwendung ermöglicht. Nachteilig ist dagegen der Abstraktionsgrad des Modells, wodurch eine Typisierung der Persönlichkeitsmerkmale zwar erleichtert, eine Verhaltensprognose dagegen erschwert wird (vgl. Raab 2016, S. 173–174).

Neben der Theorie der persönlichkeitspezifischen Dispositionen gibt es auch weitere Ansätze die angewendet werden, um die Ursache selbstständigen Handelns

zu erklären. Ein psychologisch theoretischer Erklärungsansatz ist die Theorie der selbstständigkeitsrelevanten Kernqualifikationen. Dabei wird angenommen, dass grundlegende Kernqualifikationen einer Person ausreichend ausgeprägt sein müssen, um selbstständig tätig zu werden. Zu den Kernqualifikationen zählen u.a. Eigeninitiative, Selbstführung, fachliche Qualifikation und soziale Fertigkeit (vgl. Müller 2015, S. 348–349).

Ebenfalls zur Erklärung geeignet scheint die Theorie des psychologischen geplanten Verhaltens. Dieser Theorie zur Folge, kann sich die Absicht einer selbstständigen Erwerbstätigkeit nachzugehen auch erst im Zeitverlauf entwickeln. Maßgeblich für die Herausbildung dieser Intention sind dabei die Einstellung der Person zur Selbstständigkeit, der subjektiv empfundene Druck durch das soziale Umfeld sowie die subjektiv empfundene Kontrollierbarkeit der selbstständigen Tätigkeit (vgl. Müller 2015, S. 349–350).

Allen Theorien zur Folge werden die Persönlichkeitsmerkmale von Gründern wesentlich durch das Umfeld beeinflusst. Eine dominante Ursache für das Vorhandensein bzw. die Entwicklung von unternehmerischen Charaktereigenschaften gibt es nicht. Vielmehr stehen die Gründer/Unternehmerpersönlichkeiten fortlaufend in Interaktion mit ihrem Umfeld und sind in der Lage, einzelne Fertigkeiten, Fähigkeiten, Kompetenzen und Eigenschaften zu entwickeln, die im Verlauf der Gründung hilfreich sind (vgl. Raab 2016, S. 180). Bisher lässt sich zur Beantwortung der Frage, warum entscheiden sich Personen zur Aufnahme einer selbstständigen Tätigkeit, folgendes zusammenfassen. Gründer können als heterogene Gruppe mit unterschiedlichen sozialen Hintergründen beschrieben werden. Des Weiteren weisen Gründer uneinheitliche Persönlichkeitseigenschaften auf, die für die Gründung förderlich sein können. Die Eigenschaften werden wesentlich durch das Umfeld der Gründer beeinflusst. Zur Beantwortung der Frage, aus welchem Grund sich eine Person für oder gegen eine Gründung entscheidet, können vorhandene Persönlichkeitsmerkmale jedoch nur teilweise herangezogen werden. Denn in vielen Fällen bilden sich die notwendigen Persönlichkeitsmerkmale erst im Verlauf der selbstständigen Tätigkeit, durch gemachte Erfahrungen, weiter aus (vgl. Halberstadt und Welpke 2008, S. 56–59). Die ermittelten Persönlichkeitsmerkmale können, müssen aber nicht bereits zum Zeitpunkt der Gründung vorhanden bzw. entsprechend stark ausgeprägt sein. Neben den gründungsförderlichen Persönlichkeitsmerkmalen muss es demnach weitere

Treiber geben, die eine Entscheidung für oder gegen eine Unternehmensgründung beeinflussen.

Unter der Annahme, dass Menschen stets bemüht sind, die eigenen Ziele zu verfolgen und den eigenen Nutzen zu maximieren, wurde nach möglichen Motiven zur Gründung gesucht (vgl. Laske et al. 2006, S. 56). Zur Überwindung des Nichtwollens bedarf es einer Motivation. Als Motivation wird hierbei die Bereitschaft verstanden, Leistungen zu erbringen und Aufgaben zu erfüllen. Dabei gilt je besser die Leistungen erbracht werden, desto mehr werden die eigenen Ziele erfüllt (vgl. Picot et al. 2008, S. 7). In Praxi funktionieren Entlohnungssysteme für Angestellte nach genau diesem Prinzip. Werden die Aufgaben gut erfüllt bzw. erwartete Leistungen übertroffen, gibt es eine zusätzliche Motivation, z.B. eine Bonuszahlung, die dazu anregen soll, das bisherige Verhalten zu wiederholen. Dieses Motivationsmodell wird ebenfalls umgekehrt angewendet, d.h. bei schlechten Leistungen gibt es keine zusätzlichen motivierenden Anreize (vgl. Picot et al. 2008, S. 9–10).

Ausgehend von der Annahme, dass menschliches Verhalten motiviert ist, wird diese Motivation in extrinsisch und intrinsisch unterschieden (vgl. Niermann und Schmutte 2017, S. 156). Extrinsisch motiviertes Handeln ist immer dann gemeint, wenn die Handlungen und Verhaltensweise an Anreize (i.w.S.) für die handelnde Person gekoppelt sind (vgl. Heckhausen und Heckhausen 2010, S. 367–368). „Der Wert des Ziels liegt somit erst in der Zielerreichung. Der Wert kann darin bestehen, daß mit der Zielerreichung Belohnungen verbunden sind oder Bestrafungen vermieden werden“ (Uhl 2000, S. 154). Die Belohnungen werden i.d.R. von außen an die handelnde Person herangetragen. Die Form der Belohnung ist dabei nicht festgelegt und kann z.B. als Geldleistung, als Anerkennung durch den Vorgesetzten oder als nicht Bestrafung erfolgen (vgl. Uhl 2000, S. 153–154).¹⁰ Im Gegensatz zur fremdbestimmten extrinsischen Motivation steht die intrinsische Motivation. Bei dieser ist die Tätigkeit selbst demnach für die ausführende Person Anreiz genug, die Tätigkeit auszuüben. Die Belohnung liegt in der befriedigenden Ausübung, weil diese i.w.S. aus persönlichem Interesse ausgeführt wird (vgl. Niermann und Schmutte 2017, S. 156). Die intrinsische Motivation ist somit losgelöst von externen Belohnungen zu betrachten (vgl. Fischer und Wiswede 2009, S. 99). Trotz

¹⁰ Ein Beispiel wie weit extrinsische Motivation das Handeln beeinflussen kann ist das Sozialkredit-System in China.

dieser theoretischen Abgrenzung lassen sich die extrinsischen und intrinsischen Motivationen nur schwer unterscheiden, je nach Standpunkt der betroffenen Person, lässt sich annähernd jedes Motiv sowohl in den Motivbereich extrinsisch als auch intrinsisch einordnen. Eine pauschale Zuordnung von Motiven in Extrinsität oder Intrinsität ist daher nur in wenigen Fällen praktikabel (vgl. Fischer und Wiswede 2009, S. 101–102). Aufgrund der nur schwerlich objektivierbaren Unterteilung in intrinsische und extrinsische Motivationen, ist eine zusätzlich Einteilung der Motive notwendig. Zu diesem Zweck sollen, nach Halberstadt und Welppe (2008), die Motive in Push- und Pull-Motive unterschieden werden. Push-Motive beschreiben dabei alle Umstände, die eine Personen in die Gründung -zwingen-, um so unerwünschte Situationen zu vermeiden oder diesen entgegenzuwirken. Dazu zählen beispielsweise die drohende Arbeitslosigkeit, Probleme am Arbeitsplatz, finanzielle Schwierigkeiten oder ein Mangel an Arbeitsplätzen. Pull-Motive bilden das Gegenstück und umfassen alle Gründungsmotive, die zu einer freiwilligen Gründung führen. Dazu zählen bspw. die Selbstverwirklichung i.w.S., die Umsetzung einer eigenen Idee oder die Unabhängigkeit (vgl. Halberstadt und Welppe 2008, S. 53–54). Nachfolgend werden die wesentlichen Pull und Push Motive näher betrachtet.

Der wirtschaftliche Erfolg und die persönlichen finanziellen Folgen, resultierend aus der Aufnahme einer selbstständigen Tätigkeit, sind ein wesentlicher Treiber bei der Entscheidung für eine selbstständige Tätigkeit. Neben den zeitnah spürbaren Konsequenzen, wie z.B. der Einkommensminderung oder -steigerung bei Aufnahme einer selbstständigen Tätigkeit, gehen auch die zukünftig zu erwartenden Erfolge in diesen Bereich mit ein. Der Wunsch nach einem hohen Einkommen und die Vermögenbildung für den Gründer und dessen Familie, können zumindest theoretisch im Rahmen einer Selbstständigkeit verwirklicht werden. Ein interessanter Fakt ist, dass der Aufbau eines Unternehmens oftmals auch als Erwerbsgrundlage für die eigenen Kinder dienen soll (vgl. Gehrler et al. 2016, S. 15). Der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens und des Gründers, stellen in der Regel ein Pull-Motiv dar. Sollte der wirtschaftliche Erfolg des Gründers jedoch, aus einer Notsituation heraus der Ansporn für eine Gründung sein, dann handelt es sich um ein Push-Motiv. Diese Gründungen werden oftmals auch als Notgründungen bezeichnet.

Die Innovation ist ebenfalls ein bedeutsames Motiv, in ihr liegt der Wunsch danach etwas Neues zu erschaffen. Hierbei handelt es sich um Pull-Motiv, dass z.B. aus dem inneren Drang, ein bestehendes technisches Problem zu lösen, entstehen kann (vgl. Vogelsang et al. 2015, S. 19–20). Gelingt die Lösung des Problems, so ist die oftmals zur Problemlösung notwendige Erweiterung des eigenen Horizonts mit einer größeren Außenwirkung verbunden. Große Innovationen bzw. große Innovatoren können daher für andere Personen Vorbilder und Leitfiguren sein, auch dieser Effekt kann ein Pull-Motiv zur Gründung sein. Aus Sicht des Gründers kann auch die Sinnhaftigkeit des eigenen Handelns ein Pull Motiv darstellen. Die Sinnhaftigkeit ist dabei jedoch nicht als rationaler Pragmatismus, sondern vielmehr auch im philosophischen Kontext zu verstehen. Die Gefühle der Gründer etwas im Leben erreicht zu haben oder die Aussicht auf dieses zukünftige Gefühl, verschafft den Gründern Genugtuung. In Abhängigkeit zur jeweiligen Gründungsidee addiert sich der Sinn mit der Idee, die eigenen Träume zu verwirklichen und sich den damit verbundenen Herausforderungen zu stellen (vgl. Kollmann 2016, S. 144–146).

Ein weiteres Pull-Motiv ist die Selbstbestimmtheit bzw. Unabhängigkeit. In Abhängigkeit, z.B. von den bisher im Angestelltenverhältnis gemachten Erfahrungen, kann dieses Motiv eine starke Ausprägung annehmen. Zukünftig nicht mehr die Weisungen von Vorgesetzten befolgen zu müssen oder im internen Wettbewerb mit Kollegen stehen zu müssen, können nicht nur ein starker Antrieb zum Wechsel des Arbeitgebers, sondern auch zur Selbstständigkeit sein. Ebenfalls mit in diesen Überlegungen einbezogen werden Überlegungen zu Überstunden, die im Rahmen der Selbstständigkeit zumindest einem höheren Ziel dienen (vgl. Gehr et al. 2016, S. 16).

Veränderte äußere Umstände sind neben Lösungen zu bestehenden Problemen ein ebenfalls verbreiteter Anlass, den Weg in die Selbstständigkeit zu wählen. Bei Angestellten führen organisatorische Veränderungen im bisherigen Unternehmen z.B. zu flachen Hierarchien, wodurch sich mittelfristig die Aufstiegschancen verschlechtern. Weiterhin entstehen durch die Dezentralisierung und Privatisierung von öffentlichen Bereichen neue Märkte, in denen Gründer sich etablieren können (vgl. Blum und Leibbrand 2001).

Soziale Anerkennung, als Folge eines hohen Einkommens und Vermögens, ist ebenfalls ein wichtiges Motiv zur Gründung. Auch die soziale Anerkennung ohne hohes Einkommen und Vermögen ist hier denkbar, bspw. in Form von

gesellschaftlicher oder politischer Anerkennung für die eigenen sozialen Tätigkeiten. Soziale Anerkennung oder auch Prestige sind Motive, denen sich Menschen nur sehr schwer entziehen können. Erfolgreiche Personen genießen einen höheren sozialen Status, egal ob Freunde, Familienangehörige oder Fremde erfolgreicher Personen werden respektiert und genießen gesellschaftliche Vorteile. Die soziale Anerkennung ist ein Pull-Motiv und ist eng verbunden mit dem Motiv des Innovators. Beide Motive sind jedoch nicht zwangsläufig identisch, denn innovative Ideen führen nicht automatisch zu gesteigerter sozialer Anerkennung.

Das Rollenverhalten der Gründungsinteressierten kann in Push- und Pull-Motive klassifiziert werden. Die Rolle, in der sich der zukünftige Gründer sieht (Pull-Motiv) oder in der er vom Umfeld gesehen wird (Push-Motiv) sind nicht zu unterschätzende Einflussfaktoren. Die mit dem Rollenbild verbundenen eigenen oder fremden Erwartungshaltungen sind Ausdruck dieses Rollenverhaltens. Im Fall der Push-Motivation kann z.B. die Nachahmung eines Idols der Anlass sein, sich mit einer Gründung auseinanderzusetzen. Im Fall der Pull Motivation, kann z.B. die Erwartungshaltung der Elterngeneration im Rahmen einer familieninternen Unternehmensnachfolge der Anlass sein (vgl. Gehrer et al. 2016, S. 16–17).

Wie die o.g. Beispiele zeigen, sind die Motive zur Gründung eines Unternehmens ebenso heterogen wie die Personengruppe der Selbstständigen an sich. Erschwerend kommt hinzu, dass die o.g. Beispiele eine modellhafte und monokausale Betrachtung darstellen. In der Realität kommt es häufig vor, dass nicht ein Motiv, sondern mehrere Motive gleichzeitig zu einer Gründung führen. Gründungen sind zudem zu jedem Zeitpunkt im Verlauf des Erwerbslebens möglich. Die Übergänge zwischen der abhängigen Beschäftigung und der selbstständigen Tätigkeit können hier auch fließend, z.B. in Form einer Teilzeitbeschäftigung und/oder nebenerwerblichen Selbstständigkeit, sein. Der finale Schritt in die Selbstständigkeit wird häufig erst unternommen, wenn bspw. die notwendige wirtschaftliche Rentabilität erreicht oder der zeitliche Umfang zu groß wird. Bis zu diesem Zeitpunkt gibt es einen breiten Bereich, in dem Personen zeitgleich als nicht beschäftigt, abhängig beschäftigt oder selbstständig tätig zu bewerten sind (vgl. Bögenhold und Schmidt 1999, S. 16).

An dieser Stelle kann die Heterogenität von Unternehmensgründern unterstrichen werden. Ebenso vielfältig und individuell sind die Gründungsmotive. Der Entschluss zur Gründung eines eigenen Unternehmens wird letztlich durch die

Kombination intrinsischer und extrinsischer Motive beeinflusst, wobei diese Motivationen individuell verschieden sind. Motivationen, inkl. möglicher Umwelteinflüsse und Persönlichkeitsmerkmale, beeinflussen somit die Entscheidung für oder gegen die Ausübung einer selbstständigen Tätigkeit.

In welcher Intensität Motive und Persönlichkeitsmerkmale den Entscheidungsprozess beeinflussen und in welcher Beziehung sie zueinander stehen, soll nun als nächstes betrachtet werden. Um ein besseres Verständnis über den Entscheidungsprozess, für oder gegen die Ausübung einer selbstständigen Tätigkeit, zu erhalten, kann das Theoriefeld der Berufswahltheorie herangezogen werden (vgl. Sorgner und Fritsch 2013, 30f). In der Berufswahltheorie gibt es zwei wesentliche Strömungsrichtungen. Zum einen der passungstheoretische Ansatz und zum anderen die Laufbahnentwicklungstheorie. Beide Ansätze werden wiederum jeweils in normative und deskriptive Aspekte unterschieden. Die normativen Aspekte untersuchen dabei die Problemstellung, wie die Berufswahl stattfinden sollte. Die deskriptiven Aspekte dagegen, nehmen die konzentrische Position der auswählenden Person ein und untersuchen wie die Berufswahl tatsächlich stattfindet (vgl. Moser 2015, S. 252).

Der passungstheoretische Ansatz ist auch als Matchingansatz bekannt und stellt "[...] die Passung zwischen dem Beruf mit seinen Anforderungen und seinen Bedürfnisbefriedigungsmöglichkeiten einerseits und den Qualifikationen sowie den Bedürfnissen der Person andererseits [her]" (Moser 2015, S. 252–253). Die Laufbahnentwicklungstheorie hingegen fokussiert nicht die einzelnen Anforderungen von Person und Tätigkeit. Stattdessen wird die langfristige berufliche Laufbahn, mit den entsprechenden Anforderungen, in das Zentrum der Betrachtung gestellt (vgl. Nerdinger et al. 2011, S. 180–181). Beide Ansätze lassen Rückschlüsse auf die Wahl eines Berufes zu, erörtern allerdings nicht, wie diese Wahl im Sinne eines Entscheidungsprozesses tatsächlich stattfindet und sind daher für die weiteren Ausarbeitungen nicht einsetzbar. Einschränkend muss zudem erwähnt werden, dass beide Ansätze sich methodisch vorwiegend auf die Zielgruppe der 14- bis 24-jährigen konzentrieren und damit auch nicht auf die gesamte Zielgruppe der Hochschulangehörigen anwendbar wären (vgl. Moser 2015, S. 254). Die Berufswahltheorie scheint demnach nur bedingt geeignet zur Beantwortung der Frage, warum sich eine Person für oder gegen eine berufliche Selbstständigkeit entscheidet. Es wird daher eine Theorie benötigt, die es

ermöglicht, einen Entscheidungsprozess mit unterschiedlichen Einflussfaktoren abzubilden. Eine etablierte Möglichkeit hierfür bietet der occupational choice Ansatz. Das Modell basiert auf der ursprünglich von Lucas 1978 entwickelten Theorie zur Allokation von Produktivfaktoren über Manager mit unterschiedlichen Fähigkeiten, um so den Produktionsoutput zu erhöhen (vgl. Lucas 1978, S. 508–522).

Mit Hilfe dieses Modells ist es möglich, individuelle Entscheidung unter Berücksichtigung mehrerer Einflussfaktoren abzubilden, um so die Entscheidung für oder gegen eine selbstständige Tätigkeit zu erklären. Dabei steht im Modell der occupational choice die auswählende Person im Fokus der Betrachtung und zeigt Gemeinsamkeiten mit dem deskriptiven Ansatz der Berufswahltheorien. Unter Berücksichtigung unterschiedlicher individueller Einflussfaktoren wird eine Auswahl zugunsten oder gegen eine selbstständige Tätigkeit getroffen. Ausschlaggebend für die Entscheidung ist die Maximierung des individuellen Nutzens unter Abwägung der vorliegenden Informationen (vgl. Fritsch 2016, S. 36). Die Formel des occupational choice Modells lautet in der Grundform:

$$P^* = g(\pi - w, Z).$$

Die Gleichung gibt mit π den aus dem Unternehmertum erzielbaren Profit für eine Person an. w bezeichnet die Renditen, die eine Person in einer angestellten Beschäftigung erreichen kann. π und w sind dabei pekuniär. Z bezeichnet eine Variable (oder einen Satz von Variablen), die den individuellen Nutzen, der aus der selbstständigen Tätigkeit hervorgeht, beeinflussen. Z ist dabei nicht pekuniär. Die Wahrscheinlichkeit, dass sich eine Person für die Ausübung einer unternehmerischen Tätigkeit entscheidet wird mit P^* angegeben. Mit der ansteigenden Funktion g werden die relativen Renditen im Unternehmertum bzw. der Anstellung, als $\pi - w$, berechnet. Die auf Z referenzierende Ableitung von g , ist abhängig davon für welche Variable(n) Z steht. Steht Z beispielsweise für vorhandene Erfahrungen als Unternehmer, kann angenommen werden, dass bei steigender Erfahrung als Unternehmer die relativen Renditen stabil bleiben oder ebenfalls ansteigen. Weiterhin geht das Modell davon aus, dass alle Personen über mehr oder weniger ausgeprägte unternehmerische Fähigkeiten verfügen können. Diese unternehmerischen Fähigkeiten werden auf der x-Achse abgebildet. Diese

beschreibt die gesamte unternehmerische Fähigkeit einer Person und ist im Unterschied zu Z nicht direkt messbar (vgl. Parker 2007, S. 82). Der Schnittpunkt der Graphen π und w wird als X gekennzeichnet. An diesem Punkt sind die Einkommen aus selbstständiger und nichtselbstständiger Tätigkeit gleich groß ($\pi = w$). Dieser Punkt beschreibt den sogenannten marginalen Unternehmer. Auf diesem Punkt ist eine Entscheidung für oder gegen eine selbstständige Tätigkeit indifferent (vgl. Fritsch 2016, S. 35–36). Die nachfolgende Darstellung zeigt das occupational choice Modell grafisch auf.

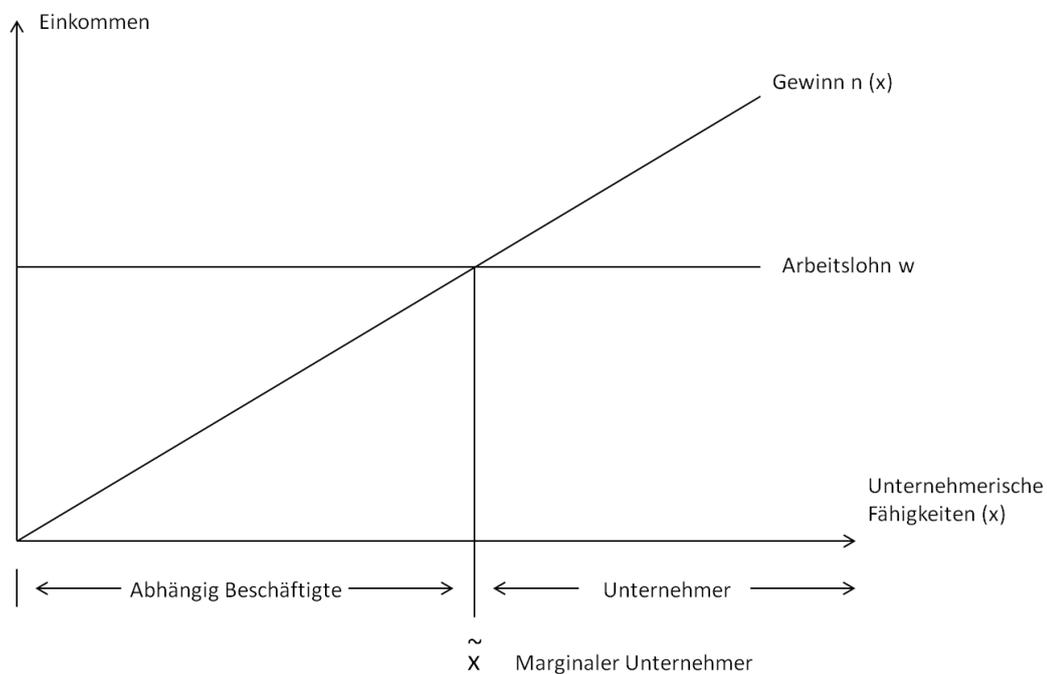


Abbildung 5: Occupational Choice Modell (Fritsch 2016, S. 37)

Im Grundmodell von Lucas wird die Rendite des Unternehmers in Abhängigkeit zur unternehmerischen Fähigkeit gestellt, $\pi = \pi(x)$ und w als konstant angenommen. Was in der Folge impliziert, dass die Renditen aus der angestellten Tätigkeit nicht ansteigen. Auch dann nicht, wenn die unternehmerischen Fähigkeiten der Person sich weiterentwickeln. Im Verlauf weiterer Forschungsarbeiten wurde das Grundmodell um die Annahme erweitert, dass steigende unternehmerische Fähigkeiten ebenfalls zu steigenden Renditen in einem Anstellungsverhältnis führen. Es gilt im erweiterten Modell daher $\pi = \pi(x)$ und $w = w(x)$. (vgl. Fritsch 2016, S. 37) Inhaltlich haben sich bspw. Parker (2009), Laussel und Le Breton (1995) oder Meza und Webb (1987) mit der Erweiterung des occupational Choice Modells befasst. Für die beobachtete Person können im erweiterten Modell zwei

Situationen abgebildet werden. Zum einen besteht für den Angestellten, neben der Selbstständigkeit, eine weitere nichtselbstständige Beschäftigung als Entscheidungsalternative. Zum anderen kann für bereits selbstständige Personen auch die Rückkehr in ein Anstellungsverhältnis als Alternative abgebildet werden. Dabei ist jedoch zu beachten, dass abhängig von den relativen Steigungen der Funktionen $\pi(x)$ und $w(x)$ der Effekt auftritt, dass entweder die Personen mit den wenigsten unternehmerischen Fähigkeiten oder die Personen mit den größten unternehmerischen Fähigkeiten als Unternehmer gewertet werden. Dies geschieht immer dann, wenn der unternehmerische Gewinn ($\pi = \pi(x)$) den Lohn ($w = w(x)$) auf sehr niedrigem oder sehr hohem Niveau übersteigt (vgl. Parker 2007, S. 85). Eine weitere Ergänzung des ursprünglichen Modells wurde durch Kihlstrom und Laffont (1979) vorgenommen. Das Modell wurde unter Berücksichtigung des unternehmerischen Risikos und den mit einer Gründung verbundenen Unsicherheiten erweitert. Neben der zentralen Frage des Modells: - Wer wird Unternehmer? - soll durch die Erweiterung ebenfalls die Frage beantwortet werden, ob Risikoaversion oder Risikoaffinität einen Einfluss auf die Entscheidung für oder gegen eine Gründung haben. Alle Fragen wurden dabei in globalem Maßstab untersucht (vgl. Kihlstrom und Laffont 1979, S. 719–722). Die Gleichung von Lucas $P^* = g(\pi - w, Z)$ wurde im Modell von Kihlstrom und Laffont ergänzt. Hierfür wird angenommen, dass der unternehmerische Gewinn π tendenziell risikobehafteter ist als der Nettogewinn aus der angestellten Tätigkeit w (vgl. Fritsch 2016, S. 41). Die Integration des unternehmerischen Risikos und der individuellen Risikobereitschaft wird im erweiterten Modell mit Hilfe von Wahrscheinlichkeiten angegeben. Die individuelle Risikopräferenz erfolgt durch die Berücksichtigung von Wahrscheinlichkeiten bei Z . Dieses kann ein gewisses Maß an Ab- oder Zuneigung gegen Risiken beinhalten und variiert je Individuum (vgl. Kihlstrom und Laffont 1979, S. 723). Im Ergebnis kommen Kihlstrom und Laffont zu dem Schluss, dass weniger risikoscheue Personen eher zu Unternehmern werden. Im Kontext der Untersuchung konnte weiterhin festgestellt werden, dass risikoscheue Volkswirtschaften niedrigere Lebensstandards haben, als Volkswirtschaften in denen Individuen weniger risikoscheu sind. Der Grund hierfür ist, dass mehr risikoscheue Gesellschaften weniger Unternehmer haben, von denen jeder weniger Beschäftigte einstellt. Insgesamt sind die Durchschnittslöhne daher in risikoscheuen Gesellschaften niedriger. Weiterhin konnte festgestellt werden,

dass es von einem individuellen Standpunkt aus zu viele Risiken gibt, die in das Modell einfließen müssten (vgl. Parker 2007, S. 86–87). Unter Berücksichtigung der o.g. Motive zur Gründung eines Unternehmens erscheint es daher sinnvoll, in den weiteren Ausführungen das ursprüngliche Modell von Lucas unter der Annahme $w = \text{konstant}$ zu verwenden. Die Einstiegsgehälter für Absolventen sind i.d.R. weniger volatil als im späteren Verlauf des Berufslebens. Zum Zeitpunkt der Entscheidungsfindung bereits bekannte Gehaltssteigerungen, z.B. im Rahmen von Karrieremodellen, lassen sich durch die Verschiebung von w auf der Ordinate, ebenfalls über das ursprüngliche Modell darstellen.

Die weitere Berücksichtigung des unternehmerischen und individuellen Risikos scheint auf den ersten Blick reizvoll, da so umfassende und detailreiche Entscheidungsmodelle abgebildet werden könnte. Bei intensiver Betrachtung erweist sich dieses Vorgehen jedoch als problematisch für die weitere Arbeit oder spätere Anwendung im theoretischen Referenzmodell. Denn auch bei einer umfassenden Daten- und Informationslage zu einzelnen Gründungspersonen, erweisen sich die in der Bewertung liegenden Unsicherheiten als schwierig. Zum jetzigen Zeitpunkt ist es nicht durchführbar, die individuellen Risikopräferenzen für jede Person und jedes Gründungsvorhaben objektiv zu ermitteln und in das Modell zu integrieren (vgl. Parker 2007, S. 87). Im Verlauf wird daher das ursprüngliche occupational choice Modell ohne Erweiterungen verwendet.

Der Entschluss zur Gründung eines eigenen Unternehmens wird demnach durch individuell verschiedene intrinsische und extrinsische Motivationen beeinflusst. Die Anwendung des occupational choice Modells ermöglicht es, den Prozess der Entscheidung zur Aufnahme einer selbstständigen oder angestellten Tätigkeit abzubilden. Der occupational choice Ansatz berücksichtigt dabei wesentliche, bereits in anderen Studien empirisch belegte Einflussgrößen, wie Charaktereigenschaften und Gründungsmotive (vgl. Fritsch 2016, S. 40). Empirische Studien bspw. von Sorgner & Fritsch (2013), belegen die praktische Anwendbarkeit des Modells.

Zusammenfassend kann bisher konstatiert werden, dass Gründer nicht eindeutig an soziodemographischen Merkmalen unterschieden werden können, d.h. heterogen sind. Familiäre Vorprägungen oder eine durchlaufene entrepreneurial education führen vermehrt zur Herausbildung von gründungsförderlichen

Charaktereigenschaften (vgl. Halberstadt & Welppe, 2008, S. 56).¹¹ Personen mit vorhandenen gründungsförderlichen Charaktereigenschaften werden jedoch **nicht** in einem selbstverständlichen Automatismus zu Gründern. Denn jedes Gründungsvorhaben ist unterschiedlich, auch wenn es vorhabenbezogen mehr oder weniger große Ähnlichkeiten gibt, so steht hinter jedem Vorhaben ein anderes Individuum mit vollkommen eigenen, teilweise nicht quanti- und qualifizierbaren, Merkmalen und Erwartungshaltungen. Unterschiedliche extrinsische und intrinsische Motivationen beeinflussen zusätzlich die Entscheidung. Die Motive können dabei einzeln oder in unterschiedlichsten Kombinationen auftreten. Neben den generell mit einer Gründung verbundenen Risiken, folgt jede Person bei der Entscheidung, zusätzlich den individuellen persönlichen Risikoaffinitäten. Auf der Suche nach einem geeigneten Modell zur transparenten Darstellung des Entscheidungsprozesses, unter Berücksichtigung der Einflussfaktoren, konnte das Occupational Choice Modell identifiziert werden. Mit Hilfe dieses Ansatzes sollte es möglich sein, den Entscheidungsprozess für oder gegen die Aufnahme einer selbstständigen Tätigkeit, unter Berücksichtigung des erzielbaren Einkommens und der individuellen unternehmerischen Fähigkeiten modellhaft abzubilden und vereinfacht zu beschreiben. Im Verlauf dieser Arbeit soll ein Modell zur Gründungsberatung in Hochschulen entwickelt werden, um so einen Beitrag zur theoretischen Fundierung des Occupational Choice Modells zu leisten. Insbesondere soll dabei der nicht pekuniäre, individuelle Nutzen aus der selbstständigen Tätigkeit (Variable Z) betrachtet werden.

2.1.3 Gründungsprozess

Wie bereits im Abschnitt Gründungsformen erläutert, folgt diese Arbeit einer prozesshaften Betrachtungsweise der Gründung. Der Gründungsprozess beschreibt hierbei einen nicht weiter abgegrenzten Zeitraum, der Perioden vor und nach der Anmeldung des wirtschaftlichen Betriebes beinhaltet. Die Gründung eines Unternehmens ist weiterhin ein Prozess, der die konstitutiven und konzeptionellen Voraussetzungen für den Start und die anschließende Entwicklung eines neuen

¹¹ Die Entrepreneurship Education soll im weiteren Verlauf der Arbeit umfassend verstanden werden, z.B. als Unternehmensgründung bzw. Unternehmertum oder Opportunity recognition and exploitation oder auch unternehmerisches Denken und Handeln Vgl. Bijedić, Teita (2019): Begriffliche und disziplinäre Genese der Entrepreneurship Education. S. 25 In: Teita Bijedic, Ilona Ebbers und Brigitte Halbfas (Hg.): Entrepreneurship Education. Begriff - Theorie - Verständnis. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 21–40.

Unternehmens schafft (vgl. Szyperski und Nathusius 1999, S. 23). Der Gründungsprozess soll nicht ausschließlich als Zeitraum zur Vor- und Nachbereitung der Konstituierung einer Rechtsform verstanden werden. Auch wenn die Recherchen, Überlegungen und letztlich Entscheidungen zur Rechtsform und weiteren formalen bzw. juristischen Aspekten einen Teil des Gründungsprozesses darstellen (vgl. Pott und Pott 2012, S. 107). Vielmehr ist die inhaltliche Ausgestaltung und Konzeption des zukünftigen Unternehmens der Schwerpunkt des Gründungsprozesses. Faltin (vgl. 2016, S. 5–7) betont wie wesentlich die konzeptionelle Arbeit im Gründungsprozess ist. Faltin vertritt dabei die Position, dass ohne konzeptionelle Ausarbeitung der Gründung, ein Gründungsvorhaben von vornherein zur Kümmerexistenz oder zum Scheitern verurteilt ist.¹² Durchdachte und ausführliche konzeptionierte Gründungsideen können sich langfristig erfolgreich in einem kompetitiven Marktumfeld durchsetzen. Eine unterstützende Methode zur Ausarbeitung der Gründungsidee ist ein Businessplan. Mit Hilfe des Businessplans sollen die Idee des Gründers, unter Berücksichtigung der wesentlichen Einflussfaktoren strukturiert und in ein Geschäftsmodell operationalisiert werden. Der Businessplan ist weit verbreitet und derzeit die häufigste Form zur Entwicklung und Darstellung von Gründungsideen, Geschäftsmodellen und Umsetzungsplanungen (vgl. Walger und Neise 2012, S. 12). Neben dem Businessplan gibt es weitere Methoden, die Idee und das Geschäftsmodell strukturiert zu erarbeiten und darzustellen. Dazu gehören bspw. das Business Model Canvas, das Discovery Driven Planning oder die Blue Ocean Strategy (vgl. Kunze und Offermanns 2016, S. 115). Abhängig vom jeweiligen Gründungsvorhaben, den beteiligten Personen und weiteren Gegebenheiten werden auch zahlreiche Methodenkombinationen und nicht konkret benannte Modelle zur Ideenbeschreibung und Geschäftsmodellentwicklung eingesetzt (vgl. Faltin 2015, S. 7). Die eingesetzten Methoden zur Entwicklung des Geschäftsmodells und anschließenden Kodifizierung können sich von Gründung zu Gründung

¹² Der Begriff der Kümmerexistenz beschreibt selbstständige Tätigkeiten, die lediglich ein Einkommen im Bereich des Niedriglohnssektors generieren und/ oder keine planbaren Einkommensmöglichkeiten bieten vgl. Bundeszentrale für politische Bildung 2014, S. 11); (vgl. Kräuter et al. 2009, S.77.

Der Begriff Kümmerexistenz wird auch synonym zur wissenschaftlichen Beschreibung des prekären Unternehmertums verwendet, weitere Ausführungen dazu macht Bührmann, Andrea D. (2012): Unternehmertum jenseits des Normalunternehmertums: Für eine praxistheoretisch inspirierte Erforschung unternehmerischer Aktivitäten. In: *Berlin J Soziol* 22 (1), S. 129–156.

unterscheiden. Die Auswahlprozesse des geeigneten Modelles unterliegen keinerlei Norm oder Vorschrift. Es gilt das Prinzip der adressatengerechten Informationsaufbereitung. Eine einheitliche Erfassung zur wissenschaftlichen Beschreibung des Gründungsprozesses wird hierdurch jedoch nicht erleichtert. Keine Gründung ist wie eine Zweite, auch wenn zwei Gründungsideen sich sehr ähnlich sind oder gar identisch zu sein scheinen. Vor dem Hintergrund der individuellen Fähig- und Fertigkeiten, der bisher gemachten Erfahrungen, psychologischer und physiologischer Eigenschaften, oder anders ausgedrückt vor dem Hintergrund der Persönlichkeitsmerkmale und Motive, ist jede Gründung anders. Trotz der Verschiedenartigkeiten durchlaufen alle Ideen den Prozess der Gründung, um die konstitutiven und konzeptionellen Voraussetzungen zu schaffen. In der Literatur gibt es bisher keine einheitliche Definition des Gründungsprozesses. Im Folgenden sollen daher die zwei verbreiteten Modelle von Szyperski und Nathusius (1999) und Unterkofler (1989) vorgestellt und diskutiert werden. Zunächst wird der Gründungsprozess nach Szyperski und Nathusius näher betrachtet. Wie der folgenden Abbildung 6 zu entnehmen ist, wird der Gründungsprozess in sechs Schritte unterteilt.

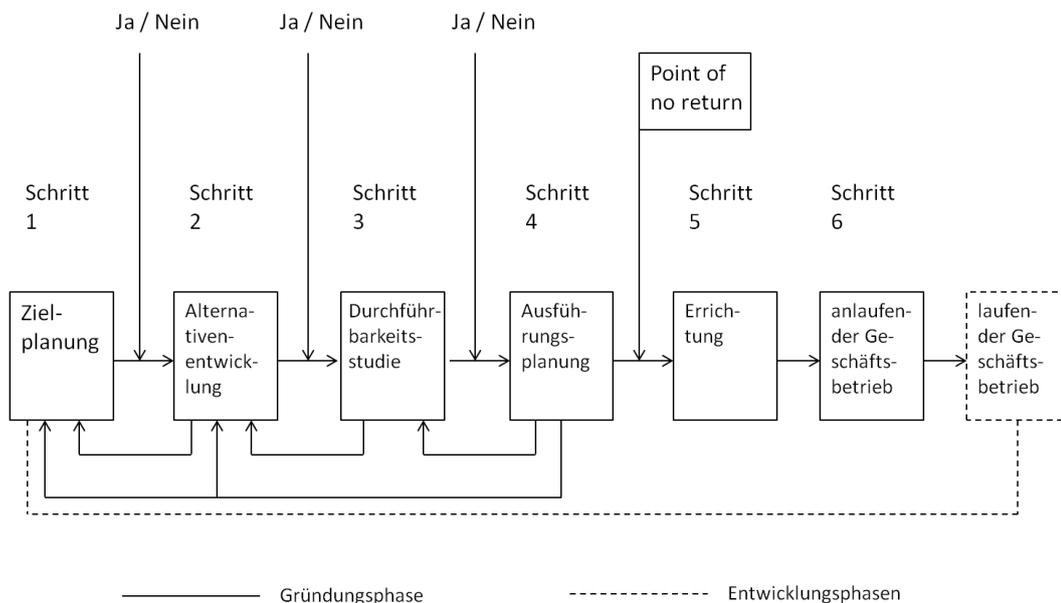


Abbildung 6: Gründungsprozess nach Szyperski und Nathusius (Szyperski und Nathusius 1999, S. 33)

Die Zielplanung ist der erste Schritt des Modells, Ziele werden genauer definiert und nicht Gewolltes wird ebenfalls benannt und ausgeschlossen. Die Ziele werden, soweit möglich, operationalisiert. Im zweiten Schritt folgt die Entwicklung von

Alternativen zu den festgelegten Zielen. Daran angeschlossen ist der dritte Prozessschritt, in dem die Überprüfung der tatsächlichen Umsetzbarkeit bzw. Durchführbarkeit der Ziele und der erdachten Alternativen erfolgt. Die Prozessschritte eins bis drei können beliebig oft wiederholt werden, bis ein Konsens über die Ziele und deren Umsetzbarkeit erreicht wird. Mit dem Ende der Überprüfung im dritten Schritt, werden die finalen Ziele für die nächsten Prozessschritte festgelegt. Eine weitere Zielanpassung ist nicht mehr vorgesehen. Im vierten Schritt, der Ausführungsplanung, erfolgt die Konkretisierung der Umsetzung. Dabei sollten die wesentlichen Planungsbereiche des zukünftigen Unternehmens berücksichtigt werden, wie z.B. technische, rechtliche, steuerliche oder personelle Aspekte. Nach Fertigstellung der Ausführungsplanung, treffen die/der Gründer eine wesentliche Entscheidung: „soll das bisher entwickelte Konzept umgesetzt werden, ja oder nein“. Szyperski und Nathusius bezeichnen diese Entscheidung in ihrem Modell als „point of no return“. Nachdem dieser Punkt überschritten wurde, ist im Gegensatz zu den bis hierin durchlaufenen Prozessschritten, eine Rückkehr zum vorherigen Schritt nicht mehr ohne Verluste möglich. Nach dem der point of no return passiert wurde, erfolgt im fünften Schritt die formale Anmeldung des wirtschaftlichen Betriebes. Der sechste Schritt beschreibt die ersten wirtschaftlichen Tätigkeiten und die Aufnahme des operativen geschäftlichen Betriebs. Abgeschlossen wird der Gründungsprozess durch eine Rückkopplung hin zum ersten Prozessschritt, wodurch die Entwicklung von neuen, ergänzenden oder verbesserten Zielen im laufenden Geschäftsbetrieb ermöglicht werden soll (vgl. Szyperski und Nathusius 1977, S. 32–34).

Vorteilhaft am Modell von Szyperski und Nathusius (1999) sind die integrierten Entscheidungsmöglichkeiten, so werden konzeptionelle Anpassungen und Wiederholungen von Prozessschritten ermöglicht. Die revolvierende Darstellung des Gründungsprozesses erleichtert die fortlaufende Verbesserung der Konzeption. Die bewusst nicht detailliert erläuterte Auseinandersetzung mit den Inhalten der einzelnen Prozessschritte, erleichtert die generelle Anwendbarkeit, erschwert jedoch den praktischen Einsatz des Modells. In diesem Zusammenhang ebenfalls kritisch zu sehen, ist die Festlegung und Operationalisierung von Zielen bereits im ersten Prozessschritt. Kreative und in alle Richtungen noch nicht fertig entwickelte Ideen können hierdurch auch in eine nicht gewollte Richtung gedacht bzw. entwickelt werden. Das Prozessmodell beschreibt die fortlaufende Aggregation der

Ideen, inkludiert Feedbackschleifen und verdeutlicht mit dem point of no return, ab wann aus einer Idee eine echte Unternehmensgründung werden kann. Nicht eindeutig ist, was im Fall einer negativen Entscheidung am point of no return geschieht.

Unterkofler (1989) entwickelte ebenfalls ein Modell zur Darstellung des Gründungsprozesses. Der Prozess wird in diesem Modell als mehrstufig und interaktiv beschrieben und besteht aus der Vorgründungs-, der Gründungs- und der Entwicklungsphase. Darüber hinaus kombiniert das Modell die drei Phasen mit den vier Phasen des Produktlebenszyklus. Der Produktlebenszyklus bildet den Umsatz bzw. Ertrag von Produkten im Verlauf von vier Phasen (Einführung, Wachstum, Sättigung und Degeneration) ab. In Unterkoflers Modell wird der Lebenszyklus eines Produkts unter Zuhilfenahme der Umsatz- und Gewinnkurven, ab der Frühentwicklungsphase, dargestellt. Die Abbildung 7 zeigt den Gründungsprozess nach Unterkofler.

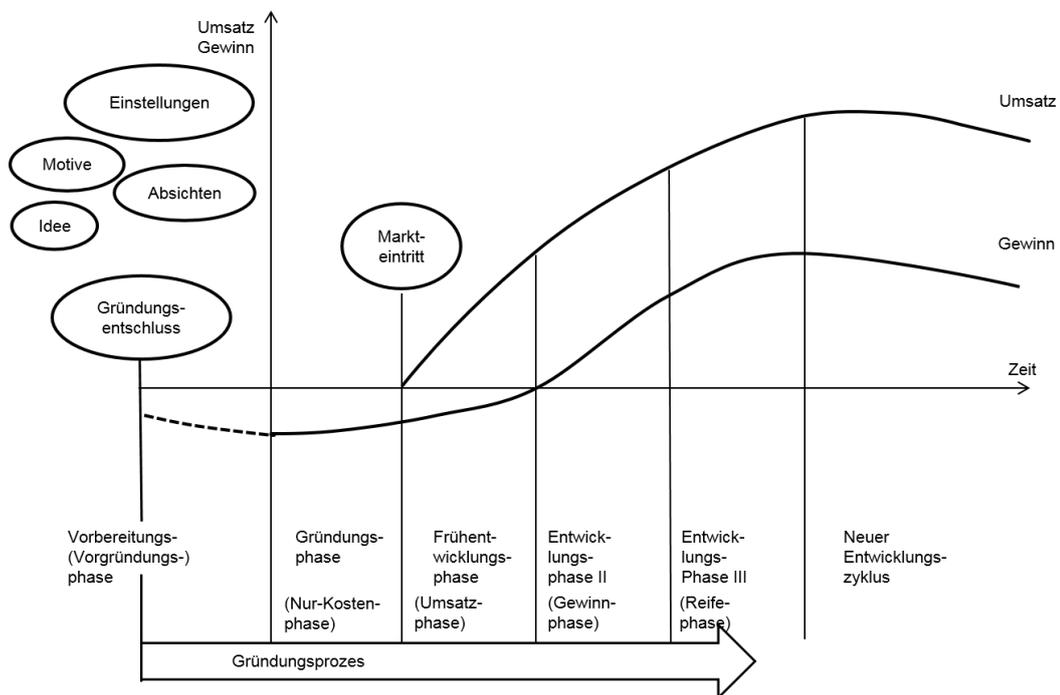


Abbildung 7: Gründungsprozess nach Unterkofler (Unterkofler 1989, S. 37)

Die Vorbereitungs- bzw. Vorgründungsphase beinhaltet die Aktivitäten zur Errichtung des Unternehmens. In diese Phase fallen die vorbereitenden Tätigkeiten, z.B. Analysen, Planungen oder die Teambildung. Das Modell zeigt zusätzlich ebenfalls auf, welche Einflussfaktoren in Vorgründungsphase auf den Gründungsentschluss einwirken. In der Vorbereitungsphase werden weder Gewinn

noch Umsatz erwirtschaftet. Aufbauend auf den Ergebnissen der Vorgründungsphase erfolgt anschließend die Gründungsphase. Die Phase der Unternehmensgründung umfasst die notwendigen Schritte zur formalen Errichtung des Unternehmens. In Unterkoflers Modell beginnt ab diesem Moment die Kombination des Gründungsmodells mit dem Produktlebenszyklus. Bis zur Gründung des Unternehmens werden ausschließlich Kosten verursacht. Mit der Gründung des Unternehmens werden nun auch Umsätze erwirtschaftet, jedoch noch kein Gewinn erzielt. Nach der Gründungsphase folgen die Frühentwicklungsphasen I bis III, diese beziehen sich auf das Wachstum und die Reifung des Unternehmens bzw. der angebotenen Produkte und Dienstleistungen. Analog zu den Produktlebenszyklusphasen Einführung, Wachstum und Sättigung nehmen in den drei Entwicklungsphasen der Umsatz und Gewinn zu. Nach der Entwicklungsphase III folgt ein erneuter Entwicklungszyklus, in dieser Phase sinken Umsatz und Gewinn leicht, was der Degenerationsphase des Produktlebenszyklus entspricht. Der Gründungsprozess schließt mit dem erneuten Entwicklungszyklus ab (vgl. Unterkofler 1989, S. 35–39).

Das Modell gibt eine erweiterte Sichtweise auf den Gründungsprozess, essentielle Bereiche werden jedoch nicht bzw. nicht ausreichend gewürdigt. Die wichtige Phase vor der Gründung, inkl. den Motiven, Charaktereigenschaften und der Entschlussfassung zur Gründung, nennt Unterkoflers Modell, betrachtet diese jedoch nicht detailliert. Eine Abfolge oder Strukturierung der Elemente ist nicht vorgesehen. Im Verlauf der Vorgründungsphase setzten sich die Gründer intensiv mit unterschiedlichen Aspekten ihres noch zu schaffenden Unternehmens auseinander, um so eine möglichst umfassende Einschätzung zu Risiken, Aufwendungen und den benötigten Fähigkeiten und Fertigkeiten zu erhalten (vgl. Walger und Neise 2012, S. 11). Vielmehr liegt der Fokus des Modells auf den späteren Entwicklungsstufen der Gründungsunternehmens. Auch Korrektur- oder Feedbackschleifen finden im Modell von Unterkofler keine Berücksichtigung. Der Abbruch eines Gründungsvorhabens ist im Modell nicht vorgesehen. Positiv hervorzuheben ist demgegenüber, dass Umsatz- und Gewinnverantwortungen für den Gründer sichtbar werden. Wie auch das Modell von Szyperski und Nathusius teilt Unterkofler die Gründung in Phasen ein und definiert keine Zeiteinheiten für die einzelnen Phasen, ein mehr oder minder schneller Übergang von einer in die nächste Phase ist somit möglich. Die Abfolge der Phasen ist in beiden Modellen

festgeschrieben, ein Überspringen einzelner oder mehrerer Phasen erlauben beide Modelle nicht.

Die Gründungsprozesse von Szyperski / Nathusius und Unterkofler verdeutlichen die Komplexität von Unternehmensgründung, wobei der Fokus bei Szyperski und Nathusius eher auf der Vorgründungs- und Gründungsphase liegt. Unterkofler konzentriert sich dagegen auf die Gründungs- und Entwicklungsphasen. Zur umfassenden Darstellung des Gründungsprozesses werden die Modelle nachfolgend kombiniert. Als gemeinsamer Nenner in beiden Modellen konnte der Gründungszeitpunkt, im Sinne einer formaljuristischen Gründung identifiziert werden. Aus Szyperski und Nathusius Modelle werden daher die Phasen bis zur Gründung und aus Unterkoflers Modell die Phasen ab der Unternehmensgründung verwendet. Die Kombination der beiden Modelle wird in der nachfolgenden Abbildung 8 dargestellt.

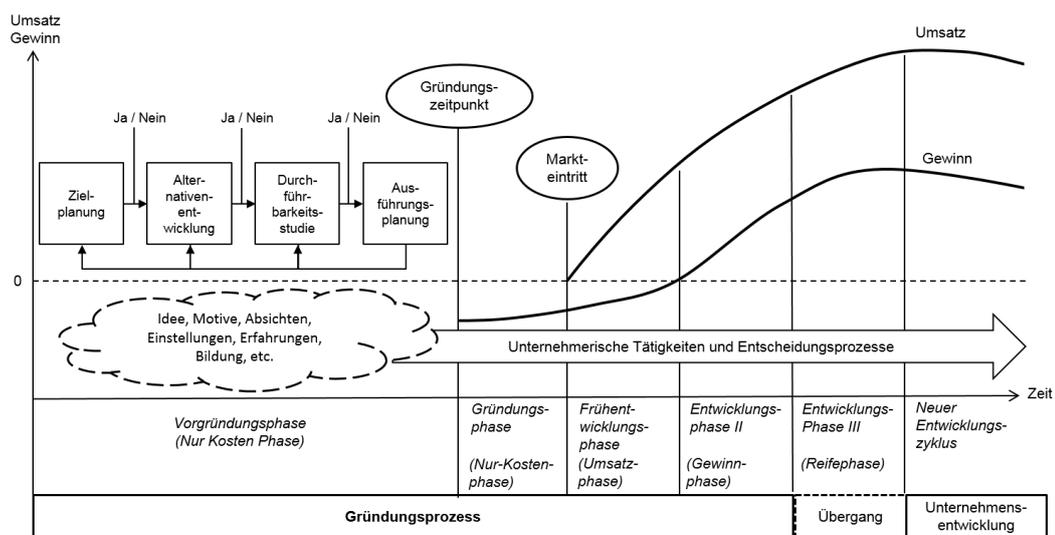


Abbildung 8: Kombiniertes und erweitertes Gründungsprozess (Eigene Darstellung in Anlehnung an Szyperski und Nathusius 1999, S. 33, Unterkofler 1989, S. 37)

Im kombinierten Modell sind weiterhin die wesentlichen Determinanten der Modelle von Szyperski / Nathusius und Unterkofler vorhanden. Die Vereinigung der Modelle ermöglicht die detaillierte Darstellung des Gründungsprozesses bis zum Übergang in die unternehmerische Tätigkeit. In der Vorgründungsphase herrscht zunächst eine diffuse Informationslage. Es gilt die zunächst unstrukturierten Ideen, Absichten und Motive weiter zu konkretisieren. Die Konkretisierung wird im Modell durch die Entwicklung von Zielen, Alternativen, Durchführbarkeitsprüfungen und letztlich dem Kreieren einer Ausführungsplanung

dargestellt. Anders ausgedrückt werden durch die Verkettung mehrerer Entscheidungen, die Eckpfeiler für das später zu gründende Unternehmen geschaffen. Im Verlauf der Vorgründungsphase entsteht dann aus der diffusen Gemengelage ein strukturierter Prozess. Relativ am Anfang dieses Prozesses wird die Unternehmensgründung vollzogen, ab diesem Zeitpunkt übernimmt der Gründer erstmals auch Verantwortung für Umsatz und Gewinn der Unternehmung. Mit der formaljuristischen Gründung ist der Gründungsprozess jedoch noch nicht abgeschlossen. Es folgen die Gründungsphase und die Frühentwicklungsphase. Entgegen der vorherigen Phasen liegt der Schwerpunkt in diesen Phasen auf der Umsetzung und nicht auf der Planung. In der Frühgründungsphase werden zunächst nur Kosten für die Produkt- und Dienstleistungsentwicklung verursacht (in der Abbildung 8 Gewinn kleiner null dargestellt). Abgeschlossen wird die Gründungsphase mit dem Markteintritt. Gleichzeitig kennzeichnet der Markteintritt auch den Beginn der Frühentwicklungsphase. In dieser Phase werden die ersten Umsätze erzielt, die erzielten Gewinne sind jedoch noch negativ. Im Verlauf der Frühentwicklungsphase steigen die Gewinne, aufgrund der unternehmerischen Tätigkeiten der Gründer, weiterhin an. Der Übergang von der Frühentwicklungsphase zur Entwicklungsphase II ist durch das Überschreiten der Gewinnschwelle gekennzeichnet. Ab diesem Zeitpunkt sind die unternehmerischen Tätigkeiten und Entscheidungen so ausbalanciert, dass aus den generierten Umsätzen, nach Abzug der Kosten, Gewinne erwirtschaftet werden. In der Entwicklungsphase II steigen Umsatz und Gewinn weiterhin an. Die bisher durch den Gründer getroffenen Entscheidungen führten zu einer zunehmend stabilen finanziellen Situation des gegründeten Unternehmens. Im Verlauf der bisherigen Phasen ist der Gründer schrittweise zu einem Unternehmer transformiert. Der Übergang vom Gründer zum Unternehmer wird im kombinierten Modell in der Entwicklungsphase III dargestellt. Bis zu dieser Phase durchlief der Gründer den Gründungsprozess, spätestens am Ende der Entwicklungsphase III endet der Gründungsprozess. Der ehemalige Gründer ist nun Unternehmer und es beginnt der Abschnitt der Unternehmensentwicklung. In der Entwicklungsphase III flacht der Anstieg der Umsatz- und Gewinnkurven allmählich ab und sinkt leicht zum Ende der Phase. Das Unternehmen und die Produkte sind in der Reifephase. Der Unternehmer ist kein Gründer mehr und muss nun weitere Entscheidungen für den Fortbestand seines Unternehmens treffen. Im Modell wird diese Phase als neuer

Entwicklungszyklus dargestellt. Sinkende Umsätze und Gewinne machen die weitere Unternehmensentwicklung notwendig.

Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass das kombinierte und erweiterte Modell, den Gründungsprozess inklusive des Übergangs von der Gründungsphase zur Unternehmensentwicklung modellhaft abbildet. Dabei werden in den einzelnen Phasen teilweise unterschiedliche determinierende Einflüsse berücksichtigt. Der kombinierte und erweiterte Gründungsprozess wird die Grundlage für die weiteren Ausführungen der Arbeit.

2.2 Unternehmensberatung

2.2.1 Beratungssystem

Kennzeichnend für alle Beratungen ist die Interaktion zwischen einem Klienten und einem Berater. Die Interaktion zwischen Berater und Klient ist zudem eingebettet in das sie umgebende Umfeld. Das Dreigespann aus Klient, Berater und Umfeld bezeichnet Wohlgemut (1991, vgl. 117) als Beratungssystem.

Wenn mehrere Berater beteiligt sind, werden diese als Beratersystem bezeichnet, analog dazu werden mehrere Klienten, z.B. in einem Unternehmen, als Klientensystem bezeichnet (vgl. Wohlgemut 1991, S. 116–117).¹³

Während der Klient über Kenntnisse zu einem spezifischen Problem verfügt, ist der Berater Träger von spezifischem Fachwissen und Erfahrungen, die zur Problemlösung beitragen können. Gegen ein Entgelt stellt das Beratersystem sein Wissen und Erfahrungen dem Klientensystem zur Verfügung (vgl. Wohlgemut 1991, S. 118–119). Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht die Zusammenhänge und zeigt das Beratungssystem auf.

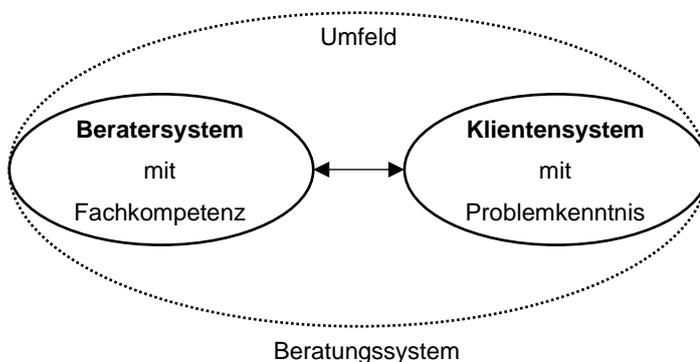


Abbildung 9: Beratungssystem (Darstellung in Anlehnung an Wohlgemut 1991, S.117)

Den Beratern bzw. dem Beratersystem kommt die Aufgabe zu, die Kundenbeziehungen sowie die Beziehungen innerhalb des Beratersystems zu gestalten. Weiterhin wählt das Beratersystem die Methoden und Kapazitäten zur Lösung des Problems aus. Dem Klientensystem kommen als Aufgaben dagegen die Definition des Beratungsauftrags, die Kommunikation der eigenen

¹³ Die Größe des Klienten oder Beratersystem ist dabei nicht spezifiziert. Das Klientensystem kann z.B. ein kleines Familienunternehmen bestehend aus zwei Personen, eine gesamte Behörde oder auch einen Staatenverbund wie die EU umfassen Vgl. Lippitt, Gordon; Lippitt, Ronald (2015): Beratung als Prozess. Was Berater und ihre Kunden wissen sollten. 4. Aufl., Nachdruck. Wiesbaden: Springer Gabler (Edition Rosenberger). S.10-11.

Erwartungshaltungen, die Bereitstellung von Ressourcen sowie die Partizipation bzw. Interaktion am Beratungsprozess zu (vgl. Ennsfellner et al. 2014, S. 34–35).

2.2.1.1 Motive

Weiterhin soll erläutert werden, aus welchen Gründen Unternehmen Beratungsleistungen für sich Anspruch nehmen. Diese Frage wurde von Wohlgemuth und Gfrörer (2008, vgl. S. 18) mit einem ständigen Optimierungspotenzial des Unternehmens begründet. Demnach führt der stetige Wandel unserer arbeitsteiligen Gesellschaft auch zu stetigen Veränderungen des unternehmerischen Umfelds.

Die Umfeldveränderungen können Unternehmen, z.B. durch technologischen Fortschritt, neue Marktchancen eröffnen. Gleichzeitig birgt der Wandel auch neue Risiken, z.B. durch veränderte staatliche Regulierungen. In einem kompetitiven wirtschaftlichen Umfeld sind Unternehmen daher einem stetigem Wandel unterworfen (vgl. Ridinger, S. 33). Unternehmen passen sich den Umfeldveränderungen¹⁴ fortlaufend und in unterschiedlichen Ausprägungen an. Im Rahmen dieser Anpassungsprozesse können Unternehmen Beratungsleistungen beauftragen (vgl. Lippold 2018, S. 4–6; vgl. Wohlgemuth und Gfrörer 2008, S. 18). Konkreter haben Ennsfellner et al. (2014, vgl. S. 38) die Motive zur Beauftragung von Unternehmensberatungsleistungen zusammengefasst. Sie nennen fehlendes Know-how, mangelnde Ressourcen des Klienten zur eigenständigen Umsetzung, einen Mangel an eigenen Ideen, das Auftreten einer für das Unternehmen gefährlichen Situation oder auch den Wunsch nach einer externen Sichtweise.

Ebenfalls genannt werden psychologische Motive wie Angst oder Scham, in denen ein Berater als Vermittler bzw. vertrauensbildende Person hinzugezogen werden kann. Auch zur Rechtfertigung von Entscheidungen des Managements können Beratungsunternehmen beauftragt werden. Die Legitimierung eines geplanten Stellenabbaus durch Unternehmensberater¹⁵ kann zu einem verringerten Reputationsverlust des Managements gegenüber den Mitarbeitern führen (vgl. Lippitt und Lippitt 2015, S. 9–10; vgl. Ennsfellner et al. 2014, S. 38–39).

¹⁴ Beispiele für sich verändernde Umfeldbedingungen sind u.a. regulatorische Rahmenbedingungen, Kundenwünsche oder technologische Fortschritte.

¹⁵ Z.B. in Form eines Analyseergebnisses mit der Empfehlung kurzfristig die Personalkosten im Unternehmen zu reduzieren.

Wohlgemuth und Gfrörer (2008, vgl. S. 20) sprechen nicht von Motiven, sondern nehmen in ihren Ausführungen die Perspektive des Klienten ein und formulieren so, beziehend auf Bower (1982), sechs generische Klientenbedürfnisse die ursächlich sind für die Inanspruchnahme von Beratungsleistungen:

- Fachwissen,
- Erfahrungen und Umsetzungswissen,
- Kreativität,
- Unabhängigkeit bzw. eine neutrale Sichtweise,
- Vertraulichkeit,
- Zeitlich begrenzte Verstärkung der eigenen personellen Kapazitäten (vgl. Wohlgemuth und Gfrörer 2008, S. 20)

Zusammenfassend kann als Grundmotivation zur Beauftragung von Beratungsleistungen festgehalten werden, dass die Beauftragung von Beratern durch ein Unternehmen (Klienten) erfolgt, wenn dem Klientensystem durch die Beauftragung ein motivabhängiger Mehrwert unter Einbeziehung von externen Ressourcen entsteht.

2.2.1.2 Beratungstypen

Auch wenn Beratungsleistungen motivabhängig und fallbezogen unterschiedliche Inhalte abbilden, so sind sie doch durch wesentliche gemeinsame Merkmale gekennzeichnet (vgl. Ennsfellner et al. 2014, S. 14).

Zunächst haben alle Beratungen bzw. Beratungsprojekte, analog zur Projektarbeit, einen Startzeitpunkt und ein vorab definiertes Ende. Beratungen sind eine Dienstleistungen, die zeitlich begrenzt sind und gegen Entgelt durchgeführt werden (vgl. Lippold 2018, S. 6). Ebenfalls allen Beratungen zu Grunde liegt die oben bereits genannte Problemkenntnis. Die Beauftragung einer Unternehmensberatung verlangt vom Klienten zunächst ein gewisses Problembewusstsein bzw. das Wissen darüber, dass zusätzliche Unterstützung, in der jeweiligen Situation, hilfreich sein kann (vgl. Wohlgemut 1991, S. 116–117).

Weiterhin gilt für alle Unternehmensberatungen gleichermaßen, dass die Beauftragung eines Beraters für das Unternehmen fakultativ ist (vgl. Wohlgemuth

und Gfrörer 2008, S. 23)¹⁶, denn ein Unternehmen kann auch ohne Unternehmensberatung wirtschaftlich Bestand haben (vgl. Ennsfellner et al. 2014, S. 11). Trotz der o.g. beratungstypischen Merkmale sind Unternehmensberatungen spezialisierte Dienstleistungen mit sehr unterschiedlichen Inhalten und fachlichen Ausrichtungen. Die individuell unterschiedlichen Methoden und Durchführungsansätze Pluralität von Beratungsleistungen hat dennoch zur Herausbildung fester Beratungstypen geführt, dazu gehören z.B. Training, Moderation, Gutachten, Fachberatung, Organisationsberatung, Prozessberatung, Coaching, Mediation, Supervision, systemische Beratung u.a..

Die unterschiedlichen Beratungstypen verfolgen jeweils andere Ziele und zeichnen sich durch eine eigene Vorgehensweise und den Einsatz unterschiedlicher auf das Ziel abgestimmter Methoden aus (vgl. Ellebracht et al. 2018).

In Praxi kommt es auch zur Kombination der Beratungstypen, um so eine Optimierung in der Problemlösung für den Klienten zu erreichen (vgl. Ennsfellner et al. 2014, S. 14).

2.2.2 Beratungsansätze und Beraterrollen

Aufgrund der Vielschichtigkeit von Beratungsdienstleistungen scheint eine weitere Differenzierung sinnvoll zu sein. Durch Schein (1969, vgl. S. 4-6) wurde eine funktionale Unterscheidung nach Experten- oder Prozessberatung aufgezeigt.

Beide Ansätze basieren auf einem vom Klientensystem vorgegebenen Problem, zu dessen Lösung Berater hinzugezogen werden (vgl. König und Volmer 1994, S. 44).

Ob das Problem im Klientensystem durch eine Experten- oder Prozessberatung gelöst werden kann, muss von Klient zu Klient erneut bewertet werden. Beide Ansätze existieren nebeneinander und auch in partieller Kombination (vgl. Lippitt und Lippitt 2015, S. 88; vgl. Ennsfellner et al. 2014, S. 14).^{17 18}

Dem Expertenberater und dem Prozessberater werden somit unterschiedliche Vorgehensweisen und charakteristische Eigenschaften unterstellt, die zur

¹⁶ Gesetzliche vorgeschriebene Beratungs- und Prüfungsleistungen, z.B. durch einen Wirtschaftsprüfer, sind hier nicht gemeint.

¹⁷ Die Kombination kann so gestaltet sein, dass zunächst eine Prozessberatung zur Identifikation des Problems durchgeführt wird. Anschließend erfolgt dann in einem zweiten Schritt die Expertenberatung zur Lösung des Problems. Vgl. Schein, Edgar H. (1993): Organisationsberatung für die neunziger Jahre. In: Gerhard Fatzer (Hg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch. 3. Aufl. Köln: Ed. Humanistische Psychologie (EHP-Organisation), S. 405–420. S.407.

¹⁸ Eine weiterführende Übersicht der unterschiedlichen Kombinationen von Experten- bzw.-Prozessberatung befindet sich im Kapitel 2.2.2.3 Beraterrollen.

Ausführung der jeweiligen Beratung notwendig sind. Die nachfolgende Tabelle zeigt zunächst die charakteristischen Rollenmerkmale auf.

Expertenberatung	Prozessberatung
Problemdefinition durch Expertenbeurteilung und Datensammlung.	Problemdefinition: Versucht, das Problem zu erspüren, gefühlsmäßig in den Griff zu bekommen und dann durch den Klienten klar aussprechen zu lassen. Dabei sollen auch Einstellungen und Gefühle zur Sprache kommen.
Problemlösung: Liefert Ideen und Meinungen, entwirft Forschungspläne zur Datensammlung, entwickelt Lösungen für das Klientensystem.	Problemlösung: Arbeitet daran, die Problemlösungs-kapazität des Systems zu verbessern, den Problemlösungs-prozess voranzubringen und Kreativität zu schaffen.
Feedback: Präsentiert Forschungsergebnisse mit seinen fachmännischen Interpretationen.	Feedback: Liefert sinnvolle Ergebnisse, bemüht sich um Akzeptanz für diese Ergebnisse, gestattet dem Klienten, die Zahl selbst zu interpretieren.
Anwendung der Ergebnisse: Macht spezifische und konkrete Vorschläge, die seine Untersuchungsergebnisse berücksichtigen.	Anwendung der Ergebnisse: Entwickelt die Fähigkeit des Klienten, Untersuchungsergebnisse zu benutzen und seine Handlungen auf das Dazugelernte zu gründen.
Beziehung zum Klienten: Ist objektiv, wenig engagiert, aufgabenorientiert. Sucht eine kurzfristige, sachorientierte Beziehung.	Beziehung zum Klienten: Ist persönlich, engagiert und am Prozess orientiert. Sucht eine langfristige und am ganzen System orientierte Beziehung.
Engagement: Interessiert sich hauptsächlich für die Problemlösung.	Engagement: Interessiert sich hauptsächlich für die Menschen und Gruppen in der Organisation.
Systemansatz: Bemüht sich, Auswirkungen des Problems für andere Teile der Organisation zu erkennen.	Systemansatz: Bemüht sich, gute Zusammenarbeit zu schaffen und einen Austausch von Kräften und Spezialisten zwischen verschiedenen Teilen der Organisation zu fördern.

Tabelle 1: Charakteristische Rollenmerkmale in der Beratung (Lippitt und Lippitt 2015, S. 82)

2.2.2.1 Expertenberatung

Im Verlauf der Expertenberatung steht die fachliche Kompetenz des Beraters, d.h. sein Expertenwissen, im Vordergrund (vgl. Ennsfellner et al. 2014, S. 15). Ein Fachmann (Berater) wird dabei mit der Lösung des vom Klienten beschriebenen Problems beauftragt. Der Berater erarbeitet anschließend einen bzw. mehrere Lösungsvorschläge und begleitet ggfs. auch bei der folgenden Umsetzung der Problemlösung (vgl. Ellebracht 2015, S. 25; vgl. König und Volmer 1994, S. 44). Die Beratung durch Experten ist jedoch nicht unproblematisch. Zunächst setzt sie die genaue Kenntnis und Beschreibung des Problems durch den Klienten voraus. Weiterhin müssen das Problem und die Erwartungshaltungen des Klienten, frei von Missverständnissen und Unschärfen, an das Beratersystem kommuniziert werden (vgl. König und Volmer 1994, S. 45; vgl. Schein 1993, S. 406–407). Fehlerhaft beschriebene Probleme und falsche Erwartungshaltung des Klientensystems haben zur Folge, dass die Ergebnisse vom Klienten nicht bzw. nicht ausreichend verwertet und gewürdigt werden können (vgl. Ennsfellner et al. 2014, S. 11; vgl. Wohlgemuth und Gfrörer 2008, S. 22; vgl. König und Volmer 1994, S. 45).

An der Expertenberatung ebenfalls kritisch zu bewerten sind die zunehmende Komplexität des Klientensystems sowie die daran geknüpften zunehmend komplexen Probleme. Für externe Experten wird bereits die Erfassung von

komplexen Problemsituationen im Klientensystem zum Problem selbst, welches durch einen stetigen Entwicklungsprozess des Beratersystems, den Einsatz von moderner IT-Techniken und Methoden gelöst wird (vgl. Wohlgemuth und Gfrörer 2008, S. 25–26). Weiterhin sind komplexe Lösungen erforderlich, die von außen in das Klientensystem hineingetragen werden müssen. Neben der rationalen Entscheidung (make or buy) werden aus Sicht des Klientensystems auch die Ganzheitlichkeit, Verlässlichkeit und Akzeptanz der Expertenlösung zu einem Entscheidungskriterium für bzw. gegen eine Expertenberatung (vgl. König und Volmer 1994, S. 45).

Es lassen sich demnach folgende Faktoren für eine erfolgreiche Expertenberatung definieren. Zunächst die Diagnose des Problems sowie die Identifikation der zur Lösung notwendigen Informationen. In der Folge muss der Klient den passenden Berater finden, d.h. einen Berater, der über die notwendigen Informationen verfügt bzw. diese beschaffen kann. Ebenfalls für den Erfolg entscheidend ist die Beschreibung des Problems durch den Kunden gegenüber dem Berater. Der letzte Erfolgsfaktor für die Expertenberatung ist die korrekte Interpretation und Verwendung der gelieferten Informationen durch den Kunden, denn nur so kann auch der mit der Beauftragung intendierte Mehrwert für das Unternehmen erzeugt werden (vgl. Schein 1993, S. 407).

2.2.2.2 Prozessberatung

Auch im Beratungsansatz der Prozessberatung soll das vom Klientensystem vorgegebene Problem gelöst werden. Der Berater liefert im Rahmen der Prozessberatung jedoch keine konkreten Lösungsvorschläge, sondern erarbeitet gemeinsam mit dem Klienten Lösungen (vgl. Ellebracht 2015, S. 25; vgl. König und Volmer 1994, S. 45). Im Zentrum der Prozessberatung stehen der Analyse- und Problemlösungsprozess und nicht die eigentliche Lösung (vgl. Schein 1993, S. 411–412). „Prozessberatung ist organisierte Hilfe für Entscheidungsprozesse und zielt ab auf die Erweiterung der Wissens- und Handlungskompetenz des Kunden und die Generierung neuer Informationen, Perspektiven, Beobachtungen und Erkenntnisse über die Zusammenhänge im System“ (Ellebracht 2015, S. 23). In der Folge verlangt die Prozessperspektive nach einer Spezialisierung des Beraters auf Ebene des Problemlösungsprozesses, Expertenwissen z.B. zur Branche oder dem

spezifischen Problembereich sind nicht mehr erforderlich (vgl. Ennsfellner et al. 2014, S. 15).¹⁹

Für eine erfolgreiche Prozessberatung gibt es nach Schein (1993, vgl. S.412-413) eine Reihe von Faktoren die berücksichtigt werden sollten. Zunächst ist es notwendig, dass der Klient über ein Problembewusstsein, auch ohne exakte Kenntnisse des Problems, verfügt. Weiterhin muss das Klientensystem über die Fähigkeiten zur Lösung des Problems sowie die Motivation zur eigenständigen Identifikation des Problems verfügen, um auch „[...] bei einem Wiederauftauchen der Probleme effizienter vorzugehen“ (Schein 1993, S. 412). Im Verlauf der Prozessberatung eignet sich das Klientensystem hierfür, unter Anleitung des Beraters, weiteres diagnostisches Wissen an. Letztlich wird das Klientensystem in die Lage versetzt, das Problem zu identifizieren und entsprechende Vorgehensweisen einzuleiten (vgl. Schein 1993, S. 412–413).²⁰

2.2.2.3 Beraterrollen

Die Expertenberatung und die Prozessberatung lassen sich in Praxi nicht trennscharf unterscheiden. Lippitt und Lippitt (2015, vgl. S. 81-82) entwickelten daher Rollenbilder von Beratern unter Berücksichtigung der beiden Beratungsansätze, um so eine erweiterte Darstellung der Mischformen von Experten- und Prozessberatung aufzuzeigen. Dem Berater wird in diesem Modell eine Rolle zugewiesen, die sich zwischen dem direktiven, technischen Experten mit einer starken Lösungs- und Aufgabenorientierung auf der einen Seite und dem nicht direktiven Berater als Prozessspezialisten mit einer starken Prozessorientierung auf der anderen Seite bewegt. Das Modell besteht in der Folge aus acht archetypischen Beraterrollen, mit unterschiedlichen Eigenschaften. Die Abbildung 10 zeigt das von Lippitt und Lippitt entwickelte Modell der direktiven und nicht direktiven Beraterrollen. Das Modell zielt in allen Rollen darauf, eine Problemlösung in Form von Entscheidungen zu erreichen. In der direktivsten Ausprägung, der „Advokat“, trifft die Entscheidung der Berater ohne Beteiligung des Klienten.

¹⁹ Ein vertieftes Wissen über die Branche und /oder das Problem des Klientensystems sind auch in der Prozessberatung nicht nachteilig.

²⁰ Weiterführend hängt es von der vertraglichen Ausgestaltung des Beratungsauftrags ab, ob und in welchem Umfang die Berater das Klientensystem auch über die Lösungsumsetzung unterstützen (vgl. Lippitt, Gordon; Lippitt, Ronald (2015): Beratung als Prozess. Was Berater und ihre Kunden wissen sollten. 4. Aufl., Nachdruck. Wiesbaden: Springer Gabler (Edition Rosenberger). S. 98.



Abbildung 10: Direktive und nicht direkte Beraterrollen (Lippitt und Lippitt 2015, S. 84)

In der am wenigsten direktiven Ausprägung, der „Beobachters“, trifft die Entscheidung der Klient ohne Beteiligung des Beraters (vgl. Lippitt und Lippitt 2015, S. 97).

Im Modell wird der „Advokat“ als die am direktivsten ausgeprägte Beraterrolle beschrieben. Der Advokat schlägt dem Klientensystem Lösungswege vor. Der vorgeschlagene Lösungsweg bietet für das Klientensystem eine unkomplizierte Vorgehensweise zur Problemlösung. Die Lösungsfindung, sowie die Aneignung von Problemlösungskompetenzen durch das Klientensystem sind nicht im Fokus des Advokaten. Als kritisch zu bewerten sind die Überzeugungen, Wertvorstellungen und methodischen- bzw. inhaltlichen Präferenzen, die der Berater in der Rolle des Advokaten aus dem Klientensystem zu übertragen versucht. Diese finden sich in den Lösungsvorschlägen wieder, wodurch eine fortlaufende Beeinflussung des Klientensystems stattfindet (vgl. Lippitt und Lippitt 2015, S. 85–86).

Weniger direktiv als der Advokat ist die zweite Rolle im Modell von Lippitt und Lippitt der „Experte“. Der Experte zeichnet sich durch sein Fachwissen aus, dass er in Form von praktischen Anweisungen oder Entscheidungsvorlagen an das Klientensystem vermittelt. Das Risiko einer schlechten bzw. falschen Beratung durch den Experten ist immer dann besonders gegeben, wenn die Lösungsvorschläge nicht bzw. nicht ausreichend interdisziplinär und im Kontext des Klientensystems hinterfragt werden (vgl. Lippitt und Lippitt 2015, S. 86–87).

In der Rolle des „Trainers“ überwiegen weiterhin die direktiven Anteile in der Beratung. Der Trainer ist jedoch im Vergleich zu den Rollen des Advokaten und Experten bereits durch einen deutlich höheren Anteil nicht-direktiver Beratungsansätze gekennzeichnet. Der Trainer übernimmt dabei die Aufgabe, durch einmalige oder fortlaufende Trainings, dem Klientensystem das Lernen zu ermöglichen. Zur Vermittlung der Lernbefähigung an das Klientensystem, benötigt das Beratersystem spezielle Kenntnisse und Methodenwissen (vgl. Lippitt und Lippitt 2015, S. 88–90). Zu den Kernaufgaben des Trainers gehört es, ein tiefgreifendes Verständnis für den Lernprozess im Klientensystem zu entwickeln. Darauf aufbauend muss der Trainer die Trainingsbedürfnisse einschätzen sowie Ziele für die Lernerfahrungen ableiten, um in der Folge durch Anreize und Methoden zu vermitteln wie der Klient bzw. das Klientensystem lernen kann (vgl. Ennsfellner et al. 2014, S. 25).

Der „Mitarbeiter an Problemlösungen“ beschreibt die vierte Beraterrolle des Modells. Der Mitarbeiter an Problemlösungen „[...] arbeitet mit dem Klienten innerhalb der für die Problemlösung erforderlichen Wahrnehmungs-, Erkenntnis- und Handlungsprozesse zusammen. Der Berater trägt zur Wahrung der Objektivität bei, indem er während der Formulierung des Problems Ideen und Interpretationen anregt“ (Lippitt und Lippitt 2015, S. 91). Ein wesentliches Merkmal dieser Beraterrolle ist die Partizipation des Beraters an den Entscheidungsprozessen des Klientensystems. Der Berater nimmt an diesen Entscheidungen als Kollege teil, d.h. der Berater ist als Teil des Klientensystems akzeptiert. Diese Akzeptanz durch das Klientensystem ist daher auch die zwingende wesentliche Voraussetzung für den Berater in der Rolle des Mitarbeiters an Problemlösungen. Der Berater kann durch seine Objektivität in der Betrachtung und die organisatorische Unabhängigkeit im Klientensystem neue erweiterte Perspektiven in der Problembetrachtung und Lösungsfindung ermöglichen und so einen Mehrwert für das Klientensystem bringen (vgl. Lippitt und Lippitt 2015, S. 91–92).

Während in den vorab genannten Beraterrollen der Anteil der direktiven Beratungsaktivitäten überwiegt, beschreibt die Rolle des „Erkenners von Alternativen“ die erste Beraterrolle, in der der Anteil der nicht-direktiven Beratungsansätze erstmals überwiegt. Der Berater übernimmt weitere Aufgaben, mit dem Ziel komplexe Probleme im Klientensystem zu erfassen. Der Berater sucht für das Klientensystem weitere Lösungsalternativen und „[...] schätzt mögliche Folgen der Alternativen ab und stellt für den Klienten die Verbindung zu internen und/oder externen Ressourcen her, die zur Lösung des Problems beitragen könnten. Der Berater nimmt allerdings nicht am Entscheidungsprozess zur endgültigen Lösung teil“ (Lippitt und Lippitt 2015, S. 92).

Der „Faktenermittler“ ist die sechste von acht Beraterrollen im Modell. Der Faktenermittler zeichnet sich durch einen geringen Anteil direkter Beratungsansätze aus. In der Rolle des Faktenermittlers arbeitet der Berater überwiegend als Forscher im und mit dem Klientensystem. Durch den gezielten Einsatz von analytischen Methoden werden Informationen gewonnen, um ein tieferes Verständnis über das Klientensystem zu gewinnen. Weiterhin regt der Faktenermittler das Klientensystem zur Interpretation der gewonnenen Informationen an (vgl. Lippitt und Lippitt 2015, S. 93–95).

Die Beraterrolle des „Prozessberaters“ im Modell von Lippitt und Lippitt (2015) ist deckungsgleich mit der von Schein (1969) angeführten Prozessberatung. In der Prozessberatung erstellen Berater- und Klientensystem gemeinsam eine Problemdiagnose. Darüber hinaus gelingt es dem Klientensystem im Verlauf der Prozessberatung, sich die Befähigung zur Selbstdiagnose und Problemlösungskompetenzen anzueignen (vgl. Schein 1993, S. 412–413). Im Modell von Lippitt und Lippitt (2015) werden die Aufgaben des Prozessberaters zusätzlich weiter spezifiziert „Der Prozessberater stellt unmittelbare Beobachtungen an Personen in Aktion an und führt Interviews mit Managern in der Ranghöhe vom Präsidenten abwärts. Diese Aktivitäten dienen dem Zweck, Fakten zu erhalten und die Daten dem Klientensystem mitzuteilen, damit die Beziehungen und Prozesse innerhalb der Organisation verbessert werden können“ (Lippitt und Lippitt 2015, S. 96).

Während der Prozessberater lediglich große Anteile seiner Arbeit auf das Beobachten von Situationen verwendet, steht die objektive Beobachtung im Fokus der letzten Beraterrolle. Der „Beobachter“ ist die am wenigsten direktive Beraterrolle, d.h. der Berater übernimmt keine Verantwortung im Diagnose- und Problemlösungsprozess (vgl. Lippitt und Lippitt 2015, S. 96–97). „Der Berater, der als Reflektor arbeitet, erweitert die Entscheidungsbasis des Klienten durch reflektierende Fragen, die zur Klärung oder zur Veränderung einer bestimmten Situation beitragen sollen. Der Berater kann diese Rolle sowohl als Schiedsrichter als auch dadurch ausüben, dass er ergänzt oder sich in die Situation hineinversetzt, um so gemeinsam mit dem Klienten jene Schwierigkeiten nachzuvollziehen, die ein Problem verursacht haben. In dieser Rolle ist der Berater eher eine Art Philosoph, der die Dinge überblickt und durchschaut“ (Lippitt und Lippitt 2015, S. 97).

Die Arbeit des Beraters endet mit der getroffenen Entscheidung im Klientensystem. Das Modell der direktiven und nicht direktiven Beratungsansätze gibt einen vertieften Einblick in die unterschiedlichen Beratungsaufgaben und Anforderungen. Es sei an dieser Stelle abermals darauf hingewiesen, dass es sich lediglich um eine wissenschaftliche Schematisierung handelt. In Praxi sind die Rollenbilder und Verhaltensweisen der Berater dynamisch, stark von den

Prägungen der Berater beeinflusst und verändern sich auch innerhalb einer Beratung schnell (vgl. Lippitt und Lippitt 2015, S. 98).²¹

2.2.2.4 Wahl der Beraterrolle

Mit dem Wissen um die unterschiedlichen Beratungsansätze und Beraterrollen stellt sich die Frage, welcher Beratungsansatz und folglich welche Beraterrolle für den jeweiligen Beratungsfall am ehesten geeignet ist? Vor dem Hintergrund eines dynamischen Beratungsverlaufs²², nennen Lippitt und Lippitt (2015, vgl. S. 99) eine Reihe von praktisch erprobten Variablen, die bei der Auswahl des passenden Beraters berücksichtigt werden sollten. Zunächst wird die Ausgestaltung des Vertrags zwischen Berater und Klienten angeführt. Die allgemeine Formulierung der Beratungsinhalte im Beratungsvertrag, führt nach Lippitt und Lippitt (2015, vgl. S. 100) häufiger zum Rollenwechsel des Beraters als es bei Verträgen mit konkret spezifizierten Beratungsinhalten der Fall ist. Eindeutig definierte Beratungsinhalte sind bei der Suche und Auswahl des passenden Beraters bzw. der passenden Beraterrolle vorteilhaft. Unspezifische Aufträge verlangen dagegen vom Beratersystem, dass es im Rahmen eines Auftrages multiple Beraterrollen ausfüllen kann.

Die im Vertrag spezifizierten Beratungsinhalte sind an Ziele, die als zweite Variable genannt wird, des Klientensystems gekoppelt. Auf Grundlage der Beratungsziele definiert sich die zur Zielerfüllung notwendige Beraterrolle. Im Verlauf der Beratung können zusätzliche gewonnene Informationen zur erneuten Anpassung der Beratungsziele führen. Wodurch unter Umständen auch ein verändertes Rollenverhalten des Beraters notwendig wird (vgl. Lippitt und Lippitt 2015, S. 100). Es gilt dabei aber zu beachten, dass der Berater auch aktiv Einfluss auf die Ziele der Beratung nehmen kann. „Der Berater wirkt, weil er die Wahrnehmungen und die Arbeitsweise des Systems beeinflusst, auch verändernd auf die Ziele des Klientensystems“ (Lippitt und Lippitt 2015, S. 100).

²¹ Die Tätigkeit des Beratersystems endet in Praxi nicht in allen Fällen mit einer durch das Klientensystem getroffenen Entscheidung. Auch weiterführende Aufgaben werden von Beratersystemen übernommen, wie z.B. interimistische Führungsaufgaben oder die Integration und Bereitstellung von IT-Lösungen. Für geförderte Unternehmensgründungen sind diese weiterführenden Tätigkeiten von Beratersystemen jedoch nur von sehr geringer Bedeutung und werden daher nicht weiter betrachtet.

²² D.h. im Verlauf der Beratung werden neue Informationen und Erkenntnisse gewonnen, in deren Folge eine weitere Anpassung der Beratungsinhalte und Ziele notwendig werden kann.

Eine weitere Variable für die Auswahl der Beraterrolle sind die im Berater- und Klientensystem bestehenden Normen und Standards. Dabei gilt, dass mit zunehmender Übereinstimmung der Normen und Standards zwischen Klienten und Beratersystem, die Wahl der Beraterrolle im Allgemeinen sehr eingrenzt ist. Je weiter die Normen und Standards der beiden Systeme voneinander entfernt sind, desto wahrscheinlicher ist es, dass der Berater die Rolle des Advokaten einnimmt (vgl. Lippitt und Lippitt 2015, S. 101).

Ebenfalls beeinflusst wird die Wahl der Beraterrolle durch die persönlichen Neigungen und Grenzen des Beraters. Nicht jeder Berater ist fachlich in der Lage, alle bzw. die notwendige Rolle auszufüllen. Damit einher gehen auch die Präferenzen und Erfahrungen des Beraters, die den Berater in der Wahl seiner Rolle beeinflussen. Der Berater wählt tendenziell eher die Rolle, in der er die Aufgabe gut bewältigen kann und in der er sich selbst wohl fühlt (vgl. Lippitt und Lippitt 2015, S. 101–102).

Zusammengefasst lassen sich die o.g. Ausführungen auf drei wesentliche Variablen reduzieren, die bei der Auswahl der Beraterrolle berücksichtigt werden sollten:

1. Vertragsgestaltung und Ziele der Beratung
2. Werte des Berater- und Klientensystems
3. Erfahrungen und Präferenzen des Beraters

Welche Rolle bzw. welche Rollen ein Berater im Verlauf der Beratung einnimmt, muss auf Grundlage mindestens der drei aufgeführten Variablen für jede Beratung neu eruiert werden.

2.2.3 Idealtypischer Beratungsprozess

Die Beschreibung eines Beratungsprozesses soll es ermöglichen, den Verlauf einer Unternehmensberatung in einzelnen Phasen darzustellen und eine Blaupause für alle Beratungen zu sein. Wie bereits beschrieben setzten die Beraterrollen unterschiedliche Methoden in der Beratung des Klientensystems ein. Zur Beschreibung eines idealtypischen Beratungsprozesses ist es daher notwendig, den passenden Detaillierungsgrad in der Prozessbeschreibung zu berücksichtigen. Die verschiedenen direktiven und nicht direktiven Vorgehensweisen machen es notwendig, jenen Detaillierungsgrad zu wählen, der sich zum einen auf alle

Beratungsansätze bzw. Beraterrollen anwenden lässt und zum anderen einen möglichst tiefen Einblick in den Ablauf der Beratung zulässt. Im Folgenden werden drei idealtypische Beratungsprozesse vorgestellt und anschließend diskutiert.

Einen aus vier Prozessphasen bestehenden Beratungsprozess stellt Lippold (2018, vgl. S. 31) vor. Das Modell besteht aus den folgenden vier Phasen:

1. Akquisitionsphase
2. Analysephase
3. Problemlösungsphase
4. Implementierungsphase

Jeder der vier Prozessphasen werden in Anlehnung an Schade (2000) zwei weitere Prozessschritte zugeordnet, aus denen sich für jede Phase die folgenden Inhalte ergeben. In der Akquisitionsphase wird der Kontakt mit dem Klientensystem hergestellt. Weiterhin werden Informationen mit dem Klientensystem ausgetauscht, ein Angebot wird durch das Beratersystem abgegeben und die Details zur Vertragsgestaltung werden ausgehandelt. In der folgenden Analysephase wird eine Ist-Analyse durchgeführt und die Formulierung der Beratungsziele wird vorgenommen. In der Problemlösungsphase werden ein Soll-Konzept und eine Realisierungsplanung zu Problemlösung entwickelt. In der abschließenden Implementierungsphase erfolgt die Umsetzung der in den vorherigen Phasen ausgearbeiteten Konzepte. Abgeschlossen wird die Beratung durch die Evaluierung bzw. Kontrolle der Ergebnisse (vgl. Lippold, S. 31–32).

Einen Beratungsprozess der eine leicht veränderte Sichtweise abbildet hat Niedereichholz (2013, vgl. S. 2) entwickelt. Das Modell unterteilt den Beratungsprozess in die folgenden fünf Phasen:

1. Kontaktphase
2. Akquisitionsphase inkl. Vorbereitung und Durchführung
3. Angebotsphase, Auftragsplanung und Auftragsorganisation
4. Vertragsgestaltung
5. Auftragsdurchführung und Qualitätssicherung

Während Lieppold (2015) nur eine Akquisephase aufzeigt, schenkt Niedereichholz (2013) dem ersten Kontakt zum Klienten besondere Aufmerksamkeit und führt in seinem Modell die „Kontaktphase“ als erste Phase im Beratungsprozess ein. Insgesamt liegt der Fokus im Modell von Niedereichholz (2013) mehr auf der Vermarktung und Akquise von Beratungsleistungen, wie die Phasen eins bis vier aufzeigen. Die fünfte und letzte Phase beinhaltet die Auftragsdurchführung inkl. der dafür notwendigen Analysen, Zielsetzungen und Planungsleistungen sowie die Qualitätskontrolle der eigenen Leistungen (vgl. Niedereichholz 2013, S. 1–2). Einen weiteren Beratungsprozess beschreiben Lippitt und Lippitt (2015). Dieser wird in die folgenden sechs Phasen unterteilt.

Phase 1: Kontakt und Einstieg

Phase 2: Formulierung des Kontrakts und Aufbau einer Arbeitsbeziehung

Phase 3: Definition des Problems und diagnostische Analyse

Phase 4: Zielsetzung und Vorgehenspläne

Phase 5: Durchführung und Erfolgskontrolle

Phase 6: Sicherung der Kontinuität (vgl. Lippitt und Lippitt 2015, S. 18)

In der ersten Phase - Kontakt und Einstieg – finden Berater und Klient zueinander. Die Formulierung des Vertrags und der Aufbau einer dazu passenden Arbeitsbeziehung sind die wesentlichen Inhalte der zweiten Phase. In der dritten Phase werden durch das Klientensystem die Probleme definiert und durch das Beratersystem erste Analysen durchgeführt. In der Folge lassen sich in der vierten Phase die zu erreichenden Ziele und dafür notwendige Arbeitsschritte definieren. Die fünfte Phase beinhaltet die Durchführung der vorab festgelegten Planungen sowie eine Kontrolle der erreichten Ergebnisse. Die sechste und letzte Phase beschreibt den Übergang der Beratungsergebnisse in organisationales Wissen und Handeln (vgl. Lippitt und Lippitt 2015, S. 17–52).

Alle drei Modelle verfügen über unterschiedliche Detaillierungsgrade. Die Darstellung des Beratungsablaufs von Lippold (2018) bietet einen guten Überblick über die Prozessschritte einer Beratung, neben der Evaluierung und Ergebniskontrolle gibt es allerdings keinen weiteren Prozessschritt, um das Berater- oder Klientensystem, im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung, zu

beeinflussen. Auch weiteres Engagement im Klientensystem ist mit diesem Modell nicht abbildbar.

Der Beratungsprozess von Niedereichholz (2013) fokussiert dagegen sehr stark auf die Akquise von Beratungsaufträgen, wodurch die Umsetzung der Beratungsleistung im Modell nur in einer Phase gewürdigt wird. Eine weitere Begleitung des Klientensystems, nach dem die Beratungsziele erreicht wurden, ist auch mit dem Beratungsprozess von Niedereichholz (2013) nicht abbildbar.

Der Beratungsprozess von Lippitt und Lippitt (2015) ist inhaltlich in Großteilen deckungsgleich mit den vorab beschriebenen Modellen, unterscheidet sich jedoch wesentlich durch die zusätzliche sechste Phase, in der die Sicherung der Kontinuität der Beratungsergebnisse beschrieben wird. Der Beratungsprozess von Lippitt und Lippitt (2015) berücksichtigt ausreichend die in den vorherigen Kapiteln aufgezeigten Eigenschaften, Motive und Ziele von Beratungsleistungen und soll daher im Verlauf dieser Arbeit als Vorlage für die weiteren Untersuchungen genutzt werden.

2.2.4 Gründungsberatung

Analog zur Unternehmensberatung lässt sich das Beratungssystem, bestehend aus Beratersystem mit Fachkenntnis und Klientensystem mit Problemkenntnis auch auf die Gründungsberatung übertragen, wobei der Gründer bzw. das Gründerteam die Rolle des Klientensystems übernimmt.

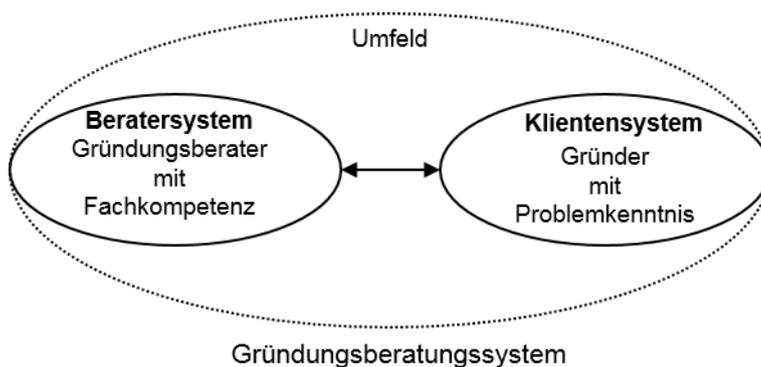


Abbildung 11: Gründungsberatungssystem (Eigene Darstellung in Anlehnung an Wohlgemut 1991, S.117)

Ebenso wie die Beratung von Unternehmen ist auch die Gründungsberatung eine spezialisierte Dienstleistung. Die Beratung von Gründungsunternehmen ist im Vergleich zur Beratung von bereits bestehenden, am Markt etablierten, Unternehmen durch einige Besonderheiten gekennzeichnet. Es besteht i.d.R. eine

interdependente Beziehung zwischen dem Unternehmen und der Gründerpersönlichkeit. Zudem benötigt der Gründer erfahrene Berater, die eine ganzheitliche Sichtweise auf die Gründung haben. Entgegengesetzt dazu sind, abhängig vom Inhalt und Geschäftsmodell des Gründungsunternehmens auch Expertenberatungen erforderlich. In der Folge kann es notwendig sein, dass weitere Spezialisten hinzugezogen werden müssen (vgl. Wohlgemuth 2017, S. 32).

Gründungsberatungen werden aus wirtschaftspolitischen Interessen heraus besonders unterstützt und gefördert, vertiefende Ausführungen dazu in Kapitel 2.3 Öffentliche Fördermittel in der EU und 2.4 Hochschulgründungsförderung.

Eng an das öffentliche Interesse geknüpft ist auch eine besondere Form der Vergütung von Gründungsberatungen, denn die Vergütung von Beratungsleistungen gestaltet sich bei Gründungsunternehmen häufig anders als bei bestehenden Unternehmen. Aufgrund der in der Regel sehr eingeschränkten finanziellen Ressourcen, sind durch Fördermittel finanzierte Beratungen, Beratungen gegen Unternehmensanteile oder unentgeltliche Beratungen durchaus übliche Vergütungsmodelle (vgl. Wohlgemuth 2017, S. 32).

Ein weiterer Unterschied zwischen der Unternehmensberatung und der Gründungsberatung ist die Auswahl des Beraters. Abhängig von der jeweils gewählten Finanzierung der Gründungsberatung erfolgt die Auswahl des Beraters nicht frei von Limitierungen. Im Abschnitt 2.4.3 konnte belegt werden, dass die Auswahl des Gründungsberaters im BSN nur aus einem vorab definierten Beraterpool erfolgt. Ähnliche Limitierungen finden sich auch in anderen, mit Fördermitteln unterstützten, Gründungsberatungen. Beispielhaft sind etwa die Gründungsberatungen - Innovationen brauchen Mut – der Brandenburger Wirtschaftsförderung (vgl. WFBB 2019) oder die - Förderung unternehmerischen Know-hows – durch das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (vgl. BMWi Abs. 4.2).

Insbesondere zu Beginn der Gründung ist es den Gründern häufig nicht möglich, ihre Fragestellungen an den Berater zu identifizieren und zu formulieren, woraus sich für den Berater unterschiedliche neue Aufgaben ergeben können. Die Gründungsberatung unterscheidet sich somit in zwei zentralen Punkten von der Unternehmensberatung, denn die Auswahl eines Beraters sollte freiwillig erfolgen (vgl. Wohlgemuth und Gfrörer 2008, S. 23) und dem Klienten sollte bewusst sein,

welche Fragestellungen bzw. Aufgaben, im Rahmen der Unternehmensberatung beantwortet bzw. gelöst werden sollen (vgl. Wohlgemuth und Gfrörer 2008, S. 38). Eine weitere Besonderheit in der Gründungsberatung ist das Fehlen von stabilen unternehmerischen Strukturen, denn häufig sind Gründungsvorhaben nur ein gedankliches Konstrukt eines zukünftigen Unternehmens. Analytische Methoden zur Analyse bestehender Organisationsstrukturen und der damit verbundenen Probleme lassen sich daher nicht oder nur bedingt auf die Gründungsberatung anwenden.

Welcher Beratungsansatz, d.h. Experten- oder Prozessberatung, für die Gründungsberatung besser geeignet ist, muss wie auch bei der Unternehmensberatung, von Fall zu Fall erneut bewertet werden.

2.3 Öffentliche Fördermittel in der EU

2.3.1 Grundstruktur von Fördermitteln

Unter dem Begriff der öffentlichen Fördermittel werden zunächst sämtliche Zuwendungen der öffentlichen Hand auf nationaler und internationaler Ebene subsumiert (vgl. IFS Berlin 2009, S. 12). Die einzelnen Ebenen der öffentlichen Hand (EU, Bund, Land etc.) können Zuwendungen an die Empfänger ausgeben. Allen Fördermitteln ist dabei gemein, dass es keinen Rechtsanspruch auf deren Erhalt gibt. Öffentliche Fördermittel unterliegen weiterhin einer klar definierten Empfängergruppe, haben eine Zweckbindung und verfolgen die wirtschaftlichen und politischen Zielstellungen der öffentlichen Hand bzw. des Fördermittelgebers (vgl. Betz 2008, S. 13). Die Umsetzung und Verteilung von Fördermitteln ist auf die siebenjährigen Förderperioden begrenzt. Alle strukturpolitischen Maßnahmen und Budgets der EU beziehen sich auf die zugrundeliegende EU-Förderperiode und werden für jede Periode neu festgeschrieben. Die nationalen und regionalen Durchführungszeiträume bzw. Förderzeiträume entsprechen i.d.R. den EU-Förderperioden, können aber auch nach nationalem bzw. regionalem Ermessen von den Zeiträumen der EU-Förderperiode abweichen.²³

In Deutschland gibt es etwa 2.000 Förderprogramme aus den unterschiedlichsten Wirtschafts- und Lebensbereichen (vgl. Betz 2015, S. 13). Ein Förderprogramm nach Knuth (2009, S. 122) „[...] sei definiert als eine wirtschaftspolitische Maßnahme, die ein kostenloses oder subventioniertes Angebot an Förderleistungen bereitstellen soll und dazu einen Förderträger mit der operativen Durchführung der Förderung beauftragt [...].“ Die große Anzahl von Förderprogrammen in Deutschland macht eine weitere Typisierung der Förderprogramme notwendig. Subventionen werden im Allgemeinen auch als staatliche oder überstaatliche Unterstützungsmaßnahmen verstanden. Für die Bundesrepublik Deutschland ist seit 1967 im Gesetz zur Förderung der Stabilität und des Wachstums der Wirtschaft festgeschrieben, welche Maßnahmen als Subventionen gelten (vgl. § 12 StabG). Subventionen sind demnach wirtschafts- und finanzpolitische Maßnahmen zur Steuerung der marktwirtschaftlichen Ordnung, des Preisniveaus und des

²³ Die nachfolgenden Aussagen beziehen sich i.d.R. auf die EU-Förderperiode 2007-2013, da die Durchführung des BIEM Startup Navigators (BSN) in diesen Zeitraum fällt. Zur Verdeutlichung von Zusammenhängen werden z.T. auch Informationen aus der Förderperiode 2014-2020 herangezogen.

Wirtschaftswachstums. Verantwortlich für die Umsetzung der Maßnahmen sind die Länder und der Bund. Im § 12 StabG wird weiterhin ein Subventionsbericht zur zahlenmäßigen Darstellung der verwendeten Bundesmittel gefordert. In diesem Bericht erfolgt auch die Konkretisierung des Begriffs Subventionen in Finanzhilfe und Steuervergünstigung. „Unter Finanzhilfen werden demnach Geldleistungen des Bundes an Stellen außerhalb der Bundesverwaltung verstanden, die privaten Unternehmen und Wirtschaftszweigen zugutekommen, während es sich bei Steuervergünstigungen um spezielle steuerliche Ausnahmeregelungen handelt, die für die öffentliche Hand zu Mindereinnahmen führen“ (Deutscher Bundestag 2017, Abs. 9). Subventionen sollen dem öffentlichen Interesse dienen und grundsätzlich zeitlich befristet sein. Die zu subventionierenden Vorhaben wären ohne Subventionen nicht oder nur teilweise umsetzbar. Weiterhin sollen Subventionen aufeinander abgestimmt sein und sich in ihren Zielsetzungen nicht widersprechen (vgl. Deutscher Bundestag 2017 Abs. 9-16; vgl. Gabriel und Brettschneider 1994, S. 398–399).²⁴

Neben den Finanzhilfen und Steuervergünstigungen auf Bundes-, Landes- und Gemeindeebene sind seit dem Abschluss der römischen Verträge 1958 und dem Inkrafttreten des Maastrichter Vertrages im November 1993 auch eine Vielzahl von Finanzhilfen durch die Europäische Union eingerichtet worden (vgl. §§ 130a-130e EU-Vertrag). Im 2007 angepassten Vertrag von Lissabon wurden unter dem Namen Investitions- und Strukturfonds (ESIF) milliardenschwere Förderfonds zur Umsetzung der Kohäsions- und Strukturpolitik aufgelegt (vgl. §§ 174-178 AEUV). Die Verteilung und Verwendung der Fördermittel beachten stets das Prinzip der Kofinanzierung, das Additionalitätsprinzip und den Grundsatz der Partnerschaft zwischen EU-Kommission und Mitgliedstaaten. Das Prinzip der Kofinanzierung besagt, dass jedes aus dem Strukturfonds geförderte Vorhaben auch zu einem Teil aus öffentlichen Mitteln des betreffenden Landes finanziert werden muss. Das Additionalitätsprinzip soll dem Ersetzen regionaler bzw. nationaler Maßnahmen

²⁴ Den weiteren Ausführungen folgend definiert das Strafgesetzbuch Subventionen als:
„1. eine Leistung aus öffentlichen Mitteln nach Bundes- oder Landesrecht an Betriebe oder Unternehmen, die wenigstens zum Teil
a) ohne marktmäßige Gegenleistung gewährt wird und
b) der Förderung der Wirtschaft dienen soll;
2. eine Leistung aus öffentlichen Mitteln nach dem Recht der Europäischen Union, die wenigstens zum Teil ohne marktmäßige Gegenleistung gewährt wird.“ § 264 Abs. 8 Satz 1 und Satz 2 StGB Strafgesetzbuch in der Fassung der Bekanntmachung vom 13. November 1998 (BGBl. I S. 3322), das zuletzt durch Artikel 2 des Gesetzes vom 19. Juni 2019 (BGBl. I S. 844) geändert worden ist.

durch die EU-Strukturfonds vorbeugen. Die Unterstützung durch die EU soll stets zusätzlich zu den regionalen bzw. nationalen Vorhaben erfolgen. Es handelt sich demnach um eine Ergänzung der regionalen bzw. nationalen Mittel, nicht um deren Substitution (vgl. Steinrücken 2015, S. 47–50). Der Grundsatz der Partnerschaft zwischen EU-Kommission und Mitgliedstaaten bezieht sich auf die Zusammenarbeit und Partnerschaft der verschiedenen involvierten Verwaltungsebenen sowie die Kooperation mit Wirtschafts- und Sozialpartnern (vgl. Kinder 2009, S. 103–104).

Die Befugnisse der EU zur direkten Beeinflussung, um z.B. wirtschaftliche oder soziale Disparitäten zu korrigieren, sind innerhalb der europäischen Gemeinschaft durch den Artikel 3b des Maastrichter Vertrages geregelt. „Die Gemeinschaft wird innerhalb der Grenzen der ihr in diesem Vertrag zugewiesenen Befugnisse und gesetzten Ziele tätig. In den Bereichen, die nicht in ihre ausschließliche Zuständigkeit fallen, wird die Gemeinschaft nach dem Subsidiaritätsprinzip nur tätig, sofern und soweit die Ziele der in Betracht gezogenen Maßnahmen auf Ebene der Mitgliedstaaten nicht ausreichend erreicht werden können und daher wegen ihres Umfangs oder ihrer Wirkungen besser auf Gemeinschaftsebene erreicht werden können. Die Maßnahmen der Gemeinschaft gehen nicht über das für die Erreichung der Ziele dieses Vertrags erforderliche Maß hinaus" (Artikel 3b EU-Vertrag). In Praxi bedeutet dies, dass der öffentliche Sektor auf allen Ebenen (EU, Bund, Land, Städte und Gemeinden) öffentliche Finanzhilfen bereitstellt. Jede Ebene hat, abhängig vom eigenen Bedarf, regional unterschiedliche Finanzierungsprogramme entwickelt. Die Zielstellungen und auch die Zulassungsvoraussetzungen für die Gewährung dieser Mittel variieren innerhalb Deutschlands stark (vgl. Nathusius 2001, S. 86–87).

Flankierend können neben den Finanzhilfen weitere nationale und regionale Maßnahmen zur Unterstützung von Unternehmen und Gründern in Form von Steuervergünstigungen gewährt werden. Diese werden in Deutschland von den regionalen Finanzbehörden verwaltet. Statt einer direkten Auszahlung werden den Subventionsempfängern in diesen Fällen Teile der fälligen Steuern von der Finanzbehörde zurückerstattet. Finanzhilfen und Steuervergünstigungen führen im Ergebnis beide zu einer finanziellen Entlastung für den Subventionsempfänger (vgl. Varian 2016, S. 28).

Wesentliche Elemente der steuerlichen Subventionen sind der Investitionsabzugsbetrag und die Sonderabschreibungen. Im Vergleich zu den Finanzhilfen haben die Empfänger von steuerlichen Subventionen, soweit alle Voraussetzungen erfüllt sind, einen Rechtsanspruch auf die Gewährung der entsprechenden Steuervergünstigung (vgl. Betz 2015, S. 15).²⁵ Kein Rechtsanspruch besteht dagegen auf die Gewährung von Finanzhilfen, auch wenn alle dafür notwendigen Voraussetzungen erfüllt sind. Unter Berücksichtigung der Zielvorgaben innerhalb der großen EU-Strukturfonds und den nationalen Gegebenheiten, ist der Großteil der Finanzhilfen, die aus Mitteln der EU, des Bundes und/ oder des Landes stammen, finanziert (vgl. Deutscher Bundestag 2017, S. 36–37).

Im Verlauf der letzten 20 Jahre wurden auf allen Ebenen eine Vielzahl von Finanzhilfen mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen, Förderhöhen und Fördervoraussetzungen entwickelt. Die Divergenz und Anzahl der Finanzhilfen auf allen Ebenen des öffentlichen Sektors macht eine umfassende Aufstellung der einzelnen Finanzhilfen nur schwerlich möglich. Es ist jedoch möglich zwischen zwei großen Gruppen der Förderprogramme zu differenzieren. Zum einen gibt es die Beteiligungsprogramme und zum anderen die Zuschussprogramme (vgl. Nathusius 2001, S. 86–90). Eine andere zweckmäßige Gruppierung der unterschiedlichen Fördermöglichkeiten und Fördermittel kann nach dem Empfänger und dem Einsatzgebiet der Fördermittel erfolgen. Zunächst sind die personenbezogenen öffentlichen Fördermittel zu nennen. Fördermittel in dieser Gruppe sind beispielsweise für persönliche Qualifizierungen, zur Eigenkapitalhilfe im Rahmen von Kreditvergaben oder auch zur Finanzierung des Lebensunterhalts vorgesehen. Weiterhin sind die unternehmensbezogenen öffentlichen Fördermittel zu nennen. Diese umfassen z.B. Investitionszuschüsse, geförderte Darlehen oder Haftungsübernahmen durch den Fördermittelgeber (vgl. Blum und Leibbrand 2001, S. 326). Die Klassifizierung der Fördermöglichkeiten nach Empfänger und Einsatzgebiet ist aus Sicht des möglichen Zuwendungsempfängers ein Weg zur Selektion des jeweils passenden Förderprogramms. Zur Darstellung der

²⁵ Weitreichende Ausführungen zu den Auswirkungen von Finanzhilfen und steuerlichen Subventionen auf Empfängerebene finden sich bei Jochum, Georg (2006): Die Steuervergünstigung, Vergünstigungen und vergleichbare Subventionsleistungen im deutschen und europäischen Steuer-, Finanz- und Abgabenrecht. Zugl.: Konstanz, Univ., Habil.-Schr., 2003. Münster: LIT Verlag (Recht, 3).

Funktionsweise und der generellen Fördermittelarten erscheint diese Form jedoch ungeeignet. In den folgenden Ausführungen wird daher die Darstellung nach Beteiligungsprogrammen und Zuschussprogrammen bevorzugt.

Unter den Beteiligungsprogrammen werden Teilhaberschaften der öffentlichen Hand an privatwirtschaftlichen Unternehmen, die Unterstützung von Investitionen durch Förderdarlehen und Bürgschaften für Kredite und Garantien für Exportgeschäfte verstanden. Beteiligungsförderprogrammen ist somit gemein, dass keine direkte Auszahlung von Fördermitteln an den Empfänger erfolgt. Die Förderung erfolgt auf unterschiedlichen Wegen in Form von Risikoübernahmen durch den Fördermittelgeber, um dem Zuwendungsempfänger die Beschaffung von Finanzmitteln zu erleichtern.

Im Rahmen von Zuschussprogrammen werden die Finanzmittel dagegen direkt an den Zuwendungsempfänger ausgezahlt bzw. kommen diesem direkt zu Gute. Dazu zählen beispielsweise Förderungen für Investitionen und Zuschüsse zum Lebensunterhalt des Zuwendungsempfängers. Zuwendungen aus Zuschussprogrammen müssen nicht an den Fördermittelgeber zurückgezahlt werden und sind daher von besonderer Attraktivität für den Empfänger (vgl. Betz 2015, S. 13–15).

Die Gewährung von öffentlichen Zuschüssen an Unternehmen, lässt im nationalen und internationalen Wettbewerb immer wieder Diskussionen um Wettbewerbsverzerrungen und unerlaubte staatliche Unterstützungsleistungen laut werden (vgl. Eckert und Trautnitz 2016, S. 480).²⁶ Neben der direkten Auszahlung von finanziellen Mitteln, kann eine Unterstützung auch in weiteren Formen erfolgen. Eine dieser weiteren Formen sind Beratungsleistungen²⁷, die von Unternehmen oder Personen vergünstigt oder kostenlos beansprucht werden können. Auch diese Form der Finanzhilfen wird der Gruppe der Zuschussprogramme zugeordnet (vgl. Vogelsang et al. 2015). Abbildung 12 gibt einen strukturierten Überblick über die unterschiedlichen öffentlichen Fördermittel.

²⁶ Ein Beispiel hierfür ist das kanadische Unternehmen Bombardier. Die USA beschuldigen in diesem Fall Kanada der unfairen Subventionierung des kanadischen Flugzeugbauers mit dem Ziel, Flugzeuge von Bombardier zu unüblich günstigen Preisen am Markt in den USA zu platzieren. Der Vorwurf lautete weiter, dass die Subventionen Kanadas sich negativ auf die Preise im internationalen Wettbewerb auswirken und damit auch zum Nachteil des US Flugzeugherstellers Boeing. vgl. Handelsblatt 2017, S. 1.

²⁷ Siehe auch Abschnitt 2.2 Unternehmensberatung.

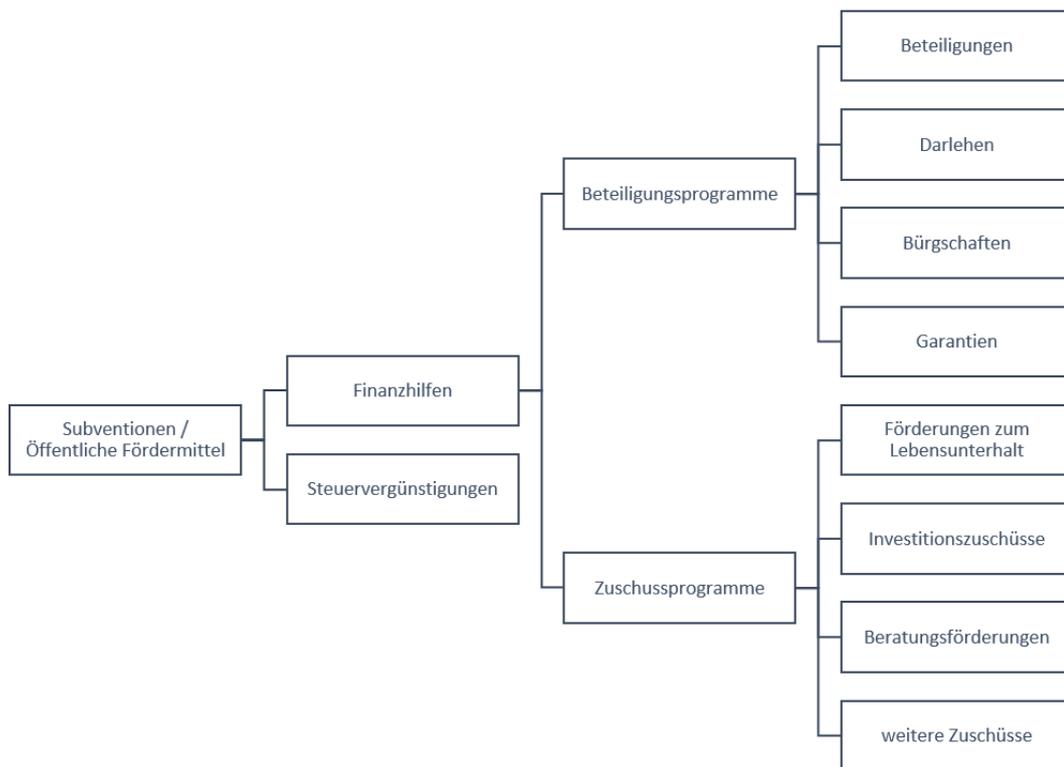


Abbildung 12: Übersicht öffentliche Fördermittel (Eigene Darstellung)

Im Rahmen dieser Arbeit werden unter dem Begriff Fördermittel alle Zuschussprogramme, unabhängig von deren Mittelherkunft oder Verwendungszweck, verstanden, die dem Zuwendungsempfänger direkt in Form von Finanzmitteln oder Dienstleistungen zugutekommen. Steuervergünstigungen sind kein Bestandteil der weiteren Betrachtungen. Nach der Erläuterung der möglichen Ausprägungen von öffentlichen Fördermitteln, soll im Folgenden beschrieben werden, wie diese vom EU-Strukturfonds bis zum Zuwendungsempfänger gelangen.

2.3.2 Kohäsions- und Strukturpolitik

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wird mit dem BIEM Startup Navigator, eine aus Mittel des Europäischen Sozialfonds geförderte Maßnahme an den Brandenburger Hochschulen untersucht. Die Betrachtung der Gründungsförderung an den Brandenburger Hochschulen soll daher vor dem Hintergrund der Finanzierung durch EU-Strukturfondsmittel und eingebettet in den Kontext der EU-Kohäsionspolitik vorgenommen werden. In den folgenden Abschnitten wird aufgezeigt werden, welche Interdependenzen zwischen der EU-Kohäsionspolitik und der Gründungsförderung an den Brandenburger Hochschulen bestehen. Im

Einzelfall werden hierfür die rechtlichen Grundlagen und historischen Entstehungen weiter ausgeführt, um so ein Bild der Fördermittellandschaft innerhalb der EU, des Bundes und letztlich des Landes Brandenburg zu erhalten.

Mit der Unterzeichnung der römischen Verträge 1957 gründeten zunächst sechs Staaten²⁸ die Europäische Wirtschaftsgemeinschaft (EWG). In den folgenden Jahrzehnten arbeiteten Politiker, aus unterschiedlichen Ländern, an einem gemeinsamen Europäischen Staatenverbund und erweiterten die EWG stetig (vgl. Herdegen 2018, S. 57–58). 1992 gelang es, die aus der EWG hervorgegangene Europäische Union (EU) mit 12 Mitgliedsstaaten zu gründen.²⁹ Bis zum Jahr 2013 erhöhte sich die Anzahl der Mitgliedsstaaten der EU auf 28 (vgl. Weidenfeld 2012, S. 20–22).³⁰

Seit ihrem Bestehen ist es ein Ziel der EU, die ökonomischen Disparitäten zwischen und innerhalb der EU-Mitgliedsstaaten, unter der Prämisse des gemeinsamen wirtschaftlichen Wachstums, anzugleichen³¹. Den rechtlichen Rahmen für das Handeln der EU regeln primär der Vertrag über die Europäische Union (EU-Vertrag) und der Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV). Beide Verträge wurden 2007, nach langen Verhandlungen, durch alle Mitgliedsstaaten der EU unterzeichnet und traten am 1. Dezember 2009 in Kraft (vgl. Weidenfeld 2012, S. 29).³²

Die grundsätzlichen Ziele der Europäischen Union sind in den gemeinsamen Bestimmungen des EU-Vertrags festgeschrieben. Der Artikel 3 Satz 3 des EU-Vertrags führt aus „Die Union errichtet einen Binnenmarkt. Sie wirkt auf die nachhaltige Entwicklung Europas auf der Grundlage eines ausgewogenen Wirtschaftswachstums und von Preisstabilität, eine in hohem Maße wettbewerbsfähige soziale Marktwirtschaft, die auf Vollbeschäftigung und sozialen

²⁸ Gründungsmitglieder EWR: Belgien, Bundesrepublik Deutschland, Frankreich, Italien, Luxemburg und die Niederlande.

²⁹ Gründungsmitglieder EU: Belgien, Dänemark, Deutschland, Griechenland, Spanien, Frankreich, Irland, Italien, Luxemburg, Niederlande, Portugal, Vereinigtes Königreich Großbritannien und Nordirland.

³⁰ Erstmals seit der Gründung der Europäischen Union im Jahr 1992 wird ein Mitgliedsland (Vereinigtes Königreich von Großbritannien) die EU auf eigenen Wunsch, nach Art. 50 Abs. 2 EU-Vertrag, verlassen, sodass die Anzahl der Mitgliedsstaaten sich nach dem Austritt auf 27 verringert. Vgl. Herdegen, Matthias (2018): *Europarecht*. 20., überarbeitete und erweiterte Auflage. München: C.H. Beck (Grundrisse des Rechts). S.76.

³¹ Weitere Begründungen und Ziele der EU-Kohäsionspolitik finden sich z.B. bei Dörr, Julian (2016): *Die europäische Kohäsionspolitik: Eine ordnungsökonomische Perspektive*: De Gruyter. S.141-155.

³² Auch als Verträge von Lissabon bekannt.

Fortschritt abzielt, sowie ein hohes Maß an Umweltschutz und Verbesserung der Umweltqualität hin. Sie fördert den wissenschaftlichen und technischen Fortschritt.“ Der Artikel 174 AEUV beschreibt die Ziele weiter, „Die Union entwickelt und verfolgt weiterhin ihre Politik zur Stärkung ihres wirtschaftlichen, sozialen und territorialen Zusammenhalts, um eine harmonische Entwicklung der Union als Ganzes zu fördern. Die Union setzt sich insbesondere zum Ziel, die Unterschiede im Entwicklungsstand der verschiedenen Regionen und den Rückstand der am stärksten benachteiligten Gebiete zu verringern.“ Darüber hinaus bestimmt der Europäische Rat über die programmatische Konkretisierung der EU-Politik, „Der Europäische Rat gibt der Union die für ihre Entwicklung erforderlichen Impulse und legt die allgemeinen politischen Zielvorstellungen und Prioritäten hierfür fest“ (Art. 15 EU-Vertrag). Der Europäische Rat legte für den Zeitraum 2000-2010 die wirtschaftspolitischen Ziele in der Lissabon-Strategie und ab 2010 in der Europa 2020 Strategie fest (vgl. Europäische Kommission 2010).

Die Lissabon-Strategie umfasste ein EU-weites wirtschaftspolitisches Programm mit dem strategischen Ziel, Europa bis 2010 zum weltweit führenden Wirtschaftsraum auszubauen. Konkret lautete das Ziel, "die Union zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum in der Welt zu machen - einem Wirtschaftsraum, der fähig ist, ein dauerhaftes Wirtschaftswachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen und einem größeren sozialen Zusammenhalt zu erzielen" (Europäischer Rat 2000, S. 2).

Mit einem Jahrzehnt Abstand, kann festgehalten werden, dass dieses Ziel nicht in allen Punkten erreicht wurden. Für die Folgestrategie Europa 2020 wurden dennoch Teilziele der Lissabon-Strategie in die Folgestrategie Europa 2020 übernommen (vgl. Ribhegge 2011, S. 138).

Die veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen führten auch zu einer veränderten politischen Anspruchshaltung. Im Vergleich zu den hochgesteckten Zielen der Lissabon-Strategie wurden die Ziele von Europa 2020 verbal entschärft und lauten nun „intelligentes, nachhaltiges und inklusives Wachstum als Mittel zur Überwindung struktureller Schwächen der europäischen Wirtschaft, zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität und zur Stärkung einer nachhaltigen sozialen Marktwirtschaft“ (Dörr 2016, S. 162–164; Europäische Kommission 03.03.2010, S. 6).

Zur Erreichung der wirtschaftspolitischen Ziele der EU, sind Finanz- und Fördermittel das zentrale Steuerungsinstrument, u.a. der Artikel 175 AEUV führt dazu aus „Die Union unterstützt auch diese Bemühungen durch die Politik, die sie mit Hilfe der Strukturfonds [...], der Europäischen Investitionsbank und der sonstigen vorhandenen Finanzierungsinstrumente führt.“ Die EU-Kommission, der Europäische Rat und das Europäische Parlament erlassen im Trilogverfahren gemeinsam einen mehrjährigen Finanzrahmen.³³ Der Artikel 312 AUEV gibt für den mehrjährigen Finanzrahmen eine Mindestdauer von fünf Jahren vor. In der Vergangenheit wurden die mehrjährigen Finanzrahmen für jeweils sieben Jahre verfasst.³⁴ Zusätzlich gibt es Richtlinien und Verordnungen, mit deren Hilfe die Verteilung der Finanz- und Fördermittel innerhalb der Mitgliedsstaaten reguliert werden. Diese geben im Kern vier Grundsätze vor:

- Konzentration - auf wenige, zahlenmäßig begrenzte Ziele, mit dem Fokus auf den am wenigsten entwickelten Regionen;
- Programmplanung - Langfristige Planung und Erfolgsevaluationen
- Partnerschaft - Zusammenarbeit und Partnerschaft bei der Konzeption und Umsetzung von Programmen
- Zusätzlichkeit - Substitutionsverbot von nationalen Ausgaben durch EU-Mittel (vgl. Europäische Kommission 2018, S. 24).

2.3.2.1 Kohäsions- und Strukturfonds

Nachdem die Ziele und Grundsätze der Regional- und Strukturpolitik kurz erläutert wurden, soll überblicksartig skizziert werden, wie die EU-Fördermittel in die einzelnen Regionen der EU verteilt werden.

Unter den Zielvorgaben der Lissabon-Strategie wurden die EU-Strukturfonds von 2007 bis 2013 auf Grundlage unterschiedlicher europäischer und nationaler Vorgaben ausgestaltet. Wesentliche Vorgaben der EU waren die strategischen Leitlinien zur Kohäsionspolitik, die Leitlinien zur Entwicklung des ländlichen Raumes und der Meeres- und Fischereipolitik. Auf Grundlage der Verordnung (EU) Nr. 1083/2006 galten in der Förderperiode 2007 bis 2013 für die Verwaltung von EFRE, ESF und KF die gleichen Bestimmungen. Der Europäische Fischereifonds

³³ Synonym zum Begriff des „mehrjährigen Finanzrahmens“ werden auch die Begriffe Förderperiode oder Programmperiode verwendet.

³⁴ Die letzten Förderperioden: 1994-1999; 2000-2006; 2007-2013; 2014-2020. Auch der zukünftige mehrjährige Finanzrahmen soll abermals einen siebjährigen Zeitraum von 2021 bis 2027 umfassen.

und der Europäische Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums wurden jeweils unter eigenen Bestimmungen verwaltet und waren kein Bestandteil der Europäischen Kohäsionspolitik (vgl. Dörr 2016, S. 162).

Ziele und Vorgaben der einzelnen Mitgliedsstaaten, z.B. aus der nationalen Regional- und Strukturpolitik, wurden in der Mitteleinsatzplanung ebenfalls berücksichtigt. Die Mitgliedsstaaten waren verpflichtet, in enger Abstimmung mit der EU und unter Berücksichtigung aller europäischen und nationalen politischen Zielvorgaben, einen abgestimmten Plan zur Kohäsionspolitik zu erstellen. Im Ergebnis entstand der nationale strategische Rahmenplan (NSRP). Weiterhin wurden die umzusetzenden Maßnahmen, für jeden Strukturfonds einzeln, im Operationellen Programm (OP) konkretisiert (vgl. Dörr 2016, S. 240).

Der NSRP und die OP wurden durch die EU verabschiedet. Anschließend konnte die Vergabe der EU-Strukturfondsmittel auf nationaler Ebene beginnen. Auf die regionale Ausgestaltung und Verteilung der Mittel, in Form des OP, wird im Kapitel 2.3.2.3 Verteilungsmechanismen auf regionaler Ebene näher eingegangen. Die nachfolgende Abbildung 13 skizziert die Beziehungen der einzelnen Planungsinstrumente im Planungs- und Verteilungsprozess zur Kohäsionspolitik, auf europäischer und nationaler Ebene, für den Zeitraum 2007-2013.

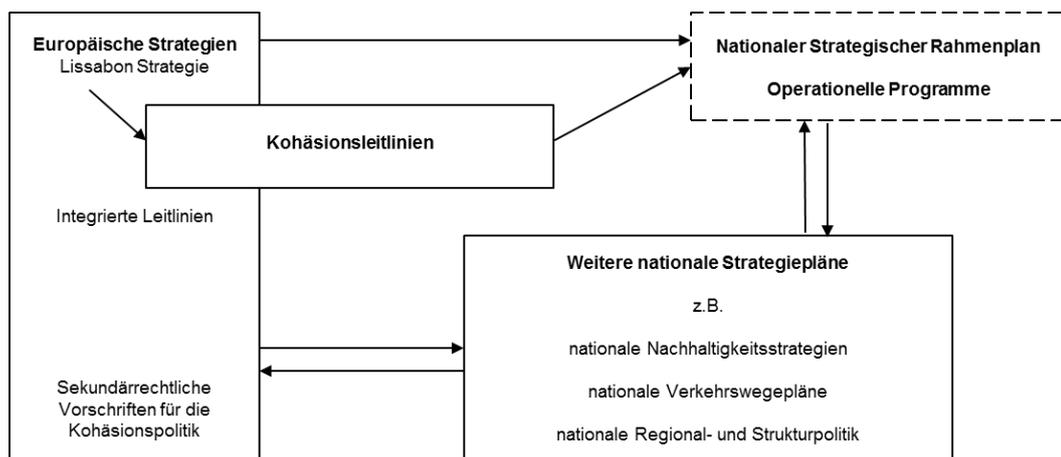


Abbildung 13: Interdependenzen der Planungsinstrumente in der EU- Förderperiode 2007-2013 (In Anlehnung an Dörr 2016, S. 243)

In der EU-Förderperiode 2007-2013 hatten die EU-Kohäsionsfonds ein Gesamtvolumen von ca. 348 Mrd. Euro (vgl. Europäische Kommission 2007, S. 7). Die Vielzahl an transnationalen und nationalen Vorschriften und Anforderungen, machten die Verteilung der EU-Kohäsionsfondsmittel 2007-2013 zu einem überaus komplexen und vielschichtigen Prozess. Mit dem Auslaufen der Lissabon-Strategie

wurde die Folgestrategie Europa 2020 verabschiedet, darauf abgestimmt wurde auch der mehrjährige Finanzrahmen der EU von 2014-2020 erstellt. In Folge der strategischen Neuausrichtung wurden ebenfalls Anpassungen der EU-Kohäsionspolitik und des Allokationsprozesses der Kohäsionsfondsmittel vorgenommen (vgl. Dörr 2016, S. 162).

Mit der Förderperiode 2014-2020 wurden neue Planungsinstrumente eingeführt, um die Verteilung der Fördermittel effizienter und deren regionale Wirkung effektiver zu gestalten. Damit verbunden ist die Aufnahme des Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums (ELER) und des Europäische Meeres- und Fischereifonds (EMFF) in die EU-Kohäsionspolitik.

Die fünf Strukturfonds wurden mit Beginn der Förderperiode 2014 zusätzlich im neu eingeführten Europäischen Struktur- und Investitionsfonds (ESI-Fonds), in einem zentralen Instrument, gebündelt (vgl. Freise und Garbert 2013, S. 34).

Zur Umsetzung der Europa 2020 Strategie der EU wurde der zusammenfassende Begriff der Europäischen Struktur- und Investitionsfonds (ESI-Fonds) eingeführt. Unter dem Begriff des ESI-Fonds werden seit 2014 die fünf großen Europäischen Struktur- und Investitionsfonds zusammengefasst. Dazu gehören der Europäische Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE), der Europäische Sozialfonds (ESF), der Kohäsionsfonds (KF), der Europäische Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums (ELER) und der Europäische Meeres- und Fischereifonds (EMFF) (vgl. Dörr 2016, S. 216).

Die Strukturfonds haben unterschiedliche inhaltliche Ausrichtung. Der EFRE finanziert Vorhaben zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und Maßnahmen zur Schaffung von Arbeitsplätzen in KMU. Weiterhin ist der EFRE für Maßnahmen zum Ausbau der wirtschaftsnahen Infrastruktur, zur Förderung von angewandter Forschung und Entwicklung sowie zur Unterstützung der Energiewende und CO₂-Reduktion vorgesehen (vgl. BMWi 2016, S. 103).

Der ESF dagegen „ist das wichtigste beschäftigungspolitische Instrument der EU“ (BmwI 2016, S. 103). Mit Hilfe des ESF sollen vor allem die Chancen zur Arbeitsmarktteilnahme für alle EU-Bürger verbessert werden. Gefördert werden dafür u.a. Aus- und Weiterbildungen, die Gründungsunterstützung oder Maßnahmen zur Reduzierung des Fachkräftemangels. Einen weiteren Schwerpunkt hat die Förderung des ESF in den Feldern Inklusion, Armutsbekämpfung und Bildung (vgl. BMWi 2016, S. 103).

Der ELER unterstützt die Wettbewerbsfähigkeit der Landwirtschaft in der EU. Weiterhin werden die nachhaltige Bewirtschaftung der natürlichen Ressourcen und der Klimaschutz durch den ELER gefördert (vgl. BMWi 2016, S. 103).

Mit Hilfe des KF sollen Ungleichheiten innerhalb der EU-Mitgliedsstaaten ausgeglichen werden, insbesondere der wirtschaftliche, soziale und territoriale Zusammenhalt sollen unterstützt werden. Die Mittel des KF werden vor allem genutzt, um die europäische Verkehrsinfrastruktur in weniger entwickelten Regionen zu verbessern (vgl. Rossi 2014, S. 692–693).

Der EMFF unterstützt vor allem Maßnahmen zur Umstellung auf eine nachhaltige Fischerei innerhalb der EU. Weiterhin unterstützt der EMFF auch Projekte in neuen, der Fischerei ähnlichen Wirtschaftstätigkeiten (z.B. umweltverträgliche Aquakulturen), um weitere Arbeitsplätze zu schaffen (vgl. Zierer 2015, S. 221).

Aufgrund der geringfügigen Bedeutung des ELER, EMFF und des KF für die vorliegende Arbeit, beschränken sich die weiteren Ausführungen zunächst auf die Strukturfonds EFRE und ESF.

Die eingeführte Bündelung der fünf einzelnen Fonds im neuen ESI -Fonds soll die inhaltlich abgestimmte und effiziente Unterstützung der Kohäsionspolitik ermöglichen. Die Verwendung der Fördermittel wird durch die in 2013 eingeführte Verordnung mit gemeinsamen Bestimmungen - Verordnung (EU) Nr. 1303/2013 geregelt. Darüber hinaus gibt es weitere Konkretisierungen zum Einsatz der Fördermittel in Form von jeweiligen Strukturfondsverordnungen (vgl. Europäische Kommission 2015, S. 7–8).³⁵

³⁵ Die Verordnungen sind: EFRE-Verordnung (EU) Nr. 1301/2013; ESF-Verordnung (EU) Nr. 1304/2013; ETZ-Verordnung (EU) Nr. 1299/2013; EVTZ-Verordnung (EU) Nr. 1302/2013; Kohäsionsfonds Verordnung (EU) Nr. 1300/2013; ELER-Verordnung (EU) Nr. 1305/2013; EMFF-Verordnung (EU) Nr. 508/2014.

Die gemeinsamen Bestimmungen - Verordnung (EU) Nr. 1303/2013 geben den gemeinsamen strategischen Rahmen (GSR) für die ESI-Fonds auf europäischer Ebene vor. Zur Verzahnung der Finanz- und Förderinstrumente der EU mit den Zielen der Europa 2020 Strategie, wurden in den gemeinsamen Bestimmungen elf thematische Ziele zur Umsetzung der Europa 2020 Strategie festgeschrieben (vgl. Artikel 9 EU-Verordnung 1303/2013).³⁶

Aus dem Anhang 1 der Verordnung mit gemeinsamen Bestimmungen - Verordnung (EU) Nr. 1303/2013 geht hervor, dass die Kohäsionsleitlinien durch den gemeinsamen strategischen Rahmen (GSR) als übergeordnetes Planungsinstrument zur Optimierung der EU-Strukturfonds ersetzt werden (vgl. Europäische Kommission 2015, S. 19).

Weiterhin wurde festgelegt, dass auch alle übrigen Finanzinstrumente der EU einen Beitrag zu diesen 11 thematischen Zielen leisten sollen. Um einem Mitgliedsstaat den Zugang zu den Fördermitteln aus einem ESI-Fonds zu ermöglichen, ist dieser verpflichtet, die Koordinierung der ESI-Fonds auf nationaler Ebene schriftlich zu belegen (vgl. Europäische Kommission 2015, S. 16). Das BMWi erstellte zu diesem Zweck die Partnerschaftvereinbarung vom 15. September 2014. Die Partnerschaftvereinbarung legt „die strategischen Grundlagen für die Förderung mit den Europäischen Struktur- und Investitionsfonds in Deutschland. [...] Für die einzelnen thematischen Ziele und die Fonds werden die konkreten Interventionen benannt und vor dem Hintergrund der bereits existierenden nationalen Maßnahmen begründet“ (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014, S. 9). Die Partnerschaftvereinbarung ersetzt das Instrument des NSRP.

Weiterhin fordern die gemeinsamen Bestimmungen dazu auf, „Synergien und eine effektive Koordinierung zwischen allen verfügbaren Finanzierungsinstrumenten

³⁶ Die 11 thematischen Ziele sind: „1. Stärkung von Forschung, technologischer Entwicklung und Innovation; 2. Verbesserung der Barrierefreiheit sowie der Nutzung und Qualität von IKT; 3. Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU, des Agrarsektors (beim ELER) und des Fischerei- und Aquakultursektors (beim EMFF); 4. Förderung der Bestrebungen zur Verringerung der CO₂-Emissionen in allen Branchen der Wirtschaft; 5. Förderung der Anpassung an den Klimawandel sowie der Risikoprävention und des Risikomanagements; 6. Erhaltung und Schutz der Umwelt sowie Förderung der Ressourceneffizienz; 7. Förderung von Nachhaltigkeit im Verkehr und Beseitigung von Engpässen in wichtigen Netzinfrastrukturen; 8. Förderung nachhaltiger und hochwertiger Beschäftigung und Unterstützung der Mobilität der Arbeitskräfte; 9. Förderung der sozialen Inklusion und Bekämpfung von Armut und jeglicher Diskriminierung; 10. Investitionen in Bildung, Ausbildung, und Berufsbildung für Kompetenzen und lebenslanges Lernen; 11. Verbesserung der institutionellen Kapazitäten von öffentlichen Behörden und Interessenträgern und der effizienten öffentlichen Verwaltung.“ Artikel 9 Gemeinsame Bestimmungen - Verordnung (EU) Nr. 1303/2013.

auf europäischer, nationaler, regionaler und lokaler Ebene zu fördern“ (Europäische Kommission 2015, S. 16). In der Partnerschaftvereinbarung wird zu diesem Zweck auf die nächst tieferen Ebenen der Bundesländer verwiesen, in den „Operationellen Programmen und den Entwicklungsprogrammen für den ländlichen Raum wird die grundlegende Ausrichtung unter Berücksichtigung der regionalen und sektoralen Besonderheiten konkretisiert“ (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014, S. 9). Wie aus dem Vergleich der Planungsinstrumente hervorgeht, bleibt das OP als Planungsinstrument zur Fördermittelverwendung auf regionaler Ebene auch in der Förderperiode 2014-2020 unverändert.

Die nachfolgende Abbildung 14 gibt einen Überblick zu den wechselseitigen Beziehungen der Planungsinstrumente in der EU-Förderperiode 2014-2020.

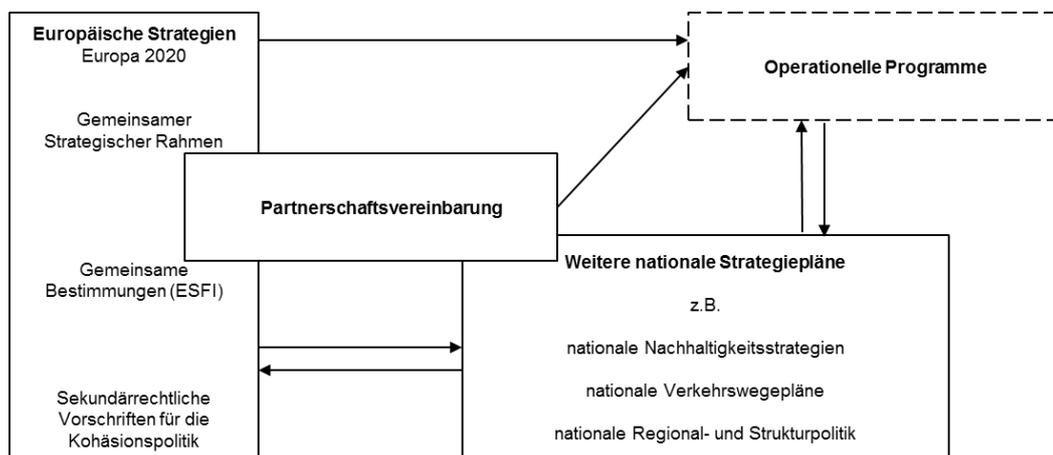


Abbildung 14: Interdependenzen der Planungsinstrumente in der EU- Förderperiode 2014-2020 (Eigene Darstellung in Anlehnung an Dörr 2016, S. 243)

Mit Hilfe der beschriebenen Planungsinstrumente wurde der regulatorische Rahmen festgelegt, auf dessen Grundlage es möglich wird, die Ziele der EU-Kohäsionspolitik bis auf die unteren regionalen Ebenen zu transportieren.³⁷ In der Förderperiode 2014-2020 hatten die fünf EU-Strukturfonds, auch durch die Hinzunahme des ELER und EMFF, ein gestiegenes Gesamtvolumen von ca. 457,1 Mrd. Euro. (vgl. Europäische Kommission 2015, S. 4).³⁸

³⁷ Weitere Ausführungen zu den Verteilungsmechanismen auf regionaler Ebene erfolgen u.a. im Kapitel 2.3.2.3 Verteilungsmechanismen.

³⁸ Eine vergleichende Übersicht der Kohäsionspolitik in den Förderperioden 2007-2013 und 2014-2020 findet sich im Anhang.

2.3.2.2 Regionensystematik

Allen EU-Förderperioden ist gemein, dass die aus den EU-Strukturfonds stammenden Mittel, im Sinne der übergeordneten wirtschaftspolitischen Ziele, innerhalb der gesamten Union bedarfsgerecht verteilt werden müssen. Die unterschiedlichen inhaltlichen Ausrichtungen der EU-Fonds vereinfachen die Verteilung zunächst (vgl. Dörr 2016, S. 162). Die Allokation der Fördermittel anteilig, nach einem individuellen oder festen Verteilungsschlüssel auf die Mitgliedsstaaten, erscheint wenig sinnvoll. Mit der Einführung der sogenannten Nomenclature des unités territoriales statistiques³⁹ (NUTS) wurde eine EU-weite Regionensystematik geschaffen, die eine unterschiedliche territoriale Aufteilung in den Mitgliedstaaten ermöglichte. Die Grundlage zur Einführung der NUTS bildet die Verordnung (EG) Nr. 1059/2003.

Demnach sind die Gebietseinheiten der EU hierarchisch aufgebaut und werden in drei Klassen eingeteilt. Die erste Klasse umfasst die NUTS-1 Regionen. Diese Einteilung dient zunächst der Zuordnung und beschreibt sozioökonomische Großregionen. Weiterhin gibt es NUTS-2 Regionen, die Klasse bildet die Basis für die regionalpolitischen Maßnahmen der EU. Die feinteiligste Klasse sind die NUTS-3 Regionen. Diese Klasse wird zumeist für spezifische Diagnosen verwendet (Art. 2 und 3 EG Verordnung 1059/2003). Die Abbildung 15 verdeutlicht den Aufbau der NUTS Regionen am praktischen Beispiel. Die dargestellte NUTS-1 Ebene mit der Bezeichnung DE2, beschreibt das Bundesland Bayern in Deutschland. Die NUTS-2 Ebene mit der Nummer DE27 beschreibt die Region Schwaben in Bayern, Deutschland. Die NUTS-3 Ebene DE27C bezeichnet das Unterallgäu, Schwaben in Bayern in Deutschland.

Die so erstellten NUTS-Regionen sind wesentlicher Bestandteil der Mittelverteilung der EU-Strukturfonds. Die Karte der NUTS-Regionen hat für mindestens drei Jahre Bestand (EG Verordnung 1059/2003 Art. 5 Satz 4). Derzeit gilt die NUTS-Klassifikation aus dem Jahr 2016. Eine erneute Fassung ist für das Jahr 2021 angekündigt (vgl. Europäische Union 2019).⁴⁰ Die EU wird aktuell in

³⁹ Deutsch: Nomenklatur der statistischen Gebietseinheiten.

⁴⁰ In der Vergangenheit gab es unterschiedliche Fassungen: NUTS-2003; NUTS-2006; NUTS-2010 und die NUTS-2013.

104 NUTS-1, 281 NUTS-2 und 1348 NUTS-3 Regionen untergliedert (vgl. Statistisches Bundesamt 2019).⁴¹

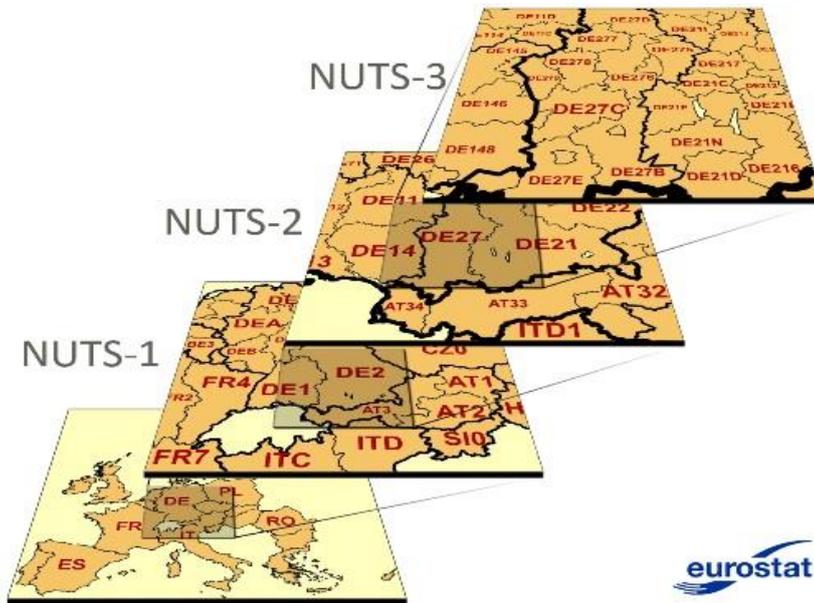


Abbildung 15: Klassen der EU NUTS-Regionen (Eurostat 2019)

Mit Hilfe der NUTS-2 Regionen ist es gelungen, europaweit vergleichbare geographische Größeneinheiten zu erstellen. Die ausschließliche geographische Lage und Größe einer Region, wie es durch NUTS möglich ist, reichen jedoch noch nicht aus, um Fördermittel zielgerichtet und bedarfsorientiert zu verteilen. Als maßgebliches Kriterium zur Ermittlung des Unterstützungsbedarfs wurde das regionale Pro-Kopf-Bruttoinlandsprodukt (BIP) für jede NUTS-2 Region errechnet und anschließend mit dem durchschnittlichen Pro-Kopf-BIP der EU verglichen. Der Vergleich gibt Aufschluss über den wirtschaftlichen Entwicklungsstand der Region, gemessen an der wirtschaftlichen Entwicklung der EU. In der Förderperiode von 2007-2013 wurden die folgenden Schwellenwerte zur Bestimmung des wirtschaftlichen Entwicklungsstandes festgelegt.

Die NUTS-Regionen wurden von 2007-2013 in vier Gruppen unterschieden. Die erste Gruppe sind NUTS-Regionen, deren Pro-Kopf-BIP unter 75 Prozent des durchschnittlichen Pro-Kopf-BIP der EU-27 lag. Diese Regionen wurden auch als Konvergenzregion bezeichnet. Auf ihnen lag der Förderschwerpunkt des ESF und des EFRE (vgl. Ribhegge 2011, S. 139).

⁴¹ Für die Verteilung der Fördermittel sind die NUTS-2 Regionen maßgeblich.

Die zweite Gruppe der NUTS-Regionen waren die Phasing-out Regionen. Dieser Gruppe gehörten die ehemaligen EU-15 Regionen an, wenn deren durchschnittliches Pro-Kopf-BIP bereits vor der EU-Osterweiterung unter 75 Prozent des Pro Kopf-BIP der EU-15 lag.

Die dritte Gruppe sind die Phasing-in Regionen. Phasing-in Regionen waren Regionen, in denen das durchschnittliche Pro-Kopf-BIP vor der EU-Osterweiterung unter 75 Prozent des EU-Durchschnitts lag und gleichzeitig das Pro-Kopf-BIP nach der EU-Osterweiterung über 75 Prozent des EU-15 Durchschnitts lag.

Wie aus den Definitionen der Phasing-in und -out Regionen ersichtlich wird, handelte es sich dabei um spezifische Anpassungen im Rahmen der EU-Osterweiterung. Im Rahmen der EU-Osterweiterung kam es zu statistischen Effekten aufgrund der Erhöhung der EU-Mitgliedsstaaten. Aus EU-15 wurde die EU-27 womit die Reduzierung des durchschnittlichen Pro-Kopf-BIP einher ging. Um diesen Effekten entgegenzuwirken und eine bedarfsgerechte Verteilung der EU-Strukturfondsmittel zu ermöglichen, wurden die Regionenklassifizierungen Phasing-in und Phasing-out eingeführt (vgl. Ribhegge 2011, S. 139).⁴²

Den Phasing-in und -out Regionen wurden ebenfalls Fördermittel zur Entwicklung zugewiesen, jedoch projektbezogen weniger als den Konvergenzregionen.

Die Gruppe vier der NUTS-Regionen bilden die stärker entwickelten Regionen. Eingruppiert wurden hier alle Regionen, deren Pro-Kopf-BIP bei über 90 Prozent des EU-Durchschnitts lag. Die entwickelten Regionen erhielten im Vergleich zu den beiden anderen Gruppen die niedrigsten Förderquoten (vgl. Europäische Union 2020b, S. 2; vgl. Ribhegge 2011, S. 136–139).

Entsprechend der NUTS Eingruppierung erfolgt die Zuweisung von Mitteln aus den EU-Strukturfonds. Im Zeitraum von 2007 bis 2013 gab es EU-weit insgesamt 262 NUTS-Regionen. Davon waren 80 Konvergenz und 16 Phasing-out und 13 Phasing-in Regionen. Mit 153 stärker entwickelten Regionen hatte der

⁴² Am 1. Mai 2004 traten der EU-15 die Länder Estland, Lettland, Litauen, Malta, Polen, Slowakei, Slowenien, Tschechien, Ungarn und Zypern bei und bildeten die EU-25. Am 1. Januar 2007 traten weiterhin Bulgarien und Rumänien der EU bei, es entstand die EU-27. Bis zum Beitritt Kroatiens am 1. Juli 2013, seither hat die EU 28 Mitgliedsstaaten. Vgl. Welfens, Paul J.J.; Borbély, Dora (2016): EU-Osterweiterung, IKT und Strukturwandel. Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg. S. 1-8.

überwiegende Teil der Regionen (58,40 Prozent) bereits mindestens 90 Prozent des durchschnittlichen EU-Pro-Kopf-BIP erreicht.

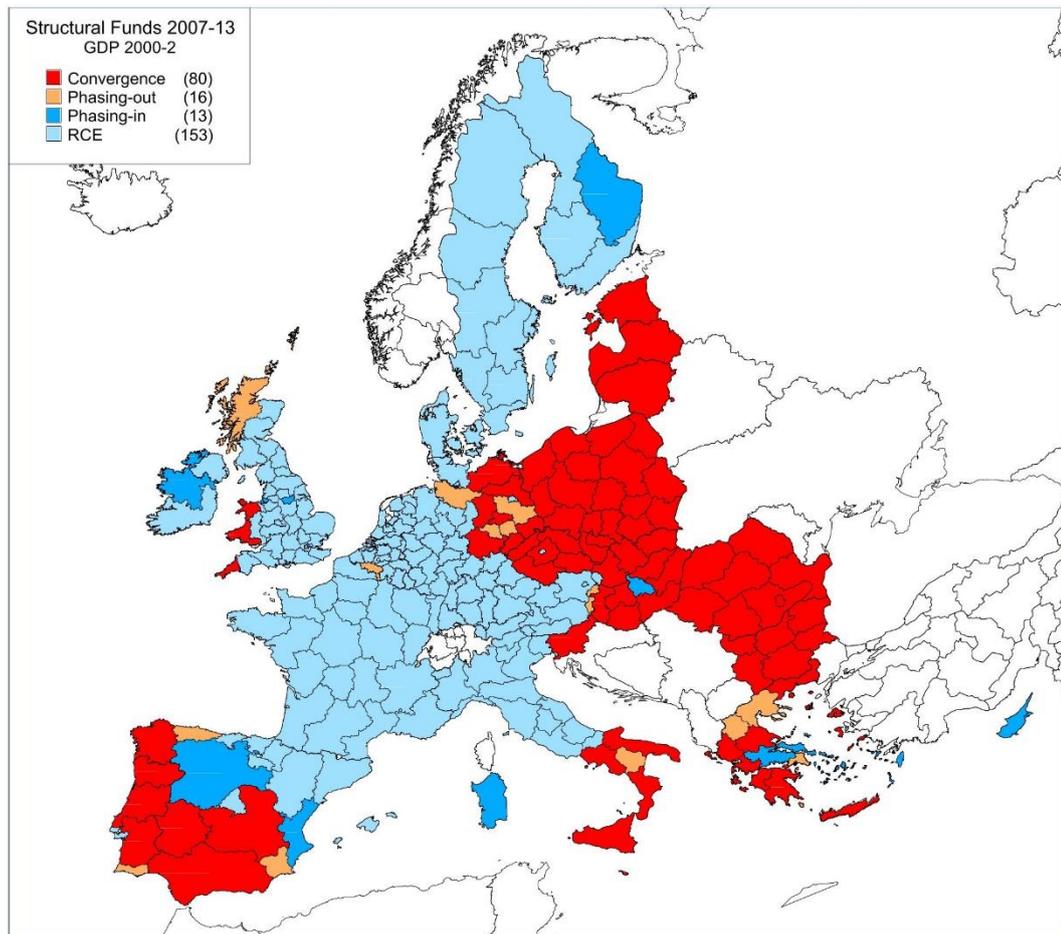


Abbildung 16: Regionenkategorien der EU- Strukturfonds 2007-2013 (Europäische Union 2012, S. 39)

Die Abbildung 16 zeigt die NUTS-2 Regionen der EU sowie deren Zuordnung zu den vier vorab beschriebenen Regionenkategorien für den Zeitraum 2007-2013. Wie aus der Abbildung 16 ersichtlich wird, war das Bundesland Brandenburg zweigeteilt. Der Nordosten wurde als Konvergenz Region und der Südwesten als Phasing-out Region klassifiziert.

In der Förderperiode 2014 bis 2020 wurde die Klassifikation der Regionen an die Zielvorgaben der Europa 2020 Strategie angepasst und die Anzahl der Regionsklassifikationen wurde auf drei reduziert. Die Bezeichnung der Phasing-out und Phasing-in Regionen wurde aufgegeben. Stattdessen wurde der gemeinsame Begriff der Übergangsregionen eingeführt (vgl. Dörr 2016, S. 165).

Für die Förderperiode 2014-2020 gelten die folgenden Schwellenwerte: Weniger entwickelte Region weisen ein durchschnittliches Pro-Kopf BIP von weniger als 75

Prozent des EU-27 Durchschnitts auf. In der neuen Gruppe der Übergangsregionen beträgt das Pro-Kopf-BIP mehr als 75 Prozent und weniger als 90 Prozent des durchschnittlichen Pro-Kopf-BIP der EU-27. Die Gruppe der entwickelten Regionen sind durch ein Pro-Kopf-BIP von mehr als 90 Prozent des EU-27 Durchschnitts gekennzeichnet (vgl. Europäische Kommission 2015, S. 29). Den größten Anteil der Förderung im Rahmen der EU-Kohäsionspolitik erhielten die 72 weniger entwickelten Regionen. Auf diese entfielen ca. 182,2 Mrd. Euro. Für die Entwicklung der 50 Übergangsregionen wurden ca. 35,4 Mrd. Euro budgetiert. Die 159 entwickelten Regionen erhielten für den Zeitraum 2014-2020 eine Zuweisung in Höhe von ca. 54,3 Mrd. Euro (vgl. Europäische Kommission 2014b, S. 3). Die nachfolgende Abbildung zeigt die Karte der EU-Regionenklassifikation für die Strukturfondsverteilung.

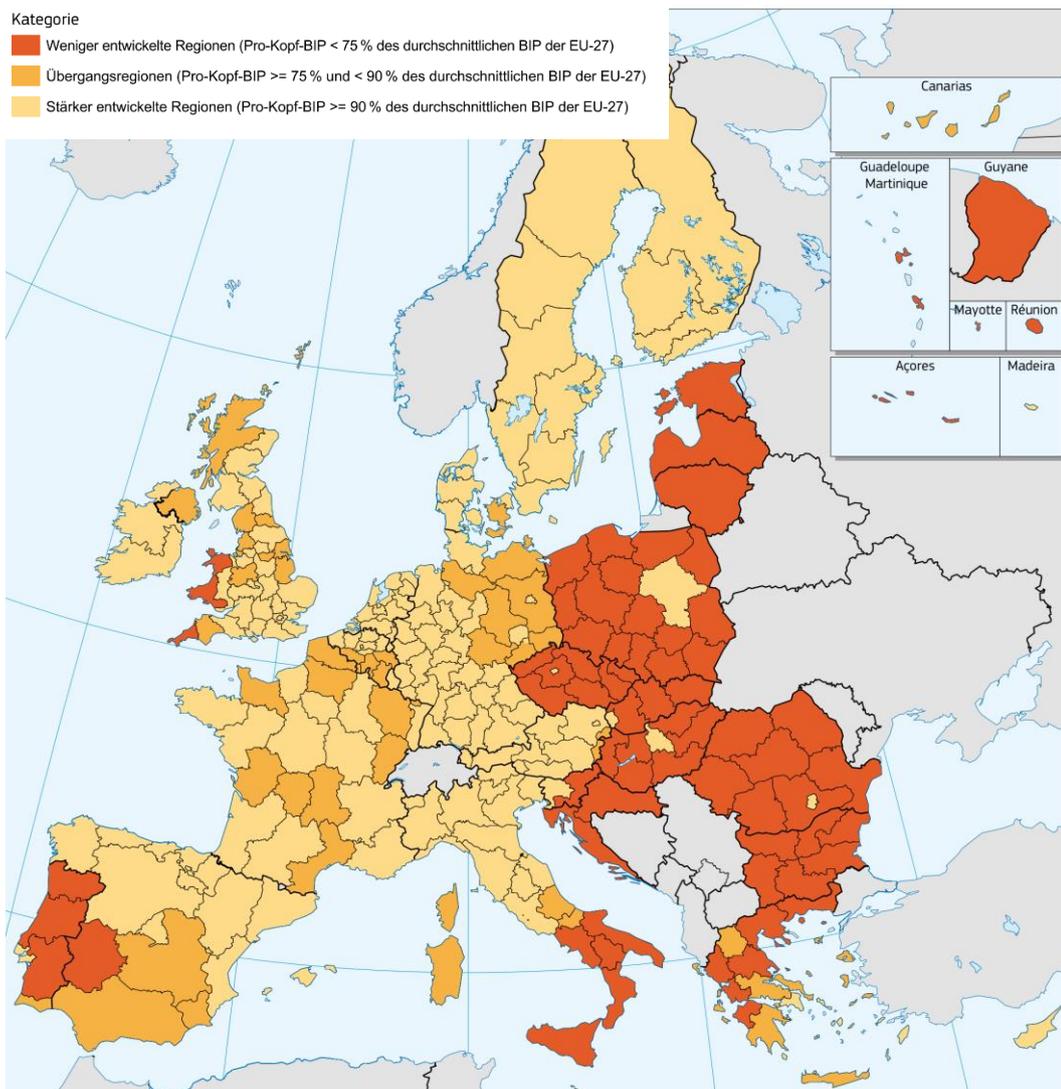


Abbildung 17: Regionenkategorien der EU-Strukturfonds 2014-2020 (Europäische Kommission 2015, S. 31)

Aus der Abbildung 17 wird auch ersichtlich, dass die Zweiteilung des Bundeslandes Brandenburg im Förderzeitraum 2014-2020 aufgehoben wurde. Das gesamte Bundesland wurde stattdessen als Übergangsregion klassifiziert und hat damit im Förderzeitraum 2014-2020 Zugriff auf erhebliche Unterstützungsleistungen im Rahmen der EU-Kohäsionspolitik. Das durchschnittliche Pro-Kopf BIP 2018 in Brandenburg betrug 29.411 Euro (vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2019). Im gleichen Zeitraum betrug das durchschnittliche pro-Kopf BIP der EU-28 Staaten 30.900 Euro (vgl. Eurostat 2018). Bei einer neuerlichen Bewertung, nach den 2014 bis 2020 gültigen Bewertungskriterien, erreicht Brandenburg 95,18 Prozent des EU-Durchschnitts und überschreitet damit die Grenze zur Klassifizierung als Übergangsregion. Es wird daher angenommen, dass Brandenburg für die Förderperiode 2021-2027 als entwickelte Region eingestuft wird. In der Folge reduziert sich das Volumen der EU-Strukturfondsmittel für die Region drastisch.

Bei einer theoretisch unterstellten Gleichverteilung der Mittel auf die Regionen, teilen sich in der aktuellen Förderperiode 50 Übergangsregionen ein Budget von 35,4 Mrd. Euro, d.h. 0,708 Mrd. Euro pro Region. Die 159 entwickelten Regionen teilen sich ein Budget von 54,3 Mrd. Euro, d.h. 0,342 Mrd. Euro pro Region. Das durchschnittliche Fördermittelbudget pro Region ist bei den entwickelten Regionen deutlich geringer.

Im Rahmen dieser abstrakten und theoretischen Rechnung würde Brandenburg, bei einer Einstufung als entwickelte Region, ca. 50 Prozent weniger Fördermittel erhalten. In Praxi werden noch weitere Aspekte bei der Mittelzuweisung berücksichtigt, dennoch zeigt diese Berechnung auf, welche Auswirkungen die Pro-Kopf-BIP Klassifikation auf die Höhe der möglichen EU-Fördermittel haben kann.

2.3.2.3 Verteilungsmechanismen auf regionaler Ebene

Wie beschrieben, ist die Budgetierung von EU-Mitteln ein formalisierter und strukturierter Prozess, der sich auch auf regionaler Ebene fortsetzt. Die Entscheidung über die Höhe und Art der Förderung durch EU-Strukturfondsmittel an einen Zuwendungsempfänger, ist mehrstufig und richtet sich neben den

Vorgaben der EU auch nach den einschlägigen nationalen oder regionalen Vorgaben.⁴³

Für die Förderperiode 2007-2013 konzipierten die Mitgliedsstaaten in Absprache mit der Kommission einen Nationalen Strategischen Rahmenplan (NSRP). Auf der Grundlage des NSRP und der gültigen EU-Strukturfondvorschriften, erstellten die Regionen, in Deutschland die Bundesländer, die Operationellen Programme (OP). Nach der Genehmigung der OP's durch die EU-Kommission konnte mit der Umsetzung der Inhalte begonnen werden (vgl. Ribhegge 2011, S. 141).

In der Förderperiode 2014-2020 wurde das Verfahren der Mittelverteilung angepasst. Anstelle der NSRP fordern die gemeinsamen Bestimmungen - Verordnung (EU) Nr. 1303/2013 nun eine Partnerschaftvereinbarung von jedem Mitgliedsstaat. Im weiteren Mittelverteilungsprozess wurde in beiden Förderperioden gleichermaßen auf die Erstellung von Operationellen Programmen (OP) zurückgegriffen.

Es wird deutlich, dass die OP der jeweiligen regionalen Ebene maßgeblich für Allokation der Fördermittel sind. Den Operationellen Programmen der regionalen Ebene kommt somit eine wesentliche Bedeutung zu. In ihnen werden die Ziele und Maßnahmen zur Umsetzung der wirtschaftspolitischen Vorgaben beschrieben. Zusätzlich werden Indikatoren zur Erfolgsmessung und Budgets kodifiziert (Art. 1 bis 5 EU-Verordnung 1304/2013).⁴⁴ Für jedes Operationelle Programm wird durch die Bundesregierung eine Verwaltungsbehörde, eine Bescheinigungsbehörde, eine Prüfbehörde und ggf. eine zwischengeschaltete Stelle bestimmt und an die Europäische Kommission kommuniziert. Im Zusammenspiel der beteiligten Behörden erfolgt die Umsetzung des Operationellen Programms durch die Vergabe von Fördermitteln entsprechend der definierten Ziele.

Im Zentrum steht dabei die Verwaltungsbehörde, diese übernimmt das Gros der operativen Aufgaben. Die Verwaltungsbehörde ist u.a. verantwortlich für die wirtschaftliche Umsetzung und Verwaltung des Operationellen Programms und der darin enthaltenen Maßnahmenpakete und Zielsetzungen (Art. 125 EU-Verordnung 1303/2013). Zu diesem Zweck sind komplexe Monitoring- und Reportingprozesse mit einer Vielzahl von Indikatoren notwendig. Regelmäßig, zumeist jährlich, muss

⁴³ National: z.B. Abgabenordnung, Handelsgesetzbuch etc. oder regional: Landesvergabegesetze oder Landeshaushaltsordnungen.

⁴⁴ Auflistungen der Indikatoren finden sich im Anhang I und II der EU-Verordnung 1304/2013.

die Verwaltungsbehörde zudem Fortschrittsberichte an die Europäische Kommission übermitteln. Essenziell für die Umsetzung des operationellen Programms ist die Verwaltungsbehörde vor allem, da sie die zu fördernden Vorhaben⁴⁵ auswählt. Hierfür entwickelt die Verwaltungsbehörde einen objektivierten Auswahlprozess mit auf die Zielvorgaben angepassten Kriterien. Vor dem Hintergrund der programmatischen Ziele muss die Verwaltungsbehörde zusätzlich die für Begleitung, Bewertung, Finanzverwaltung und Überprüfung aller Vorhaben benötigten Daten erfassen und auswerten (Art. 50 EU-Verordnung 1303/2013). Die Verwaltungsbehörde arbeitet in stetigem Austausch mit der Bescheinigungsbehörde. Diese ist im Kern mit der Erstellung von Bescheiden sowie der formalen Begleitung und Abrechnung der Vorhaben zuständig. Auf Basis der Entscheidungen der Bescheinigungsbehörde erfolgt die Auszahlung der Fördergelder an die jeweiligen Fördermaßnahmen. Aufgrund der umfassenden Aufgaben der Verwaltungs- und Bescheinigungsbehörde können diese eine zwischengeschaltete (ZGS) Stelle mit der Ausführung von Verwaltungsaufgaben beauftragen (Art. 2 Abs. 18 EU-Verordnung 1303/2013). Die Verantwortung gegenüber der Europäischen Kommission verbleibt jedoch bei der beauftragenden Verwaltungs- oder Bescheinigungsbehörde. Im Gegensatz zu den Behörden kann die ZGS auch in Form einer Nichtregierungsorganisation organisiert sein. Die Verwaltungs- und Bescheinigungsbehörde ist im Fall der Beauftragung einer ZGS weiterhin dafür verantwortlich, der ZGS ihren Aufgabenbereich zu erläutern und bei der Aufgabenumsetzung zu unterstützen (Art. 125 Abs. 2c EU-Verordnung 1303/2013).

Der letzte Eckpfeiler im Verteilmechanismus der EU-Strukturfonds ist die Prüfbehörde. Die Prüfbehörde überwacht die ordnungsgemäße Funktion des Verwaltungs- und Kontrollsystems bei der Umsetzung des Operationellen Programms. Die Prüfung erfolgt mit Hilfe einer Stichprobenprüfung der Ausgaben aller bewilligten Vorhaben. Weiterhin kommuniziert die Prüfbehörde die Ergebnisse der durchgeführten Prüfungen an die Europäische Kommission. Zur regelkonformen Pflichtausübung muss die Prüfbehörde unabhängig von den übrigen Akteuren im Vergabeprozess sein (vgl. EU-Verordnung 1303/2013 Art. 123-128; vgl. Rieger und Rieger 2009, S. 150–151). Das System von

⁴⁵ Abhängig vom Förderprogramm und der Förderrichtlinie können natürliche oder juristische Personen durch Fördermittel unterstützt werden.

Verwaltungsbehörde, Bescheinigungsbehörde, Prüfbehörde und ggf. zwischengeschalteter Stelle findet sich auf allen Ebenen der EU wieder, so gibt es europäische, nationale und regionale Ableger der drei Behörden. Die nachfolgende Abbildung zeigt den beschriebenen Verteilungsmechanismus des ESFI sowie das Zusammenspiel der unterschiedlichen Ebenen und Akteure auf.

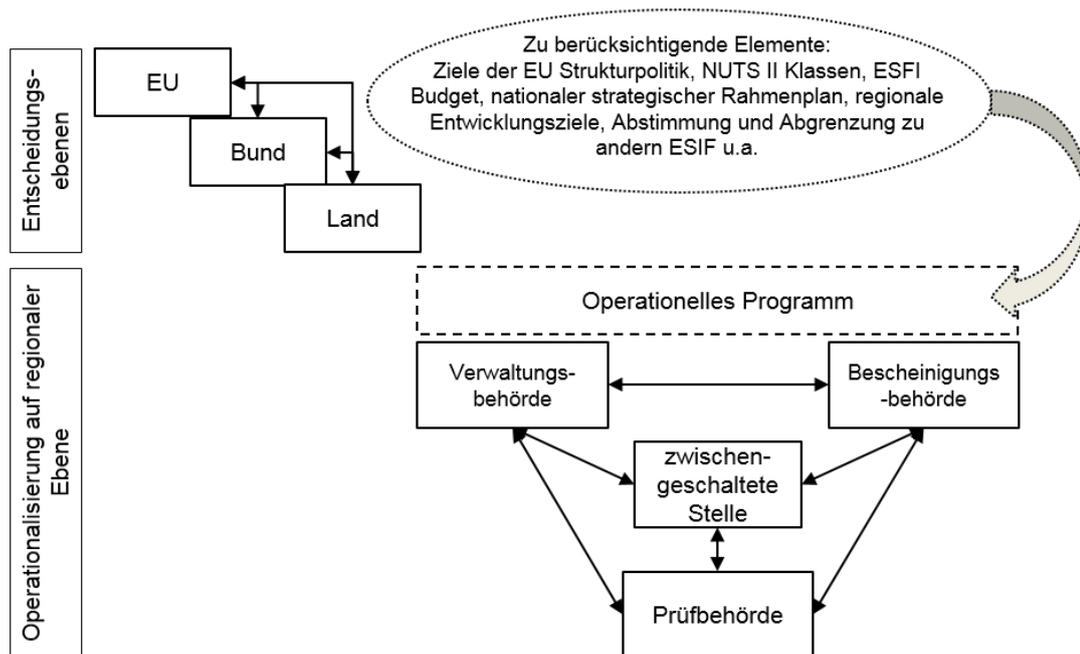


Abbildung 18: Verteilungsmechanismus von EU Fördermitteln (Eigene Darstellung)

1.1.1.1 Subsidiarität

Das Subsidiaritätsprinzip ist eines der zentralen politischen Instrumente zur Verteilung von Fördermitteln innerhalb der EU (vgl. Papier 2007, S. 693). Auf die Bedeutung und Funktionsweise des Subsidiaritätsprinzips wird im Folgenden weiter eingegangen.

Die Idee des Subsidiaritätsprinzips findet ihren Ursprung weit vor der Gründung der Europäischen Union. Bereits Aristoteles befasste sich vor ca. 2.300 Jahren mit der Idee eines Systems von aufeinander aufbauenden Zuständigkeiten. Im 13. Jahrhundert beschäftigte sich auch Thomas von Aquin mit der von unten her aufgebauten Gesellschaftsordnung (vgl. Waschkuhn 1995, S. 19–20). Beide zählen bis heute zu den einflussreichsten Philosophen ihrer Zeit, deren Werk bis in die heutige Zeit nachwirkt (vgl. Böttcher und Krawczynski 2002, S. 13). Den definitorischen Grundstein für das heute bekannte Subsidiaritätsprinzip legte Papst Pius XI in der Enzyklika Quadragesimo anno 1931 (vgl. Papst Pius XI. 1931, Nr. 79-80). In dieser, bis dahin wichtigsten Enzyklika, diskutierte Papst Pius XI

wichtige Fragen der damals vorherrschenden Industriegesellschaft. Im Verlauf der Diskussionen wird auch das Subsidiaritätsprinzip ausgeführt und dessen Bedeutung in einer liberalen Gesellschaftsordnung. Die Aufgaben sollten von der jeweils kleinsten Einheit gelöst werden, der dies noch möglich ist (vgl. Papier 2007, 691-693; vgl. Böttcher und Krawczynski 2002, S. 18–19). Dieser in den 1930er Jahren modern anmutende Ansatz, ist aus heutiger Sicht zu einer politischen Selbstverständlichkeit geworden und in wesentlichen Gesetzen und Verträgen fest verankert (vgl. Kempen und Ulshöfer 2016, S. 9).⁴⁶ Bspw. im Grundgesetz Art 23 „Zur Verwirklichung eines vereinten Europas wirkt die Bundesrepublik Deutschland bei der Entwicklung der Europäischen Union mit, die demokratischen, rechtsstaatlichen, sozialen und föderativen Grundsätzen und dem Grundsatz der Subsidiarität verpflichtet ist und einem diesem Grundgesetz im wesentlichen vergleichbaren Grundrechtsschutz gewährleistet.[...]“ (Art. 23 Abs. 1 GG).

Die Befugnisse der EU zur direkten Beeinflussung, z.B. um wirtschaftliche oder soziale Disparitäten zu korrigieren, sind innerhalb der europäischen Gemeinschaft durch den Artikel 5 des EU-Vertrags geregelt: „Nach dem Subsidiaritätsprinzip wird die Union in den Bereichen, die nicht in ihre ausschließliche Zuständigkeit fallen, nur tätig, sofern und soweit die Ziele der in Betracht gezogenen Maßnahmen von den Mitgliedstaaten weder auf zentraler noch auf regionaler oder lokaler Ebene ausreichend verwirklicht werden können, sondern vielmehr wegen ihres Umfangs oder ihrer Wirkungen auf Unionsebene besser zu verwirklichen sind. Die Organe der Union wenden das Subsidiaritätsprinzip nach dem Protokoll über die Anwendung der Grundsätze der Subsidiarität und der Verhältnismäßigkeit an. Die nationalen Parlamente achten auf die Einhaltung des Subsidiaritätsprinzips nach dem in jenem Protokoll vorgesehenen Verfahren“ (Art. 5 Abs. 3 EU-Vertrag).

Heute wird das Subsidiaritätsprinzip innerhalb der EU als ein unerlässliches Element verstanden, um eine freiheitliche und pluralistische Gesellschaftsordnung zu ermöglichen. Das Einschreiten der jeweils nächst höheren politischen bzw. gesellschaftlichen Ebene ist grundsätzlich rechtfertigungsbedürftig (vgl. Papier 2007, S. 693). Ein überstaatliches Regierungshandeln durch die EU wird mit Hilfe

⁴⁶ Ausführliche historische Betrachtungen des Subsidiaritätsbegriffs geben Böttcher, Winfried; Krawczynski, Johanna (2002): Subsidiarität für Europa. Münster: Lit (Zur Zukunft Europas, 1) oder Bielzer, Louise (2003): Perception, Grenzen und Chancen des Subsidiaritätsprinzips im Prozess der europäischen Einigung. Eine international vergleichende Analyse aus historischer Perspektive. Zugl.: Münster (Westf.), Univ., Diss., 2001. Münster, Hamburg: Lit (Geschichte, 46).

des Subsidiaritätsprinzips verhindert, denn der an das Subsidiaritätsprinzip gebundene Rechtfertigungszwang reduziert einerseits die Regelungskompetenzen der EU und untermauert andererseits die Regelungsgewalt der einzelnen Mitgliedsstaaten (vgl. Herdegen 2018, S. 105).

Mit dem Fokus auf die Kohäsionspolitik und die daran gebundenen Strukturfonds bedeutet das Subsidiaritätsprinzip, dass durch die geschaffene koordinierte Dezentralität, im föderalen System der europäischen Mitgliedsstaaten, die eingesetzten Fördermittel möglichst große Effekte in der Breite und den jeweiligen Zielgebieten erreichen (vgl. Freise und Garbert 2013, S. 39).⁴⁷

1.1.1.1 Zusammenfassung

Zur Umsetzung der EU-Kohäsions- und Strukturpolitik wird zunächst eine strategische Zielplanung für den Zeitraum von zehn Jahren durch die Organe der Europäischen Union entwickelt, von 2000 bis 2010 war die Lissabon-Strategie und von 2010 bis 2020 die Europa-2020 Strategie (vgl. Dörr 2016, S. 162). Die Zielvorgaben der Strategie werden in Form von Vorschriften auf die nächstkleineren Ebenen weitergegeben und orientieren sich dabei am EU-Primärrecht, d.h. dem EU-Vertrag und der AEUV. Zur Umsetzung der Ziele werden Fördermittel in Form der EU-Strukturfonds zur Verfügung gestellt. Eine weitere Operationalisierung erfährt die Strategie durch die Festlegung des mehrjährigen Finanzrahmens der EU, zuletzt von 2007 bis 2013 sowie von 2014 bis 2020. Im Finanzrahmen werden die Budgets zur Umsetzung der strategischen Ziele festgeschrieben.

Die weitere Allokation der Fördermittel innerhalb der EU-Mitgliedsstaaten erfolgt auf Grundlage einer EU-weiten Einteilung in NUTS-Regionen und auf Basis von Pro-Kopf-Bruttoinlandsvergleichswerten. Als Referenzwert für alle Regionen gilt das durchschnittliche Pro-Kopf-BIP der gesamten EU-Staaten (EG Verordnung

⁴⁷ Eine Untersuchung, inwieweit das Subsidiaritätsprinzip durch die Unterstützungsleistungen der EU-Strukturfonds unterlaufen wird ist nicht Bestandteil der vorliegenden Arbeit. Vor dem Hintergrund der angenommenen Ausgangssituation, dem Rückgang der Fördermittel in Brandenburg, soll allerdings auf das Folgende hingewiesen werden. Brandenburg als strukturschwache Region liegt im strukturstarken Mitgliedsstaat Deutschland. Brandenburg beantragt Fördermittel bei der EU, um die strukturellen Defizite beheben zu können. Dem Subsidiaritätsprinzip folgend ist die nächsthöhere Ebene, mit den Mitteln und Möglichkeiten, für die Abstellung der strukturellen Defizite verantwortlich. Unter Berücksichtigung der wirtschaftliche und politischen Möglichkeiten Deutschlands, kann angenommen, dass nicht die EU sondern der Mitgliedsstaat Deutschland als die nächst höhere Ebene, zur die Abstellung der strukturellen Defizite, verantwortlich ist. Vgl. Dörr, Julian (2016): Die europäische Kohäsionspolitik: Eine ordnungswirtschaftliche Perspektive: De Gruyter. S. 235.

1059/2003). Die Berechnung des Pro-Kopf-BIP ist einheitlich geregelt, wodurch die Förderbedürftigkeit der NUTS-Regionen dezentral und objektiviert erfolgt. Grundsätzlich erhalten alle Regionen innerhalb der EU-Fördermittel aus den EU-Strukturfonds, die Höhe der Mittel variiert jedoch. NUTS-Regionen mit einem vergleichsweise niedrigen durchschnittlichen pro-Kopf BIP können mehr Fördermittelbudgets erhalten. NUTS-Regionen mit einem hohen durchschnittlichen oder sogar überdurchschnittlichen pro-Kopf-BIP erhalten deutlich kleinere Fördermittelbudgets (vgl. Europäische Kommission 2015, S. 29). Zur Nutzung bzw. zunächst zur Beantragung der Fördermittelbudgets sind die Mitgliedstaaten und Regionen aufgefordert, aufeinander abgestimmte und mit den EU-Vorgaben konforme Strategiepapiere zur Verwendung der Fördermittel zu erstellen.⁴⁸ Soweit die Strategiepapiere den Anforderungen genügen, werden die Fördermittelbudgets durch die EU genehmigt und es kann mit der regionalen Verteilung der Fördermittel begonnen werden (vgl. Ribhegge 2011, S. 141).⁴⁹

Die Umsetzung von Förderprogrammen und Einzelprojekten bis hin zur Region erfolgt subsidiär, d.h. auf der kleinsten noch zuständigen Ebene. Das Eingreifen von höheren Ebenen erfolgt nur im Bedarfsfall und mit Zustimmung der unteren Ebenen (vgl. Herdegen 2018, S. 105–106).

Die Verteilung und Verwendung der ESF und EFRE Mittel verläuft jedoch nicht spannungsfrei wie u.a. Brasche (2013, S. 360) feststellt „Die Förderung benachteiligter Regionen ist ein Anliegen, das lokale Instanzen, nationale Regierungen und die EU gemeinsam haben. Dennoch ergibt sich ein Spannungsverhältnis, wenn die EU den Mitgliedsstaaten Subventionen aus nationalen Mitteln im Grundsatz verbietet, aber gleichzeitig das Ziel des regionalen Ausgleichs vertritt und dafür selbst aus europäischen Mitteln Subventionen an Regionen gewährt.“

2.3.3 Förderung in Brandenburg

In den vorangegangenen Kapiteln wurden die Ziele der EU-Strukturpolitik und deren Funktionsweise näher beschrieben. Aufgrund des Untersuchungszeitraums von 2010 bis 2014 werden nachfolgend die wesentlichen Akteure der

⁴⁸ Von 2007-2013 als Nationaler Strategischer Rahmenplan in Kombination mit Operationellen Programmen. Von 2014-2020 als Partnerschaftsvereinbarung in Kombination mit Operationellen Programmen.

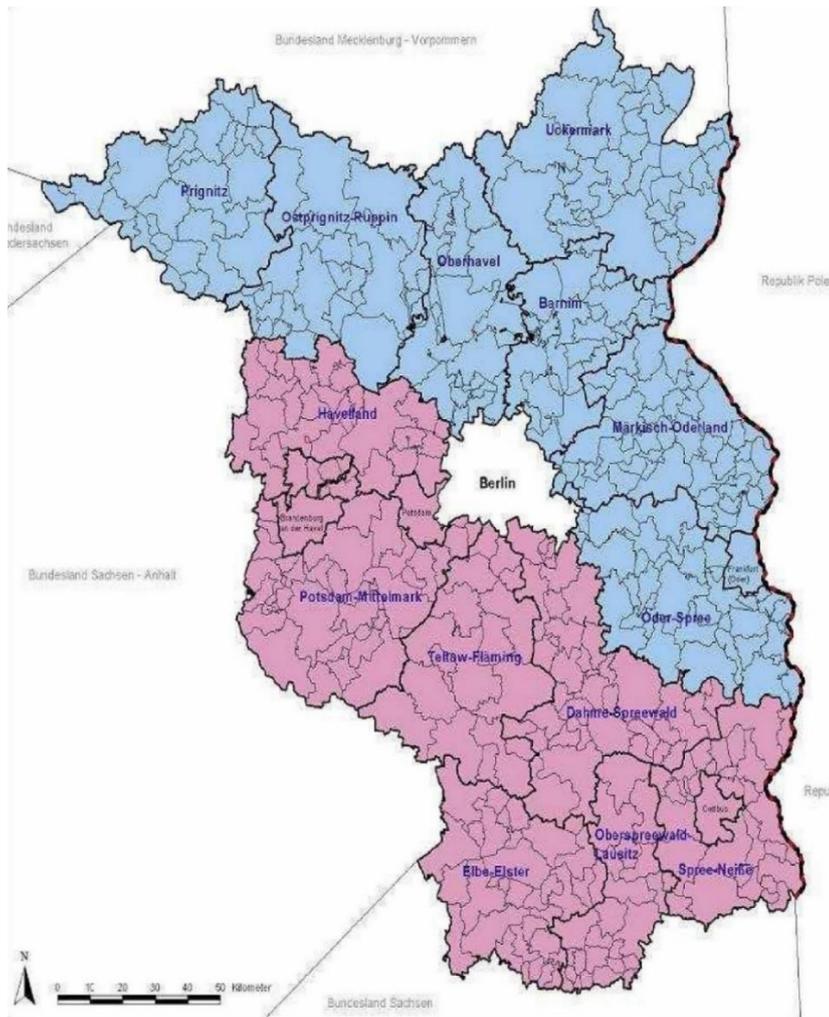
⁴⁹ Die Abnahme der eingereichten Programme erfolgt nach einem in den gemeinsamen Bestimmungen festgeschriebenen Schema. Art. 29 EU-Verordnung 1303/2013.

Brandenburger Förderlandschaft und die Gründungsförderung im Land Brandenburg von 2007-2013 näher skizziert. Zu Beginn werden die für eine Förderperiode gültigen Ziele der EU-Struktur- und Regionalpolitik erarbeitet und formuliert. Die Erarbeitung der Ziele erfolgt dabei nicht ausschließlich Top-Down, sondern ist zu großen Teilen ein politischer Prozess, der Bottom-Up über mehrere hierarchische Ebenen der EU-weiten Politik und Verwaltung stattfindet. Für die Förderperiode 2007 bis 2013 waren die Ziele der Strukturpolitik im Land Brandenburg wie folgt definiert:

1. Konvergenz
2. Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung
3. Europäische territoriale Zusammenarbeit (vgl. Ribhegge 2011, S. 138–139).

Das erste Ziel -Konvergenz- bezog sich auf die Entwicklung und Strukturanpassung von Regionen mit Entwicklungsrückstand. In diesem Ziel waren neben Brandenburg auch alle weiteren neuen Bundesländer sowie die Übergangsregion Lüneburg in Niedersachsen förderfähig. Das zweite Ziel - regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung - betraf alle anderen Bundesländer. Diese sollten durch EU-Strukturmittel in die Lage versetzt werden, den Herausforderungen von wirtschaftlichen und sozialen Umbrüchen und der Globalisierung begegnen zu können, um so auch den Übergang zu einer wissensbasierten Gesellschaft zu forcieren. Das dritte Ziel - europäische territoriale Zusammenarbeit - forcierte die Zusammenarbeit der Regionen Europas. Schwerpunkte waren dabei die grenzübergreifende und EU-weite Zusammenarbeit (vgl. Dörr 2016, S. 168–170). Weiterhin war der rechtliche Rahmen zum Einsatz der Strukturfondsmittel in den Strukturfondsverordnungen festgeschrieben, wobei jeder Fonds durch eine eigenständige Verordnung geregelt wurde. In Form eines nationalen strategischen Rahmenplans (NSRP) wurden die nationalen Ziele mit den Zielen und Prioritäten der EU-Kohäsionspolitik abgeglichen (vgl. Dörr 2016, S. 239–244; Art. 27 Verordnung (EG) Nr. 1083/2006). Der NSRP Deutschland 2007-2013 bildet zudem den Bezugsrahmen auf nationaler Ebene und gibt die Eckpunkte für die weitere Ausarbeitung der landesspezifischen (regionalen) Förderschwerpunkte vor. Jedes Bundesland erarbeitete unter Berücksichtigung der Ziele der EU-Strukturpolitik, der NUTS-Klassifikation, des NSRP, der

anwendbaren Verwaltungsvorschriften bzw. Verordnungen und der spezifischen regionalen Anforderungen ein operationelles Programm für 2007-2013 (vgl. BMWi). Das Land Brandenburg war aus Sicht der Europäischen Union für die Jahre 2007 – 2013 in die Regionen Brandenburg Nord-Osten und Brandenburg Süd-Westen unterteilt. Das BIP in Brandenburg Nord-Ost lag bei 70,64% und im Süd-Westen bei 77,45% im Vergleich zum BIP EU-Durchschnitt. Daraus ergab sich die Einstufung auf Grundlage der EU-Kohäsionspolitik für Brandenburg Nord-Ost als Konvergenzregion und für Brandenburg Süd-West als Übergangsregion. Die Abbildung 19 zeigt das Land Brandenburg und die Aufteilung in die Fördererregionen Nord-Ost und Süd-West Regionen (vgl. ESF-Brandenburg 2007, S. 19). Die Unterschiede des BIP zwischen Brandenburg Nord-Ost und Brandenburg Süd-West waren relativ gering. Eine intensivere Förderung für die Region Nord-Ost war aus Sicht des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie Brandenburg (MASGF) nicht gerechtfertigt (vgl. ESF-Brandenburg 2007, S. 19–24). Die in der NUTS-Systematik erfassten (überregionalen) statistischen Unterschiede konnten auf regionaler Ebene durch die Entfernung der einzelnen Gebiete zu Berlin erklärt werden. Die Kennzahlen zur demographischen Entwicklung, die Struktur der Arbeitsangebote und die Arbeitslosenquote verhalten sich direkt proportional mit der Entfernung zu Berlin, desto weiter entfernt, desto schlechter sind die Kennzahlen. Die ESF-Förderstrategie des Landes Brandenburg 2007-2013 würdigte diese relativ geringen Unterschiede entsprechend (vgl. ESF-Brandenburg 2007, S. 21). Die Teilung des Bundeslandes Brandenburg hatte ebenfalls Auswirkungen auf den EFRE. Dieser kam ebenso in beiden Fördergebieten des Landes zum Einsatz. Allerdings wurden aus wirtschaftspolitischen Gründen die Prioritäten im Süd-Westen Brandenburgs auf die gewerbliche Förderung und die innovative Infrastrukturförderung gelegt. Im Nord-Osten Brandenburgs wurde der EFRE Fokus stattdessen auf die Infrastruktur im Sinne von Verkehrsinfrastruktur, Tourismus, Regional- und Stadtentwicklung sowie die Förderbereiche Bildung und Umwelt gelegt. Insgesamt verfolgte auch der EFRE Fonds das Ziel Verbesserung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit (vgl. MWE Brandenburg 08.08.2007, S. 92).



Brandenburg Südwest: Ziel-1 phasing-out Region

Brandenburg Nordost: Ziel-1 Region

Abbildung 19: ESF-Zielregionen Brandenburg 2007-2013 (ESF-Brandenburg 2007, S. 20)

Der ESF hatte in der Förderperiode 2007-2013 ein EU-weites Volumen von ca. 75 Mrd. Euro. Für Deutschland waren 9,38 Mrd. Euro vorgesehen, wovon ca. 620 Mio. Euro auf das Land Brandenburg entfielen (vgl. ESF-Brandenburg 2018a). Der EFRE Fonds hatte im gleichen Zeitraum ein EU-weites Volumen von ca. 226 Mrd. Euro. Davon waren ca. 17 Mrd. Euro für Vorhaben in Deutschland vorgesehen. Auf Brandenburg entfielen davon ca. 1,499 Mrd. Euro. Für Vorhaben in Deutschland waren aus dem ESF und EFRE zusammen ca. 26,38 Mrd. Euro an Fördermitteln vorgesehen. Brandenburg sollte im selben Zeitraum ca. 2,119 Mrd. Euro an ESF und EFRE Förderung erhalten.

Wie von der EU vorgegeben, wurden für den ESF und den EFRE separate Operationelle Programme (OP) erstellt. Zur Vermeidung von Doppelstrukturen enthielten die OP Schnittmengen und Abgrenzungen zueinander. In Brandenburg

wurden unter Mitarbeit unterschiedlicher Ministerien das OP des Landes Brandenburg für den EFRE und das OP des Landes Brandenburg für den ESF erarbeitet. Beide Programme wurden zur Umsetzung des EU-Ziels -Konvergenz- entwickelt. Die OP des Landes beinhalteten neben Analysen der Ausgangssituationen, auch Zielsysteme, Budgets und Schwerpunktthemen zur Förderung aus den EU-Strukturfonds.

2.3.4 Gründungsförderung in Brandenburg

Im OP des ESF Brandenburg 2007-2013 waren für Maßnahmen zur Unterstützung von Selbstständigkeit und Unternehmensgründungen insgesamt 37,1 Mio. Euro budgetiert (vgl. ESF-Brandenburg 2007, S. 73). Dem Prinzip der Kofinanzierung folgend, betrug der Kofinanzierungsanteil der EU 75 Prozent, d.h. 9,275 Mio. Euro wurden aus Landesmitteln und 28,825 Mio. Euro aus Mittel des ESF Strukturfonds finanziert (vgl. ESF-Brandenburg 2007, S. 140–143). Zur Vermeidung von Doppelstrukturen und Doppelförderungen mit höheren Ebenen, gilt zwischen Bund und Land die Absprache, dass das Land Brandenburg über das OP des ESF die Beratungen in der Vorgründungsphase begleitet. Der Bund begleitet über das Bundes-ESF-Programm Gründungen in den ersten fünf Jahren nach der Gründung. Das Land Brandenburg begleitet Gründungen zusätzlich über das operationelle Programm des EFRE nach diesen fünf Jahren (vgl. EFRE-Brandenburg 2007, S. 104–105). Entsprechend wenig Schwerpunkte mit Gründungsbezug lassen sich im OP des EFRE Brandenburg finden. Zur weiteren Umsetzung der OP, zur Allokation der im OP beschriebenen Budgets, wurden anschließend Förderrichtlinien und Förderprogramme entwickelt. Für das ESF Programm wurde die Richtlinie des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie zur Förderung von Qualifizierungs- und Coachingmaßnahmen bei Existenzgründungen und Unternehmensnachfolgen im Land Brandenburg 2007-2013 vom 30. Dezember 2009, entwickelt (MASF Brandenburg 2009). Diese wird verkürzt auch als Existenzgründungsrichtlinie 2007-2013 bezeichnet. Aus dem OP des EFRE wurde zur Steigerung der technologieorientierten und innovativen Gründungen aus Hochschulen und Forschungseinrichtungen heraus der Schwerpunkt Investitionen im Bereich Hochschulen, Forschung und Entwicklung sowie Wissenstransfer festgelegt (vgl. EFRE-Brandenburg 2007, S. 132–134). Daraus wurde die Richtlinie des Ministeriums für Wirtschaft und Europaangelegenheiten (MWE) zur Förderung

des wirtschaftsbezogenen Technologietransfers und des Clustermanagements erlassen. Die nachfolgende Abbildung 20 zeigt schematisch die Operationalisierung der programmatischen Vorgaben zur Gründungsförderung durch die Verwaltungsbehörden bzw. Landesministerien auf.

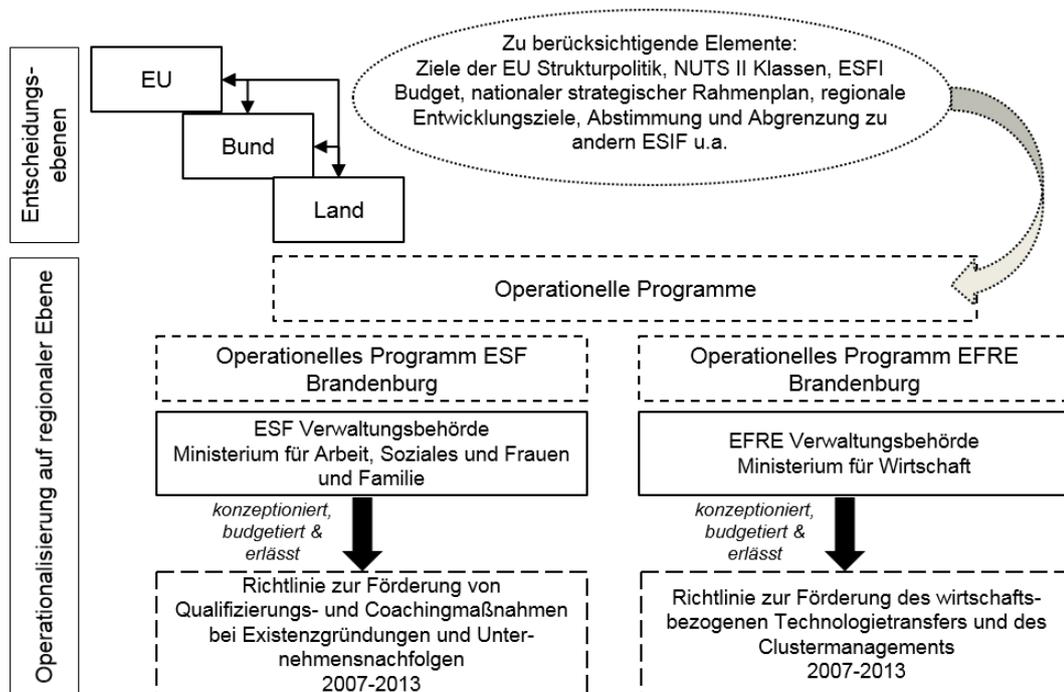


Abbildung 20: Operationalisierung der Ziele des ESF und EFRE Brandenburg 2007-2013 (Eigene Darstellung)

Von 2007 bis 2013 stand eine breite Palette von Instrumenten zur Unterstützung von Existenzgründungen auf Bundes- und Landesebene zur Verfügung. Dazu gehörten z.B. finanzielle Förderung von Gründungen aus Arbeitslosigkeit, Beratungs- und Coachingangebote, finanzielle Unterstützung für besonders innovative Vorhaben, geförderte bzw. verbürgte Kredite oder auch die Subventionierung anzuschaffender Investitionsgüter (vgl. MASF 2012). Die Gründungslandschaft im Land Brandenburg war in den Jahren 2007 bis 2013 maßgeblich durch die Förderungen aus ESF Mitteln und aus EFRE Mitteln geprägt. Unterschiedliche Unterstützungsmöglichkeiten in der Vorgründungs- und Nachgründungsphase standen gründungsinteressierten Personen in Brandenburg zur Verfügung. Art, Dauer und Umfang der Gründungsförderung waren zielgruppenspezifisch. Auch die Inhalte der Gründungsberatungen waren flexibilisiert, sodass je nach Gründungsvorhaben von einfachen Einzelgründungen, über komplexe Teamgründungen bis hin zu hochgradig innovativen und

beratungsintensiven Gründungen jede Form unterstützt werden konnte. Doppelförderungen waren dabei weitestgehend ausgeschlossen, stattdessen gab es einen strukturierten sequenziellen Ablauf in der Gründungsförderung, der nahezu nahtlos ineinander überging. Jeder Gründungsinteressierte durchlief, abhängig vom Entwicklungsstand und den Fördervoraussetzungen, einen kürzeren oder längeren Abschnitt der Abfolge von gründungsunterstützenden Maßnahmen. Die eingesetzten EU-Fördermittel ermöglichten die wirtschaftliche, kulturelle und soziale Weiterentwicklung des im EU-Vergleich strukturschwächeren Brandenburg. Auf Basis der ESF geförderten Existenzgründungsrichtlinie des MASF wurden sechs Schwerpunktbereiche bzw. Förderelemente unterstützt:

1. Regionale Lotsendienste und Lotsendienst für Migrantinnen und Migranten
2. Gründungsservice an den Hochschulen
3. Beratungsangebot für innovative Gründungen
4. Gründungswerkstätten für junge Leute
5. Beratungsstellen für die Unternehmensnachfolge
6. Ergänzende experimentelle Aktionen (vgl. MASF Brandenburg 2009).

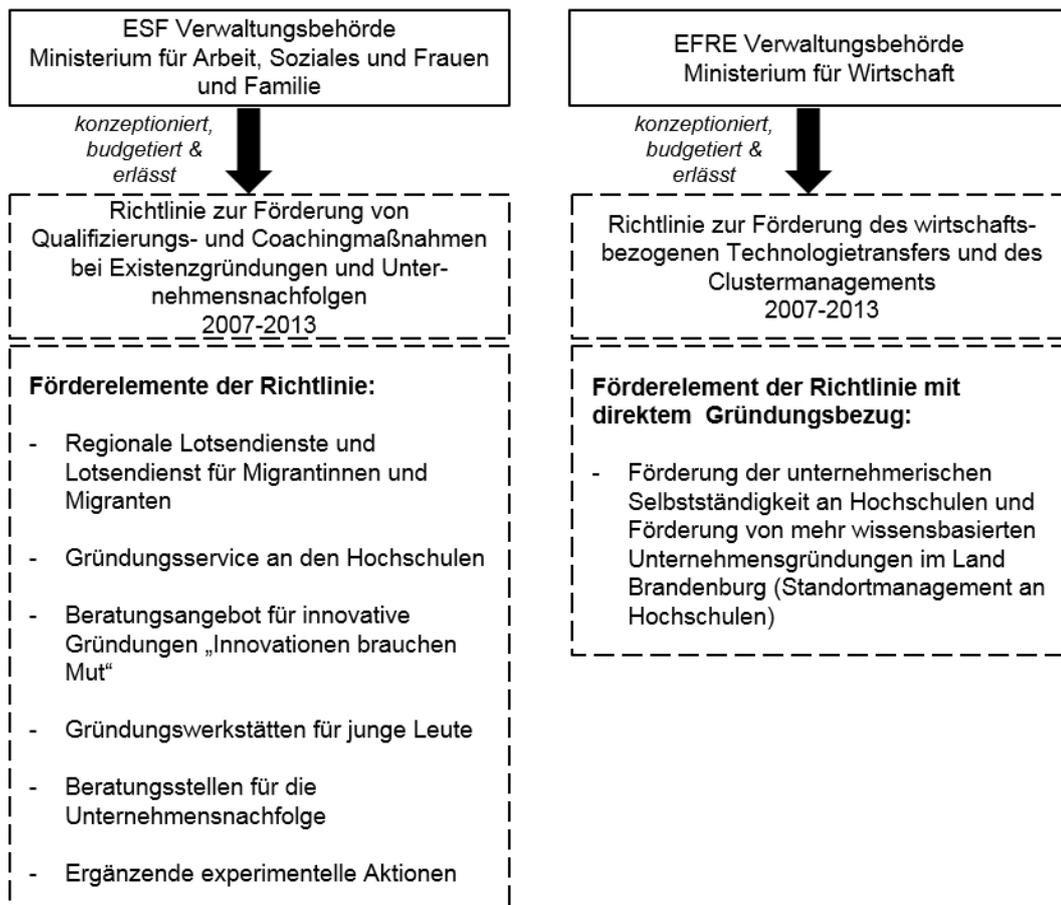


Abbildung 21: Gründungsrelevante Förderelemente ESF und EFRE Brandenburg 2007-2013 (Eigen Darstellung)

Das Land Brandenburg förderte damit Existenzgründungen als eine wichtige Quelle für Beschäftigungswachstum und wirtschaftlicher Entwicklung. Weiterhin wurden Existenzgründungen auf Grundlage der Richtlinie als strategischer Ansatz gegen Arbeitslosigkeit gesehen. Landesweit wurden von 2007 bis 2013 18 regionale Lotsendienst-Projekte, neun Gründungsservices an den Brandenburger Hochschulen, sechs Gründungswerkstätten für junge Leute, die „Initiative Innovationen brauchen Mut“, der BIEM Startup Navigator International als experimentelle Maßnahme sowie drei Anlauf- und Beratungsstellen für Unternehmensnachfolge gefördert (vgl. MASF 2012, S. 92–98). Die Richtlinie wurde im Jahr 2013 um ein weiteres Jahr verlängert und umfasst insgesamt den Zeitraum 2010 bis 2014. Über alle Schwerpunkte der Existenzgründungsrichtlinie konnten von 2010 bis 2014 insgesamt 15.351 Teilnehmer betreut werden (vgl. ISW 2015, S. 22). Zusätzlich wurden an den Hochschulen die EFRE geförderte Maßnahmen des Standortmanagements etabliert, wodurch ein Zusammenspiel der ESF und EFRE Förderungen bzw. der Bereiche der Existenzgründung und

Wissenschaftstransfer erreicht wurde. Die positive volkswirtschaftliche Entwicklung in Deutschland ging glücklicherweise auch am Land Brandenburg nicht vorüber ohne Spuren zu hinterlassen.

Die gute wirtschaftliche Entwicklung des Landes verringerte jedoch im Gegenzug den Fördermittelanteil aus den ESIF. Die Annäherung an die 90 Prozent Schwelle des durchschnittlichen EU-BIP verringerte stückweise den Anteil der EU-Fördermittel. Bereits in der EU-Förderperiode 2014 bis 2020 wurden die Förderungen aus den großen EU-Strukturfonds für Brandenburg spürbar reduziert. In der Gründungsförderung wurden die EFRE Mittel gänzlich gestrichen und zusätzlich der Förderanteil des ESF von vormals 100 Prozent auf zunächst 75 Prozent und später 70 Prozent reduziert (vgl. ESF-Brandenburg 2018b).

Seit 2014 wird gesamt Brandenburg als Übergangsregion in der NUTS-II Klassifizierung geführt (vgl. Europäische Kommission 2015, S. 31). Im Förderzeitraum 2014 bis 2020 beträgt das deutschlandweite Gesamtvolumen des ESF 7,5 Mrd. Euro und des EFRE 10,8 Mrd. Euro, zusammen 18,3 Mrd. Euro. Auf das Bundesland Brandenburg entfallen davon insgesamt ca. 1,208 Mrd. Euro davon 362,42 Mio. Euro aus dem ESF und 845,6 Mio. Euro aus dem EFRE (vgl. EFRE Brandenburg 2018; ESF-Brandenburg 2018b; BBR 2018).

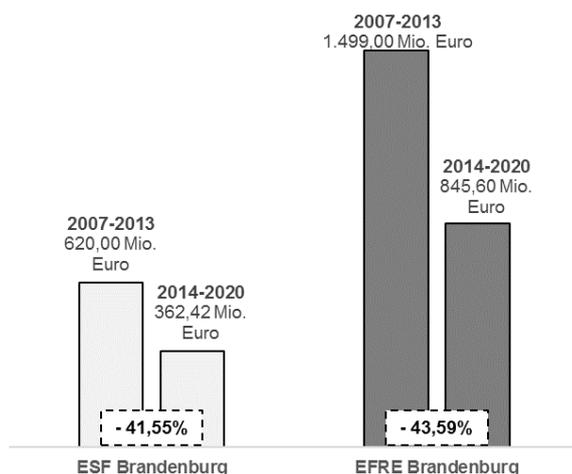


Abbildung 22: ESF und EFRE Brandenburg Vergleich der EU Förderperioden (Eigene Darstellung)

Die Abbildung 22 veranschaulicht die Reduzierung der ESF- und EFRE-Strukturfondsmittel in Brandenburg für die Förderperioden 2007 bis 2013 und 2014 bis 2020. Für Brandenburg verringerten sich die Fördermittel aus dem ESF und dem EFRE um ca.43 Prozent oder 911 Mio. Euro.

Die vorangegangenen Ausführungen zeigen, dass aufgrund der positiven wirtschaftlichen Entwicklungen des Landes Brandenburg, eine weitere Reduzierung der Fördermittel in der Förderperiode 2021-2027 sehr wahrscheinlich ist (vgl. Reuter 2020).

2.4 Hochschulgründungsförderung

2.4.1 Rahmenbedingungen

„Europa braucht eine unternehmerische Kultur, die unsere Schulen und Universitäten durchdringt – eine Kultur, in der Kreativität und Innovation aktiv gefördert werden. Denn 37% der Europäer wollen ihr eigener Chef sein – nur 10% sind es tatsächlich. Gelänge es, dieses bisher ungenutzte Potenzial zu erschließen, kämen Millionen neuer Firmen zu den derzeit 20,8 Millionen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) der EU hinzu. Mit mehr unternehmerischer Bildung können Lehrer Schülerträume, ein eigenes Unternehmen zu führen, wahr werden lassen“ (Europäische Kommission 2013, S. 10).

Schüler und Studierende in Europa sollen sich unternehmerische Kompetenzen aneignen können und sollten die Chance erhalten, eigene unternehmerische Erfahrungen zu sammeln. Lehrkräfte sollten bei diesem Prozess als Vermittler und Multiplikatoren eine zentrale Rolle einnehmen, um so unternehmerisches Denken und Handeln bei den Lernenden zu erreichen (vgl. Europäische Kommission 2014a, S. 7). Den Hochschulen kommt damit eine wichtige mittelbare und unmittelbare Bedeutung bei der Vermittlung unternehmerischen Know-hows zu. Unternehmensgründungen aus Hochschulen durch Studierende und Wissenschaftler sind wichtig für den Wissens- und Technologietransfer aus der Hochschule in die Praxis (vgl. Hamburg und David 2017, S. 17). „In den vergangenen Jahren hat sich die Gründungskultur an den Hochschulen deutlich weiterentwickelt und wurde durch zahlreiche Förderinitiativen gestärkt. Eine starke Gründungskultur zeigt sich in einer aktiven Gründungsförderung, in institutionellen Prioritäten, Beratungs- und Unterstützungsleistungen sowie hohen Gründungsaktivitäten“ (Frank und Schröder 2019, S. 6). Die Gründungskultur und die institutionelle Verankerung der damit verbundenen Akteure haben einen eher mittelbaren Einfluss auf das Gründungsgeschehen an den Hochschulen. Die Bereitstellung von Fördermitteln und Beratungsangeboten kann dagegen als unmittelbarer Einfluss auf das Gründungsgeschehen verstanden werden. Mit dem

Wissens- und Technologietransfer aus Hochschulen sind weiterhin unmittelbare positive Effekte für die Regional- und Beschäftigungsentwicklung verbunden. Dies gilt besonders für forschungs- und entwicklungsintensive Gründungsvorhaben, die sich nachhaltig in einer Region ansiedeln wollen (vgl. Röllinghoff 2015, S. 20).

Bundesweit reagierten die Hochschulen auf die politischen Forderungen aus Brüssel nach mehr unternehmerischen Know-how. Die Integration des unternehmerischen Handelns in Studium und Lehre wurde zunächst durch die Schaffung eigener Entrepreneurship-Lehrstühle an den Hochschulen erreicht. Seit der Etablierung der ersten Entrepreneurship-Professur im Jahr 1998, an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Wiesbaden, wurden deutschlandweit weitere Gründungs- bzw. Entrepreneurship-Professuren eingerichtet. Im Januar 2018 waren es 140 Gründungs- bzw. Entrepreneurship-Professuren, wovon 78 auf Universitäten und 62 auf Hochschulen entfielen. Gemessen an den insgesamt 429 privaten und öffentlichen Hochschulen im Jahr 2018 wurde damit eine 33-prozentige Abdeckung erreicht. Durchschnittlich hatte 2018 bereits jede dritte deutsche Hochschule eine eigene Gründungs- bzw. Entrepreneurship-Professur etabliert. Verglichen mit den USA, als Mutterland der Entrepreneurshiplehre, kann Deutschland mittlerweile, gemessen an der Gesamtbevölkerung, eine ähnliche hohe Dichte an Gründungs- bzw. Entrepreneurship-Professuren vorweisen (vgl. Knaup 2019, S. 16–18; vgl. Statistisches Bundesamt 2018).

Bereits viele Jahre vor Etablierung der ersten Entrepreneurship-Professur (1998) wurden Technologie- und Gründerzentren an deutschen Hochschulen geschaffen. Die Technologie- und Gründerzentren übernehmen bis heute eine wichtige Schnittstellenfunktion innerhalb der Hochschulen und vermitteln zwischen Hochschultheorie und Gründungspraxis. Die Aufgaben der Gründerzentren an den Hochschulen verteilen sich im Idealfall über den gesamten Gründungsprozess. Thematisch sind die Schwerpunkte in den Bereichen Gründungslehre, Sensibilisierung, Gründungsqualifizierung inkl. Beratung, Ideenentwicklung, Patentverwertung und Schutzrechte zu finden (vgl. Bijedic et al. 2014, S. 35–36). Abhängig von der Hochschulgröße, Finanzierungsstruktur und Organisation sind die Gründungs- und Technologiezentren unterschiedlich in die Hochschulen eingebunden. Frank und Schröder (2016, S. 28) vertreten die Meinung, dass die zentrale strukturelle Anbindung der Gründungsförderung innerhalb der Hochschulen an die Hochschulleitung sinnvoll und zweckmäßig ist. Die

unmittelbare Nähe zur Hochschulleitung erzeugt eine dauerhafte Wahrnehmung des Themas und kann zusätzlich Entwicklungspotenziale und die notwendige Kontinuität schaffen. Dennoch bedarf es auch dann immer der Aufmerksamkeit und Berücksichtigung des Themas durch die Hochschulleitung.

Die Gründungsneigung von akademischem Personal und Studierenden ist durchaus unterschiedlich. Innerhalb der Gruppe des akademischen Personals zeigen Professoren eine eher geringere Gründungsaffinität. Weiterhin neigen Grundlagenforscher weniger zu Gründung als Wissenschaftler aus angewandter Forschung (vgl. Bijedic et al. 2014, S. VII). Haben sich Wissenschaftler eine Erfindung dagegen gewerblich schützen lassen bzw. einen Weg für die wirtschaftliche Verwertung der Erfindung entwickelt, steigt deren Neigung zur Gründung dagegen signifikant an. Ebenfalls zu erkennen ist, dass Wissenschaftler an Fachhochschulen eine höhere Gründungsneigung aufweisen als Wissenschaftler an Universitäten (vgl. Bijedic et al. 2014, S. 11–12).

Um etwa 21 Prozent nimmt die durchschnittliche Gründungswahrscheinlichkeit von Wissenschaftlern zu, dass sie eine Idee hervorbringen und bis zur Gründung forcieren, wenn sie in persönlichem Kontakt zu potenziellen Abnehmern der neuen Produkte und Dienstleistungen stehen. Um etwa 13 Prozent steigt die Gründungswahrscheinlichkeit von Wissenschaftlern an Hochschulen, wenn diese bereits über Kontakte zu möglichen Geschäftspartnern verfügen und diese frühzeitig in die Gründungsvorbereitung und Ideen einbeziehen. Auch die frühzeitige Einschätzung des Kapitalbedarfs und der Kontakt zu potenziellen Kapitalgebern erhöhen die Gründungsneigung der Wissenschaftler an Hochschulen (vgl. Bijedic et al. 2014, S. 29).

2.4.2 Brandenburger Hochschulgründungsförderung

Die weitreichenden Effekte, die durch Unternehmensgründungen aus Hochschulen heraus bzw. aufgrund des unternehmerischen Handels der Hochschulangehörigen erzielt werden, haben bereits Eingang in das Landeshochschulgesetz Brandenburg gefunden. „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 [...]“ (BbgHG, § 3 Satz 1). Damit ist zunächst eine rechtliche Basis zur Gründungsförderung an den Brandenburger Hochschulen gefunden

worden. Darüber hinaus werden die Brandenburger Hochschulen seit 2009 aus der Existenzgründungsrichtlinie des MASF unterstützt. Seither sind die Hochschulen ein integrierter Bestandteil des Gründungsökosystems im Land. Das Gründungsradar 2018 des deutschen Stifterverbands, als bundesweiter Benchmark der teilnehmenden Hochschulen zeigt, dass die Brandenburger Hochschulen in ihren Größenklassen jeweils in den Top 20 vertreten sind. Darüber hinaus ist es seit 2012 allen Brandenburger Hochschulen gelungen, diese Positionen auch im Wettbewerb mit zunehmend mehr teilnehmenden öffentlichen und privaten Hochschulen zu verteidigen (vgl. Frank und Schröder 2019).⁵⁰

Mit Ausnahme der Filmuniversität Babelsberg⁵¹ waren die Brandenburger Hochschulen 2017 alle mit einer eigenen Professur im Bereich des Entrepreneurships bzw. der Gründungslehre ausgestattet (vgl. Knaup 2019). Weiterhin verfügen alle Brandenburger Hochschulen seit 2010 über unterschiedlich organisatorisch eingebettete Anlaufstellen für Nachfragen zum Thema Unternehmensgründung.

Zur Umsetzung der politischen Entwicklungsziele wurden in den Operationellen Programmen des ESF und des EFRE auch Schwerpunkte im Bereich der Gründungsunterstützung festgeschrieben. Neben den Landesmitteln nutzen die Hochschulen individuell auch weitere nationale oder internationale Möglichkeiten zur Gründungsunterstützung oder Finanzierung der Gründungsforschung.

2.4.3 Instrumente im Speziellen

2.4.3.1 BIEM Startup Navigator

Im Operationellen Programm des ESF wurde das Gros der Existenzgründungsaktivitäten des Landes verankert, woraus 2009 u.a. die Existenzgründungsrichtlinie 2009-2013 hervorging. Im Land Brandenburg entstand so ein einzigartiges und umfangreiches Gründungsökosystem, mit einer Vielzahl von Unterstützungsangeboten. Ein Teil dieses Gründungsökosystems war auch das Brandenburgische Institut für Existenzgründung und Mittelstandförderung e.V. (BIEM). Das BIEM war ein von den Brandenburger

⁵⁰ Ausgenommen ist hier die Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (ehemals FHE), diese nahm 2018 nicht am Gründungsradar Teil, Aussagen zur Rangfolge im nationalen Vergleich sind daher nicht möglich.

⁵¹ Im Juli 2014 wurde die Hochschule für Film und Fernsehen Konrad Wolf (HFF) zur Universität transformiert und unbenannt in Filmuniversität Babelsberg Konrad Wolf. Weiter Informationen unter <https://www.filmuniversitaet.de/filmuni/ueber-uns/geschichte/>.

Hochschulen gegründetes Institut, welches „[...] wichtige Impulse zur weiteren Entwicklung des Hochschul- und Wirtschaftsstandortes Brandenburg [gab]“ (Wagner et al. 2014, S. 78). Jede Hochschule entsendet einen Vertreter in den Vorstand des BIEM. Auf Basis der Existenzgründungsrichtlinie des MASF, verfasste der BIEM e.V. in Kooperation mit den Brandenburger Hochschulen Antragskonzepte zur Einwerbung der bereitgestellten Fördermittel, mit dem Ziel die Gründungsunterstützung an den Hochschulen des Landes zu forcieren (vgl. ISW 2015). Die Antragskonzepte wurden durch den BIEM e.V. gemeinsam mit der Universität Potsdam (UP), der Hochschule für Film und Fernsehen (HFF), der Fachhochschule Potsdam (FHP), der Technischen Hochschule Wildau (THW), der Fachhochschule Eberswalde (FHE) und der Fachhochschule Brandenburg (FHB) verfasst und eingereicht. Zur Gründungsunterstützung sollte an jeder Hochschule ein Projekt mit dem Namen BIEM Startup Navigator (BSN) etabliert werden. Mit der operativen Umsetzung des BSN wurde an den beantragten Hochschulen eine Person eingestellt. Die Verwaltung des Förderprogramms wurde zentral über den BIEM organisiert. Die Hochschulen stellten zur Umsetzung des BSN Räumlichkeiten und die technische Infrastruktur kostenfrei zur Verfügung. Mit der Verwaltung der Existenzgründungsrichtlinie beauftragte das MASF die Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg GmbH (LASA) als zwischengeschaltete Stelle. Die Sichtung der eingereichten Antragskonzepte, die Bescheiderstellung und Abrechnung der Fördermittel erfolgt im Projektverlauf 2010 bis 2014 durch die LASA.^{52 53}

⁵² Die LASA Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg GmbH wurde am 13.08.1990 im Handelsregister eingetragen. Gegenstand der zu 100 Prozent in landesbesitz befindlichen Gesellschaft war, „[...] der Betrieb einer Einrichtung der Arbeitsförderung. Der Unternehmensgegenstand wird insbesondere verwirklicht durch: Beratung, Qualifizierung und Ausbildung von Zielgruppen und Akteuren der Arbeitsmarktpolitik; Umsetzung von arbeitsmarktpolitischen Förderprogrammen einschließlich der dazu gehörigen Bescheiderteilung und Auszahlung der Mittel und soweit von den Mittelgebern zugelassen, deren treuhänderischen Verwaltung; dies umfasst die Verpflichtung zur Prüfung auf antragsgemäße Verwendung der Mittel und erforderlichenfalls Rückforderung.“ (Handelsregister: Chronologischer Abdruck aus Handelsregister B. HRB 3685 P. Abruf vom 09.09.2019, 15:45. Amtsgericht Potsdam. Online verfügbar unter <https://www.handelsregister.de>).

⁵³ Die LASA Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg GmbH i. L. wurde 2014 vollständig in die Investitionsbank des Landes Brandenburg integriert und stellte ihren Geschäftsbetrieb zum 1. Juli 2016 ein. Die Aufgaben werden seitdem von der Investitionsbank des Landes Brandenburg übernommen (Investitionsbank des Landes Brandenburg (ILB): Weitere Beteiligungen. LASA Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg GmbH i. L. Online verfügbar unter <https://www.ilb.de/de/wir-ueber-uns/beteiligungen/weitere-beteiligungen/lasa-landesagentur-fuer-struktur-und-arbeit-brandenburg-gmbh/>, zuletzt geprüft am 03.02.2021).

Der BSN übernahm an den sechs Hochschulen die Ausführung der gründungsunterstützenden Maßnahmen für Studenten, Absolventen bis 5 Jahre nach ihrem Abschluss und wissenschaftliche Mitarbeiter. Im Kern lassen sich die Angebote des BSN in die Bereiche Informationen, Workshops und individuelle Beratungsleistungen für Gründungsinteressierte zusammenfassen. Abhängig vom Hochschulumfeld war der BSN mehr oder weniger tief in die Hochschulstruktur eingebunden, woraus weitere Angebote wie die Nutzung von Arbeitsplätzen und Arbeitsräume bzw. die Nutzung der technischen Infrastruktur möglich wurden, um so die geplanten Gründungen umfassend zu unterstützen und zu begleiten. Zur Förderung durch den BSN musste der Teilnehmer drei Voraussetzungen erfüllen. Zunächst musste der Teilnehmer der Zielgruppe angehören, d.h. er musste Student an einer Brandenburger Hochschule, Absolvent einer Brandenburger Hochschule bis max. 5 Jahre nach dem Studienabschluss oder wissenschaftlicher Mitarbeiter an einer Brandenburger Hochschule sein. Weiterhin durfte der Teilnehmer zum Zeitpunkt der Aufnahme in das Förderprogramm noch nicht selbstständig tätig sein. Als drittes Kriterium musste die beabsichtigte Gründung im Land Brandenburg geplant sein. Nur unter der Voraussetzung, dass alle drei Kriterien erfüllt waren, konnte der Gründungsinteressierte durch den BSN gefördert werden (vgl. BIEM 2010e, S. 3; vgl. MASF Brandenburg 2009, IV Abs. 2.2.1). Eine Sonderregelung galt für Teamgründungen, hier musste mindestens eine Person allen Kriterien entsprechen. Die weiteren Teammitglieder konnten, auch ohne selbst Studenten, Absolventen bis fünf Jahre oder wissenschaftliche Mitarbeiter zu sein, durch den BSN gefördert werden. Die übrigen Kriterien mussten dennoch durch alle Teammitglieder erfüllt werden (vgl. BIEM 2010e, S. 3; vgl. MASF Brandenburg 2009, IV Abs. 2.2.1). Als eine gründungsunterstützende Maßnahme waren die Tätigkeiten des BSN, z.B. Workshops und individuellen Beratungen, auf den Zeitraum vor der Gründung begrenzt (vgl. MASF Brandenburg 2009, IV Abs. 2.1). Die Leistungen des BSN waren für die Gründungsinteressierten kostenfrei. Die Finanzierung erfolgte aus Mitteln des ESF unter Kofinanzierung des Landes (vgl. BIEM 2010e, S. 2 Abs. 2). Auch bei Vorhandensein der Fördervoraussetzungen bestand, wie üblich bei allen Fördergeldern, kein Rechtsanspruch auf Teilnahme an der Förderung. Mit der Durchführung der Workshops und individuellen Beratungen wurden externe Experten beauftragt. Abgeleitet aus den spezifischen Anforderungen der BSN Hochschulen wurde 2010 mit der Bildung eines BIEM-

Beraterpools begonnen. Zu diesem Zweck wurde eine öffentliche Ausschreibung durchgeführt. Für die Ausschreibung wurden die einschlägigen Vorschriften der Vergabeordnung für Dienstleistungen beachtet. Im Rahmen der Ausschreibung wurden die Berater aufgefordert, ein Preisangebot abzugeben und ihre Eignung für die weitere Zusammenarbeit zu belegen. Die Frist zur Übersendung der erforderlichen Dokumente und Nachweise endete am 19.04.2010 (vgl. Ausschreibungsblatt). Innerhalb des BIEM e.V. wurde eine sechsköpfige Vergabekommission, bestehend aus dem Vereinsvorstand, dem Geschäftsführer und einem Startup Navigator gebildet. Von 40 eingegangenen Bewerbungen konnten 26 in den BSN Beraterpool aufgenommen werden (vgl. BIEM e.V. 2010). Im Verlauf des Projekts machten es die spezifischen Anforderungen der unterschiedlichen Hochschulprofile immer wieder erforderlich, neue Spezialisten in den Beraterpool aufzunehmen. Der Beraterpool umfasste im letzten Projektjahr 2014 bereits 66 Berater aus den unterschiedlichen Fachgebieten. Die Beratungsleistungen wurden mit Hilfe von Dienstleistungsverträgen an die Berater ausgegeben, die individuelle Beratung erfolgte anschließend zwischen den beauftragten Beratungsunternehmen und den Gründungsinteressierten. Die durch die Ausschreibung bereits im Voraus festgeschriebenen Kosten für die Beratungen wurden durch den BSN übernommen.

2.4.3.2 Standortmanagement

Von 2007 bis 2013 war eine weitere Maßnahme in der Hochschulgründungsförderung das Standortmanagement. Dieses wurde aus dem Operationellen Programm des EFRE finanziert und in der Richtlinie zur Förderung des wirtschaftsbezogenen Technologietransfers und des Clustermanagements 2007-2013 festgeschrieben (vgl. Ministerium für Wirtschaft 2007). Die Bezeichnung innerhalb der Richtlinie lautete „Förderung der unternehmerischen Selbstständigkeit an Hochschulen und Förderung von mehr technologie- und wissensbasierten Unternehmensgründungen im Land Brandenburg.“ (ILB 2013, S. 1) Mit Hilfe des Standortmanagements sollten die Gründungsmotivation und Gründungsaktivitäten an den Hochschulen verbessert werden. Hierfür sollten Studenten und Mitarbeiter zunächst aktiviert, dann umfassend informiert und anschließend an passende Unterstützungsmöglichkeiten weitergeleitet werden. Das Standortmanagement führte hierfür unterschiedliche Maßnahmen durch, bspw.

Seminare, Veranstaltungen und Kooperationen mit externen Partnern. Weiterhin war das Standortmanagement zentrale Anlaufstelle für Gründungsinteressierte. Es wurden Gespräche mit den potenziellen Gründern geführt, anschließend erfolgte die Vermittlung in weitere passende Unterstützungsprogramme, wie z.B. den BIEM Startup Navigator (vgl. ILB 2013, S. 1–2).

2.4.3.3 Weitere Förderprogramme

Neben den bereits genannten Unterstützungsmöglichkeiten gab es eine Vielzahl von zusätzlichen Möglichkeiten der Gründungsunterstützung für den Gründer aber auch für die Hochschulen. Die an den BSN herangetreten Gründungsvorhaben erfüllten nicht in allen Fällen die Voraussetzungen zur weiteren Förderung durch den BSN.⁵⁴ Für diese Fälle gab es weitere Möglichkeiten zur Gründungsunterstützung. Der BSN nahm in diesen Fällen eine Vermittlerrolle zu weiteren Unterstützungsmöglichkeiten ein. Als wichtigste Förderprogramme, deren finanzielle Zuschüsse direkt an die Gründer ausgezahlt wurden, sind das EXIST-Gründerstipendium, der Gründerzuschuss der Bundesagentur für Arbeit und die Investitionszuschüsse im Rahmen der Gemeinschaftsaufgabe für regionales Wachstum (GRW) zu nennen. Wobei die Förderprogramme EXIST-Gründerstipendium und Gründerzuschuss der Bundesagentur für Arbeit direkt Finanzmittel für den Lebensunterhalt des Gründers zur Verfügung stellten. Die Investitionszuschüsse dagegen wurden in Form von Finanzmittel für gewerbliche Investitionen gewährt (vgl. Vogelsang et al. 2015, S. 109–110). Weitere Beratungsleistungen konnten über das KfW Gründercoaching gefördert werden.

Im Rahmen des Programmes EXIST-Gründerhochschulen förderte die Bundesregierung zwischen 2010 und 2015 deutschlandweit Hochschulen mit zusätzlichen 51 Mio. Euro. Unterstützt wurden Hochschulen, die sich als besondere Gründerhochschulen profilieren konnten. Unter den bundesweit 21 geförderten Hochschulen war auch die Universität Potsdam als einzige Brandenburger Hochschule vertreten, die so von weiteren Finanzierungsmöglichkeiten in der Gründungsunterstützung profitieren konnte (vgl. Kulicke 2018, S. 4–7).

⁵⁴ Bspw. Gründungsvorhaben, die nicht in Brandenburg gründen wollten oder bereits eine formale Anmeldung des Gründungsunternehmens vollzogen hatten. Diese konnten auf Grundlage der geltenden Fördervoraussetzungen nicht durch den BSN betreut werden.

2.4.4 Hochschulgründungsaktivitäten

Laut des KfW-Gründungsmonitors 2015 wurden deutschlandweit im Jahr 2014 ca. 31 Prozent der Gründungen von Personen mit einer akademischen Ausbildung vorgenommen. Im Vergleich wurden etwa 50 Prozent der neuen Unternehmen durch Personen mit einer beruflichen Ausbildung (und ohne eine akademische Ausbildung) gegründet. Bei den freiberuflichen Tätigkeiten liegt der Anteil der Gründer mit einer akademischen Ausbildung bei ca. 49 Prozent. Im Vergleich dazu lag der Anteil der gewerblichen Gründungen durch Personen mit akademischer Vorbildung nur bei ca. 20 Prozent. Der im gesamtdeutschen Vergleich doch recht hohe Anteil freiberuflicher Gründungen lässt sich im Wesentlichen auf besser qualifizierte Frauen zurückführen (vgl. Metzger 2017, S. 6–7).

Ein hohes Innovationspotenzial konnte dagegen bei den Ausgründungen aus Hochschulen und Forschungseinrichtungen durch das akademische Personal (Professoren und wissenschaftlicher Mitarbeiter) festgestellt werden. Nur etwa fünf Prozent der Gründungen in Deutschland gehörten 2014 zu dieser Gruppe. Bei mehr als der Hälfte dieser akademischen Ausgründungen wurden weltweit oder zumindest deutschlandweit neue Produkte bzw. Dienstleistungen entwickelt und auf den Markt gebracht (vgl. Abel-Koch 2015, S. 2).

Abgesehen von der Spitzengruppe der besonders innovativen Gründungen sind die Innovationgrade, die Gründungen von Personen mit und ohne akademische Ausbildung aufweisen, doch sehr ähnlich. Auch in weiteren Bereichen weisen die Gründungen von Personen mit oder ohne akademische Ausbildung viele Ähnlichkeiten auf. So waren 2013 etwa 39 Prozent der akademischen Gründer im Vollerwerb tätig. Bei Personen ohne akademische Ausbildung waren es mit 35 Prozent nur geringfügig weniger. 45 Prozent der Gründer mit akademischem Hintergrund waren Frauen. Ohne akademische Ausbildung lag der Frauenanteil bei 43 Prozent. Durchschnittlich waren 27 Prozent der akademischen Gründungen ein Team, bei den nicht Akademikern waren es 23 Prozent. Auch die Mitarbeiterzahlen und durchschnittlichen Umsätze zeigen keine gravierenden Unterschiede (vgl. Abel-Koch 2015, S. 3).

2.5 Fazit

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Themenfeld der Existenzgründungen ist wertvoll, da Gründungsunternehmen aufgrund ihrer oftmals innovativen Geschäftsmodelle, die bereits am Markt etablierten Unternehmen herausfordern. Auf diese Weise entsteht ein anhaltender Druck zur Innovation und Effizienz. Darüber hinaus schaffen Gründungsunternehmen Arbeitsplätze und erbringen auch auf diese Weise einen Mehrwert für den volkswirtschaftlichen Erfolg (vgl. Metzger 2017, S. 2). Die Definition des Gründer- oder Unternehmerbegriffs vollzog im Verlauf der letzten Jahrhunderte eine immerwährende Wandlung. Weder die wissenschaftliche Literatur noch aktuelle Gesetzestexte bieten eine einheitliche definitorische Grundlage. Der Gründerbegriff wurde für diese Arbeit daher funktional definiert.

Gründungen werden in der Existenzgründungsrichtlinie des Landes Brandenburg als eine Alternative zur Erwerbslosigkeit betrachtet. Auch wenn die Entscheidung für eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung in der Regel eine Entscheidung gegen eine Vollerwerbsgründung ist, so stehen Nebenerwerbsgründungen nicht in vollständiger Konkurrenz zu Teilzeitbeschäftigungen. Vielmehr sind unterschiedliche Aufteilungen der Arbeitszeiten in beiden Erwerbstätigkeiten möglich. Die dem Gründungsprozess vorgeschaltete Entschlussfassung zur Gründung wird von unterschiedlichen Motiven und Eigenschaften des Gründers beeinflusst. Die intrinsischen oder extrinsischen Motivlagen als Antrieb einer Gründung wurden ebenso betrachtet wie die politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen oder die soziologischen und psychologischen Aspekte die den Verlauf einer Gründung beeinflussen.

Die Unternehmensberatung und deren spezielle Form der Gründungsberatung wurden vorgestellt. Wobei festgestellt werden konnte, dass Beratungen ein erprobtes und etabliertes Instrument zur Handhabung von Innovations- und Veränderungsprozessen sind. Zwei unterschiedliche Beratungsansätze und die daraus resultierenden Beraterrollen wurden ebenfalls vorgestellt. Es konnte belegt werden, dass die Beratung von Gründern einige Besonderheiten im Vergleich zur Beratung von bereits bestehenden Unternehmen aufweist. Aus der Vielzahl der unterschiedlichen Prozessmodelle, wurde der Beratungsprozess von Lippitt und Lippitt (2015) ermittelt, um in der Folge die Beschreibung und Bewertung eines Beratungsablaufs zu ermöglichen. Ebenfalls beleuchtet wurden die rechtliche

Verankerung, die Aufgaben und Grenzen der Hochschulgründungsförderung in Brandenburg. Die bisherigen Ausarbeitungen stellen zunächst eine fundierte Basis für die weiteren Untersuchungsschritte dar.

Ein zentrales Instrument der EU-Strukturpolitik sind die Fördermittel aus den EU-Strukturfonds. Strukturell benachteiligte Regionen werden hierdurch unterstützt, sodass sich strukturschwächere Regionen den stärkeren Regionen weiter annähern. Maßgeblich für die Messung ist dabei das durchschnittliche Pro-Kopf-BIP der EU (vgl. Dörr 2016, S. 162). „Im Mehrebenensystem der europäischen Strukturpolitik ist eine nach Phasen differenzierte Koordinationsstruktur entstanden. Der institutionelle und finanzielle Rahmen wird jedoch in anderen Verhandlungsformen festgelegt als die Förderprogramme und Fördermaßnahmen. In den multilateralen Verhandlungen über die Richtlinie und das Budget werden die allgemeinen Verfahrensregeln, der Mittelumfang und Verteilungskriterien festgelegt. Diskutiert werden die Ziele, die mit der regionalen Strukturpolitik erreicht werden sollen, sowie die Normen einer fairen Verteilung“ (Zierer 2015, S. 245–246).

Auch die hohen Gesamtvolumina der Strukturfondsmittel, 2007-2013 ca. 348 Mrd. Euro (vgl. Europäische Kommission 2007, S. 7) und 2014-2020 ca. 457,1 Mrd. Euro (vgl. Europäische Kommission 2015, S. 4) führen zur Einbeziehung von vielen unterschiedlichen Akteuren. Die Verteilung und Verwendung der EU-Strukturfondsmittel verläuft dabei nicht spannungsfrei, denn der EU-Haushalt wird zu 98 Prozent aus Beitragszahlungen der Mitgliedsstaaten finanziert (vgl. Europäische Union 2020b). Die EU-Strukturfondsmittel stammen demnach aus nationalen Steuereinnahmen der EU-Mitgliedsstaaten, die innerhalb der Mitgliedsstaaten im Rahmen der EU-Strukturpolitik neu umverteilt werden (vgl. Brasche 2013, S. 360; vgl. Häde 2012, S. 478–482).

Im Entrepreneurship 2020 Action Plan fordert die EU ihre Mitgliedstaaten auf, Schülern und Studenten mehr praktische unternehmerische Erfahrung zu ermöglichen. Eine fundierte unternehmerische Ausbildung ist einer von drei wesentlichen Bestandteilen zur Förderung des Unternehmertums in Europa (Europäische Kommission 2013, S. 11). Maßnahmen wie der Entrepreneurship 2020 Action Plan der EU haben weitreichende Auswirkungen in verschiedenen Politikfeldern und auf zahlreiche Bereiche der Lebens-, Arbeits-, und Wirtschaftswelt. Auch die deutschen Hochschulen verfolgen unterschiedliche Strategien zur Entwicklung von unternehmerischen Kompetenzen innerhalb der

Studentenschaft. Hochschulgründungen sind dabei oft besonderes innovativ und potenzialbehaftet. Aufgrund der damit eng verbunden wirtschaftspolitischen Interessen können Hochschulen zusätzliche nationale Förderungen zur mittelbaren und unmittelbaren Gründungsunterstützung erhalten.

Zusätzlich zu den nationalen Mitteln haben die strukturschwächeren Regionen in Deutschland auch einen erweiterten Zugang zu den Kohäsions- und Strukturfondsmitteln der EU.

In den EU-Förderperioden von 2007 bis 2013 und 2014 bis 2020 erhielt das Land Brandenburg EU-Strukturfondsmittel, die unter anderem mit Hilfe der Existenzgründungsrichtlinie zur Unterstützung von Gründungen innerhalb des Landes eingesetzt wurden. Davon profitiert haben auch die Brandenburger Hochschulen, die so in die Lage versetzt waren, mit spezialisierten Unterstützungsangeboten unmittelbar Einfluss auf das Gründungsgeschehen innerhalb der Hochschule nehmen zu können.

3 Theoretischer Bezugsrahmen

3.1 Vorüberlegungen

Für die weitere Betrachtung der relevanten, in die Gründungsförderung eingebundenen Akteure und Organisationen, wird ein theoretisch fundiertes Erklärungsmodell benötigt. Zur Auswahl eines geeigneten theoretischen Bezugsrahmens werden zunächst die Anforderungen an diesen formuliert.

Wie im Kapitel 2.1 beschrieben, ist die wissenschaftliche Betrachtung eines Gründungsvorhabens komplex, bereits die Feststellung der Gründungsmotivation oder die Ermittlung der jeweils notwendigen Anforderungen an die Gründerpersönlichkeit bedürfen interdisziplinärer wissenschaftlicher Betrachtungen. In die Gründung im Hochschulumfeld z.B. als Student, akademischer Mitarbeiter oder Absolvent sind zudem unterschiedliche Interessens- und Personengruppen eingebunden, z.B. Banken, Berater, Professoren, Teammitglieder, Familie, Gründungsservice etc. Der Bezugsrahmen sollte daher unter anderem in der Lage sein, diese unterschiedlichen Anspruchsgruppen zu berücksichtigen. Der Bezugsrahmen sollte zum einen die Anforderungen, die akademische Gründungen an ihr Umfeld stellen und zum anderen die Rahmenbedingungen der Hochschulgründungsförderung berücksichtigen können. Weiterhin muss auch das Verhalten der an der Hochschulgründungsförderung beteiligten Akteure Beachtung finden. Darüber hinaus kann eine Gründung unterschiedliche inhaltliche und konzeptionelle Ansätze verfolgen. Abhängig von der Idee, können Gründungen besonders kreativ, technisch, innovativ und vieles mehr sein. Weiterhin hat die Gründungsidee nicht zwangsläufig eine Verbindung zur Fachrichtung des Studiums oder den inhaltlichen Schwerpunkten der jeweiligen Hochschule, denn wie bereits im Kapitel 2.1.2 erläutert, sind die Motivationen zur Gründung selten monokausal und können unterschiedliche Ausprägungen annehmen. Der theoretische Bezugsrahmen sollte daher auch diese Einflüsse berücksichtigen. Weiterhin sollte der Bezugsrahmen es ermöglichen, jedes Gründungsvorhaben zu legitimieren bzw. dessen Integrität festzuhalten. Auch wenn die Gründungsidee innovativ oder kreativ ist, so muss sie doch legal sein und sich an den gültigen Gesetzen und Vorschriften orientieren. Zudem sollte der theoretische Rahmen die Verlässlichkeit und Beständigkeit der Umfeldbedingungen beschreiben können und gleichzeitig Wachstum und

Entwicklung zulassen. In der Vorgründungsphase werden durch den Gründer Informationen gesammelt und analysiert, um anschließend die nächsten Schritte vor und nach der Gründung vorzubereiten (vgl. Pott und Pott 2012, S. 107).⁵⁵ Die dafür notwendigen Informationen sind jedoch nicht in allen Fällen einfach und uneingeschränkt verfügbar. Ein kleiner Personenkreis verfügt über umfassende Informationen und Erfahrungen aus abgegrenzten Wissens- oder Lebensbereichen.⁵⁶

Auch die im Kapitel 2.3 beschriebenen mehrstufigen Prozesse von der politischen Entscheidung über die Bereitstellung bis hin zur Administration der Fördermittel verursachen Aufwand, der in Geld- oder Zeitäquivalenten gemessen werden kann. Gleichzeitig ist die Inanspruchnahme von öffentlichen Fördermitteln, gleich in welcher Form, für den Gründer teilweise oder vollständig kostenfrei. Auch diese Beziehungsgeflechte und die damit verbundenen Aufwendungen sollten mit Hilfe des theoretischen Bezugsrahmens darstellbar sein.

Aus der Vielzahl von möglichen Ansätzen und Theorien, die sich im Verlauf der letzten Jahrhunderte in der Organisationsforschung entwickelt haben, wurde die neoinstitutionalistische Organisationstheorie (NIÖ) als theoretischer Bezugsrahmen ausgewählt.⁵⁷ Nachfolgend sollen die beschriebenen Anforderungen mit Hilfe der NIÖ diskutiert werden. Ziel dabei ist es, den theoretischen Rahmenbezug für die anschließende empirische Auswertung des Gründungsförderungsprogramms BIEM Startup Navigator zu schaffen sowie die Verifizierung der erstellten Arbeitshypothesen zu ermöglichen.

⁵⁵ Siehe auch Kapitel 2.2.3 2.2.3 Idealtypischer Beratungsprozess

⁵⁶ z.B. verfügen Marktforschungsunternehmen über spezielle Informationen der potenziellen Zielgruppe. Gleichzeitig sind weitere Informationen frei zugänglich und können z.B. über Bücher oder das Internet durch den Gründer selbst recherchiert werden. Jedem Gründer ist es möglich, sich die benötigten Informationen selbst anzueignen oder einen Spezialisten zu konsultieren. Die Suche nach Informationen und die Beauftragung von Spezialisten verursachen dem Gründer Aufwand gemessen in Zeit oder Geld. Der theoretische Bezugsrahmen muss daher den freien Zugang zu Informationen, eine ungleiche Verteilung von Wissen und Informationen sowie einen mit der Informationssuche verbundenen Aufwand berücksichtigen.

⁵⁷ Insbesondere das Vorhandensein von Transaktionskosten und der Annahme einer eingeschränkten Rationalität bzw. eingeschränkter rationaler Entscheidungen, gaben der Neuen Institutionenökonomie den Vorzug vor der Neoklassik.

3.2 Neue Institutionenökonomik

3.2.1 Historische Einordnung

Die neue Institutionenökonomik setzt sich mit den Merkmalen von Institutionen auseinander und wie diese in bestehende oder neue ökonomische Modelle integriert werden können (vgl. Richter et al. 2003, S. 10). Dabei ist die NIÖ in der Lage, zwei Perspektiven von verhaltenswissenschaftlichen Erklärungsmodellen zu kombinieren, einerseits Institutionen, die wesentlich das Verhalten von Akteuren beeinflussen und andererseits die Akteure, deren Handlungen zeitgleich einen maßgeblichen Einfluss auf die Institutionen ausüben (vgl. Schulze 1997, S. 7). Hierfür werden Abhängigkeiten zwischen menschlichem Verhalten und Institutionen analysiert, um Erklärungen für die Entstehung, die Existenz und die Entwicklung von Institutionen zu erhalten (vgl. Müller-Stewens und Lechner 2016, S. 132). In den letzten Jahrzehnten wurden unterschiedliche Theorien und Denkansätze unter der NIÖ zusammengefasst. Allen theoretischen Ansätzen ist dabei gemein, dass sie sich mit wirtschaftlichen Akteuren und deren Handlungen befassen (vgl. Pappenheim 2001, S. 97). Die NIÖ beschreibt dabei keine vollkommene Welt, sondern versucht vielmehr ein möglichst wirklichkeitsnahes theoretisches Erklärungsmodell von einer Welt mit verteilten Eigentumsverhältnissen, Transaktionskosten, eingeschränkter Rationalität, Informationsasymmetrien und Verhaltensunsicherheiten zu vermitteln. (vgl. Furubotn und Richter 2010, S. 89).

Im Kern kann die NIÖ in drei theoretische Ansätze unterschieden werden. Zunächst die Property-Rights-Theory bzw. die Verfügungsrechtetheorie, diese geht vor allem auf die Theorien von Coase sowie Alchain und Demsetz zurück (vgl. Schramm 2005, S. 43; vgl. Pappenheim 2001, S. 97). Ein weiterer wesentlicher Ansatz der NIÖ ist die Transaktionskosten-Theorie (TAK), diese wurde ursprünglich ebenfalls von Coase (1937) entwickelt. Die Erweiterung der TAK wurde maßgeblich durch Arrow (1969) und Williamson (1975) forciert. Die Dritte und für die weite Verbreitung der NIÖ maßgeblich verantwortliche Theorierichtung, ist die Prinzipal-Agent-Theorie (PAT) (vgl. Schreyögg 2003, S. 81). Die Prinzipal-Agent-Theorie wurde vor allem durch Jensen und Meckling (1976) geprägt und später u.a. durch Tirole (1986) und Holstrom (1991) weiterentwickelt. Im weiteren Verlauf

soll die Prinzipal-Agent-Theorie näher beschrieben und auf das Untersuchungsobjekt übertragen werden.

3.2.2 Grundbegriffe

Begriffe von zentraler Bedeutung im Rahmen der NIÖ sind Individuum, Institution, Organisation und Transaktionskosten. Deren Bedeutungen werden in der Folge erläutert und auf die Untersuchung angewendet. Neben den o.g. wesentlichen Begriffen sind für ein umfassendes Verständnis weitere Erläuterungen nötig. Diese werden an entsprechender Stelle vorgenommen.

3.2.3 Individuen

Im Zentrum der NIÖ steht der Mensch bzw. die Untersuchung des menschlichen Verhaltens in einer Modellwelt. Zur Beschreibung des menschlichen Verhaltens bedarf es daher zunächst einiger Grundannahmen über das menschliche Zusammenleben (vgl. Schwaiger und Meyer 2011, S. 134; vgl. Furubotn und Richter 2010, S. 2–6). In der NIÖ wird unterstellt, dass Individuen gleich in welcher Rolle⁵⁸, neben den von außen vorgegebenen Zielen und Vorgaben auch stets die eigenen Interessen verfolgen und bestrebt sind, ihren individuellen Nutzen zu maximieren (vgl. Furubotn und Richter 2010, S. 5–6). Der eigene Nutzen des Menschen muss dabei nicht ausschließlich pekuniär sein, ebenfalls möglich sind Nutzen in Form von bspw. Informationen, Zeiteinsparungen oder sozialem Ansehen. Neben der Nutzenmaximierung wird dem menschlichen Verhalten zusätzlich eine beschränkt-rationale Handlungsweise unterstellt (vgl. Göbel 2002, S. 23–25). Diese resultiert aus einer unvollständigen Informationslage. Zur Entscheidungsfindung verfügt der Mensch nicht über alle relevanten Informationen und kennt folglich auch nicht alle Handlungsalternativen, er entscheidet daher nicht vollständig rational (vgl. North 1978, S. 972–974). Die Beschränkung der Rationalität geht mit einer weiteren Grundannahme der NIÖ einher, dem Vorhandensein von Transaktionskosten. Wie zuvor beschrieben ist es zum Ableiten einer vollkommen rationalen Entscheidung notwendig, über sämtliche die Entscheidung betreffenden Informationen zu verfügen. Durch das Vorhandensein von Transaktionskosten wird die Beschaffung dieser Informationen direkt mit einem Aufwand verknüpft. Unter Berücksichtigung nur beschränkt vorhandener Ressourcen, wie Zeit oder Geld, wird der Zugang zu den benötigten Informationen

⁵⁸ Gemeint sind hier Rollenbilder wie der Unternehmer, die Privatperson, der Politiker etc..

limitiert. Die menschlichen Entscheidungen sind demnach nur bedingt rational, da sie nur auf den jeweils verfügbaren Informationen beruhen können (vgl. Williamson 1975, S. 4). Des Weiteren ist nicht nur die Beschaffung, sondern auch die Auswertung der verfügbaren Informationen in Vorbereitung einer Entscheidung limitiert. Informationen können i.d.R. entweder aufgrund der bloßen Menge oder aufgrund der mangelnden kognitiven bzw. fachlichen Fähigkeiten nicht in der benötigten Zeit beschafft und ausgewertet werden (vgl. Picot et al. 2008, S. 58). Im Ergebnis sind die getroffenen Entscheidungen auch trotz umfassender Informationslage nur bedingt rational (vgl. Furubotn und Richter 2010 S. 2-6; vgl. Göbel 2002 S. 12-16). Williamson (1975) stellte eine weitere determinierende Handlungsweise von Individuen in der NIÖ vor, den Opportunismus.

Opportunistisches Verhalten beschreibt die Anwendung von List und Betrug zur Erlangung von Vorteilen bzw. zur Maximierung des eigenen Nutzens. Zur Regulierung dieser Eigenschaft bedarf es funktionierender Regeln und Verhaltensweisen (Institutionen) (vgl. Furubotn und Richter 2010, S. 5–6). Das Wissen über die Wesenszüge und Verhaltensweisen von Individuen erlaubt es, trotz der bestehenden Informationsasymmetrie, unterschiedliche Verhaltensannahmen abzuleiten und die Handlungen möglichst planbar vorherzusagen (vgl. Schreyögg 2003, S. 71). Auch den an der Hochschulgründungsförderung beteiligten Individuen werden die vorab aufgeführten Verhaltensweisen unterstellt. Individuen in der Hochschulgründungsförderung sind u.a. die wissenschaftlichen Mitarbeiter, die Studierenden, die Absolventen, die Gründungsberater (als Person), die Professoren, die BIEM Startup Navigatoren (als Person) oder die einzelnen Gründer.

3.2.4 Institutionen

Dem Begriff der Institution selbst wurden eigene Forschungsarbeiten gewidmet, um seine Komplexität und Bedeutungen in der NIÖ zu ergründen (vgl. Senge et al. 2006, S. 36). „Funktionell gesehen, können Institutionen als Einrichtungen verstanden werden, die helfen, die Ungewissheiten des menschlichen Lebens zu verringern, das Treffen von Entscheidungen zu erleichtern und die Zusammenarbeit zwischen den Einzelnen zu fördern, so dass im Ergebnis die Kosten der Koordination wirtschaftlicher und anderer Aktivitäten abnehmen“ (Richter et al. 2003, S. 8).

Unter Institutionen werden demnach einfache und komplexe Gebilde, bestehend aus kodifizierten und nicht kodifizierten Regelungen, Normen, Vorschriften und moralischen Vorstellungen verstanden (vgl. Furubotn und Richter 2010, S. 7). Beispiele für kodifizierte Institutionen sind z.B. Gesetze. Nicht kodifizierte Institutionen sind bspw. übliche Verhaltensweisen oder moralische Vorstellungen.⁵⁹

Institutionen in der NIÖ sind nicht willkürlich, sie folgen stattdessen einer gemeinsamen Leitidee und beziehen sich auf bzw. sind für einen größeren Kreis von Akteuren bestimmt. Institutionen sollen die menschlichen Interaktionen, vor allem in Problembereichen, steuern und Verhaltensmuster für die Akteure vorhersagbar machen. Die Beachtung und Umsetzung der Institutionen erfolgt, entsprechend der individuellen Interessenslage, auf unterschiedliche Art und Weise (Göbel 2002, S. 1–3). „In bestimmten Situationen wird also von bestimmten Typen von Akteuren erwartet, dass sie definierte Handlungsskripte ausleben [...]. In diesem Sinne können Institutionen als verfestigte soziale Erwartungsstrukturen verstanden werden“ (Walgenbach und Meyer 2008, S. 55).

Die ESF-Gründungsförderung in Brandenburg bot Zugang zu unterschiedlichen gründungsunterstützenden Maßnahmen an z.B. Orientierungsgespräche, Beratungen, Veranstaltungen, externe Qualifizierungen, Seminare etc. (vgl. MASF 2012). Alle anteilig oder vollständig aus dem ESF finanzierten gründungsunterstützenden Maßnahmen wurden unter dem gemeinsamen Rahmen des ESF OP für das Land Brandenburg durchgeführt. Den unterschiedlichen Maßnahmen lagen wiederum einzelne Institutionen in Form von Förderrichtlinien zu Grunde (vgl. ESF-Brandenburg 2007, S. 109–113). Die institutionenübergreifende Zielstellung, wie im ESF OP definiert, war es, den größten möglichen Nutzen mit Hilfe der Unterstützungsmaßnahmen zu erreichen. In jeder Institution, d.h. Förderrichtlinie, wurde der Nutzen, im Sinne des übergeordneten Ziels, anders definiert, z.B. Anzahl Mitarbeiter, Anzahl Teilnehmende oder Anzahl Gründungen etc. (vgl. ESF-Brandenburg 2007, S. 64). Die Institutionen grenzten sich gegeneinander ab, ließen jedoch partiell inhaltliche

⁵⁹ Wobei diese stark von der kulturellen Prägung der Akteure beeinflusst sind und sich demnach in unterschiedlichen Kulturräumen stark unterscheiden können. Vgl. Göbel, Elisabeth (2002): Neue Institutionenökonomik. Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen. Stuttgart: Lucius & Lucius. S. 2.

Überschneidungen zu und konnten teilweise bewusst miteinander kombiniert werden (vgl. ESF-Brandenburg 2007, S. 106–108).

Soweit die Gründungsservices nicht vollständig in die Hochschule integriert und damit institutionalisiert⁶⁰ waren, waren sie ebenfalls teilweise oder vollständig als Maßnahmen im Sinne einer oder mehrerer übergeordneter Förderrichtlinien zu betrachten und unterlagen deren spezifischen Anforderungen.

3.2.4.1 Entstehung und Funktionen

Die Entstehung von Institutionen wird in zwei Ansätze unterschieden. Zum einen die selbst entstehenden Institutionen, auch als spontane oder autogene Entstehung bezeichnet. Die Entstehung der Institution ist hierbei ein unbeabsichtigtes Ergebnis aus einer Notwendigkeit heraus (vgl. Blum et al. 2005 S. 28; vgl. Esser 2002, S. 39–40; vgl. Göbel 2002, S. 8–9). Beispiele für selbst entstandene Institutionen sind die Sprache, das Geld oder die Familie.

Der zweite Erklärungsansatz beschreibt dagegen die autoritäre Entstehung von Institutionen. Institutionen werden in diesem Fall durch eine befugte Instanz geplant und geschaffen (vgl. Esser 2002, S. 38–39). Befugte Instanzen können z.B. Parlamente, Unternehmer aber auch Diktatoren sein. Die Institution entsteht in diesem Fall nicht zufällig, sondern soll einer institutionellen Ordnung dienen. Wobei die Notwendigkeit einer autoritär geschaffenen Institution nicht per se gegeben sein muss (vgl. Blum et al. 2005, S. 28; vgl. Balzer 1993, S. 234–236). Beispiele für bewusst entstandene Institutionen sind Verträge, Gesetze oder Unternehmensgründungen.

Nachdem Institutionen entstanden sind bzw. erschaffen wurden, können diese unterschiedliche Funktionen erfüllen. Institutionen sollen die Komplexität im Zusammenleben und die damit verbundenen Unsicherheiten reduzieren. Im Detail

⁶⁰ Die Institutionalisierung bezeichnet einen Zustand und einen Prozess gleichermaßen. Als Zustand beschreibt die Institutionalisierung das besondere Verhältnis zwischen Individuen und Institutionen, denn zunächst sind Menschen die Begründer der Institutionen. Gleichzeitig sind die Menschen auch von den Institutionen beeinflusst. Vgl. Göbel, Elisabeth (2002): Neue Institutionenökonomik. Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen. Stuttgart: Lucius & Lucius. S. 12.

Der Zustand der Institutionalisierung beschreibt, dass Menschen die Regelungen, Werte und Normen, obwohl selbst geschaffen, als historische und bestehende Strukturen akzeptieren und internalisieren. Als Prozess beschreibt die Institutionalisierung den Vorgang, durch den Regelungen, Werte, Normen und Handlungen zu Selbstverständlichkeiten entwickeln, die nicht mehr hinterfragt werden. Die prozessuale Perspektive beschreibt des Weiteren Handlungen, in denen Regelungen, Werte und Normen an weitere Akteure vermittelt werden. Vgl. Kieser, Alfred; Ebers, Mark (2014): Organisationstheorien. 8., aktualisierte und aktualisierte Auflage. W. Kohlhammer Verlag. S. 301–304.

haben Institutionen eine Ordnungsfunktion, eine Entlastungsfunktion, eine Motivationsfunktion, eine Koordinationsfunktion, eine Kohäsionsfunktion sowie eine Wertmaßstabsfunktion (vgl. Göbel 2002, S. 7–9). Darüber hinaus lassen sich zusätzlich auch spezielle Funktionen und abgeleitete Funktionen von Institutionen identifizieren. Im Ergebnis der Teilfunktionen entsteht ein System aus Regelungen, Normen und Werten, die das Zusammenleben und Wirken von Menschen ordnen und relative Sicherheit schaffen (vgl. Furubotn und Richter 2010 S. 7; vgl. Esser 2002, S. 57–63).⁶¹

Bei einer verstärkten Betonung der Verhinderung von unerwünschtem Verhalten durch Institutionen, im Rahmen der Motivationsfunktion, kann diese auch als Kontroll- oder Überwachungsfunktion bezeichnet werden (vgl. Göbel 2002, S. 7). Wie in den Kapiteln 2.3.2.3 und 2.3.3 aufgezeigt, sind die Institutionen der Gründungsförderung an den Brandenburger Hochschulen autoritär entstanden. Die für die Entstehung verantwortlichen, übergeordneten politischen und administrativen Instanzen reichen von der EU-Kommission bis hin zum Landesministerium und untergeordneten Organisationen.

3.2.4.2 Durchsetzung

Institutionen sollen ein gewolltes Verhalten von Akteuren erreichen bzw. ein unerwünschtes Verhalten verhindern. Institutionen in privaten Unternehmen und staatliche Einrichtungen verfolgen beide gleichermaßen dieses Ziel (vgl. Picot et al. 2008, S. 10). Die Durchsetzung von Institutionen, im Sinne der Regelbefolgung durch die Akteure, hat unterschiedliche Gründe. Akteure befolgen die Regelungen u.a. aus Angst vor Bestrafung, in Erwartung von Vorteilen, aus Konformismus, aus Gewohnheit, aufgrund gefühlsmäßiger Bindungen an den Regelgeber, aus Anerkennung der Legitimität des Regelgebers oder auch aus Einsicht in die Gültigkeit der Regelungen (vgl. Erlei et al. 2016, S. 488–489).

In der Durchsetzung von Institutionen vermischen sich die unterschiedlichen Gründe häufig, wobei die Übergänge fließend und nicht in jedem Fall klar abgrenzbar sind (vgl. Göbel 2002, S. 10–11). Im BSN als Untersuchungsobjekt können unterschiedliche Kontroll- oder Überwachungsfunktion identifiziert werden. Dazu gehören z.B. der Auswahlprozess des Personals, der Auswahlprozess

⁶¹ Weitere Ausführungen zu den Grundbegriffen des Soziologie nahm Max Weber bereits 1922 vor. Max Weber (1972 im Original von 1922): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*. 5. Auflage, Tübingen.

von Beratungsunternehmen, die Prüfung der Teilnehmer auf deren Förderfähigkeit, die Prüfung der Arbeitsleistung durch ein Berichtswesen auf allen Ebenen oder die Dokumentation und Überprüfung der Ergebnisse durch den Fördermittelgeber.⁶² Im Gegensatz zu einem allgemeingültigen Gesetz kommen die Regelungen der Gründungsförderungsrichtlinie erst durch die Inanspruchnahme der Gründungsförderung zur Anwendung. Ein Verstoß gegen die Richtlinie hat damit nur für die Teilnehmer an der Förderung Konsequenzen. Eine gesetzesähnliche allgemeine Kontroll- und Überwachungsfunktion ist daher in der Richtlinie zur Gründungsförderung nicht zu erkennen. Vielmehr wird angenommen, dass die durch die Richtlinie zur Gründungsunterstützung eine Motivationsfunktion für potenzielle Unternehmensgründer hat. Werden die Regelungen der Richtlinie durch die Gründer akzeptiert, so erwachsen ihnen individuelle Vorteile. In der Erwartung dieser Vorteile, z.B. in Form von weiteren Informationen, die sich wiederum vorteilhaft auf die geplante Gründung auswirken, befolgen sie die Regeln und die setzt sich Institution durch.

3.2.4.3 Legitimität

Die Entstehung und der Fortbestand von Institutionen lassen sich durch deren gesellschaftliche Legitimität begründen. Legitime Institutionen sind, unabhängig von deren Entstehungsart, gesellschaftlich akzeptiert und erfüllen die an sie gestellten Erwartungen (vgl. Kneer und Schroer 2009, S. 239). Im Detail betrachtet kann die Legitimität zudem in legalistisch und philosophisch-ethisch unterschieden werden. Die legalistische bzw. juristische Legitimation von Institutionen bezieht sich nicht auf die Regelungen der Institution selbst. Stattdessen wird das Entstehungsverfahren der Institution betrachtet und für legitim erklärt, womit auch eine indirekte Legitimitätsbescheinigung der Institution erfolgt. Entsteht die Institution durch einen legalen bzw. ordnungsgemäßen Ablauf, ist sie legalistisch legitimiert. Die philosophisch-ethische Legitimation einer Institution erfordert im Gegensatz zur legalistischen Legitimation eine inhaltliche Rechtfertigung der einzelnen Regelungen (vgl. Göbel 2002, S. 11–12; vgl. Homann 1999, S. 54).

„Eine solche philosophisch-ethische Rechtfertigung ist im Grunde immer nötig, um Legitimität zu begründen, denn auch wer Regeln anerkennt, weil sie legal zustande gekommen sind, muss gute Gründe angeben können, warum man der

⁶² Weitere Ausführungen der Agencyprobleme im BIEM Startup Navigator siehe Anhang.

regelgebenden Instanz das Recht zusprechen sollte, gültige Regeln zu erlassen. Die Rechtfertigung mit guten Gründen wird zwar nicht auf die Regeln direkt angewandt, aber doch auf die regulierende Instanz“ (Göbel 2002, S. 12).

Wie im Abschnitt 2.3.3 Förderung in Brandenburg dargestellt, lagen den ESF-Gründungsunterstützungsangeboten an den Brandenburger Hochschulen 2010-2014 geplante und bewusst gegründete Institutionen (Förderrichtlinien) zu Grunde. Darüber hinaus waren die Angebote in ihrer Wirkung nach außen legitim, da sie zunächst auf legalem Wege zustande gekommen sind (legalistische Legitimation). In der Hochschulinnenwirkung erhielten sie die Legitimität durch die Inanspruchnahme der Angebote und die Befolgung der damit verbundenen Regeln.

3.2.5 Organisationen

Gesellschaftshistorisch nehmen Organisationen eine wichtige Rolle ein. Das globale Wirken des Menschen basiert nicht primär auf Familienhaushalten, sondern wird durch Organisationen in Form von z.B. Parlamenten und Unternehmen determiniert.⁶³

„Kein gesellschaftlicher Bereich – von Familienbeziehungen bis zu Freizeitaktivitäten – ist heutzutage mehr denkbar, indem Organisationen keine oder nur eine untergeordnete Rolle spielten. [...] Organisationale Handlungen und Entscheidungen sind nicht das Ergebnis autonomer Wahl. Sie sind ohne den Rekurs auf ihre gesellschaftliche Umwelt und die dort vorherrschenden Regeln gar nicht denkbar“ (Kneer und Schroer 2009, S. 238–239).

Die Organisation in der NIÖ ist ein bewusst geschaffenes Handlungssystem. Sie ist begrenzt und zweckgerichtet, verfügt über eine Vielzahl von Aktionsregeln, die den Mitgliedern vorschreiben, wie sie zu handeln haben. Zur Motivation der Mitglieder, gemäß der Aktionsregeln zu verfahren, verfügen Organisationen über eine Vielzahl von Durchsetzungsregeln (vgl. Richter et al. 2003, S. 8–9). Furubotn und Richter (2010 S. 50) formulieren, „Eine Organisation ist eine Institution samt den sie (mit einem gemeinsamen Ziel) benutzenden Individuen. Auch sie kann formgebunden

⁶³ „Viele Institutionen ziehen Organisationen nach sich, die den Sinn haben, den Institutionen konkrete Geltung zu verschaffen. Die Institution der Demokratie manifestiert sich in Organisationen wie dem Parlament, den politischen Parteien, den Verwaltungsbehörden. Die Institution der Marktwirtschaft nimmt Gestalt an in Organisationen wie den Unternehmen, den Gewerkschaften, den Verbraucherverbänden. [...] Eine Organisation entspricht in etwa dem, was im Angelsächsischen als "bureaucracy" oder "hierarchy" bezeichnet wird“ Göbel, Elisabeth (2002): Neue Institutionenökonomik. Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen. Stuttgart: Lucius & Lucius. Seite 5.

(formal) oder formungebunden (informell) sein. Eine formale Organisation wird in der Regel als hierarchisch strukturiert aufgefaßt.“ Am Beispiel des Untersuchungsobjekts konnten verschiedene Organisationen identifiziert werden, die wesentlichen sind die Ministerien, die zwischengeschaltete Stelle, die Hochschulen und der BIEM e.V..

3.2.6 Transaktionskosten

Transaktionskosten und deren reales Vorhandensein sind ein wesensbestimmender Teil der Neuen Institutionen Ökonomie. „Es liegt auf der Hand, dass reale Ressourcen erforderlich sind, um eine Institution (oder Organisation) zu schaffen, sie zu betreiben und die Einhaltung ihrer Regeln zu sichern. Mit anderen Worten: Es entstehen Kosten und diese Kosten werden ganz allgemein als Transaktionskosten bezeichnet.“ (Richter et al. 2003, S. 12)

Die von Coase (1937) angestoßene Diskussion, um das Vorhandensein von Transaktionskosten griff unter anderem Williamson (1975) auf, um ein wirklichkeitsnahes Erklärungsmodell zu den vielfältigen Austauschbeziehungen in einer arbeitsteiligen Gesellschaft weiter zu entwickeln (vgl. Schreyögg 2003, S. 71). Williamson (1975, vgl. S.1) definiert Transaktionskosten als die Übertragung von Gütern und Leistungen über eine Schnittstelle hinweg. Die an diese Übertragung gebundene Übertragung von Verfügungsrechten erzeugen Transaktionskosten. Blum et al. (2005, S. 43–44) definieren Transaktionskosten als „Kosten, die mit dem Errichten und Betreiben - evtl. auch Auflösen - bestimmter Institutionen verbunden sind. Sie treten als Vertragskosten [...], als Organisationskosten [...] für Staaten und andere politische und private Institutionen, [...] auf.“ Transaktionskosten i.w.S. entstehen demnach zum einen bei der Einrichtung, Nutzung und dem Erhalt von Institutionen des objektiven Rechts, z.B. das Grundgesetz. Weiterhin entstehen Transaktionskosten auch in Institutionen des subjektiven Rechts, z.B. Kauf- oder Arbeitsverträge. Auch durch die Einrichtung, Nutzung und den Erhalt von Institutionen des subjektiven Rechts entstehen Transaktionskosten (vgl. Furubotn und Richter 2010, S. 57).

Das Vorhandensein von Transaktionskosten hat einen maßgeblichen Einfluss auf das Erklärungsmodell der NIÖ. Transaktionskosten sind daher nicht nur ein Bestandteil der Agencytheorie, die Transaktionskostentheorie ist neben der

Verfügungsrechtetheorie und der Agencytheorie die dritte Hauptströmungsrichtung der NIÖ.

Furubotn und Richter (2010, vgl. S. 57-65) differenzieren die Transaktionskosten in Anlehnung an Arrow (1969, vgl. S. 48) übersichtlich in drei theoretische Fälle. Der erste Fall beschreibt zunächst die Markttransaktionskosten. Diese Kosten entstehen Akteuren bei der Nutzung von Märkten und lassen sich abermals in Such- und Informationskosten, Verhandlungs- und Entscheidungskosten sowie in Überwachungs- und Durchsetzungskosten unterscheiden. Der zweite Fall sind die Unternehmenstransaktionskosten. Diese entstehen nicht direkt auf Märkten, sondern bei der Übertragung von Rechten innerhalb eines Unternehmens. Die Unternehmenstransaktionskosten werden weiterhin in Kosten zur Errichtung, Erhalt oder Änderung der Organisationsstruktur sowie in Betriebskosten der Organisation unterschieden. Den dritten Fall stellen die politischen Transaktionskosten dar. Diese Kosten entstehen durch die Nutzung oder Veränderung von Institutionen des objektiven Rechts (vgl. Furubotn und Richter 2010, S. 62–63).

Die Beschreibung von Transaktionskosten anhand von praktischen Anwendungsfällen birgt eine Abgrenzungsproblematik in sich (vgl. Furubotn und Richter 2010, S. 53–55). Am konkreten Beispiel erläutert bedeutet dies: Eine Person sucht in einem Onlineportal nach passenden Immobilien. Im Sinne der NIÖ entstehen hierbei Such- und Informationskosten. Wird die Beobachtung nun etwas erweitert, stellt sich die Frage, wie die Person auf die passenden Onlineportale kam? Auch hierfür würden bereits Such- und Informationskosten anfallen. Bei einem abermals erweiterten Blickwinkel stellt sich die Frage, woher hat die suchende Person das Wissen, eine Immobilie nach bestimmten Kriterien zu bewerten? Auch für die Erlangung dieses spezifischen Wissens würden erneut Such- und Informationskosten anfallen. Anhand dieses kurzen Beispiels wird deutlich, warum Schätzungen die Gesamttransaktionskosten von Volkswirtschaften auf 50 bis 60 Prozent des Nettosozialprodukts beziffern (vgl. Richter und Furubotn 1999, S. 45).⁶⁴

⁶⁴ Ein Versuch die Transaktionskosten am Beispiel der wesentlichen Akteure der Gründungsförderung zu beschreiben befindet sich im Anhang.

3.3 Principal-Agent-Ansatz

3.3.1 Grundzüge

Nach der Veröffentlichung des Aufsatzes zur Theorie der Firma von Michael Jensen und William Meckling im Jahr 1976 wurde die theoretische Diskussion des Prinzipal-Agent-Ansatzes in den 1980er Jahren u.a. durch Bengt R. Holström und Jean Tirole weiter angestoßen.⁶⁵ Im Kern steht der Ansatz, dass die arbeitsteilige und spezialisierte Gesellschaft es erfordert, Aufgaben nicht selbst auszuführen, sondern diese durch Auftragsnehmer erfüllen zu lassen. Die Übertragung von Aufgaben und die damit einhergehende Übertragung von Handlungen und Entscheidungen wird mit Hilfe der Prinzipal-Agent-Theorie beschrieben (vgl. Furubotn und Richter 2010, S. 173; vgl. Blum et al. 2005, S. 45).

Die Prinzipal-Agent-Theorie wird auch als Agencytheorie bezeichnet und beschreibt die Beziehungsgeflechte, Abhängigkeiten und Einflussnahmen zwischen Individuen. Auch gegenseitige Einflussnahmen und der Tausch von Prinzipal- und Agentenrolle lassen sich mit Hilfe der Theorie beschreiben. In vielen Fällen ist eine Trennung der Rollen nur zeitweise oder gar nicht möglich. So sind Arbeitnehmer als Weisungsempfänger in der Agentenposition, können aber z.B. als Gewerkschaft organisiert, ebenso als Prinzipal gegenüber dem Arbeitgeber auftreten.⁶⁶ Die Agencytheorie ermöglicht es, diese Abhängigkeiten theoretisch fundiert darzustellen (vgl. Göbel 2002, S. 98–99).

Die Agencytheorie befasst sich im Wesentlichen mit zwei Grundproblemen, die zwischen Auftraggeber und Auftragsnehmer auftreten. Wird ein Agent durch den Prinzipal mit einer Aufgabe betraut, kann eine Kombination aus unterschiedlichen Zielen und Interessen, Informationsasymmetrie und eigennützigem Handeln die Kontrolle der Aufgabenumsetzung unmöglich machen (vgl. Schwaiger und Meyer 2011, S. 135).

⁶⁵ Die Arbeit von Jensen und Meckling (1976) führt die Ausarbeitungen von Alchian und Demsetz aus dem Jahr 1972 fort. Vgl. Jensen, Michael C.; Meckling, William H. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. In: Journal of Financial Economics (Vol. 3), S. 305–360 und Vgl. Alchian, Armen; Demsetz, Harold (1972): Production, Information Costs, and Economic Organization. In: American Economic Review Vol. 62 (No. 5.), S. 777–795.

⁶⁶ Mit Hilfe der Agencytheorie ist es ebenfalls möglich, dyadische Beziehungen zu beschreiben, wodurch die Anwendbarkeit der Theorie nicht auf die Beziehungen zwischen wirtschaftlich handelnden Akteure beschränkt ist. Auch private zwischenmenschliche Beziehungen können mit Hilfe der Agencytheorie dargestellt werden. Vgl. Gilardi, Fabrizio; Braun, Dietmar (2002): Delegation aus der Sicht der Prinzipal-Agent-Theorie. In: PVS 43 (1), S. 147–161.

Weiterhin sind die Verhaltensweisen des Prinzipals und des Agenten aufgrund von unterschiedlichen Risikoneigungen nur schwer oder gar nicht prognostizierbar (vgl. Müller-Stewens und Lechner 2016, S. 578). Prinzipal-Agent-Beziehungen sind durch für sie charakteristische Merkmale gekennzeichnet. In einer modellhaft vereinfachten Darstellung beauftragt ein Prinzipal einen Agenten mit der Erfüllung einer Tätigkeit. Diese Tätigkeit führt der Agent im Namen des Prinzipals aus (vgl. Schierenbeck und Wöhle 2016, S. 574).

Zur Erfüllung des Auftrags wird zwischen dem Prinzipal und dem Agenten ein formeller oder informeller Vertrag geschlossen. Vor und nach Abschluss des Vertrages ist die Informationsverteilung zwischen dem Prinzipal und dem Agenten jedoch ungleich (vgl. Furubotn und Richter 2010, S. 173; Voigt 2002, S. 102–103). Der Agent ist dabei gegenüber dem Prinzipal im Vorteil, da er über einen Informationsvorsprung verfügt. Er kennt seine eigenen Fähigkeiten, Fertigkeiten, Absichten und Motive und kann diese besser beurteilen als der Prinzipal. Das Vorhandensein von Transaktionskosten macht es zudem für den Prinzipal (wirtschaftlich) unmöglich, die Handlungen und Informationen des Agenten vollständig oder kostenlos zu beobachten (vgl. Furubotn und Richter 2010, S. 174). Unter der Annahme, dass sich das Verhalten des Agenten ausschließlich an der Maximierung des eigenen Nutzens ausrichtet, kommt es in der Konsequenz zu Interessenskonflikten zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer. Beide Parteien können jedoch durch einen Vertrag zu angemessenem Verhalten bewegt werden (vgl. Schierenbeck und Wöhle 2016, S. 574; Kunow 2006, S. 35). In der Agencytheorie agieren demnach gesteuerte und steuernde Personen, die geschickte Ausgestaltung von Verträgen wird als das Instrument zu Steuerung angesehen (vgl. Göbel 2002, S. 39–40). Ziel der Agencytheorie ist es, die bestmögliche Ausgestaltung von Verträgen und Verteilung von Entscheidungsbefugnissen zwischen dem Prinzipal und dem Agenten zu erreichen. Optimale Verträge sollen das Risiko, welches aus unbekanntem oder verborgenen Eigenschaften vor Vertragsschluss, verstecktem Handeln oder nicht offengelegten Absichten hervorgeht, für den Prinzipal minimieren (vgl. Müller-Stewens und Lechner 2016, S. 578).

3.3.2 Agencykosten

In einer idealtypischen neoklassischen Modellwelt besteht zwischen dem Prinzipal und dem Agenten eine Informationssymmetrie, in der sich beide Akteure vollumfänglich und kostenlos informieren können. Die Delegation und Ausführung von Aufträgen durch den Prinzipal an den Agenten ist dabei stets vollkommen. Der Agent wählt in der modellhaften Welt immer den, aus Sicht des Prinzipals, produktivsten Weg der Ausführung. Die Annahme einer optimalen, nutzensmaximierten Lösung für den Prinzipal wird in der NIÖ (damit auch in der Agencytheorie) als -first best solution- bezeichnet (vgl. Picot et al. 2008, S. 72–73). Abweichend dazu, versucht die -second best solution- eine möglichst wirklichkeitsnahe Welt zu beschreiben. Eine Welt mit asymmetrischer Informationsverteilung zwischen den beteiligten Akteuren, in der Kosten zur Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung anfallen. Der Nutzen des Prinzipals ist in der second best solution nicht mehr maximal. Die ungleiche Verteilung von Informationen versetzt den Agenten in die Lage, seinen eigenen Nutzen zu erhöhen, auch gegen die Interessen des Prinzipals (vgl. Alparslan 2006, S. 63).

Für den Prinzipal ergibt sich daraus zunächst das Risiko eines entgangenen Nutzens, dass je nach individueller Risikoneigung, weiter reduziert werden kann.⁶⁷ Zusätzliche Informationen über den Agenten und seine Leistungen können herangezogen werden, um eine Reduzierung der eigenen Risiken zu erreichen. Die damit verbundenen Transaktionskosten reduzieren allerdings gleichzeitig den Nutzen des Prinzipals (vgl. Furubotn und Richter 2010, S. 173–174). Der Prinzipal ist daher bestrebt, die Lösung zu finden, in der die Differenz zwischen der first best solution und der second best solution möglichst gering ist (vgl. Picot et al. 2008, S. 74). Die quantifizierbare Differenz zwischen der first best solution und der second best solution werden als Agencykosten bezeichnet (vgl. Krapp 2000, S. 6–7).

Nach Jensen und Meckling (1976, vgl. 308) sind Agencykosten definiert als die Summe aus den Überwachungskosten des Prinzipals, den Selbstbindungskosten des Agenten und dem Residualverlust. Die Überwachungskosten (monitoring costs)

⁶⁷ Weitere Ausführungen zur Risikoneigung von Akteuren in der Neuen Institutionen Ökonomie macht u.a. Goldberg in seinem Aufsatz Aversion to Risk Aversion in the New Institutional Economics. Goldberg, Victor P. "Aversion to Risk Aversion in the New Institutional Economics." *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)* / Zeitschrift Für Die Gesamte Staatswissenschaft, vol. 146, no. 1, 1990, pp. 216–222. JSTOR, www.jstor.org/stable/40751319.

beschreiben den notwendigen Ressourcenaufwand des Prinzipals zur Überwachung des Agenten. Ebenfalls zu den Überwachungskosten gehören Aufwendungen zur Steuerung des Agenten im Sinne des Prinzipals. Die Selbstbindungskosten (bonding costs) sind definiert als Ressourcenaufwand des Agenten zur Reduzierung der Informationsasymmetrie zwischen ihm und dem Prinzipal, um so gegenüber dem Prinzipal ein unerwünschtes Verhalten glaubhaft auszuschließen. Der Residualverlust (residual loss) resultiert aus der Grundannahme der unvollkommenen Verträge und beschreibt die Differenz zwischen dem vollkommenen Vertrag (Optimum) und der tatsächlichen Arbeitsleistung des Agenten. Als Differenz ergibt sich ein Wohlfahrtsverlust des Prinzipals. Die Minimierung der Agencykosten ist daher im Interesse des Prinzipals und erhöht seinen Nutzen (vgl. Jensen und Meckling 1976, S. 308).⁶⁸

Zwischen den drei Bestandteilen der Agencykosten besteht zudem eine sog. Trade-off-Beziehung. So z.B. kann der Residualverlust des Prinzipals verringert werden, wenn die Monitoringkosten erhöht werden. Mit steigenden Selbstbindungskosten des Agenten reduziert sich der Monitoringaufwand des Prinzipals bei gleichzeitiger Verringerung des Residualverlusts (vgl. Picot et al. 2008, S. 73). In der theoretischen Betrachtung werden die Agencykosten daher herangezogen, um die Vorteilhaftigkeit von Agencybeziehungen zu beschreiben, wobei die Beziehung mit den geringeren Agencykosten als vorteilhaftig, d.h. als second best solution, zu sehen ist (vgl. Pratt und Zeckhauser 1985, S. 3).

In Praxi ist Messung der monitoring bzw. bonding costs und des residual loss jedoch mit unterschiedlichen Problemen verbunden, sodass eine genaue Berechnung der Agencykosten zur Bestimmung der second best solution nur begrenzt realisierbar ist. Dieser Umstand ist auch einer der häufig geäußerten Kritikpunkte der Agencytheorie (vgl. Göbel 2002, S. 126; vgl. Padberg 2000, S. 64; vgl. Pratt und Zeckhauser 1985, S. 3).

⁶⁸ Weitere Erklärungen zu Wohlfahrtsverlusten in Prinzipal-Agent-Beziehungen machen Bamberg und Spremann in ihrem Linear Exponential Normal Model (LEN-Modell). Bamberg, Günter; Spremann, Klaus (1989): Agency theory, information, and incentives. Corrected repr. of the 1. ed. Berlin: Springer.

3.3.3 Agencyprobleme

3.3.3.1 Grundlegende Problemstellung

Aufbauend auf den o.g. modellhaften Annahmen ergeben sich in der Agencytheorie vier Problemtypen: Hidden characteristics, hidden intention, hidden action und hidden information (vgl. Schreyögg 2003, S. 81). Die Problemtypen hidden action und hidden information werden auch als die moralischen Risiken von Agencybeziehungen bezeichnet und unter dem Begriff moral hazard⁶⁹ zusammengefasst (vgl. Furubotn und Richter 2010, S. 174–175). Die nächste Abbildung zeigt die vier Problemtypen mit den Entstehungszeitpunkten und den damit verbundenen Problemen.

Problemtyp	Entstehungszeitpunkt	Problem
Hidden characteristics	Vor Vertragsschluss	Adverse selection
Hidden action	Nach Vertragsschluss	Shirking, consumption on the job
Hidden information	Nach Vertragsschluss	eigennützige Entscheidungen
Hidden intention	Vor/nach Vertragsschluss	Adverse selection/ Hold up

Abbildung 23: Überblick der vier typischen Agencyprobleme (Göbel 2002, S. 100)

In den folgenden Abschnitten werden die abgebildeten vier Problemtypen sowie die damit verbundenen Probleme einzeln vorgestellt.

3.3.3.2 Hidden characteristics

Das Problem der versteckten Eigenschaften (hidden characteristics) tritt vor Vertragsabschluss auf. Der Prinzipal möchte die Eigenschaften des Agenten bereits vorab möglichst genau kennen, um eine aus seiner Sicht optimale Auswahl treffen zu können (vgl. Schwaiger und Meyer 2011, S. 133).

Die tatsächlichen Eigenschaften des Agenten sind für den Prinzipal allerdings vor Vertragsabschluss, d.h. vor der gemeinsamen Zusammenarbeit, häufig nicht vollständig oder nur zu hohen Kosten ersichtlich. Es besteht daher für den Prinzipal

⁶⁹ Im Fall des moral hazard sind dem Prinzipal die Fähigkeiten der Agenten bekannt, es bestehen zumindest diesbezüglich keine Informationsasymmetrien. Der Erfolg des Agenten ist allerdings nicht nur von seinen Fähigkeiten, sondern auch von weiteren externen Faktoren abhängig. Diese externen Faktoren befinden sich jedoch nicht im Einflussbereich des Agenten oder Prinzipals. In der Folge kann der Prinzipal nicht beurteilen, ob die erzielten Ergebnisse des Agenten aus externen Faktoren oder opportunistischen Verhalten des Agenten resultieren. Dem Agenten ist diese Überwachungsproblem bekannt, das moralische Risiko besteht für ihn darin, Schlechtleistungen nicht durch eigenes Fehlverhalten, sondern durch externe Einflüsse zu erklären. Vgl. Arrow, Kenneth J. (1985): The Economics of Agency. In: John W. Pratt und Richard Zeckhauser (Hg.): Principals and agents. The structure of business. Boston. S. 37-38.

die Gefahr, nicht den besten Agenten auszuwählen. Das Problem der Negativauswahl wird auch als adverse selection bezeichnet (vgl. Furubotn und Richter 2010, S. 175; Göbel 2002, S. 101).⁷⁰ Die adverse selection bezeichnet somit die Auswahl eines ungeeigneten Vertragspartners aufgrund einer bestehenden Informationsasymmetrie zwischen den Vertragsparteien. Ebenfalls in das Problem der adverse selection fällt die Situation, in der der Prinzipal die Eigenschaften des Agenten und dessen Arbeit kostengünstig beurteilen kann. Es ist ihm jedoch nicht möglich, die Qualität der Arbeit zu beurteilen (vgl. Erlei et al. 2016, S. 101). Der Agent hingegen kann auch die Qualität seiner eigenen Arbeit einschätzen und hat dem Prinzipal gegenüber einen Informationsvorsprung. Die Beauftragung des Agenten nur auf Grundlage der bekannten Eigenschaften, ohne Kenntnis über die Qualität der Arbeit des Agenten, beinhaltet für den Prinzipal ebenfalls das Risiko der Negativauswahl (adverse selection) (vgl. Furubotn und Richter 2010 S. 175-176; vgl. Voigt 2002, S. 103–104).

3.3.3.3 Hidden action

Ein weiterer Problemtyp der Agencytheorie ist das versteckte Handeln (hidden action). Die hidden action tritt nach dem Vertragsschluss auf. Der Auftraggeber kann dabei die Handlungen und Ergebnisse des Agenten nicht lückenlos und fortlaufend überwachen oder der dafür notwendige Aufwand wird unverhältnismäßig hoch. Zur Bewertung der Arbeitsergebnisse des Agenten ist es für den Prinzipal jedoch notwendig, die Anstrengungen des Agenten beurteilen zu können. Denn neben den Leistungen des Agenten werden die Arbeitsergebnisse zusätzlich auch durch externe Faktoren beeinflusst (vgl. Ebers und Gotsch 2014, S. 213; vgl. Furubotn und Richter 2010, S. 174). Aus dieser asymmetrischen Informationsverteilung heraus ist es für den Prinzipal nicht nachvollziehbar, ob die Ergebnisse des Agenten auf dessen Tätigkeiten oder aufgrund von externen Einflüssen erzielt wurden. Der Agent kann diese Gemengelage zu seinem eigenen

⁷⁰ Ein Beispiel für den Problemtyp der hidden characteristics ist die Mitarbeiterauswahl. Der Mitarbeiter bewirbt sich mit einer Bewerbungsmappe, mit Hilfe dieser speziellen Form der Selbstdarstellung vermittelt der Bewerber einen Eindruck zu seiner Person bzw. Persönlichkeit. Dieser Eindruck soll die Eigenschaften der Person möglichst vorteilhaft erscheinen lassen, ob diese Darstellung jedoch mit der Realität konform geht, stellt sich erst nach, Auswahlgesprächen oder Einstellung (Vertragsschluss) im Verlauf der Zeit heraus. Ein tatsächliches Risiko für den Auftraggeber entsteht hierbei, wenn der Agent diesen über seine Eigenschaften täuschen kann.

Vorteil nutzen, z.B. für shirking oder consumption on the job (vgl. Alchian und Demsetz 1972, S. 780–781).^{71 72}

3.3.3.4 Hidden information

Der Problemtyp der versteckten Informationen (hidden information) tritt ebenfalls erst nach dem Vertragsabschluss auf. Hidden information beschreiben die spezielle Problematik, dass der Prinzipal die Tätigkeiten des Agenten beobachten aber nicht beurteilen kann (vgl. Ebers und Gotsch 2014, S. 213). Diese Problematik tritt vor allem in Bereichen auf, in denen die Spezialisierung des Agenten besonders groß ist. Die so entstehende Informationsasymmetrie versetzt den Agenten in die Lage, so handeln zu können, dass ihm selbst der größte Nutzen entsteht. Dieser Nutzen kann beispielsweise in Status- und Machtzuwachs liegen oder im Erreichen bestimmter vereinbarter Zusatzleistungen (vgl. Vogt 1997, S. 31–32).⁷³

3.3.3.5 Hidden intention

Beim Problemtyp der versteckten Absichten (hidden intention) kommt es dazu, dass auch ohne vorhandene Informationsasymmetrien der Agent nicht im Sinne des Prinzipals handelt. Diese Situationen können entstehen, wenn der vom Agenten abhängige Prinzipal keine Möglichkeiten hat, andere Vertragspartner als den Agenten auszuwählen (vgl. Erlei et al. 2016, S. 183). Der Prinzipal ist dem Agenten in dieser Situation „ausgeliefert“, er befindet sich in einem Abhängigkeitsverhältnis (vgl. Picot et al. 2008, S. 75–76). Der Agent kann seinen eigenen Nutzen auf Kosten des Prinzipals maximieren. Dieses Verhalten des Agenten wird auch als hold up (Raubüberfall) am Prinzipal bezeichnet (vgl. Vogt 1997, S. 32–33). Die versteckten Absichten treten vor und nach dem Vertragsschluss auf. Vor dem Vertragsabschluss

⁷¹ Shirking beschreibt die Verhaltensweisen des Agenten, bei denen er seine tatsächliche Leistungsfähigkeit verbirgt, z.B. durch langsames Arbeiten, lange Pausen oder Abwesenheiten. Consumption on the job beschreibt die Nutzung von Ressourcen des Auftraggebers durch den Agenten für seine privaten Zwecke. Vgl. Alchian, Armen; Demsetz, Harold (1972): Production, Information Costs, and Economic Organization. In: American Economic Review Vol. 62 (No. 5.), S. 777–795. S. 780.

⁷² Consumption on the Job wird von Alchian und Demsetz im weiteren Verlauf auch als bewusstes Motivationsinstrument eingesetzt. Modellhaft formuliert werden in diesem Fall die schändlichen kleinen Sünden (turpitudinal peccadilloes) des Agenten, die sich nur durch hohe Kosten ausschließen bzw. überwachen lassen, bewusst zugelassen. Dem Agenten werden für seine Tätigkeiten unter bestimmten Voraussetzungen Verhaltensweisen des consumption on the job, als Privilegien kommuniziert. Vgl. Alchian, Armen; Demsetz, Harold (1972): Production, Information Costs, and Economic Organization. In: American Economic Review Vol. 62 (No. 5.), S. 777–795. S. 780–781.

⁷³ Am Beispiel könnte dies bedeuten, dass zusätzlicher Umsatz wissentlich auch ohne entsprechenden Deckungsbeitrag akquiriert wird, da beim Erreichen von vorab festgelegten Umsatzgrößen ein zusätzlicher Bonus an den Agenten ausgezahlt wird.

bleiben dem Prinzipal die Absichten des Agenten verborgen und lassen sich nur schwerlich herausfinden. Die tatsächlichen Absichten des Agenten sind auch von dessen Prägung und Moral abhängig. Aus diesem Grund könnten Teile der Absichten auch als Eigenschaften des Agenten klassifiziert werden, womit sie ebenfalls den hidden characteristics zuzuordnen wären (vgl. Göbel 2002, S. 103).

3.3.4 Lösungen für Agencyprobleme

3.3.4.1 Grundlegender Lösungsraum

Wie in den vorangegangenen Kapiteln dargestellt, ist es mit Hilfe der Agencytheorie möglich, eine Vielzahl von unterschiedlichen Problemen zwischenmenschlichen Verhaltens näher zu beschreiben. Die nachfolgende Grafik zeigt die Zusammenhänge und Gestaltungsmöglichkeiten der Agencyprobleme schematisch auf.

Organisationsproblem Unterscheidungskriterium	Adverse Selection		Moral Hazard		Hold-up
Informationsproblem des Prinzipal	Qualitätseigenschaften der Leistung des Vertragspartners unbekannt		Anstrengungen des Vertragspartners nicht beobachtbar bzw. nicht beurteilt		Unvollständigkeit/ Nichtverifizierbarkeit von Verträgen
Problemursache oder wesentliche Einflussgröße	Verbergbarkeit von Eigenschaften		Ressourcenplastizität; Überwachungsmöglichkeiten und -kosten		Spezifische Investitionen
Verhaltensspielraum des Agenten	vor Vertragsabschluss		nach Vertragsabschluss		nach Vertragsabschluss
Art der Problembewältigung	Beseitigung der Informationsasymmetrie durch		Interessenangleichung	Interessenangleichung	Reduzierung der Informationsasymmetrie (Monitoring)
	Signalling/ Screening	Self Selection			

Abbildung 24: Gestaltungsempfehlungen der Principal-Agent-Theorie (in Anlehnung an Picot et al. 2008, S. 77)

Die Risiken, die durch die aufgezeigten Probleme für den Prinzipal entstehen, können allerdings vor und nach Vertragsschluss durch unterschiedliche Maßnahmen reduziert werden. Im Kern zielen die Maßnahmen zur Risikominimierung auf die Reduzierung von Informationsasymmetrien, die Angleichung der gegenseitigen Zielvorstellungen und die Schaffung von Vertrauen zwischen den Parteien (vgl. Frese 2013, S. 28–29; vgl. Göbel 2002, S. 110).

Zu diesen Maßnahmen gehören das screening, signaling, monitoring und die Etablierung von Anreizsystemen (vgl. Picot et al. 2008, S. 76).

3.3.4.2 Screening und Signaling

Die Möglichkeiten des screenings gehen auf Joseph Stiglitz zurück, der diese schon 1975 näher betrachtete (vgl. Stiglitz 1975). Vor Vertragsabschluss hat der Prinzipal

die Möglichkeit, durchdachte Such- und Auswahlprozesse zu etablieren, diese, auch als screening bekannte Lösung, reduziert die Gefahr der adverse selection. Der Prinzipal verschafft sich mit Hilfe des screenings weitere Informationen über die Agenten und verringert so die Informationsasymmetrie. Unter dem Begriff screening werden sämtliche Methoden subsummiert, die dazu beitragen, weitere Informationen über die Agenten zu erhalten. Einstellungstests, Auswahlgespräche oder das Einholen von Erfahrungsberichten über die Zusammenarbeit mit dem Agenten sind einige der Methoden, die genutzt werden können, um ein umfassendes Bild des Agenten zu erhalten (vgl. Picot et al. 2008, S. 78; vgl. Göbel 2002, S. 110). Soweit der Agent selbst Interesse am Abbau von Informationssymmetrien hat, kann er vor Vertragsschluss ebenfalls dazu beitragen, indem er seine Eigenschaften und Absichten glaubhaft darlegt. Dieses freiwillige Verhalten des Agenten wird als signaling bezeichnet. Der konzeptionelle Ansatz des signalings wurde in den 70er Jahren durch Michael Spence beschrieben (vgl. Spence 1974). Für den o.g. Fall der Personalauswahl können Empfehlungsschreiben, Arbeitszeugnisse oder Qualifikationsnachweise als Beispiele des signalings genannt werden. Screening und signaling sind Mittel, die vor Vertragsschluss zu Reduzierung der ungleichen Informationsverteilung zwischen Prinzipal und Agent beitragen. Die Wahrscheinlichkeit einer Negativauslese durch den Prinzipal wird durch sie reduziert (vgl. Furubotn und Richter 2010, S. 160). Zusammengefasst beschreibt das screening, die Informationseinholung der schlechter informierten Seite (Stiglitz) und das signaling, die Bereitstellung von Informationen der besser informierten Seite (Spence).

3.3.4.3 Anreiz- und Sanktionssysteme

Auch mögliche Zielkonflikte zwischen dem Prinzipal und dem Agenten können vor Vertragsabschluss verringert werden. Die divergenten Ziele beider Parteien müssen zu diesem Zweck harmonisiert werden. Idealerweise werden die Ziele des Agenten an die Ziele des Prinzipals gekoppelt, sodass die opportunistischen Handlungen des Agenten ebenfalls im besten Interesse des Prinzipals sind (vgl. Kieser und Gotsch 2019, S. 213–214). Ein Vertrag könnte entsprechende materielle Anreize enthalten, die den Agenten zum Handeln im Interesse des Prinzipals zwingen. Diese Anreize können sowohl positiv, z.B. eine Beteiligung am Ergebnis, wie auch negativ, z.B. als Vertragsstrafe bei Fehlverhalten, gesetzt werden. Zum Schutz beider Parteien

sind der individuellen Vertragsgestaltung durch andere Institutionen Grenzen gesetzt, welche den Rahmen zur Vertragsgestaltung vorgeben (vgl. Picot et al. 2008, S. 79).⁷⁴

Vor dem Vertragsabschluss kann die Auflösung von Zielkonflikten durch die Gestaltung von Anreizverträgen das Risiko einer adverse selection verringern. Eine weitere Form zur vorvertraglichen Zielanpassung ist die self-selection. Hierbei werden dem Agenten zur Umsetzung derselben Aufgabe Verträge mit unterschiedlichen Anreizsystemen angeboten. Der Agent wählt nun den Vertrag aus, der am ehesten zu seiner Verhaltensweise passt (vgl. Picot et al. 2008, S. 79). Die Selbstauswahl reduziert die Zielkonflikte und gibt dem Prinzipal bestenfalls einen zusätzlichen Eindruck über die Eigenschaften, Absichten und geplanten Handlungen des Agenten (vgl. Göbel 2002, S. 113–115).

Die Gestaltung von Anreizverträgen bringt neue Probleme mit sich. Zunächst muss eine passende Leistungsbemessungsgrundlage gefunden werden. Setzt der Prinzipal die Anreize falsch, führt dies zu unerwünschtem Verhalten des Agenten. Damit einher geht die Problematik der spezifischen Leistungsmessung. Woran soll der Arbeitserfolg des Agenten gemessen werden. Aus Sicht des Prinzipals soll die Leistungsbeurteilung anhand mehrerer Kriterien erfolgen, die seinen Nutzen erhöhen (vgl. Picot et al. 2008, S. 79).

Problematisch sind jedoch die spezifischen Messprobleme, d.h. dass sich einige Kriterien zur Messung eignen und andere wiederum nicht. In der Folge können zunächst nur die messbaren Kriterien für die Anreizverträge berücksichtigt werden. Hierdurch kann es zu einer Fehlsteuerung des Agenten kommen. Auch die Gewichtung der Kriterien im Anreizvertrag muss berücksichtigt werden. Sollten einige Kriterien mehr Anreize entfalten als andere, führt das opportunistische Verhalten des Agenten zu einer Verlagerung bzw. Fokussierung seiner Anstrengungen auf die für ihn besonders reizvollen Kriterien (vgl. Kieser und Gotsch 2019, S. 213–214). Auch dieses Problem kann zu einer Fehlsteuerung des Agenten führen. Ebenfalls schwierig gestaltet sich die Festlegung von Zielgrößen in Anreizverträgen. Es stellt sich die Frage, ab wann ist eine erbrachte Leistung als mangelhaft oder gut zu bewerten. Nach Vertragsabschluss hat die Reduzierung von Zielkonflikten durch die Gestaltung von Anreizverträgen ebenfalls Einfluss auf das

⁷⁴ Den Rahmen zur Gestaltung von Verträgen gibt in Deutschland die Vertragsfreiheit im Abs 2. Art. 1 des Grundgesetzes (GG) vor.

Verhalten des Agenten. Die Erfüllung der ihm übertragenen Aufgaben erhöht seinen individuellen Nutzen und maximiert zugleich den Nutzen des Prinzipals. Unter Annahme der optimalen Vertragsgestaltung führen Handlungen im Bereich der Problemtypen hidden information oder hidden actions zwangsläufig auch zur Nutzenverringerung des Agenten. Die Gestaltung von Anreizverträgen trägt somit nicht nur zur Auflösung von Zielkonflikten bei, sondern beugt auch hidden information und hidden action Problemen vor (vgl. Göbel 2002, S. 115–116).

3.3.4.4 Monitoring und Reporting

Auch nach dem Vertragsschluss ist es möglich, das Informationsgefälle zwischen Prinzipal und Agent zu verringern. Der Prinzipal kann den Agenten und dessen Ergebnisse auf unterschiedliche Arten beobachten bzw. beobachten lassen. Dieser auch als Monitoring bezeichnete Vorgang ist heute fester Bestandteil in vielen Unternehmen. Durch das Monitoring des Agenten entstehen dem Prinzipal Überwachungskosten (vgl. Schwaiger und Meyer 2011, S. 139). Hinter dem Begriff des Monitorings verbergen sich unterschiedlich stark ausgeprägte Mechanismen zur Überwachung des Agenten und dessen Arbeitsleistung. Dazu gehören bspw. die heute in vielen Unternehmen etablierten Buchführungssysteme oder Zeiterfassungssysteme sowie Qualitätskontrollen. Des Weiteren zählen auch eingerichtete Hierarchieebenen, wie z.B. der Aufsichtsrat oder die Revision, zu den Monitoring-Aktivitäten. Die Methoden des Monitorings sind sehr vielfältig und verschaffen dem Prinzipal weitere Informationen über die Arbeitsleistung des Agenten (vgl. Picot et al. 2008, S. 79).

Auch für den Agenten kann das Interesse bestehen, nach Vertragsschluss die Informationsasymmetrie zwischen ihm und dem Prinzipal zu verringern. Dieses Verhalten wird im Rahmen der Agencytheorie als Reporting bezeichnet. Die Gründe für ein solches Verhalten können vielfältig sein, dienen aber in allen Fällen der Nutzenmaximierung des Agenten. So möchte dieser sich bspw. von anderen Agenten abheben und dem Prinzipal für eine bevorstehende Beförderung besonders positiv auffallen. Zusammengefasst werden als Reporting freiwillige Handlungen des Agenten verstanden, die den Prinzipal über seine Arbeit und Ergebnisse informieren (vgl. Ebers und Gotsch 2014, S. 215; vgl. Göbel 2002, S. 110–113).

3.3.5 Anwendung am Untersuchungsobjekt

3.3.5.1 Regionale Operationalisierungsebene

Die vollumfängliche Betrachtung der Agencytheorie am Beispiel der Brandenburger Gründungsförderung und aller beteiligten Akteure und Organisationen ist umfangbedingt im Verlauf dieser Untersuchung nicht darstellbar. Die nachfolgende Anwendung der Agencytheorie beschränkt sich daher auf die Akteure der regionalen Operationalisierungsebene der Brandenburger Gründungsförderung 2010-2014. Die folgende Abbildung zeigt die in den vorangegangenen Kapiteln beschriebenen Individuen und Organisationen schematisch auf. Ebenfalls dargestellt sind die wesentlichen Institutionen der Brandenburger Hochschulgründungsförderung 2010 bis 2014.

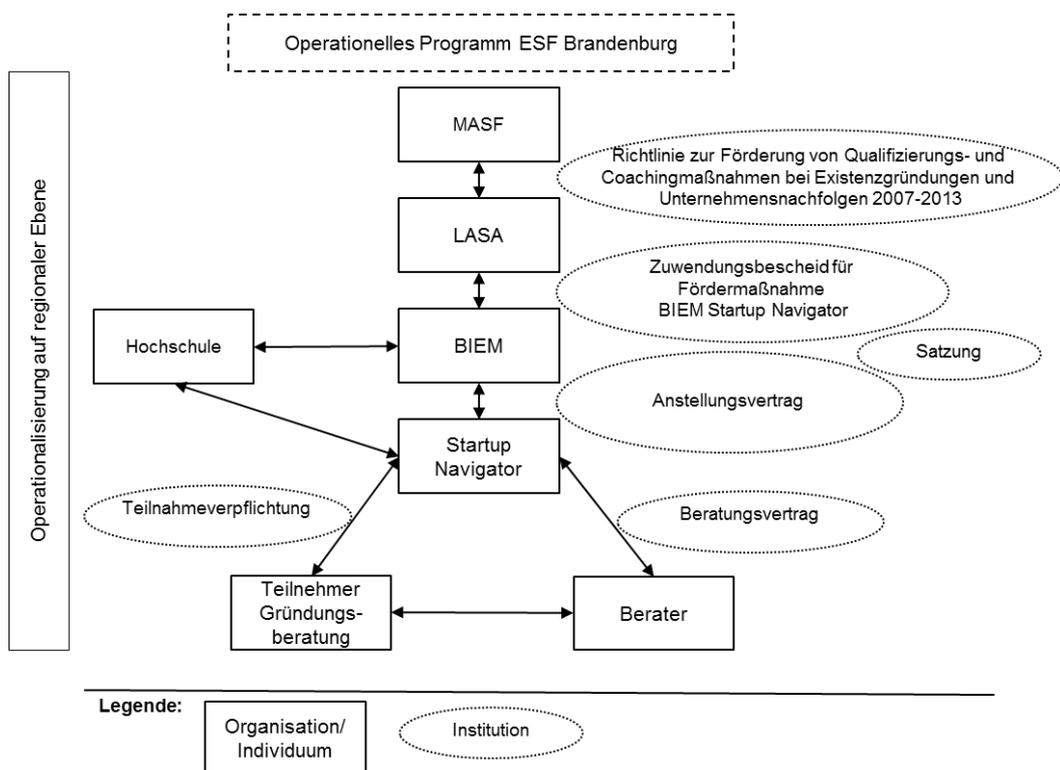


Abbildung 25: Organisationen und Institutionen der ESF Gründungsförderung der Brandenburger Hochschulen (Eigene Darstellung).

Das MASF veröffentlichte die Richtlinie zur Förderung von Qualifizierungs- und Coachingmaßnahmen bei Existenzgründungen und Unternehmensnachfolgen 2007-2013 (vgl. MASF Brandenburg 2009 Nr. I). Weiterhin wurde die LASA mit der Doppelfunktion als zwischengeschaltete Stelle und Bescheinigungsbehörde beauftragt (vgl. Handelsregister 2019, S. 1; vgl. MASF Brandenburg 2009 Nr. IV). Wie im Kapitel 2.4.2 aufgezeigt, erhielt der BIEM drei Zuwendungsbescheide zur

Umsetzung der ESF Gründungsförderung an den Brandenburger Hochschulen in Form der Maßnahme BIEM Startup Navigator (vgl. LASA 2010b Nr. 2 ; vgl. LASA 2010a Nr. 2; vgl. LASA 2014a Nr. 2). Das zur Umsetzung notwendige Personal, die Startup Navigatoren, wurden durch Arbeitsverträge an das Projekt gebunden (vgl. BIEM 2011).

Die in der Satzung des BIEM festgeschriebene Kooperation mit den Hochschulen ermöglichte die spezifischen Beratungs- bzw. Qualifizierungsangebote, wie im Förderantrag beschrieben, an den Hochschulen zu kommunizieren. Die institutionelle Grundlage hierfür bildeten zum einen die Vereinssatzung des BIEM e.V. (vgl. BIEM 2007 § 11) und zum anderen die bewilligten Förderanträge (vgl. BIEM 2010c, S. 15–16, 2010b, S. 9–10, 2010a, S. 11–12).

Die arbeitsvertragliche Verankerung des Startup Navigators erfolgte über den BIEM, wobei der Tätigkeitsort auf die jeweilige Hochschule fixiert wurde (vgl. BIEM 2011 § 1(1)). Gleichzeitig bestand der Vorstand des BIEM aus Vertretern aller Brandenburger Hochschulen (vgl. BIEM 2007 § 8(2)), für den Startup Navigator entstand somit eine zusätzliche mittelbare Beziehung zur jeweiligen Hochschule bzw. zum jeweiligen Vertreter der Hochschule im BIEM Vorstand.

Um an den Angeboten zur Gründungsunterstützung partizipieren zu können, mussten sich die Gründungsinteressierten als Teilnehmer in die ESF-Gründungsförderung aufnehmen lassen. Die dafür notwendigen Teilnehmerunterlagen sind ebenfalls als Vertragsverhältnis zu verstehen, aus dem sich die Auftraggeberrolle (Prinzipal) des Startup Navigators und die Auftragnehmerrolle (Agent) des Teilnehmers an der Gründungsberatung ableiten lassen (vgl. BIEM 2010e, S. 2). Die Beauftragung der Berater erfolgte mit Hilfe eines Beratungsvertrages. Als Auftraggeber wurde der BIEM in Vertretung durch den Startup Navigator benannt. Auftragnehmer war der jeweilige Berater (vgl. BIEM 2010d, S. 1).

3.3.5.2 Rollen- und Vertragsgefüge

Auf Grundlage o.g. Institutionen wurde ein komplexes Rollen- und Vertragsgefüge entworfen. Die sich daraus ergebenden wesentlichen Prinzipal-Agent-Beziehungen in der ESF-Gründungsförderung an den Brandenburger Hochschulen 2010 bis 2014 sind in der folgenden Abbildung kenntlich gemacht.

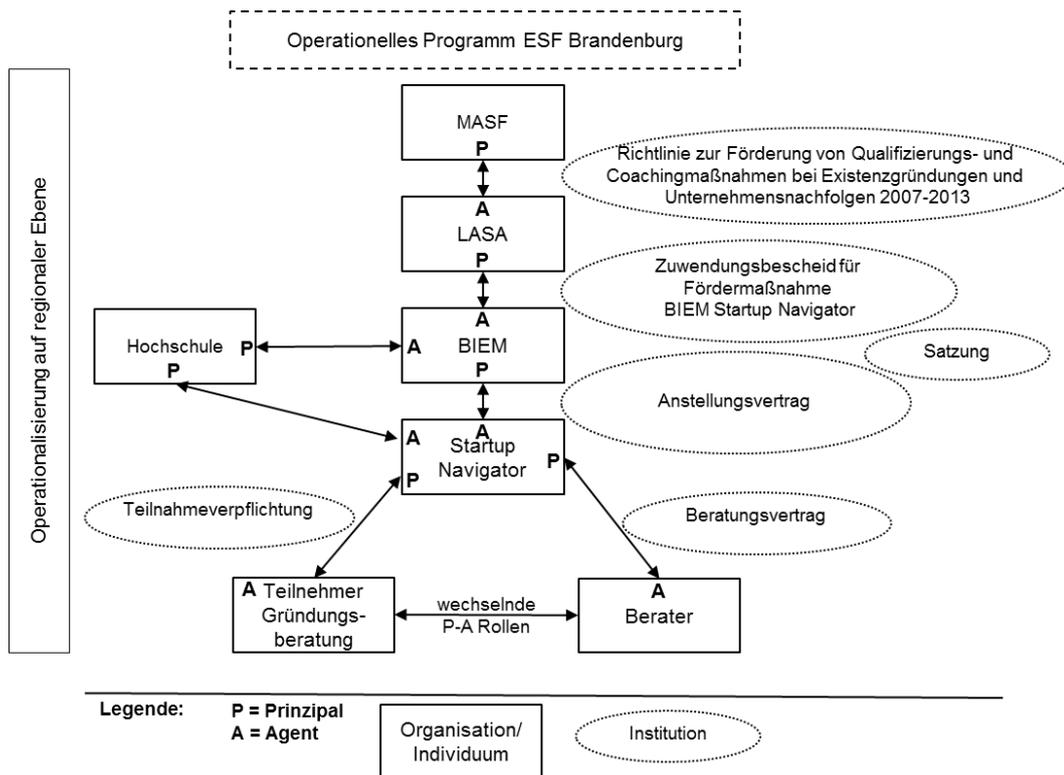


Abbildung 26: Prinzipal-Agent-Beziehungen in der ESF Gründungsförderung der Brandenburger Hochschulen 2010-2014 (Eigene Darstellung)

Bezogen auf das Aufgabenfeld der Gründungsunterstützung in den Brandenburger Hochschulen kann konstatiert werden, dass insbesondere die Landespolitik und Administration Prinzipale der Hochschulen und der Gründungsförderung sind. Diese formulieren ihre Erwartungen an die Gründungsunterstützung im Operationellen Programm und konkretisierten die Erwartungen weiter in der Existenzgründungsrichtlinie. Darüber hinaus stellten die Politik und Administration in begrenztem Umfang Ressourcen zur Umsetzung in Form von Fördermitteln bereit.

Zwischen dem Förderrichtlinie gebenden Ministerium (MASF), der zwischengeschalteten Stelle (LASA), dem BIEM, dem Startup Navigator und dem Berater bestehen hierarchische Prinzipal-Agent-Beziehungen. Auch das Beziehungsgeflecht zwischen der Hochschule, dem BIEM, dem Startup Navigator und dem Teilnehmer der Gründungsberatung lässt sich aus den bestehenden institutionellen Grundlagen ableiten und in Prinzipal- bzw. Agent-Rollen unterscheiden. Wie aus der Abbildung 26 ersichtlich wird, wies die Prinzipal-Agent-Beziehung von Teilnehmer der Gründungsberatung und Berater die Besonderheit auf, dass es zwischen diesen Akteuren keine explizite vertragliche Beziehung gab. Dennoch bestand zwischen ihnen eine Agency-Beziehung. Diese

wurde implizit durch die vertraglichen Beziehungen zwischen den übrigen Akteuren erzeugt. Zwischen Berater und Teilnehmer der Gründungsberatung bestand kein explizites Vertragsverhältnis. Beide waren jedoch vertraglich als Agenten an den Startup Navigator gebunden. Der Startup Navigator beauftragte den Berater mit der Beratung des Teilnehmenden und verpflichtete zugleich den Teilnehmenden zur Zusammenarbeit mit dem Berater (vgl. BIEM 2010d, S. 1, 2010e, S. 2). Zwischen dem Berater und dem Teilnehmer bestand eine informelle Prinzipal-Agent-Beziehung mit wechselnden Rollen. Weder der Berater noch der Teilnehmer übernahmen im Verlauf der Beratung durchweg die Auftragnehmer- bzw. Auftraggeberrolle. Die Informationsasymmetrie zwischen Berater und Teilnehmer machte je nach Fragestellung entweder den Berater oder den Teilnehmer zum Informationsinhaber (Prinzipal) bzw. Informationssuchenden (Agenten).⁷⁵

3.3.5.3 Verhaltensweisen der Akteure

Wie die Ausführungen verdeutlichen, lässt sich die Prinzipal-Agent-Theorie auf das Untersuchungsobjekt anwenden. Mit ihrer Hilfe ist es möglich aufzuzeigen, welche Beziehungen und Wechselwirkungen auf Grundlage der identifizierten Institutionen bestanden. Unter Berücksichtigung der NIÖ-eigenen Verhaltensannahmen werden den beteiligten Akteuren im weiteren Verlauf der Arbeit die Verhaltensmuster im Sinne der Agencyprobleme und des Agencynutzens unterstellt. Während die übergeordneten Ebenen sich auf die Bereitstellung von Strukturen und Ressourcen sowie die Überwachungs- und Steuerungsfunktionen fokussierten, erfolgte die Gründungsunterstützung an den Brandenburger Hochschulen im Dreigespann von BSN, Teilnehmer und Berater. Die Agencybeziehungen, die Agencyprobleme und die spezifischen Lösungen der Agencyprobleme werden weiterführend exemplarisch am Beispiel der BSN und Beraterbeziehung beschrieben.⁷⁶

⁷⁵ Eine Vereinfachte Darstellung der Informationsasymmetrie und der Prinzipal- Agent-Beziehungen zwischen Berater und Teilnehmer: Ohne das Wissen über das Gründungsvorhaben, die Ideen und Eigenschaften des Teilnehmenden ist es dem Berater nicht möglich seinen Auftrag zu erfüllen, der Teilnehmer ist in der Rolle des Prinzipals. Der Berater wiederum verfügt über Wissen und Erfahrungen zur Umsetzung des Gründungs Idee des Teilnehmenden, womit auch dieser in der Position des Prinzipals ist. Der gegenseitige Informationsaustausch zwischen Berater und Teilnehmer der Gründungsberatung oder anders formuliert die Zusammenarbeit, ermöglicht den jeweiligen Wechsel von der Prinzipal- in die Agentenrolle.

⁷⁶ Eine schematische Übersicht der Agencyprobleme im Untersuchungsobjekt wird im Anhang „Agencyprobleme im BIEM Startup Navigator“ aufgezeigt.

Nach der Aufnahme in das Förderprogramm und der Feststellung des Beratungsbedarfs erfolgte die Vermittlung der Teilnehmer an einen Berater. Vor der Beauftragung, d.h. vor Vertragsschluss, wurde die Auswahl des passenden Beraters durch den BSN für jeden Teilnehmer einzeln vorgenommen. Grundsätzlich bestand dabei das Risiko der Adverse Selection durch die Auswahl eines für die spezifische Gründungsberatung ungeeigneten Beraters. Zur Reduzierung des Risikos einer Adverse Selection war die Anzahl der auswählbaren Berater für den BSN von Beginn an eingeschränkt. Diese engere Auswahl wird in der Folge auch als Beraterpool bezeichnet. Wie im Kapitel 2.4.3 beschrieben, wurde der Beraterpool zentral, d.h. durch den BIEM selbst und nicht durch die einzelnen BSN Projekte, organisiert. Zur weiteren Reduzierung des Risikos der Adverse Selection wurden zudem Selektionskriterien in den Auswahlprozess aus dem Beraterpool integriert. Mit Hilfe des zentralen Beraterpools und der Selektionskriterien wurde das Risiko einer adversen selection durch den BSN, bereits im Voraus durch den Prinzipal (BIEM) reduziert.

Aus Sicht des Agenten war das signaling auf die Bewerbung für den Beraterpool zu Beginn des Projekts begrenzt, spätere Bewerbungen beim BSN wurde hingegen nicht unterstützt (vgl. Ausschreibungsblatt 2010).⁷⁷

Als Self Selection Maßnahmen war es möglich, dass die Berater zusätzliche Referenzen, z.B. in Form von Fortbildungsnachweisen, einreichten. Im Verlauf der Fördermaßnahme können auch bereits abgeschlossene Beratungen, im Sinne einer Referenz, als Self Selection Maßnahmen gesehen werden, da der Berater den BSN so über die Ergebnisse seiner Arbeit fortlaufend informierte. Die Interessensangleichung zwischen Berater und BSN konnte durch eine vor dem Vertragsschluss übermittelte Leistungsbeschreibung, als Bestandteil des Beratungsvertrags, erreicht werden.

Im Problembereich des Moral Hazard sind unterschiedliche opportunistische Verhaltensweisen möglich. Zum einen ist die inhaltliche Schlechtleistung des Beraters ohne Kenntnis des Teilnehmers möglich. Zum anderen ist aber auch die

⁷⁷ Das Risiko des adverse Selection wurde durch den Beraterpool für den BSN reduziert und gleichzeitig und auf die Entscheidungsebene des BIEM verlagert. Zur Reduzierung des Risikos der adverse selection durch den BIEM erfolgte die Auswahl der geeigneten Berater für zukünftige Gründungsberatungen mit Hilfe eines standardisierten Verfahrens. Zusätzlich waren die Abläufe und Inhalte der Eignungsprüfung den Beratern zum Zeitpunkt der Bewerbung nur aus dem offiziellen Ausschreibungstext bekannt. Eine Beschreibung des Auswahlprozesses findet sich im Abschnitt 2.4.3..

inhaltliche Schlechtleistung des Beraters und die Kenntnis bzw. Akzeptanz dieses Umstandes durch den Teilnehmer vorstellbar. Neben schlechten Beratungsleistungen sind auch fahrlässig oder vorsätzlich fehlerhafte Abrechnung von Beratungsleistungen gegenüber dem BSN, zum Vorteil des Beraters, eine mögliche opportunistische Verhaltensweise. Zur Bewältigung dieser Probleme sind die Interessensangleichung und die Reduzierung der Informationsasymmetrie geeignete Maßnahmen (vgl. Ebers und Gotsch 2014, S. 214–215).

Die Angleichung der Interessen von BSN und Berater wurde erreicht indem z.B. die Vergütung der Berater nur zu einem vorab fixierten Satz erfolgte. Weiterhin wurden Leistungen erst vergütet, nachdem diese vollständig erbracht und wie vorab definiert dokumentiert und abgerechnet wurden. An die Abrechnung geknüpfte Dokumentationspflichten des Beraters dienten ebenfalls der Reduzierung der Informationsasymmetrie im Sinne eines Monitorings des Beraters durch den BSN. Mögliche Schlechtleistungen durch den Berater wurden u.a. durch Abschlussberichte an BSN und die Bewertung der Beratungsleistung durch den Teilnehmer reduziert. Die Risiken der fehlerhaften Abrechnung werden durch Nachweise zu den erbrachten Leistungen reduziert. Das Risiko eines Hold-up's war aufgrund der institutionellen Rahmenbedingungen auf ein Minimum reduziert. Eine praktische Relevanz des Hold-up's konnte auf der ausführenden Ebene nicht identifiziert werden.⁷⁸

3.3.6 Zusammenfassung

Nach den Vorüberlegungen zur Auswahl des theoretischen Bezugsrahmens, wurde die NIÖ mit der Prinzipal-Agent-Theorie als Bezugsrahmen gewählt. Nach der Erläuterung der wesentlichen Begrifflichkeiten und Verhaltensannahmen, erfolgte die Anwendung der PAT auf das Untersuchungsobjekt. Die PAT wurde hierfür auf die regionale Operationalisierungsebene der Gründungsförderung an den Brandenburger Hochschulen, d.h. den BIEM Startup Navigator als Fördermaßnahme, übertragen. Dabei konnten unterschiedliche Prinzipal- und

⁷⁸ Zu den institutionellen Rahmenbedingungen zählen insbesondere die regulatorischen Vorgaben, die in den Punkt 8.1. und 8.2. der Zuwendungsbescheide genannt werden, z.B. die Landeshaushaltsordnung (LHO) oder die Allgemeinen Nebenbestimmungen für Zuwendungen zur Projektförderung (ANBest-P). Vgl. LASA (2010): Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg GmbH. Zuwendungsbescheid Projektnummer 1174686 - Gründungsservice an den Hochschulen im Land Brandenburg. Maßnahme: Gründungsservice an den Hochschulen Universität Potsdam, HFF, Fachhochschule Potsdam, TH Wildau, vom 06.05.2010.

Agentenrollen bzw. Beziehungsgeflechte identifiziert werden. Auch die Grundannahmen des menschlichen Verhaltens sowie die daraus resultierenden Agencyprobleme konnten abgeleitet und beschrieben werden. Darüber hinaus war es ebenfalls möglich, die korrigierenden bzw. vorbeugenden Lösungen der Agencyprobleme des Untersuchungsobjekts zu identifizieren und zu beschreiben. Die PAT konnte ohne Widersprüche oder Erklärungslücken umfangreich auf das Untersuchungsobjekt angewendet werden und bildet den theoretischen Bezugsrahmen für die folgende empirische Untersuchung.

3.4 Abgrenzung und Limitationen

Die NIÖ wurde zu einem Großteil aus der Neoklassik entwickelt. Entsprechend viele Gemeinsamkeiten weisen die beiden wissenschaftstheoretischen Erklärungsmodelle auf. Beide beleuchten im Kern sehr ähnliche Problembereiche jedoch aus unterschiedlichen Blickwinkeln (vgl. Furubotn und Richter 2010, S. 2–3). Trotz vieler Gemeinsamkeiten gibt es auch deutliche Unterschiede zwischen den beiden Theorien. Die Neoklassik setzt die Vollkommenheit des Marktes sowie die vollumfängliche Informiertheit aller Akteure voraus. Kosten zur Erlangung von Informationen werden in der Neoklassik nicht berücksichtigt. Weitere Grundannahmen der Neoklassik sind die Gleichverteilung von Macht und die Vollkommenheit von Verträgen. Spontan oder autogen entstandene Institutionen sind auch in der Neoklassik bekannt. Da sie als neutral bewertet werden, haben Institutionen allerdings keinen regulatorischen Einfluss auf die Ergebnisse (vgl. Furubotn und Richter 2010, S. 14–16; vgl. Göbel 2002, S. 28–29; vgl. Williamson 1979, S. 233).

In der NIÖ dagegen werden die ungleiche Verteilung von Informationen, Wissen und Macht angenommen. Verträgen wird in der NIÖ zudem eine generelle Unvollkommenheit unterstellt (vgl. Kieser und Gotsch 2019, S. 209–210). Hierdurch werden Spielräume für die Akteure ermöglicht, welche den Einsatz von Institutionen erforderlich machen (vgl. Popper 2003, S. 63).⁷⁹

Die Neoklassik und die NIÖ unterscheiden sich demnach fundamental durch das Vorhandensein von Informationsasymmetrien und Transaktionskosten in der NIÖ

⁷⁹ „Man kann keine narrensicheren Institutionen konstruieren. [...] Institutionen sind wie Festungen. Sie müssen klug angelegt und richtig bemannt sein.“ Popper, Karl Raimund (2003): Das Elend des Historizismus. 7. Aufl., durchges. und erg. Tübingen: Mohr Siebeck (Gesammelte Werke, in deutscher Sprache ; 4), S.63.

und in der Folge durch sämtliche daraus resultierende Problemstellungen bei der Anwendung der theoretischen Modelle.

Trotz oder besser aufgrund ihrer unterschiedlichen Betrachtungsweisen existieren die Neoklassik und die Neue Institutionenökonomie als Organisationstheorien nach wie vor nebeneinander und haben je nach Forschungsgebiet ihre Berechtigungen (vgl. Schreyögg 2003, S. 97–99).

Schreyögg (2003, vgl. S. 82) kritisiert u.a. auch, dass es sich bei der NIÖ nicht um einen geschlossenen organisationstheoretischen Ansatz handelt. Vielmehr sieht er die NIÖ als eine Sammlung unterschiedlicher spezieller mikroökonomischer Analysen. Walgenbach (2014, vgl. S. 304) führt dagegen in Anlehnung an Zucker (1987) aus, dass die NIÖ sowohl über eine mikroökonomische und eine makroökonomische Hauptströmungsrichtung verfügt.

Wobei der makroökonomische Ansatz im Kern die Umwelteinflüsse auf die Organisation beschreibt und der mikroökonomische Ansatz die „kognitiv-kulturelle“ Betrachtung von Organisationen und deren Mitgliedern beschreibt (vgl. Walgenbach 2014, S. 327–328).

Die von Schreyögg (2003, vgl. S. 82) kritisierte Offenheit der NIÖ wird u.a. von Picot et al. (vgl. 2008, S. 45–46) als vorteilhaft bezeichnet, da somit eine vielfältige praktische Anwendung bzw. Erklärung der NIÖ möglich wird.

Eine weitere Limitierung kann in der fortwährenden Übertragung von Aufgaben gesehen werden. Mit der Übertragung von speziellen Aufgaben an einen Agenten, wird auch dessen zunehmende Spezialisierung unterstellt. Vor dem Hintergrund der nicht quantifizierbaren Agencykosten ist das problematisch, „weil mit zunehmenden Wissensvorsprung des Agenten der Bedarf an Steuerung des Agentenverhaltens steigt, aber zugleich die Möglichkeiten einer Berechnung der steigenden Agenturkosten abnehmen“ (Ebers und Gotsch 2014, S. 226).

Ein weiterer Kritikpunkt der Agencytheorie ist die angenommene Vereinfachung in den Vertragsbeziehungen und vor allem der dahinterliegenden zwischenmenschlichen Probleme. In der Realität sind häufig komplexe Agencybeziehungen mit mehreren Agenten und Prinzipalen in unterschiedlichen Hierarchieebenen mit einer Vielzahl von Aufträgen, die sich zudem über einen längeren Zeitraum vertraglich aneinanderbinden, existent. Die Darstellung von komplexen Agencybeziehungen muss daher notwendigerweise vereinfacht werden. Wesentliche Aspekte, die erst aufgrund der komplexen Beziehung entstehen, wie

die Bildung von Interessensgemeinschaften (Koalitionen), langfristige Bindung (Loyalität) oder Reputation, werden durch die Vereinfachung der Agencybeziehung jedoch ebenfalls reduziert (vgl. Göbel 2002, S. 105–109).

In der empirischen Analyse weist die Agencytheorie vor allem bei der Ermittlung der tatsächlichen Agencykosten Schwächen auf, denn bisher ist es nicht gelungen, die präzise Quantifizierung des Residualverlusts zu beschreiben (vgl. Ebers und Gotsch 2014, S. 226–227). Thematisch eng damit verbunden ist die Kritik zur genauen Berechnung des Residualverlusts. In der Folge des nicht genau quantifizierbaren Residualverlusts, ist auch eine exakte Berechnung der Agencykosten nicht möglich. Trotz der ungenauen Quantifizierbarkeit können dennoch Tendenzaussagen mit Hilfe der Agencykosten zur Vorteilhaftigkeit unterschiedlicher Lösungsansätze getätigt werden (vgl. Ebers und Gotsch 2014, S. 227).

Zur Untersuchung der Brandenburger ESF-Gründungsförderung 2010-2014 wurde mit der NIÖ, genauer gesagt der Agencytheorie, ein möglichst realitätsnahes theoretisches Erklärungsmodell gefunden. Trotz der Vor- und Nachteile der NIÖ, im Vergleich zu anderen Erklärungsmodellen, bildet die NIÖ für die Untersuchungen in der vorliegenden Arbeit ein theoretisches Rahmenwerk, mit dessen Hilfe die Beantwortung der Forschungsfragen wissenschaftlich fundiert werden kann.

3.5 Fazit

Die gründungsfördernden Strukturen an den Brandenburger Hochschulen konnten mit Hilfe der NIÖ, genauer mit Hilfe der Prinzipal-Agent-Theorie, beschrieben werden. Die zuvor definierten Anforderungen an den theoretischen Bezugsrahmen wurden im Einzelnen betrachtet. Der Bezugsrahmen der NIÖ ist in der Lage, die unterschiedlichen Anspruchsgruppen der Brandenburger Gründungsförderung 2010 bis 2014 zu berücksichtigen. Darüber hinaus können mit Hilfe der Agencytheorie auch die Abhängigkeiten und regulatorischen Rahmenbedingungen der beteiligten Akteure beschrieben werden. Die grundlegenden Verhaltensannahmen in der NIÖ lassen sich auch auf die Beteiligten der Gründungsförderung projizieren. Unterschiedliche inhaltliche und konzeptionelle Ansätze und Gründungsmotivationen schließt die NIÖ nicht aus. Die Motivationen

zur Gründung spiegeln sich i.w.S. in den grundlegenden Annahmen zum menschlichen Verhalten der NIÖ wider.

Im Zusammenspiel verschiedener Institutionen und Organisationen ist der Bezugsrahmen in der Lage die Gründungsvorhaben zu legitimieren bzw. deren Integrität festzuhalten.

Die ungleiche Informationsverteilung zwischen den Beteiligten bildet die Agencytheorie ab. Weiterhin beschreibt die Agencytheorie die mit der Informationsasymmetrie verbundenen grundsätzlichen Probleme, die auch am Untersuchungsobjekt identifiziert werden konnten.

Mit Hilfe der in der NIÖ angewendeten Transaktionskosten, kann weiterhin der zur Informationsbeschaffung notwendige Aufwand beschrieben werden. Wobei die Informationsbeschaffung sowohl durch den Suchenden selbst als auch über Dritte erfolgen kann. Auch mehrstufige und durch viele Akteure geprägte Entscheidungsprozesse können mit Hilfe der Transaktionskosten belegt werden. Trotz der beschriebenen Limitierungen, erfüllt die NIÖ die eingangs formulierten Anforderungen an den theoretischen Bezugsrahmen.

4 Empirische Untersuchung des BIEM Startup Navigators

4.1 Untersuchungsdesign

Zur weiteren wissenschaftlichen Analyse der BSN-Projekte bedarf es einer gründlichen Auseinandersetzung mit dem Untersuchungsobjekt und den potentiellen Untersuchungsmethoden (vgl. Kromrey et al. 2016, S. 65). Die dafür notwendige zielgerichtete und planvolle Vorgehensweise wird durch das Untersuchungsdesign determiniert. Das Untersuchungsdesign legt fest, welche empirischen Methoden zur Beantwortung der Forschungsfragen verwendet werden sollen und spezifiziert Grundlagen der Datenerhebung, Datenanalyse und Datenauswertung (vgl. Baur und Blasius 2014, S. 135–139).

4.1.1 Untersuchungsobjekt

Das Untersuchungsobjekt ist die ESF-Gründungsförderung in Form des BIEM Startup Navigators an den Brandenburger Hochschulen im Zeitraum von 2010-2014. Konkret wurden die BIEM Startup Navigator Projekte an der Fachhochschule Brandenburg (FHB), der Fachhochschule Potsdam (FHP), der Hochschule für Film und Fernsehen (HFF), der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (HNEE), der Technischen Hochschule Wildau (THW) und der Universität Potsdam (UP) im Zeitraum von 2010 bis 2014 untersucht.^{80 81}

4.1.2 Datenerhebung

Die untersuchten Daten wurden zum Teil in Form von chronologischen Listen zur Verfügung gestellt.⁸² In anderen Fällen wurden die benötigten Informationen aus den unterschiedlichen vorliegenden Dokumenten und Teilnehmerakten heraus recherchiert und in das benötigte Format übertragen.⁸³ Die insgesamt verhältnismäßig hohe Anzahl Datensätze, in Kombination mit einer umfassenden Datenlage zu den Teilnehmer erlauben es, auf Stichprobenverfahren zu verzichten und stattdessen eine Vollerhebung durchzuführen. Im Ergebnis konnte eine

⁸⁰ Nach dem Projekteende 2014 gab es bei den folgenden Hochschulen Änderungen der Bezeichnungen: die Fachhochschule Brandenburg (FHB) wurde umbenannt in Technische Hochschule Brandenburg (THB), die Hochschule für Film und Fernsehen (HFF) wurde umbenannt in Filmuniversität Babelsberg Konrad Wolf. Bereits im Projektverlauf 2010-2014 wurde die Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (HNEE) von Fachhochschule Eberswalde (FHE) in HNEE umbenannt.

⁸¹ Eine ausführliche Beschreibung des Untersuchungsobjekts befindet sich im Kapitel 2.4.3.1 BIEM Startup Navigator.

⁸² Sämtliche Daten wurden vom BIEM e.V. in digitaler Form zur Verfügung gestellt und eine entsprechende Vereinbarung zur Datennutzung liegt vor.

⁸³ Eine Auflistung der verwendeten Datenquellen befindet sich im Anhang.

umfangreiche Erhebung zur Gründungsförderung, im Rahmen des Untersuchungsobjekts, vorgenommen werden. Ebenfalls Bestandteil der Datenerhebung waren die beim Fördermittelgeber eingereichten Antragskonzepte.

4.1.3 Datenaufbereitung und Darstellung

Die Teilnehmerlisten zur Qualifizierung von Personen in den BSN-Projekten enthielten ausschließlich Primärdaten, die im Rahmen der Projektabrechnungen und Projektsteuerung durch die Projektmitarbeiter der BSN-Projekte erstellt wurden. Aus den sechs einzelnen Teilnehmerlisten wurde im ersten Schritt eine konsolidierte Urliste erstellt (vgl. Rößler und Ungerer 2011, S. 19). Für die Erstellung der Urliste war es notwendig, die Daten anhand einer festgelegten Vorgehensweise aufzubereiten. Die Teilweise unvollständigen Informationen in den Teilnehmerlisten wurden, soweit möglich, mit Hilfe der ebenfalls vorliegenden Teilnehmerakten ergänzt. Anschließend wurden die Listen in eine gemeinsame Urliste zusammengeführt.⁸⁴ Weiterhin wurden nach der gleichen Verfahrensweise die Teilnehmerlisten der durchgeführten Gruppenveranstaltungen für jedes BSN-Projekt aufbereitet und in eine weitere Urliste überführt.

Neben den Teilnehmerlisten der Einzel- und Gruppenveranstaltungen erfolgte auch der Vergleich der Antragskonzepte jedes BSN-Projekts. Die Ergebnisse der Inhaltsauswertung wurden verwendet, um die aufgestellten Hypothesen zu belegen und um neue Zusammenhänge (ggfs. weitere Hypothesen) zu identifizieren. Im Verlauf der Datenaufbereitung wurden fortlaufende Überprüfungen der Datenintegrität durchgeführt, um die fehlerfreie Verwendung in der Datenauswertung sicherzustellen.⁸⁵

4.1.4 Datenauswertung und -analyse

Die vorab erstellten Urlisten wurden mit Hilfe des Software IBM SPSS Statistics (SPSS) analysiert. Aufgrund der Vollerhebung wurden zur Auswertung die Methoden der deskriptiven Statistik verwendet (vgl. Bourier 2018, S. 1–2). Nach der Datenübertragung in das SPSS wurden die programmspezifischen Eingaben, wie z.B. Kodierung und die Berechnung von Variablen vorgenommen. In einem weiteren Schritt wurde ein Syntax im SPSS erstellt, die Syntax beinhaltet den Programmcode zur Abfrage unterschiedlicher deskriptive Statistiken. Mit Hilfe des

⁸⁴ Die Beschreibung der Vorgehensweise zur Datenaufbereitung befindet sich im Anhang.

⁸⁵ Die fehlerlose und widerspruchsfreie Aufbereitung und Verwendung der Daten .

Syntax wurde es möglich, identische Analysen auf die Daten der Urlisten der BSN-Projekte durchzuführen. Die deskriptive Auswertung wurde zunächst für jedes BSN-Projekt separat und anschließend übergreifend für alle BSN-Projekte durchgeführt. Die gewählte Vorgehensweise stellte zum einen die vollständig einheitliche Auswertung der BSN-Projekte sicher. Zum anderen bietet die Arbeit mit dem Programmcode den Vorteil von jederzeit reproduzierbaren und nachvollziehbaren Untersuchungsergebnissen. Anschließend wurden die Ergebnisse der statistischen Auswertung dokumentiert und analysiert. Die Auswertung erfolgte zunächst für jedes einzelne BSN-Projekt und anschließend im Vergleich aller BSN-Projekte. Die vergleichende deskriptive Analyse der Projekte erlaubte es, Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Projekte mit Hilfe von statistischen Methoden nachweisbar zu machen. Im Anschluss an die deskriptive Auswertung der BSN-Projekte, wurden mit Hilfe der Hypothesenüberprüfung und des Falsifikationsprinzips (vgl. Schnell et al. 2013, S. 57–59) die Wechselwirkungen zwischen den Projektergebnissen, den Projektkosten und den konzeptionellen Ansätzen der BSN-Projekte untersucht. Weiterhin wurden die in den Antragskonzepten dargestellten Prozessabläufe der Gründungsförderung in den BSN-Projekte miteinander verglichen und auf ihre Komplexität und Flexibilität hin geprüft.

4.2 Deskriptive Auswertung

4.2.1 Methodische Vorgehensweise

In die Untersuchung fließen u.a. die Teilnehmerinformationen und die Antragskonzepte der BSN-Projekte ein. Die Antragskonzepte folgen alle dem gleichen strukturellen Aufbau, wodurch ein Vergleich erleichtert wird. Auch wenn alle BSN-Projekte durch die gleiche Förderrichtlinie finanziert wurden, so wird angenommen, dass es aufgrund der hochschulindividuellen Standortvoraussetzungen auch entsprechend unterschiedliche Projektkonzepte gab, die auch zu unterschiedlichen Ergebnissen führten. Zur Untersuchung dieser Fragestellung werden die Antragskonzepte zunächst vorgestellt und abschließend verglichen. Die darüberhinausgehende Analyse der aufbereiteten Teilnehmerinformation erfolgt mit Hilfe der deskriptiven Statistik. Im Rahmen dieses Kapitels werden die Ergebnisse der Auswertung zunächst für jedes BSN-Projekt einzeln und abschließend im Vergleich der Projekte vorgestellt.

4.2.2 Fachhochschule Brandenburg

Die nachfolgende Abbildung 27 zeigt das Konzept zur Umsetzung des BSN an der FHB. Zunächst werden die Gründungsinteressierten durch das Standortmanagement an den BSN weitervermittelt. In einem Erstgespräch wird dann eine objektivierte Einschätzung des Gründungsvorhabens vorgenommen. Im Ergebnis der Einschätzung werden die Gründungsinteressierten in der Gruppe qualifiziert (Gründungs-Check). Wenn besondere Voraussetzungen vorliegen, ist auch die direkte individuelle Beratung, ohne Teilnahme am Gründungscheck, möglich. Im Anschluss an die individuelle Beratung erfolgt die Gründung der Teilnehmer und der BSN ist beendet (vgl. BIEM 2010a, S. 9–11).

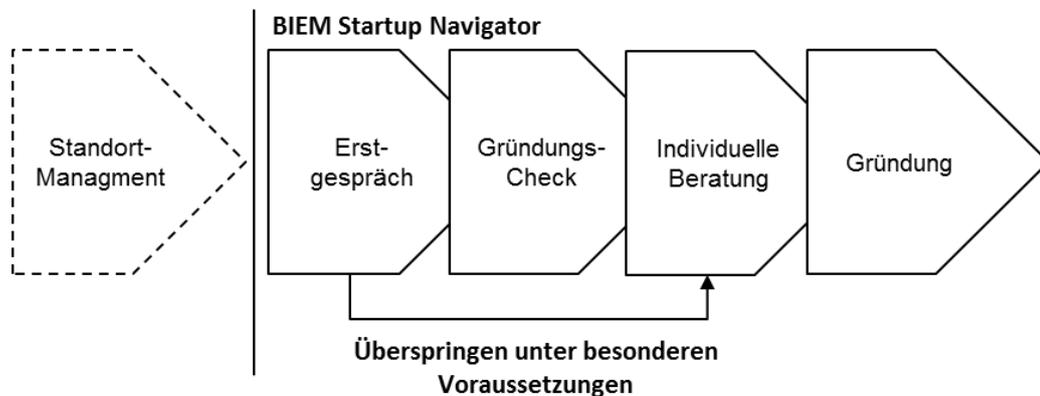


Abbildung 27: Prozessmodell des BIEM Startup Navigators an der FHB (Eigene Darstellung)

Das Gesamtbudget für den BSN 2010-2014 betrug 502.593,72 Euro, im Maßnahmenverlauf sollten 121 Teilnehmer und 73 Gründungen erreicht werden (vgl. Abs. 1 und 2 LASA 2014a). Auf Basis des vorgestellten Prozessmodells und des zu Verfügung gestellten Budgets wurden die nachfolgend beschriebenen Ergebnisse erzielt. Von 2010 bis 2014 wurden an der FHB 122 Teilnehmende im BSN gefördert. Das Alter der Teilnehmenden lag zwischen 20,96 und 46,85 Jahren. Das Durchschnittsalter betrug 28,57 Jahre. Die Frauenquote der Teilnehmenden betrug 23,8 Prozent. Der Frauenanteil unter den Studenten innerhalb der Brandenburger Hochschulen, lag im gleichen Zeitraum, bei 50,88 Prozent (vgl. Amt für Statistik Berlin Brandenburg 2018). Die Frauenquote der Teilnehmenden an der FHB war damit deutlich niedriger. Im Rahmen des BSN wurden Gründungen durch die betreuten Teilnehmenden in den Jahren 2010 bis 2015 erfasst. Insgesamt gründeten 82 Personen, das entspricht einer Gründungsquote von 67,2 Prozent. Eine Gründung wurde im Jahr 2015 und damit nach dem Projektende erfasst. Die Zahl der Gründungen steigt von 2010 (10 Stück) bis 2014 (23 Stück) kontinuierlich

an. Eine Übersicht der Teilnehmer und Gründungen im zeitlichen Verlauf des BSN bietet die Abbildung 28.

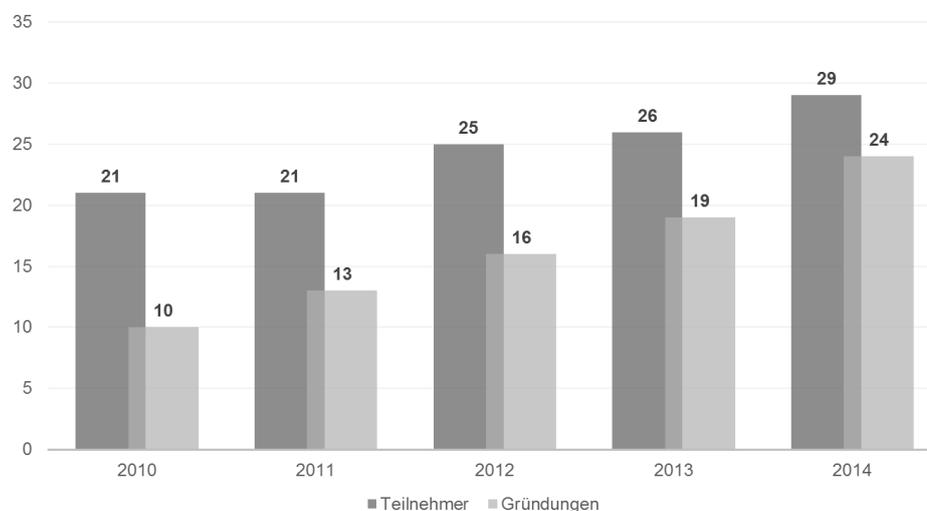


Abbildung 28: Teilnehmer und Gründungen des BSN 2010-2014 an der FHB (Eigene Darstellung)

Der Frauenanteil bei den Gründungen betrug 32,8 Prozent und ist höher als der prozentuale Anteil der weiblichen Teilnehmenden mit 23,8 Prozent. Diesem Ergebnis liegt jedoch eine niedrige absolute Zahl, von nur 20 weiblichen Gründungen, im Projektverlauf zu Grunde. Die weiblichen Gründer waren bei Maßnahmeeintritt mit durchschnittlich 30,08 Jahren etwa zwei Jahre älter als die männlichen Gründer mit durchschnittlich 28,10 Jahren. Insgesamt fällt auf, dass der Altersdurchschnitt der Teilnehmenden deutlich über dem Durchschnittsalter der Studierenden in Deutschland liegt. Das mittlere Alter (Median) der Erstabsolventen lag bundesweit 2014 bei nur 24,4 Jahren (vgl. Buschle und Hähnel 2016, S. 20).

Die Teilnehmenden waren mindestens zwei und längstes 568 Tage im BSN an der FHB erfasst. Die durchschnittliche Maßnahmendauer betrug 89,07 Tage. Die weiblichen Teilnehmenden waren mit 77,62 Tagen im Durchschnitt 15,01 Tage weniger in der Maßnahme erfasst als die männlichen Teilnehmenden mit 92,63 Tagen. Nach der Aufnahme in die Maßnahmen dauerte es min. drei Tage und max. 571 Tage bis zur Gründung, durchschnittlich waren es 165,37 Tage. Die 82 Gründungen wurden durchschnittlich 83,49 Tage nach dem Austritt aus dem BSN vorgenommen. Die schnellste Gründung wurde bereits einen Tag nach Beendigung der Maßnahme vorgenommen. Die längst Zeit zwischen Beendigung des BSN und der Gründung betrug 517 Tage. Im Vergleich der Geschlechter fällt auf, dass die Gründungen der weiblichen Teilnehmenden im Schnitt 56,90 Tage nach Maßnahmeaustritt stattfanden. Die Gründungen der männlichen Teilnehmenden

benötigten mit 92,06 Tagen fast doppelt so lang zur Gründung nach Beendigung der Maßnahme. Bei Maßnahmeeintritt lag das durchschnittliche Alter bei 28,93 Jahren. Frauen waren durchschnittlich 30,29 Jahre alt und damit 1,79 Jahre älter bei Maßnahmeeintritt als die männlichen Teilnehmer mit 28,50 Jahren. Ein sehr ähnliches Bild zeigt sich auch beim Gründungsalter. Das durchschnittliche Gründungsalter lag bei 29,24 Jahren, wobei die weiblichen Gründer mit 30,33 Jahren, ca. 1,44 Jahre älter sind als die männlichen Gründer mit 28,89 Jahren.

Von den 122 Teilnehmenden nahmen 52 an qualifizierenden Gruppenveranstaltungen teil, dies entspricht einer Quote von 42,62 Prozent. Die Geschlechterverteilung in den Gruppenveranstaltungen weicht nicht signifikant von der durchschnittlichen Geschlechterverteilung im BSN an der FHB ab, die Frauenquote beträgt 21,15 Prozent. Auf die Gründungsquote hatte die Teilnahme an einer qualifizierenden Gruppenveranstaltung keinen signifikanten Einfluss. Von den Teilnehmenden mit qualifizierenden Gruppenveranstaltungen gründeten an der FHB 34 Teilnehmer (65,4 Prozent). Von den 70 Teilnehmern ohne Teilnahme an qualifizierenden Gruppenveranstaltungen gründeten 48 Teilnehmer (68,6 Prozent). Von allen 122 Teilnehmenden erhielten 119 eine individuelle Qualifizierung, wovon 80 Teilnehmer gründeten (67,2 Prozent). Trotz der individuellen Qualifizierung gründeten demnach 32,80 Prozent der Teilnehmenden nicht.

Die durchschnittlichen Kosten für alle individuellen Qualifizierungen betragen 2.106,87 Euro. Für Teilnehmende ohne Gründung wurden durchschnittlich 2.027,13 Euro in der individuellen Qualifizierung ausgegeben, mindestens 195,00 Euro und maximal 2.856,00 Euro. Für Teilnehmer mit individueller Qualifizierung und anschließender Gründung wurden durchschnittlich 2.145,74 Euro, mindestens 910,00 Euro und höchstens 3.520,00 Euro ausgegeben. Die Ausgaben für weibliche Teilnehmer betragen durchschnittlich 2.082,87 Euro und für männliche Teilnehmer 2.114,60 Euro. 106 Teilnehmende wurden mit Hilfe eines Beraters individuell qualifiziert, daraus resultierten in 67 Prozent der Fälle Gründungen. Weitere 13 Teilnehmer erhielten eine individuelle Qualifizierung von zwei Beratern, in diesen Fällen resultierten zu 69,2 Prozent daraus eine Gründung.

Von den 122 Teilnehmern wurden 52 in qualifizierende Gruppenveranstaltungen betreut. 119 Teilnehmer wurden in individuellen Qualifizierungen betreut. Daraus resultierten an der FHB 82 Gründungen. Von den 82 Gründungen nahmen 46 Teilnehmer (56,10 Prozent) ausschließlich an den individuellen Qualifizierungen

teil. 34 Teilnehmer (41,46 Prozent) besuchten zusätzliche zu den individuellen Qualifizierungen auch qualifizierende Gruppenveranstaltungen. Zwei Teilnehmer (2,50 Prozent) gründeten ohne Teilnahme an individuellen Qualifizierungen oder qualifizierenden Gruppenveranstaltungen. Das Gros der Teilnehmenden wurde zu den Themenbereichen Finanzen (81) und Recht (81) beraten. 52-mal wurde zu Marketingfragen beraten, 45-mal zu steuerlichen Fragestellungen. Tendenziell waren die weichen Themenbereiche, z.B. Vereinbarkeit von Beruf und Familie (einmal) oder Persönlichkeitsentwicklung (17), deutlich weniger oft in der individuellen Qualifizierung nachgefragt als die wissensorientierten betriebswirtschaftlichen Themen.

4.2.3 Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde

Die folgende Abbildung zeigt das Konzept zur Umsetzung des BSN-Projekts an der HNEE.

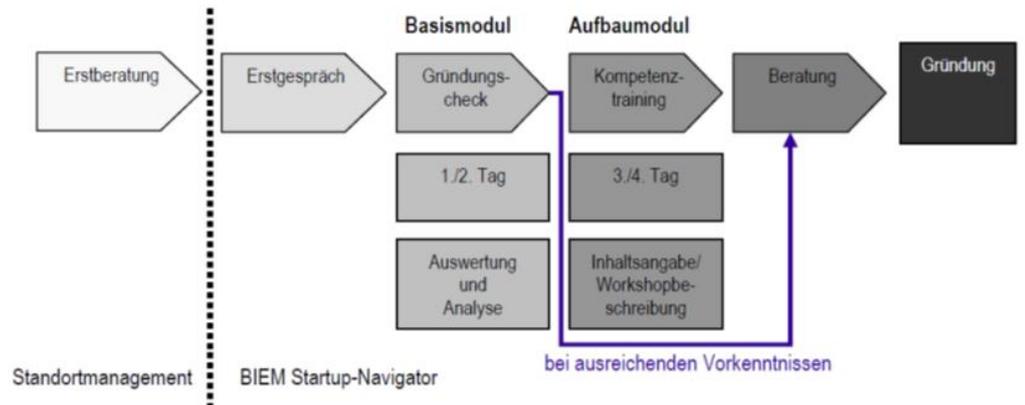


Abbildung 29: Prozessmodell des BIEM Startup Navigators an der HNEE (BIEM 2010b, S. 7)

Der Prozess beginnt mit der Erstberatung durch das Standortmanagement und der Weiterleitung der Gründungsinteressierten an das BSN-Projekt. Hier wird zunächst ein Erstgespräch durchgeführt, in dessen Folge der Gründungsinteressierte an einem Gründungs-Check teilnimmt. Im Anschluss an den Gründungs-Check werden die Teilnehmer entweder weiter in der Gruppe qualifiziert (Kompetenz Training) oder können, bei ausreichenden Vorkenntnissen, das Kompetenz Training überspringen und erhalten direkt individuelle Beratung. Mit dem Abschluss der Individuellen Beratung ist der BSN an der HNEE beendet (vgl. BIEM 2010b, S. 7–9). Das Gesamtbudget für das BSN-Projekt an der HNEE 2010-2014 betrug 396.309,36 Euro, im Maßnahmenverlauf sollten 85 Teilnehmer und 43 Gründungen erreicht werden (vgl. Abs. 1 und 2 LASA 2014c). Auf Grundlage des o.g. Prozessmodells und Budgets wurden die nachfolgend beschriebenen Projektergebnisse erzielt. An der HNEE wurden 102 Teilnehmer im BSN betreut. Alle wurden von 2010 bis 2014 in das Projekt aufgenommen. Wobei von 2010 mit 14 Teilnehmern bis 2013 mit 31 Teilnehmern ein kontinuierlicher Anstieg der Teilnehmerzahl zu verzeichnen war. Das letzte Projektjahr weist mit 14 Teilnehmern signifikant weniger Teilnehmer auf als die Vorjahre. Die Abbildung 30 zeigt die Anzahl der erreichten Teilnehmer und Gründungen im Projektverlauf von 2010-2014.

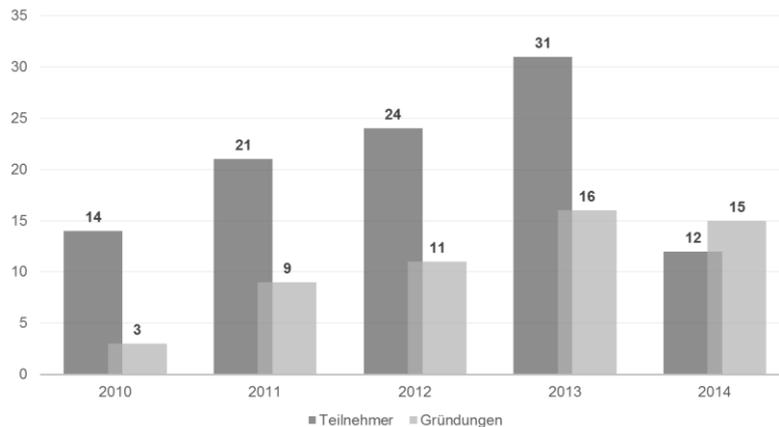


Abbildung 30: Teilnehmer und Gründungen des BSN 2010-2014 an der HNEE (Eigene Darstellung)

Durchschnittlich waren die Teilnehmer bei Eintritt in den BSN 29,61 Jahre alt. Der jüngste Teilnehmer war 19,99 und der älteste 69,68 Jahre. Die Standardabweichung beträgt jedoch nur 6,14 Jahre. Von den 102 Teilnehmern waren 44 Frauen und 58 Männer. Die Frauenquote an der HNEE lag bei 43,10 Prozent und damit ca. 7 Prozent unter dem Durchschnitt an Brandenburger Hochschulen. Die Frauen waren mit 28,90 Jahren bei Maßnahmeeintritt durchschnittlich 1,25 Jahre jünger als die männlichen Teilnehmer mit 30,15 Jahren. Im Projektverlauf gründeten 54 von 102 Teilnehmern, das entspricht einer Gründungsquote von 52,90 Prozent. Ebenso wie die steigenden Teilnehmerzahlen verhält es sich auch mit den Gründungszahlen. Es ist ein kontinuierlicher Anstieg von 2010 mit drei Gründungen bis 2013 mit 16 Gründungen zu verzeichnen. Im letzten Projektjahr sinkt die Gründungszahl auf 15 ab. Im Jahr 2014 gründeten mehr Personen als neue Teilnehmer in das Projekt aufgenommen wurden. Die 44 weiblichen Teilnehmer gründeten in 40,90 Prozent der Fälle (18 Personen), von den männlichen Teilnehmern gründeten 62,10 Prozent (36 Teilnehmer). Durchschnittlich wurden die Teilnehmer 180,25 Tage in der Maßnahme betreut. Die kürzeste Dauer lag bei weniger als einen Tag, die längste bei 1.151 Tagen. Nach Eintritt in den BSN an der HNEE dauerte es durchschnittlich 208,82 Tage bis zur Gründung, mindestens 27 Tage und höchstens 1155 Tage. Die weiblichen Teilnehmer waren durchschnittlich 190,75 Tage in der Maßnahme. Die männlichen Teilnehmer waren durchschnittlich 18,47 Tage kürzer in der Maßnahme (172,28 Tage). Ein Drittel der Gründer waren Frauen, vom Eintritt bis zur Gründung dauerte es durchschnittlich 176,17 Tage. Die Zweidrittel männlichen Teilnehmer benötigen durchschnittlich 225,14 Tage und damit 48,97 Tage länger vom Eintritt in den BSN bis zur Gründung. Geschlechterübergreifend lag die

durchschnittliche Dauer vom Eintritt bis zur Gründung bei 208,82 Tagen. Nach dem Austritt aus dem BSN dauerte es durchschnittlich 60,46 Tage bis zur Gründung. Der zeitliche Unterschied zwischen Männern und Frauen ist ebenfalls deutlich kleiner. Die männlichen Teilnehmer gründeten nach 61,17 Tagen und die weiblichen nach 62,47 Tagen, ein signifikanter geschlechterabhängiger Unterschied ist nicht erkennbar. Beim Verlassen des BSN waren die weiblichen Teilnehmer durchschnittlich 29,42 Jahre alt, die männlichen 30,62. Zum Zeitpunkt der Gründung waren die Teilnehmer durchschnittlich 30,30 Jahre alt. Die Frauen mit 28,56 Jahren etwa 2,61 Jahre jünger als die Männer mit 31,17 Jahre.

Von den 102 Teilnehmern haben 42 an einer qualifizierenden Gruppenveranstaltung teilgenommen, das entspricht einer Beteiligungsquote von 41,18 Prozent. 60 Teilnehmer nahmen nicht an der individuellen Gruppenveranstaltung teil. Von den 42 Teilnehmern an qualifizierenden Gruppenveranstaltungen waren 19 Frauen und 23 Männer. Von den 102 Teilnehmern erhielten 86,28 Prozent, d.h. 88 Personen, eine individuelle Qualifizierung. 38 Teilnehmer waren Frauen (43,20 Prozent) und 50 Teilnehmer waren Männer (56,80 Prozent). Von den 88 Personen mit individueller Qualifizierung gründeten 54, d.h. 61,37 Prozent. Davon waren wiederum 18 Frauen und 36 Männer. Zwei Teilnehmer gründeten nach Erhalt einer individuellen Qualifizierung und ohne Teilnahme an qualifizierenden Gruppenberatung. 22 Teilnehmer gründeten nach Teilnahme an qualifizierender Gruppenveranstaltungen und individueller Qualifizierung. Von 88 Teilnehmern mit individueller Qualifizierung wurden 69,90 Prozent (71 Teilnehmer) durch ein Beratungsunternehmen betreut. Weitere 7,80 Prozent (acht Teilnehmer) erhielten Unterstützung durch zwei Beratungsunternehmen. Weitere 10,23 Prozent (neun Teilnehmer) wurden bei ihren Gründungsvorhaben durch drei Beratungsunternehmen begleitet.

Die durchschnittlichen Beratungskosten für die individuellen Qualifizierungen betragen im BSN an der HNEE 2.061,62 Euro. Mindestens wurden 210 Euro und höchstens 3.884,80 Euro für individuelle Qualifizierungen ausgegeben. Für die 54 Gründungen wurden durchschnittlich 2.025,84 Euro für individuelle Qualifizierungen ausgegeben. Für die 34 Teilnehmer ohne Gründung waren es durchschnittlich 2.118,54 Euro. Die maximalen Ausgaben für individuelle Qualifizierungen betragen bei den Teilnehmern ohne Gründung mindestens 490,00

Euro und höchstens 2.332,40 Euro. Die durchschnittlichen Ausgaben für Teilnehmer mit Gründung betragen wenigstens 210,00 Euro und höchstens 2264,40 Euro. Von den 71 Teilnehmern mit einem Beratungsunternehmen, gründeten 56,30 Prozent (40 Teilnehmer). Davon 40 Prozent Frauen (16) und 60 Prozent Männer (24). Die acht Teilnehmer mit zwei Beratern gründeten in 75 Prozent der Fälle (sechs Teilnehmer). Davon 33,33 Prozent Frauen (zwei) und 66,66 Prozent Männer (vier). Mit drei Beratungsunternehmen gründeten acht von neun Teilnehmern (88,90 Prozent). Alle Gründer mit drei Beratungsunternehmen waren männlich. Für die insgesamt 38 weiblichen Teilnehmer wurden mit durchschnittlich 1.994,42 Euro ca. 118,28 Euro weniger für die individuelle Qualifizierung ausgegeben als für die 50 männlichen Teilnehmer. Für diese wurden durchschnittlich 2.112,69 Euro für die individuelle Qualifizierung ausgegeben. Auch die maximalen Ausgaben für die individuelle Qualifizierung waren mit 3.884,80 Euro höher als die maximalen Ausgaben bei den Frauen mit 3249,92 Euro. Von den Beratungsinhalten waren die Themenbereiche kaufmännische und betriebswirtschaftliche Fähigkeiten mit Abstand am häufigsten Bestandteil der individuellen Qualifizierung (56). Weitere wesentliche Inhalte waren rechtliche Themen (36), Finanzen (34), Businessplan und Idee (28) sowie Marketing (21). Weniger häufig waren Fachberatungen zur Idee (sechs), steuerliche Fragen (fünf) und Fragen zu persönlichen Fähigkeiten (zwei) und Übernahmen (einmal).

4.2.4 Universität Potsdam und Hochschule für Film und Fernsehen

Die Abbildung 31 zeigt das Konzept zur Umsetzung des BSN-Projekts an der UP/HFF und der THW. Der Prozess beginnt mit einer ersten Einschätzung durch das Standortmanagement. Bei positiver Einschätzung gehen die Gründungsinteressierten zum zweiten Schritt, dem screening, über. Hier erfolgt eine weitere Betrachtung der Idee und der Teilnehmer, in deren Ergebnis die Aufnahme in die Development-Phase, das Überspringen der Development-Phase und Aufnahme in die Due-Diligence-Phase oder die Übergabe an weitere Förderprogramme erfolgt. In der Development-Phase werden die Gründungskompetenzen der Teilnehmer eingeschätzt, um Empfehlungen zur weiteren Vorgehensweise abzuleiten. Die nächsten Schritte sind entweder die Aufnahme in die Due Diligence Phase oder der Verweis an andere Förderprojekte und Netzwerkpartner. In der Due Diligence Phase werden die Teilnehmer weiter

qualifiziert, um so kreative, wissensbasierte und innovative akademische Gründungsvorhaben zu fördern. Die Development und die Due Diligence Phase durchlaufen die Teilnehmer in Form von Gruppenqualifizierungen. Nachdem Abschluss der Due Diligence Phase werden die Teilnehmer in die Beratungsphase aufgenommen, gründen oder beenden die Förderung durch den Startup Navigator (vgl. BIEM 2010c, S. 11–14).

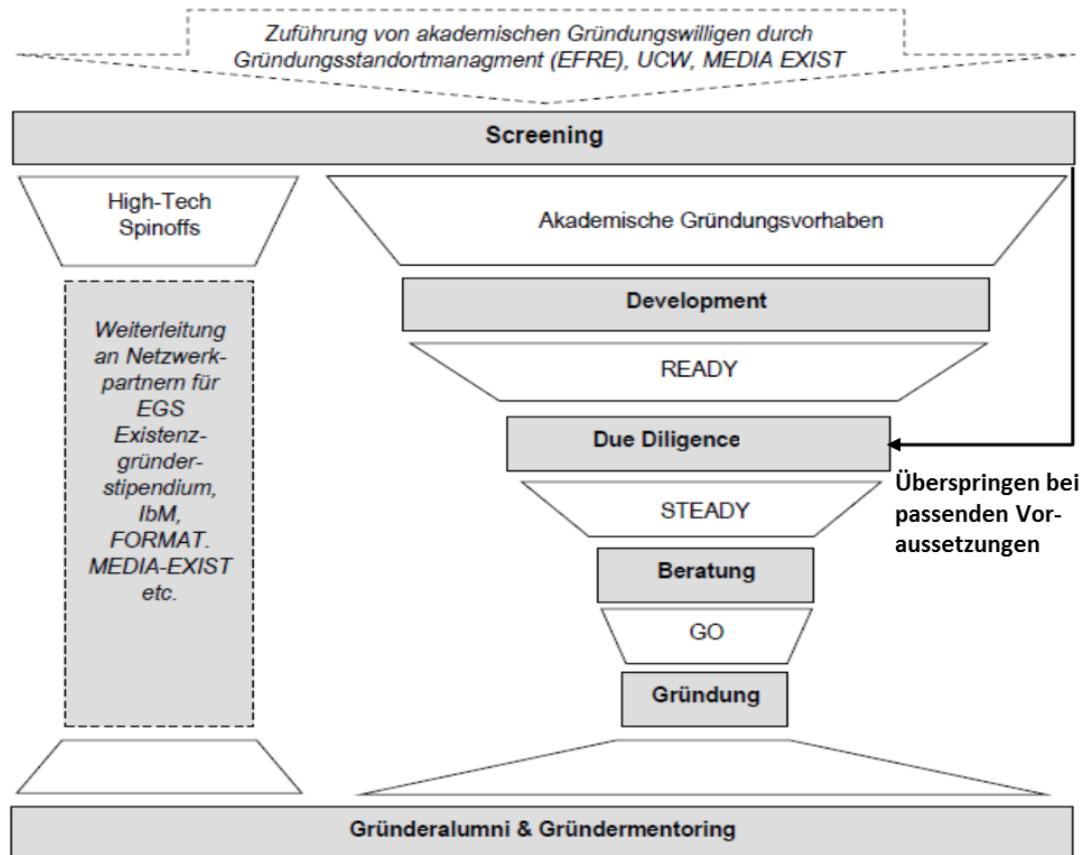


Abbildung 31: Prozessmodell des BIEM Startup Navigators an der UP/HFF (In starker Anlehnung an BIEM 2010c, S. 11)

Mit dem Eintritt in die Beratungsphase beginnt die individuelle Qualifizierung der Teilnehmer. Nach der Beratungsphase erfolgt entweder die Gründung der Teilnehmer, mit anschließendem Übergang in die letzte Phase des Gründungsmentorings oder der Abschluss des BSN ohne Gründung. In der letzten Phase des BSN an der UP/HFF werden die Gründer im ersten Jahr nach der Gründung durch das Personal des BSN unterstützend begleitet (vgl. BIEM 2010c, S. 14–15). Das Fördermittelbudget und die zu erreichenden Ziele in Form von Teilnehmern und Gründungen wurde für die FHP, UP/ HFF und THW gemeinsam bewilligt. Im entsprechenden Zuwendungsbescheid finden sich keine weiteren Angaben zur Verteilung der Zielvorgaben auf die unterschiedlichen BSN Standorte.

Für die Hochschulen wurde im Verbund ein Gesamtbudget für den BSN 2010-2014 von 1.439.295,02 Euro bewilligt. Im Maßnahmenverlauf sollten im Verbund 353 Teilnehmer und 225 Gründungen erreicht werden (vgl. Abs. 1 und 2 LASA 2014b). Das Projekt an der UP und HFF wurde im Verbund der beiden Hochschulen durchgeführt. Beide Hochschulen führten eine gemeinsame Teilnehmerliste. Insgesamt wurden zwischen 2010 und 2014 196 Teilnehmer in den BSN an der UP/HFF aufgenommen. Mit 61 Personen wurde das Gros der Teilnehmer im Jahr 2012 aufgenommen. Die Aufnahmen in den übrigen Projektjahren waren annähernd gleich hoch. In 2010 wurden 29, in 2011 wurden 35 und 2014 wurden 39 Teilnehmer aufgenommen. Die Abbildung 32 zeigt die an im BSN-Projekt an der UP/HFF begleiteten Teilnehmer und Gründungen.

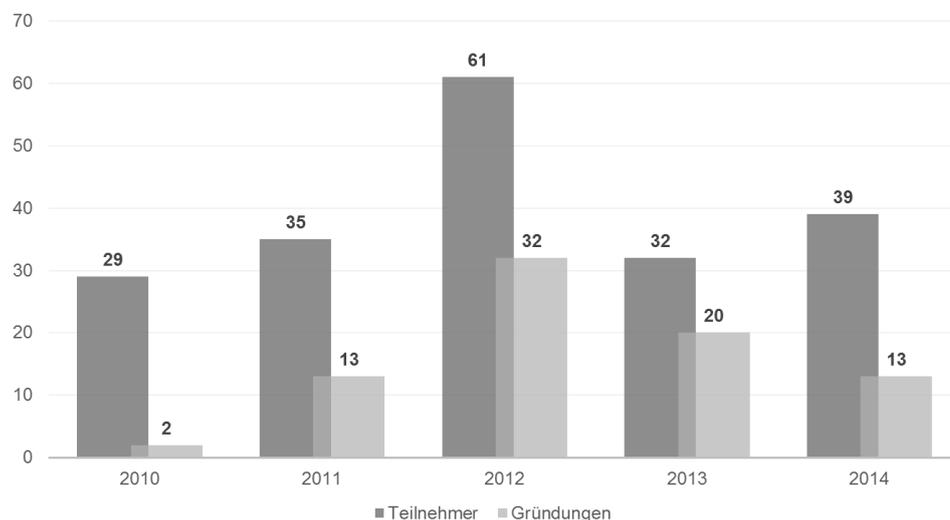


Abbildung 32: Teilnehmer und Gründungen des BSN 2010-2014 an der HFF und UP (Eigene Darstellung)

Das durchschnittliche Alter bei der Aufnahme in den BSN lag an der UP/HFF bei 28,82 Jahren. Der jüngste Teilnehmer war 18,27 Jahre der Älteste 48,85 Jahre alt. 122 der Teilnehmer waren Männer und 74 Frauen. Die Frauenquote der Teilnehmer an der UP/HFF beträgt somit nur 37,75 Prozent und liegt deutlich unter der durchschnittlichen Frauenquote an den Brandenburger Hochschulen im Vergleichszeitraum von 50,88 Prozent (vgl. Amt für Statistik Berlin Brandenburg 2018). Die weiblichen Teilnehmer waren beim Eintritt in den BSN durchschnittlich 29,81 Jahre alt, die männlichen Teilnehmer waren 28,23 Jahre alt. 80 der 196 Personen gründeten nach der Teilnahme am BSN. Die Gründungsquote beträgt 40,82 Prozent. Alle Gründungen erfolgten zwischen 2010 und 2014. Von den 80 Gründungen wurden 48 von männlichen Teilnehmern und 32 durch weibliche Teilnehmer durchgeführt. Der Frauenanteil der Gründungen betrug demnach 40

Prozent und liegt geringfügig über der Frauenquote der Gesamtteilnehmer des BSN an der UP/HFF. Im ersten Projektjahr 2010 wurden mit nur zwei Gründungen die mit Abstand wenigsten Gründungen registriert. 2011 gründeten bereits 13 Personen. In 2012 gründeten 32 Teilnehmer (40 Prozent), dieser Anstieg bzw. Projektverlauf verhält sich analog zum Verlauf der in das Projekt aufgenommenen Teilnehmer. Die Gründungszahlen fallen zum Ende des Projekts wieder deutlich ab, im Jahr 2013 waren es noch 20 und in 2014 nur noch 13 Gründungen. Durchschnittlich wurden die 196 Teilnehmer 202,62 Tage im BSN betreut. Die Spannweite lag zwischen null und 1.597 Tagen. Nach der Aufnahme in den BSN dauerte es durchschnittlich 238,5 Tage bis die 80 Gründungen erfolgten, mindestens jedoch 32 Tage und längstens 570 Tage. Die weiblichen Teilnehmer waren durchschnittlich 194,39 Tage und damit 21,79 Tage kürzer im BSN erfasst als die männlichen Teilnehmer mit durchschnittlich 216,18 Tagen. Bis zur Gründung dauerte es bei den weiblichen Teilnehmern durchschnittlich 254 Tage und damit 26,4 Tage länger als bei den männlichen Teilnehmern. Diese gründeten im Schnitt 227,69 Tage nach dem Eintritt in den BSN. Vom Austritt aus dem BSN bis zur Gründung dauerte es durchschnittlich noch 42,08 Tage bis die Gründung erfolgte. Die weiblichen Teilnehmer benötigten hierfür 48,84 Tage die männlichen Teilnehmer 27,56 Tage. Die Spannweite reicht bei beiden Geschlechtern von null bis 535 Tagen.

Das durchschnittliche Austrittsalter, mit und ohne anschließende Gründung, lag bei 29,38 Jahren. Der jüngste Teilnehmer war bei Austritt 19,01 der älteste Teilnehmer war 49,83 Jahre alt. Das durchschnittliche Alter bei der Gründung lag bei 29,32 Jahren. Frauen waren bei Gründung 30,87 Jahre alt. Die Altersspanne der weiblichen Gründer an der UP/HFF lag zwischen 24,8 und 48,94 Jahren. Männliche Teilnehmer waren bei der Gründung durchschnittlich 28,30 Jahre alt und damit im Schnitt 2,57 Jahre jünger als die weiblichen Gründer. Der jüngste männliche Gründer war 20,83 und der älteste Gründer 44,24 Jahre alt.

Von den 196 Teilnehmern wurden an der UP/HFF 155 Teilnehmer in qualifizierenden Gruppenveranstaltungen betreut. Davon waren 59 (38,10 Prozent) Frauen und 96 (61,90 Prozent) Männer. 55 der 155 Teilnehmer in qualifizierenden Gruppenveranstaltungen gründeten zu einem späteren Zeitpunkt. Davon 23 Frauen (41,82 Prozent) und 32 Männer (58,18 Prozent). Weiterhin wurden von 196 Teilnehmern 122 Teilnehmer in der individuellen Qualifizierung des BSN betreut,

was einer Quote von 62,25 Prozent entspricht. Von den 122 Teilnehmern in der individuellen Qualifizierung waren 70 männlich (57,38 Prozent) und 52 weibliche (42,62 Prozent). Aus den 122 Teilnehmern in individueller Qualifizierung resultierten insgesamt 76 Gründungen, davon 32 durch weiblichen Teilnehmer (42,11 Prozent) und 44 durch männliche Teilnehmer (57,89 Prozent). Die Frauenquote an der UP/HFF ist allen Projektbereichen des BSN annähernd konstant bei etwa 40 Prozent.

Von den 196 Teilnehmern wurden 155 in qualifizierende Gruppenveranstaltungen betreut, wovon ohne weitere Beratung nur zwei (1,29 Prozent) später gründeten. 88 der 155 Teilnehmer wurden anschließend in der individuellen Qualifizierung weiter beraten. Hiervon gründeten 53 Teilnehmer (60,23 Prozent). Nur mit einer individuellen Qualifizierung und ohne die Teilnahme an einer qualifizierenden Gruppenveranstaltung wurden 44 Teilnehmer begleitet, wovon anschließend 23 (52,27 Prozent) gründeten. Von den 122 Teilnehmern in individueller Qualifizierung wurden 81 (41,30 Prozent) durch ein Beratungsunternehmen begleitet. 38 Teilnehmer (19,40 Prozent) erhielten Beratungsleistungen von zwei Beratungsunternehmen. Weitere drei Teilnehmer (1,50 Prozent) erhielten Beratung durch drei Beratungsunternehmen. Aus den 81 Teilnehmern mit einem Beratungsunternehmen resultierten 49 Gründungen (55,68 Prozent). Aus den 38 Teilnehmern mit zwei Beratungsunternehmen gingen 26 Gründungen hervor (68,42 Prozent). Aus den drei Teilnehmern mit drei Beratungsunternehmen konnte eine Gründung (33,33 Prozent) verzeichnet werden.

Die durchschnittlichen Beratungsausgaben betragen 2.254,70 Euro je Teilnehmer. Für Teilnehmer mit anschließender Gründung wurden durchschnittlich 2.291,92 Euro ausgegeben. Mindestens waren es 490,00 Euro und höchstens 4.301,36 Euro. Für Teilnehmer ohne spätere Gründung wurden durchschnittlich 2.193,22 Euro und damit im Schnitt 98,7 Euro weniger ausgegeben. Die niedrigsten Ausgaben betragen 750,00 Euro die höchsten Ausgaben betragen 4.050,00 Euro. Die Beratungsausgaben für männliche und weibliche Teilnehmer unterscheiden sich deutlich. Für weibliche Teilnehmer wurden durchschnittlichen 2.091,14 Euro ausgegeben, mindestens waren es 490,00 Euro und maximal 3.927,18 Euro. Für männliche Teilnehmer waren die Ausgaben in der individuellen Qualifizierung durchschnittlich 285,07 Euro höher als für die weiblichen Teilnehmer. Die

Mindestausgaben für männliche Teilnehmer betragen 750,00 Euro und die Höchstaussgaben 4.301,36 Euro.

Am häufigsten waren Beratungen mit den Inhalten Marketing (80), Finanzen (79) sowie kaufmännische und betriebswirtschaftliche Grundlagen (57) gefragt. Immer noch häufig waren auch die Inhalte Recht (49), Businessplan und Ideenentwicklung (44) und Steuern (31) nachgefragt. Weniger häufig nachgefragte Inhalte der Beratung waren die Themenbereiche Verbesserung von persönlichen Fähigkeiten (16), Vereinbarkeit von Familie und Beruf (einmal) sowie Fachberatungen (einmal) zur Idee.

4.2.5 Fachhochschule Potsdam

Die folgende Abbildung 33 zeigt das Konzept zur Umsetzung des BSN-Projekts an der FHP. Der Prozess beginnt mit einer ersten Einschätzung durch das Standortmanagement. Bei positiver Einschätzung gehen die Gründungsinteressierten zum zweiten Schritt, dem screening, über. Hier erfolgt eine weitere Betrachtung der Idee und der Teilnehmer, in deren Ergebnis, die Aufnahme in die Development-Phase, das Überspringen der Development-Phase und Aufnahme in die Creative Entrepreneurial Service Phase oder die Übergabe an weitere Förderprogramme erfolgt.

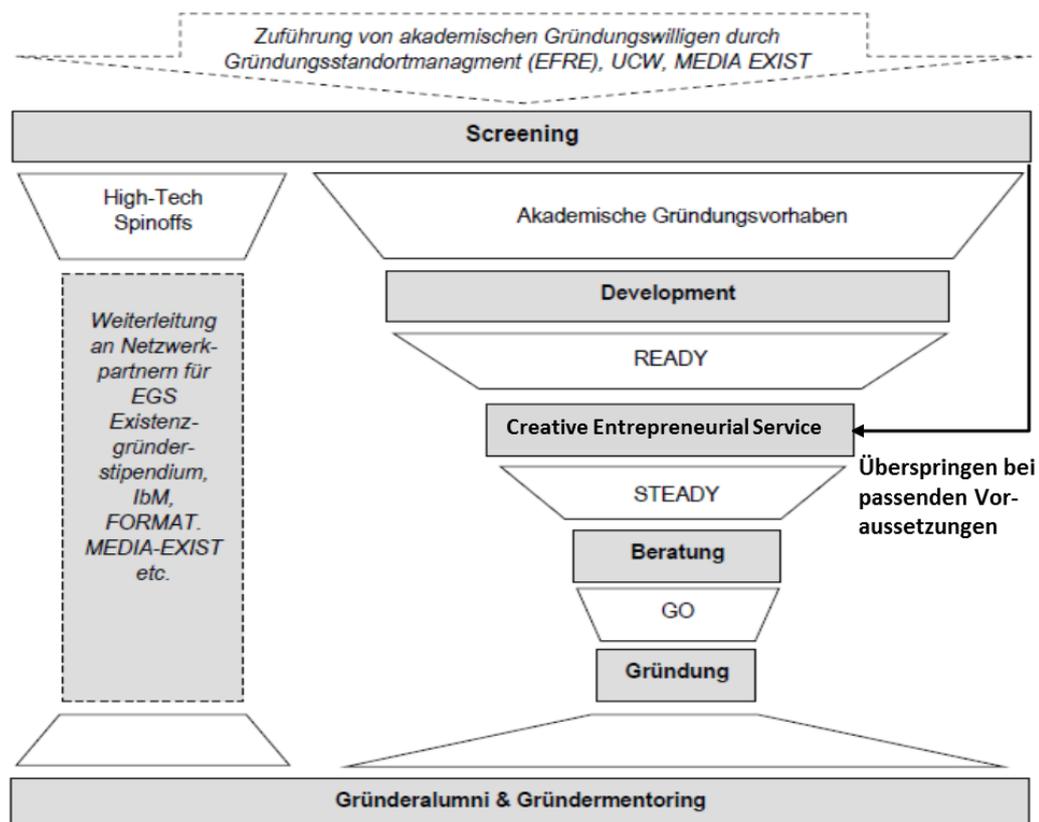


Abbildung 33: Prozessmodell des BIEM Startup Navigators an der FHP (In starker Anlehnung an BIEM 2010c, S. 11)

In der Development-Phase werden die Gründungskompetenzen der Teilnehmer eingeschätzt, um Empfehlungen zur weiteren Vorgehensweise abzuleiten. Die nächsten Schritte sind entweder die Aufnahme in die Creative Entrepreneurial Service. In dieser Phase werden die Teilnehmer weiter qualifiziert, um so kreative, wissensbasierte und innovative akademische Gründungsvorhaben zu fördern. Die Development und die Creative Entrepreneurial Service Phase durchlaufen die Teilnehmer in Form von Gruppenqualifizierungen. Nachdem Abschluss der Creative Entrepreneurial Service Phase werden die Teilnehmer in die Beratungsphase aufgenommen, gründen oder beenden die Förderung durch den Startup Navigator (vgl. BIEM 2010c, S. 11–15).

An der FHP wurden im Projektverlauf 77 Teilnehmer im Gründungsförderungsprojekt BSN betreut. Der Projektzeitraum umfasste die Jahre 2010 bis 2014. Auffällig ist, dass im Projektjahr 2013 keine Personen als Teilnehmende erfasst wurden. Das Gros der Teilnehmer mit 38 Personen (49,40 Prozent) wurden im Jahr 2012 in das Projekt aufgenommen. Die übrigen Teilnehmer wurden annähernd gleichverteilt in den Jahren 2010 (sieben Teilnehmer), 2011 (18 Teilnehmer) und 2014 (14 Teilnehmer) aufgenommen. Die Abbildung 34 zeigt die von 2010 bis 2014 in das BSN-Projekt an der FHP aufgenommenen Teilnehmer sowie die daraus resultierenden Gründungen.

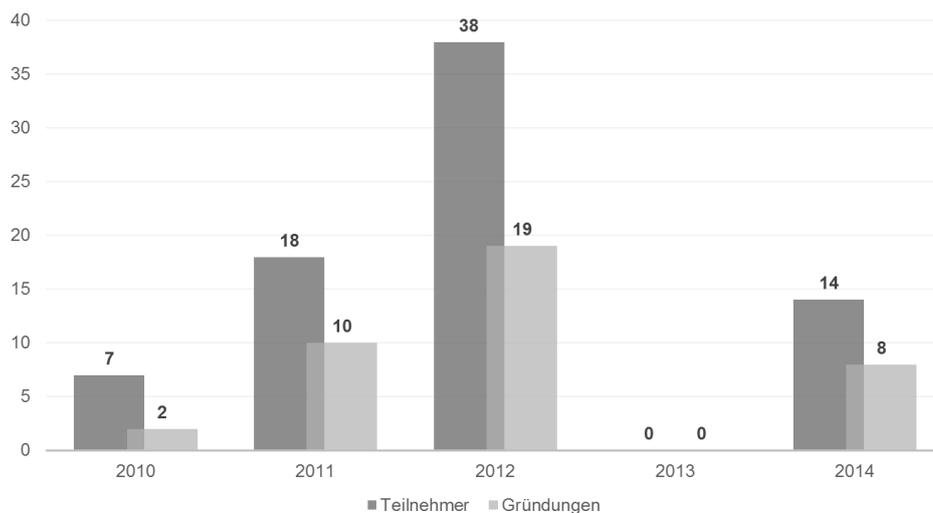


Abbildung 34: Teilnehmer und Gründungen des BSN 2010-2014 an der FHP (Eigene Darstellung)

Das durchschnittliche Eintrittsalter der Teilnehmer lag bei 29,70 Jahren. Der älteste Teilnehmer war 45,66, der jüngste dagegen 21,38 Jahre alt. Von den 77

Teilnehmern waren 36 Frauen und 41 Männer. Die Frauenquote an der FHP betrug somit 46,80 Prozent. Verglichen mit der durchschnittlichen Frauenquote an den Brandenburger Hochschulen, diese lag im Vergleichszeitraum bei 50,88 Prozent, gibt es nur eine leichte Abweichung von ca. vier Prozent zu Gunsten der männlichen Teilnehmer (vgl. Amt für Statistik Berlin Brandenburg 2018). Von den 77 betreuten Teilnehmern gründeten 39. Die Gründungsquote betrug demnach 50,65 Prozent. Analog zu den fehlenden Aufnahmen von Teilnehmern in 2013 verhält es sich auch mit den Gründungen. Im Jahr 2013 wurden daher keine Gründungen verzeichnet. Der Großteil der Gründungen erfolgte in 2012 mit 19 Teilnehmern (48,72 Prozent). Die übrigen Gründungen verteilten sich auf die Jahre 2010 (zwei Teilnehmer), 2011 (zehn Teilnehmer) und 2014 (acht Teilnehmer). Durchschnittlich gründeten die Teilnehmer 173 Tage nach Eintritt in den BSN. Die frühesten Gründungen wurden bereits 22 Tage und die spätesten 513 Tage nach Maßnahmeeintritt vollzogen. Es gibt keinen geschlechterspezifischen Unterschied bei der Dauer vom Eintritt in den BSN bis zur Gründung. Bei Frauen waren es durchschnittlich 174 Tage und bei Männern durchschnittlich 172 Tage. Von den 36 weiblichen Teilnehmern gründeten 20, die Gründungsquote innerhalb der weiblichen Teilnehmer betrug 55,56 Prozent. Gemessen an der Gesamtgründungszahl machten die weiblichen Gründer einen Anteil von 51,2 Prozent aus. Im Gegensatz dazu gründeten 19 der 41 aufgenommenen männlichen Teilnehmer. Das entspricht einem Anteil von 46,34 Prozent innerhalb der männlichen Kohorte. Die weiblichen Teilnehmer an der FHP gründeten somit nicht nur absolut, sondern auch im Verhältnis zur eigenen Kohorte häufiger als die männlichen Teilnehmer. Unabhängig von einer später erfolgten Gründung betrug die durchschnittliche Maßnahmedauer 443 Tage. Deutliche Unterschiede zeigen sich bei der Betrachtung nach Geschlechtern. Die weiblichen Teilnehmer waren mit 308,75 Tagen im Mittel deutlich kürzer in der Maßnahme erfasst als die männlichen Teilnehmer mit durchschnittlich 562 Tagen.

Nach dem Austritt aus dem BSN dauerte es durchschnittlich 51,26 Tage bis die 39 Gründungen erfolgt waren. Die männlichen Teilnehmer gründeten dabei durchschnittlich nach 39,90 Tagen und somit 12 Tage früher als die weiblichen Teilnehmer. Diese gründeten durchschnittlich nach 62,05 Tagen. Das durchschnittliche Alter beim Eintritt in die Maßnahme lag für Frauen bei 30,00 Jahren und für Männer bei 29,44 Jahren. Das Eintrittsalter der Teilnehmer am BSN an der FHP lag deutlich über dem durchschnittlichen Alter der Erstabsolventen an

deutschen Hochschulen. Dieses lag im Median 2014 bei nur 24,4 Jahren (vgl. Buschle und Hähnel 2016, S. 20). Das Austrittsalter der Teilnehmer, mit und ohne Gründung, lag bei durchschnittlich 30,91 Jahren. Ein signifikanter Unterschied beim Austrittsalter von Männern und Frauen ist nicht feststellbar, Frauen waren durchschnittlich 30,86 Jahre alt und Männer 30,95 Jahre alt. Die weiblichen Teilnehmer gründeten durchschnittlich im Alter von 32,27 Jahren. Die männlichen Teilnehmer waren mit durchschnittlich 28,89 Jahren ca. 3,38 Jahre jünger bei der Gründung.

Von den 77 Teilnehmern partizipierten 56 Personen, davon 25 Frauen und 31 Männer, an den qualifizierenden Gruppenveranstaltungen. Die Teilnahmequote lag somit bei 74 Prozent. 24 der 56 Teilnehmer (42,86 Prozent) gründeten zu einem späteren Zeitpunkt. Von den 24 Gründern waren 13 weiblich und elf männlich. Ohne Teilnahme an einer qualifizierenden Gruppenveranstaltung gründeten dagegen 15 Personen (26,79 Prozent, davon waren sieben weiblich und acht männlich). Gemessen an den 77 Gesamteilnehmern ergibt sich daraus eine Gründungsquote der Teilnehmer mit qualifizierender Gruppenveranstaltung von 31,17 Prozent. Ohne qualifizierende Gruppenveranstaltung beträgt der Anteil der Gründungen nur 16,88 Prozent. 57 der 77 Teilnehmer wurden im Maßnahmenverlauf auch in die individuelle Qualifizierung aufgenommen, davon waren 28 Personen weiblich und 29 männlich. Von den 28 weiblichen Teilnehmern in der individuellen Qualifizierung gründeten 20 (71,43 Prozent). Von den männlichen Teilnehmern gründeten 19 (65,52 Prozent) nach Abschluss der individuellen Qualifizierung. Alle übrigen in die individuelle Qualifizierung aufgenommenen Teilnehmer gründeten nicht, d.h. 25,97 Prozent der Teilnehmer mit individueller Qualifizierung gründeten dennoch nicht. Ohne Teilnahme an einer individuellen Qualifizierung gründete keiner der Teilnehmer. Von den 57 Teilnehmern in individueller Qualifizierung nahmen 51 ein Beratungsunternehmen und sechs Teilnehmer zwei Beratungsunternehmen in Anspruch. Aus den 51 Teilnehmern mit einem Beratungsunternehmen konnten letztlich 36 Gründungen verzeichnet werden, dies entspricht einer Quote von 60,78 Prozent. Der Frauenanteil bei den Gründungen nach der individuellen Qualifizierung durch ein Beratungsunternehmen lag bei 50,0 Prozent (18 Teilnehmer). Von den sechs Teilnehmern mit zwei in Anspruch genommenen Beratungsunternehmen gründeten drei, dies entspricht einer Quote von 50,00 Prozent. Davon waren zwei Teilnehmer

weiblich (66,66 Prozent) und einer Männlich (33,33 Prozent). Die Geschlechterverteilung, ob ein oder zwei Beratungsunternehmen beansprucht wurden, ist annähernd gleich verteilt.

Von den 39 Gründungen nahmen 24 Teilnehmer sowohl an qualifizierenden Gruppenveranstaltungen und auch an individuellen Qualifizierungen teil. Weitere 15 Gründungen erfolgten nach Teilnahme an individuellen Qualifizierungen ohne Teilnahme an vorheriger qualifizierender Gruppenveranstaltung. An der FHP gab es keine Gründungen nach dem ausschließlichen Besuch einer qualifizierenden Gruppenveranstaltung.

Für die Beratung wurden durchschnittlich 1.868,23 Euro pro Teilnehmer ausgegeben. Für die Teilnehmer mit einer anschließenden Gründung wurden durchschnittlich 1.938,74 Euro ausgegeben. Für Teilnehmer ohne anschließende Gründung waren es 1.715,46 Euro. Auch die höchsten und niedrigsten Ausgaben sind entsprechend verteilt. Teilnehmer ohne Gründung erhielten mindestens 204,00 Euro und maximal 2.975,00 Euro Beratungsbudget, Teilnehmer mit späterer Gründung erhielten dagegen mindestens 360,00 Euro und höchstens 3.280,00 Euro Beratungsbudget. Für die Beratung von weiblichen Teilnehmern wurden durchschnittlich 111,73 Euro mehr ausgegeben als für die männlichen Teilnehmer. Auch die maximalen Ausgaben für Beratungen von weiblichen Teilnehmern waren mit 3.280,00 Euro höher als die maximalen Ausgaben für männliche Teilnehmer. Diese betragen maximal 3.000,00 Euro.

Das Gros der Beratungen war inhaltlich in den Bereichen Marketing (38), Finanzen (36), Recht (27) sowie kaufmännische und betriebswirtschaftliche Grundlagen (26) verortet. Weniger häufig nachgefragte Inhalte der Beratung waren die Themen Steuern (18), Businessplan und Ideenentwicklung (18) sowie die Verbesserung von persönlichen Fähigkeiten (12).

4.2.6 Technische Hochschule Wildau

Die Abbildung 31 zeigt das Konzept zur Umsetzung des BSN-Projekts an der THW. Der BSN an der THW entspricht demselben Prozessablauf wie der BSN an der UP/HFF (vgl. BIEM 2010c, S. 11–15).

An der THW wurden 113 Teilnehmer im Projektzeitraum von 2010 bis 2014 in den BSN aufgenommen. 22 Teilnehmer waren weiblich und 91 Teilnehmer waren männlich, die Frauenquote beträgt somit nur 19,50 Prozent. Die Teilnehmereintritte

waren im ersten Jahr 2010 mit vier Teilnehmern besonders niedrig. Die Jahre 2011 (28) und 2012 (24) weisen dagegen annähernd konstante Maßnahmeeintritte auf. Im Jahr 2013 ist dagegen ein deutlicher Anstieg der Maßnahmeeintritte auf 33 sichtbar, gefolgt von einer sinkenden Anzahl von Maßnahmeeintritten in 2014 auf 24. 33 der 113 Teilnehmer gründeten im Verlauf der Maßnahme, die Gründungsquote beträgt 29,20 Prozent. Die Gründungen verteilten sich auf die Jahre 2011 bis 2014, wobei in 2014 mit deutlichem Abstand die meisten Gründungen stattfanden, 14 Stück (42,40 Prozent). Von den 33 Gründungen waren sechs von Frauen (18,18 Prozent) und 27 von Männern (81,82 Prozent), die Geschlechterverteilung bei den Gründungen spiegelt fast genau die Geschlechterverteilung der Teilnehmer wider.

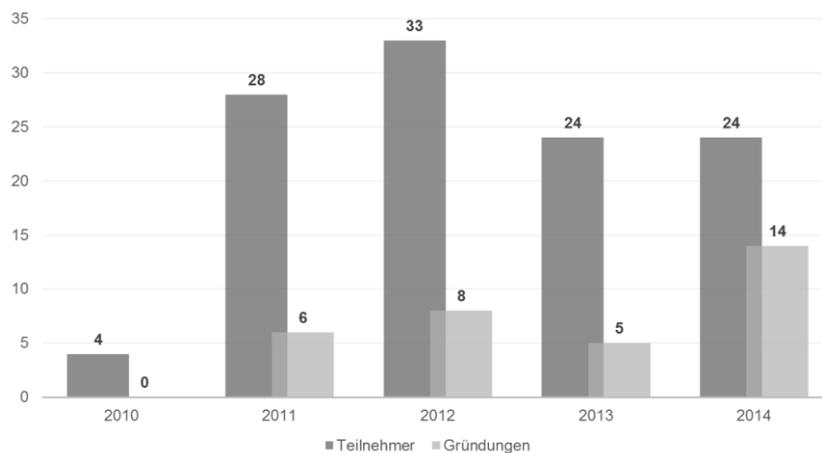


Abbildung 35: Teilnehmer und Gründungen des BSN 2010-2014 an der THW (Eigene Darstellung)

Das Durchschnittsalter beim Eintritt lag bei 28,48 Jahren. Die weiblichen Teilnehmer waren durchschnittlich 27,75 Jahre alt, mindestens 19,58 Jahre und höchstens 42,59 Jahre. Die männlichen Teilnehmer waren durchschnittlich 28,66 Jahre alt, mindestens 21,02 Jahre und höchstens 50,07 Jahre. Die Teilnehmer wurden durchschnittlich 216,78 Tage im BSN an der THW betreut. Die weiblichen Teilnehmer waren durchschnittlich 52,64 Tage in der Maßnahme, wobei die Spannweite von zwei bis 192 Tagen reicht. Signifikant länger waren Männer, mit durchschnittlich 256,46 Tagen, in der Maßnahme registriert. Die Spannweite reicht von zwei bis zu 1.335 Tagen. Vom Eintritt in die Maßnahme bis zur Gründung dauerte es durchschnittlich 207,18 Tage, mindestens waren es 20 Tage und längstens 604 Tage bis zur Gründung. Die weiblichen Gründer benötigten durchschnittlich 194,17 Tage und die männlichen Gründer durchschnittlich 210,18 Tage bis zur Gründung. Ein Unterschied zwischen Männern und Frauen, bei der

Dauer vom Eintritt in die Maßnahme bis zur Gründung, ist nachweisbar. Der Unterschied, weibliche Gründer gründeten durchschnittlich 16 Tage früher als die männlichen, ist jedoch deutlich geringer als noch bei der durchschnittlichen Maßnahmedauer.

Des Weiteren dauerte es durchschnittlich 43,61 Tage vom Maßnahmeaustritt bis zur Gründung. Hierfür benötigen Frauen durchschnittlich 45,5 Tage und Männer 43,19 Tage, ein signifikanter Unterschied nach Geschlechtern ist nicht feststellbar. Bei der Gründung waren die Teilnehmer durchschnittlich 28,92 Jahre alt. Die weiblichen Gründer waren durchschnittlich 27,31 Jahre, mindestens 22,77 Jahre und höchstens 31,75 Jahre. Die männlichen Gründer waren mit durchschnittlich 29,29 Jahre, 1,98 Jahre älter als die weiblichen Gründer. Der jüngste männliche Gründer war 22,07 Jahre und der älteste 31,75 Jahre.

Von den 113 Teilnehmern nahmen 78 (69,03 Prozent) an qualifizierenden Gruppenveranstaltungen teil. Davon waren 19 Frauen (24,36 Prozent) und 59 Männer (75,64 Prozent). Von den 78 Teilnehmern mit qualifizierenden Gruppenveranstaltungen gründeten 22, davon fünf Frauen (22,73 Prozent) und 17 Männer (77,27 Prozent). Die Frauenquote spiegelt sich annähernd auch in der Gründungsquote nach Teilnahme an qualifizierenden Gruppenveranstaltungen wider. Von den gesamten 113 Teilnehmern nahmen 80 an individueller Qualifizierung teil, davon acht Frauen (11,11 Prozent) und 72 Männer (88,89 Prozent). Nach Abschluss der individuellen Qualifizierung gründeten 33 Teilnehmer, davon sechs Frauen und 27 Männer. Die 80 Teilnehmer in individueller Qualifizierung nahmen zwischen einem und drei Beratungsunternehmen in Anspruch. Der überwiegende Teil, 69 Teilnehmer (61,10 Prozent) wurde von einem Beratungsunternehmen begleitet. Daraus resultierten 27 Gründungen, davon fünf Frauen und 22 Männer. Neun Teilnehmer nahmen zwei Beratungsunternehmen in Anspruch, davon gründeten vier Teilnehmer (44,44 Prozent), alle männlich. Weitere zwei Teilnehmer ließen sich durch drei Beratungsunternehmen unterstützen. Beide Teilnehmer gründeten, einer war männlich einer weiblich.

Von den 113 Teilnehmern wurden 80 in die individuelle Qualifizierung aufgenommen. Weiterhin nahmen von den 113 Teilnehmern 78 an qualifizierenden Gruppenveranstaltungen teil. Insgesamt gründeten 33 Teilnehmer, 22 Teilnehmer gründeten nachdem diese sowohl die qualifizierenden Gruppenveranstaltungen

besucht sowie die individuelle Qualifizierung durchlaufen haben. 11 Teilnehmer gründeten nach dem Durchlaufen der individuellen Qualifizierung und ohne den Besuch der qualifizierenden Gruppenveranstaltungen.

Für die Beratung wurden durchschnittlich 1.618,48 Euro ausgegeben. Für die Teilnehmer ohne anschließende Gründung wurden durchschnittlich 1.719,80 Euro ausgegeben, wobei die Spannweite von 119 Euro bis 3.591,90 Euro reicht. Für Teilnehmer mit anschließender Gründung wurden durchschnittlich 1.719,80 Euro und damit 172,46 Euro mehr ausgegeben. Die Spannweite der Beratungsausgaben mit späterer Gründung reicht von 420,00 bis 3.150,00 Euro. Die durchschnittlichen Beratungsausgaben für die weiblichen Teilnehmer mit späterer Gründung betragen 2.180,41 Euro. Die Ausgaben für die weiblichen Gründer sind mit durchschnittlich 624,36 Euro signifikant höher als die Ausgaben für männliche Gründer, diese betragen durchschnittlich 1.556,05 Euro. Das Gros der Beratungen hatte die inhaltlichen Schwerpunkte Recht (47) sowie Businessplan und Ideenentwicklung (30). Die Themen Finanzen (17), kaufmännische und betriebswirtschaftliche Grundlagen (20), Steuern (16) und Marketing (16) waren annähernd gleich oft Inhalt der individuellen Qualifizierung. Weniger häufig nachgefragt war das Thema Verbesserung von persönlichen Fähigkeiten (vier).

4.2.7 Zusammengefasste Ergebnisse der BSN Projekte

Die nachfolgenden Werte sind die kumulierten Ergebnisse der FHB, HNEE, UP /HFF, FHP und THW. Die gebildeten Mittelwerte sind ungewichtet und berücksichtigen die unterschiedlichen Größen der Hochschulen nicht. Die Ergebnisse lassen einen Vergleich der einzelnen BSN-Projekte zu. Die kumulierten Ergebnisse geben zudem auch den Gesamterfolg der ESF-Gründungsförderung an den Brandenburger Hochschulen wieder und beantworten die erste Forschungsfrage: „Wie erfolgreich war die Gründungsförderung an den Brandenburger Hochschulen bei begleiteten Gründungsvorhaben?“

Gemessen in Teilnehmer- und Gründungszahlen kann die erste Forschungsfrage, so beantwortet werden, dass Projektübergreifend 610 Teilnehmer in der Gründungsförderung betreut, woraus im Ergebnis 288 neben- oder hauptberufliche Gründungen dokumentiert sind. Alle BSN-Projekte waren insofern erfolgreich, dass es ihnen gelungen ist, die vorgegebenen Teilnehmerzahlen zu übertreffen. Die Vorgaben zu den Gründungen wurden dagegen insgesamt nicht erreicht. Die

folgenden Ausführungen beschreiben die kumulierten Ergebnisse der BSN-Projekte und beantworten die erste Forschungsfrage detailliert.

Das Gesamtbudget der BSN-Projekte beträgt 2.338.198,10 Euro. Mit Hilfe des Budgets sollten 559 Teilnehmer und 341 Gründungen erreicht werden.

Zwischen den Jahren 2010 und 2014 wurden an den beteiligten sechs Hochschulen insgesamt 610 Teilnehmer im BSN betreut. Mit 29,70 Prozent wurden die meisten Teilnehmer (181) im Jahr 2012 aufgenommen. Im Jahr 2011 waren es 123 Teilnehmer (20,20 Prozent), in 2013 116 Teilnehmer (19,00 Prozent) und im Jahr 2014 waren es 115 Teilnehmer (18,90 Prozent). In den Jahren 2011, 2013 und 2014 wurden annähernd gleichviele Teilnehmer in den BSN aufgenommen. Das erste Projektjahr 2010 weist dagegen deutlich geringere Teilnehmerzugänge auf, es wurden nur 75 Personen bzw. 12,30 Prozent der Gesamtteilnehmer aufgenommen.

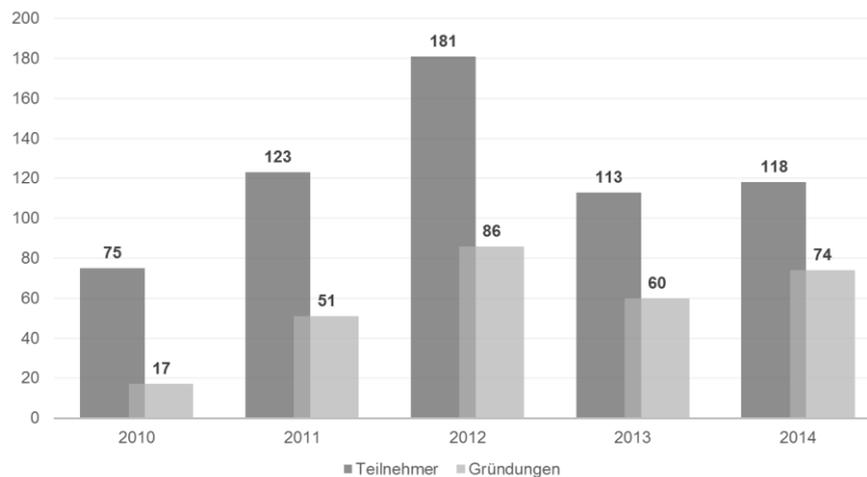


Abbildung 36: Teilnehmer und Gründungen des BSN 2010-2014 an den Brandenburger Hochschulen (Eigene Darstellung)

Durchschnittlich waren die Teilnehmer bei Eintritt in den BSN 28,95 Jahre alt (Median 28,18 Jahre). Der jüngste Teilnehmer war 18,27 Jahre der Älteste 69,68 Jahre. Frauen waren beim Eintritt in den BSN durchschnittlich 29,46 Jahre alt und damit durchschnittlich 0,77 Jahre älter als die männlichen Teilnehmer des BSN mit durchschnittlich 28,69 Jahren. Im Ergebnis der sechs BSN Hochschulen kann festgestellt werden, dass das durchschnittliche Eintrittsalter der Teilnehmenden deutlich über dem Durchschnittsalter der Studierenden in Deutschland liegt. Das mittlere Alter (Median) der Erstabsolventen lag bundesweit 2014 bei nur 24,4 Jahren und damit 3,78 Jahre unter dem Eintrittsalter (Median) der Teilnehmer des BSN (vgl. Buschle und Hähnel 2016, S. 20).

205 der 610 Teilnehmer waren Frauen. Der Frauenanteil über alle Hochschulen lag bei 33,60 Prozent und damit 17,28 Prozent unter der durchschnittlichen Frauenquote an den Brandenburger Hochschulen im Zeitraum von 2010 bis 2014, diese lag bei 50,88 Prozent (vgl. Amt für Statistik Berlin Brandenburg 2018). Von den 610 Teilnehmern gründeten im Verlauf 288. Die Gründungsquote über alle sechs Hochschulen betrug damit 47,21 Prozent. Die Gründungen waren über die Jahre 2010 bis 2015 verteilt. 2012 war das gründungsstärkste Jahr, es gründeten 29,90 Prozent (86) der Teilnehmer. Weitere 73 Teilnehmer (25,30 Prozent) gründeten im Jahr 2014. Im Jahr 2013 waren es 60 Teilnehmer (20,80 Prozent) und im Jahr 2011 51 Teilnehmer (17,70 Prozent) die in die Gründung begleitet wurden. Das erste Projektjahr weist mit nur 17 Gründungen mit deutlichem Abstand die wenigsten Gründungen auf (5,90 Prozent).

Durchschnittlich wurden die Teilnehmer 209,21 Tage im BSN betreut. Mindestens null Tage und längstens 1.597 Tage. Die weiblichen Teilnehmer waren durchschnittlich 189,82 im BSN erfasst, die männlichen Teilnehmer 219,02 Tage. Frauen beendeten den BSN somit durchschnittlich 29,20 Tage vor den männlichen Teilnehmern. Vom Eintritt in den BSN bis zur Gründung dauerte es im Durchschnitt aller Hochschulen 199,61 Tage bis die 288 Gründungen erfolgten. Die zügigsten Gründungen erfolgten bereits drei Tage nach der Aufnahme in den BSN. Die spätesten Gründungen erfolgten 1.155 Tage nach dem Eintritt. Frauen gründeten nach dem Eintritt in den BSN durchschnittlich nach 194,65 Tagen und Männer nach 202,09 Tagen. Die weiblichen Teilnehmer gründeten somit 7,45 Tage früher als die männlichen Teilnehmer der BSN. Von den 288 Gründern waren 96 weiblich und 192 männlich. Die Frauenquote bei den Gründungen betrug 33,33 Prozent und zeigt keine signifikante Abweichung zum Frauenanteil der Teilnehmer. Nach Abschluss des BSN dauerte es durchschnittlich 58,73 Tage bis die 288 Teilnehmer gründeten. Die schnellsten Gründungen erfolgten bereits drei Tage nach Beendigung des BSN. Die spätesten nach 535 Tagen. Frauen gründeten mit 54,98 Tagen durchschnittlich 5,63 Tage früher als die männlichen Teilnehmer nach Abschluss des BSN, diese gründeten durchschnittlich nach 60,61 Tagen. Beim Austritt aus dem BSN, unabhängig davon ob eine spätere Gründung erfolgte, waren die Teilnehmer durchschnittlich 29,55 Jahre alt. Teilnehmer mit späterer Gründung waren zum Zeitpunkt der Gründung durchschnittlich 29,62 Jahre alt. Die

weiblichen Gründer waren durchschnittlich 30,39 Jahre alt und die männlichen 29,22 Jahre.

Von den 610 Teilnehmern wurden hochschulübergreifend 383 Teilnehmer in qualifizierenden Gruppenveranstaltungen betreut. Davon waren 133 weiblich und 250 männlich, der Frauenanteil beträgt 34,73 Prozent. Von den 610 Teilnehmern aller Hochschulen wurden zudem 466 durch individuelle Qualifizierungen begleitet, was einem Anteil von 75,25 Prozent der Teilnehmenden entspricht. Davon waren 155 Frauen (33,26 Prozent) und 311 Männer (66,74 Prozent). Der Frauenanteil in allen Phasen des BSN (Teilnehmerquote, Gründungsquote, Anteil an Qualifizierungen) ist stabil bei etwa 33 Prozent.

Von den 466 Teilnehmern mit individueller Qualifizierung nahmen 378 Teilnehmer ein Beratungsunternehmen in Anspruch. Weitere 74 Teilnehmer (15,88 Prozent) wurden durch zwei Beratungsunternehmen betreut. Nur 14 der 466 Teilnehmern (drei Prozent) erhielten Beratungsleistungen von drei Beratungsunternehmen. Aus den Teilnehmern mit einem Beratungsunternehmen konnten in 59,00 Prozent der Fälle (233-mal) Gründungen begleitet werden. Die 74 Teilnehmer mit zwei Beratungsunternehmen gründeten in 64,87 Prozent der Fälle (48-mal). Von den 14 Teilnehmern mit drei Beratungsunternehmen gründeten 11 Teilnehmer (78,57 Prozent). Von den 610 Teilnehmern des BSN partizipierten 383 an den qualifizierenden Gruppenveranstaltungen. Davon wurden anschließend 256 Teilnehmer auch in der individuellen Qualifizierung weiter begleitet. Von den 256 Teilnehmern mit besuchter qualifizierender Gruppenveranstaltung und Begleitung durch individuelle Qualifizierung gründeten später 155 Teilnehmer (60,55 Prozent).

127 Teilnehmer besuchten nur die qualifizierenden Gruppenveranstaltungen. Wovon zwei (1,57 Prozent) später ohne weitere individuelle Qualifizierung gründeten. Ohne Teilnahme an einer qualifizierenden Gruppenveranstaltung jedoch mit individueller Qualifizierung wurden 210 Teilnehmer betreut. Hiervon gründeten anschließend 127 (60,48 Prozent).

Insgesamt wurden 466 Teilnehmer in individueller Qualifizierung betreut davon gründeten 282 (60,51 Prozent). Darunter waren 96 Frauen (34,04 Prozent) und 186 Männer (65,96 Prozent). Weitere vier Teilnehmer gründeten ohne Teilnahme an einer qualifizierenden Gruppenveranstaltung und ohne individuelle Qualifizierung. Die 466 in der individuellen Qualifizierung betreuten Teilnehmer erhielten

durchschnittlich Beratungsleistungen im Wert von 2.023,99 Euro. Die niedrigsten Ausgaben betragen 119,00 Euro und die höchsten 4.301,36 Euro. Die Ausgaben für Teilnehmer mit späterer Gründung betragen durchschnittlich 2.083,70 Euro und waren durchschnittlich 151,22 Euro höher als die Ausgaben für Teilnehmer ohne spätere Gründung, diese betragen durchschnittliche 1.932,48 Euro. Für Teilnehmer mit späterer Gründung wurden Beratungsleistungen für mindestens 210,00 Euro und höchstens 4.301,36 Euro erbracht. Für Teilnehmer ohne spätere Gründung waren es dagegen mindestens 119,00 Euro und höchstens 4050,00 Euro. Die Mindestausgaben sind für Teilnehmer mit oder ohne spätere Gründung annähernd gleich. Die maximalen Ausgaben für Beratungsleistungen im Rahmen der individuellen Qualifizierung unterscheiden sich dagegen deutlich. Die Differenz beträgt 251,36 Euro, die für Teilnehmer mit anschließender Gründung mehr ausgegeben wurden. Im Vergleich aller Hochschulen unterscheiden sich die Ausgaben in der individuellen Qualifizierung von weiblichen oder männlichen Teilnehmern nur geringfügig. Für weibliche Teilnehmer wurden durchschnittlich 2.040,49 Euro und für männliche 2015, 77 Euro ausgegeben. Die minimalen Ausgaben für weibliche Teilnehmer betragen 210,00 Euro und für männliche Teilnehmer 119,00 Euro. Bei den minimalen Kosten für Beratungsleistungen ist kein signifikanter Unterschied zwischen Männern und Frauen feststellbar. Anders verhält es sich bei den maximalen Ausgaben für Beratungsleistungen, diese betragen für männliche Teilnehmer 4.301,36 Euro und für weibliche Teilnehmern 3.927,18 Euro. Die männlichen Teilnehmer erhielten demnach 374,18 Euro höhere maximale Beratungsmittel.

Abschließend soll noch auf die Inhalte der Gründungsberatungen eingegangen werden. Über alles BSN-Projekte waren Beratung zu den Themenbereichen Finanzen (247), Recht (240), kaufmännische und betriebswirtschaftliche Fähigkeiten (216) und Marketing (207) mit Abstand am häufigsten Bestandteil der individuellen Qualifizierung. Die folgende Abbildung 37 zeigt die Verteilung der Beratungsinhalte überblicksartig auf.

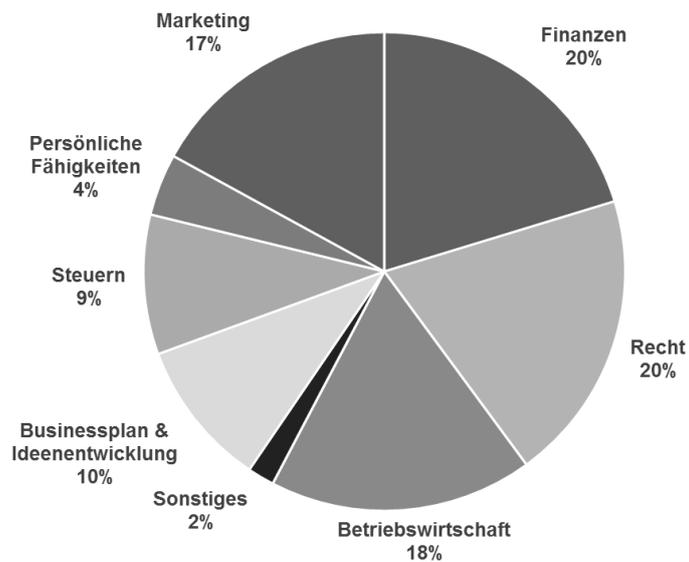


Abbildung 37: Verteilung der Beratungsthemen im BSN 2010-2014 (Eigene Darstellung)

Neben den bereits o.g. Beratungsinhalten, waren weiterhin Inhalte zum Businessplan und zur Ideenentwicklung (121) und zu steuerliche Themen (115) nachgefragt. Weniger häufig waren Beratungen zu den persönlichen Fähigkeiten (51), Fachberatungen zur Idee (17), zur Unternehmensübernahmen (drei) und zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf (zwei).

4.3 Hypothesenüberprüfung

4.3.1 Methodische Vorgehensweise

Nachdem im vorangegangenen Kapitel ein Vergleich der Projektkonzepte und die Datenanalyse mit Hilfe der deskriptiven Auswertung der BSN-Projekte vorgenommen wurde, soll im Folgenden mit Hilfe der Hypothesenüberprüfung die zweite Forschungsfrage: „Welche Zusammenhänge und Wechselwirkungen hatten einen Einfluss auf die qualitativen und quantitativen Ergebnisse der begleiteten Gründungen?“ beantwortet werden.

Dazu werden die Wechselwirkungen zwischen den Projektergebnissen, den Projektkosten und den konzeptionellen Ansätzen der BSN-Projekte untersucht.

Basierend auf den bisherigen Ausarbeitungen sind die 24 aufgestellten Arbeitshypothesen zunächst Vermutungen über den Zusammenhang von mehreren Sachverhalten, die es zu überprüfen gilt (vgl. Kromrey et al. 2016, S. 47).

In Anlehnung an Schnell et al. (2013, vgl. S. 49) werden als Arbeitshypothese solche Aussagen verstanden, die versuchen einen Zusammenhang zwischen mindestens zwei Variablen herzustellen. „Unter einer „Variablen“ versteht man einen Namen (z.B. „Geschlecht“, „V1“, „VAR 134“) für die Menge von Merkmalsausprägungen, die Objekten (z.B. Personen) zugeschrieben werden. Die Variable „Geschlecht“ besitzt die Variablen- bzw. Merkmalsausprägungen „männlich“ und „weiblich“ [...]“ (Schnell et al. 2013, S. 49).

Im Verlauf der Hypothesenüberprüfung wird mit Hilfe statistischer Methoden überprüft, ob die theoretischen Annahmen nachweisbar sind. Die in der Analyse stattfindende Rückkopplung zur Phase der Theoriebildung ermöglicht die Überarbeitung der Theorie auf Basis der neu gewonnen Ergebnisse und die spätere Anwendung im Referenzmodell (vgl. Schnell et al. 2013, S. 9–10).

Zuerst erfolgt die Beschreibung der Beobachtungsperspektive, welche zur Beantwortung der Arbeitshypothesen notwendiger Weise eingenommen werden muss (vgl. Kromrey et al. 2016, S. 49–51). Die Beschreibung der Beobachtungsperspektive erfolgt mit Hilfe von unterschiedlichen Annahmen, die sich auf die Ergebnisse der bisherigen theoretischen und deskriptiven Ergebnisse stützen. Wobei der im Kapitel drei aufgespannte theoretische Bezugsrahmen der NIÖ auch für die Hypothesenüberprüfung maßgeblich ist. Die grundlegenden Annahmen basieren daher auf der PAT und deren Anwendung auf die beteiligten

Akteure der Gründungsförderung. Ebenfalls zur Beobachtungsperspektive gehört, dass die Aufgaben und Rollen der Mitarbeitenden in den Gründungsunterstützenden Maßnahmen durch institutionalisierte Regeln (z.B. Gesetze, Förderrichtlinien, Verwaltungsvorschriften u.a.) eingeschränkt sind. Gleichzeitig gelten die Grundannahmen menschlichen Verhaltens wie im Kapitel 3.2 erläutert auch für die Akteure in der Gründungsförderung, Erwartungshaltungen und Handlungsmuster sind daher bekannt. Es wird ebenfalls für die Untersuchung angenommen, dass Gründungsinteressierte im Rahmen des BSN nur qualifiziert wurden, wenn ein konkretes Gründungsvorhaben vorhanden war. Aufbauend auf den im Kapitel zwei vorgestellten theoretischen Grundlagen ist eine weitere globale Annahme der Untersuchung, dass mit dem Erreichen eines individuell verschiedenen Qualifikationsniveaus, in Kombination mit einer nicht näher bestimmten Motivlage, die Gründung eines Teilnehmers erfolgt.

Weiterhin wurden im Rahmen der falsifizierenden Hypothesenüberprüfung spezielle Annahmen getroffen, die nachfolgend näher beschrieben werden. Zur besseren Übersicht wurden diese Annahmen, sowie die darin enthaltenen Arbeitshypothesen in die Teile Annahmen zur Effektivität und Effizienz, Annahmen zu den Kosten sowie Annahmen zum Konzept unterschieden. Zur Beantwortung der 24 Arbeitshypothesen wurde ein einheitlicher Ablauf festgelegt. Zunächst werden die speziellen Annahmen und die als Frage formulierte Arbeitshypothese und die zur Untersuchung herangezogenen Variablen vorgestellt. Anschließend erfolgt die Überprüfung und Beantwortung der Arbeitshypothese.

4.3.2 Annahmen zur Effektivität und Effizienz

Es wird angenommen, dass sich die Effektivität und Effizienz der Konzepte und operativen Umsetzung der ESF-Gründungsförderung 2010 bis 2014 an den Brandenburger Hochschulen in den Ergebnissen der einzelnen BSN-Projekte widerspiegeln.

Angenommen wird ebenfalls, dass die unterschiedlichen konzeptionellen Ansätze und die Umsetzung der BSN-Projekte auch zu verschiedenen Projektergebnissen führten. Die geeigneten Konzepte bzw. Konzeptteile brachten in der Folge die besseren Ergebnisse hervor. Es soll daher untersucht werden, welche Konzepte bzw. welche Konzeptteile die besten Ergebnisse hervorbrachten. Es wird zunächst untersucht, ob die BSN-Projekte unterschiedlich erfolgreich waren.

Die 1. Arbeitshypothese lautet: Wenn die BSN-Projekte unterschiedlich effektiv waren, dann weisen diese auch unterschiedliche Teilnehmer- und Gründungszahlen im Maßnahmenverlauf auf.

Zur Beantwortung werden die Variablen Anzahl Gründungen und Anzahl Teilnehmer für jedes BSN-Projekt betrachtet. Wie die Abbildung 38 zeigt, waren die Ergebnisse von Projekt zu Projekt unterschiedlich. Im BSN-Projekt an der UP/HFF wurden 196 Teilnehmer betreut, damit war es deutlich effektiver in der Umsetzung als die übrigen Projekte. An zweiter Stelle folgt das BSN-Projekt an der FHB mit 122 Teilnehmern. Die niedrigste Teilnehmerzahl wurde mit 77 im BSN-Projekt an der FHP begleitet.

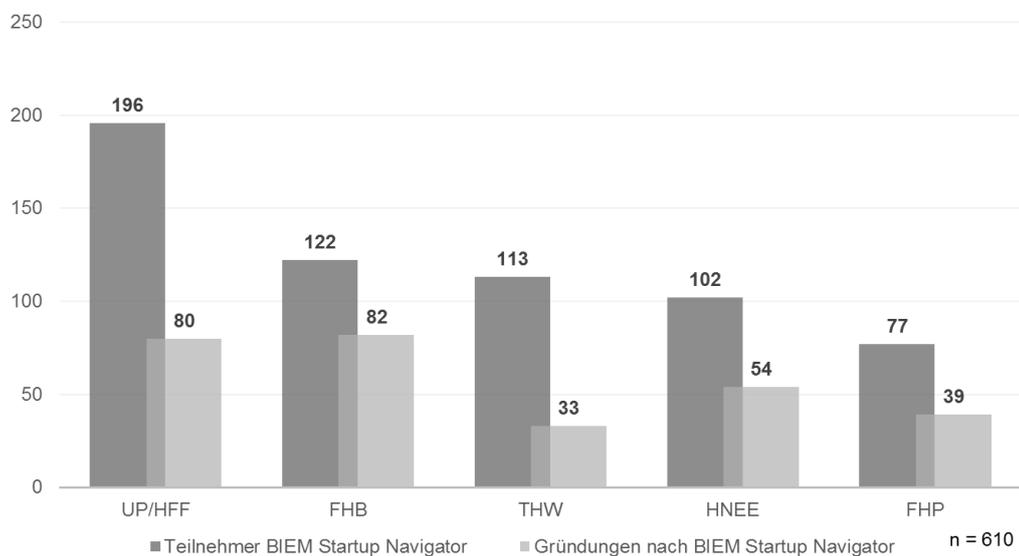


Abbildung 38: Teilnehmer- und Gründungszahlen der BSN Projekte 2010-2014 (Eigene Darstellung)

Bei der Betrachtung der Gründungen zeigt sich ein von der Teilnehmerzahl abweichendes Bild. Die höchste Effektivität bei der Anzahl der Gründungen weist das BSN-Projekt an der FHB mit 82 Gründungen aus, gefolgt vom BSN-Projekt an der UP/HFF mit 80 Gründungen. Im Vergleich am wenigsten effektiv war das BSN-Projekt an der THW mit 33 Gründungen. Die 1. Arbeitshypothese kann auf Grundlage des Datenmaterials verifiziert werden, die BSN-Projekte waren im Projektverlauf unterschiedlich effektiv.

Vor dem Hintergrund der variierenden Hochschulgrößen sollen die Teilnehmerzahlen der BSN-Projekte auch in Relation zur jeweiligen Hochschulgröße betrachtet werden.

Die 2. Arbeitshypothese lautet daher, je effektiver die Teilnehmerakquise eines BSN-Projekts war, desto höher war dessen Reichweite, d.h. der Anteil der Teilnehmer an der durchschnittlichen jährlichen Studierendenzahl innerhalb der Hochschule.

Zur Beantwortung wurden die Variable Anzahl Teilnehmer von 2010 bis 2014 in Relation zur durchschnittlichen jährlichen Studierendenzahl 2010 bis 2014 (Hochschulgröße) gesetzt und für jedes BSN-Projekt betrachtet. Wie der nachfolgenden Abbildung 39 entnommen werden kann, sind die Anteile der Teilnehmer an der jeweiligen Studierendenzahl unterschiedlich hoch.

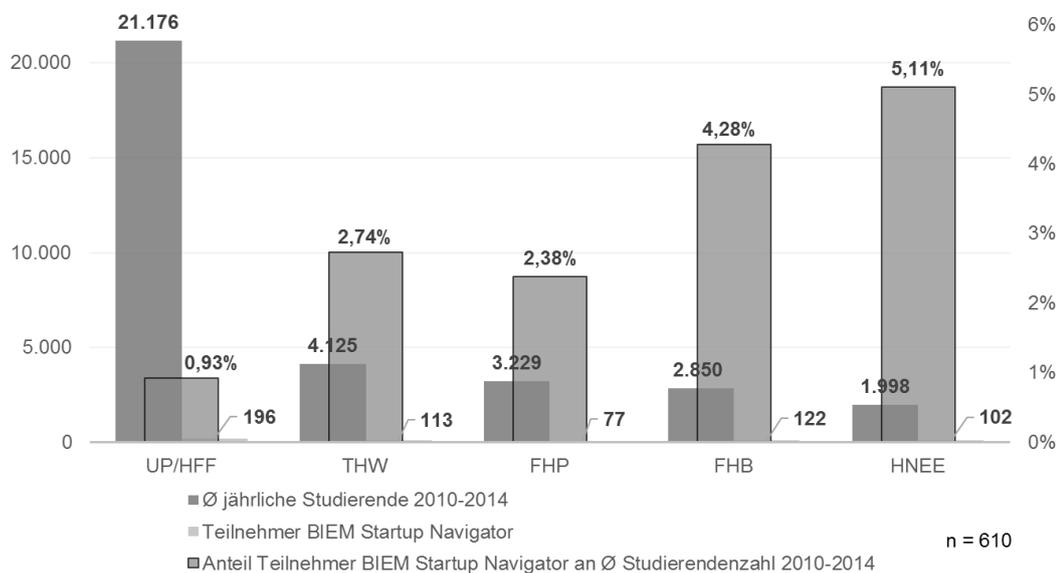


Abbildung 39: Anteil der BSN Teilnehmer an der Studierendenzahl der Hochschulen 2010-2014 (Eigene Darstellung)

Das BSN-Projekt an der HNEE weist mit 5,11 Prozent den höchsten Anteil von Teilnehmern gemessen an der durchschnittlichen Studierendenzahl 2010-2014 aus. Einen ebenfalls hohen Anteil von Teilnehmern an der durchschnittlichen Studierendenzahl 2010-2014 konnte das BSN-Projekt an der FHB mit 4,28 Prozent erzielen. Das BSN-Projekt an der UP konnte dagegen mit 0,93 Prozent der durchschnittlichen Studierendenzahl 2010-2014 weniger anteilige Teilnehmer verzeichnen. Bezugnehmend auf die 2. Arbeitshypothese kann konstatiert werden, dass die Teilnehmerakquise in den BSN-Projekten unterschiedlich erfolgreich war. Die höchste Reichweite, d.h. die effektivste Teilnehmerakquise erfolgte im BSN-Projekt an der HNEE. Die niedrigste Reichweite, im Vergleich zur Hochschulgröße, kann für das BSN-Projekt an der UP/HFF mit 0,93 Prozent festgestellt werden.

Eine in der Folge ebenfalls interessante Frage ist, ob ein Zusammenhang zwischen der Hochschulgröße und den Ergebnissen der BSN-Projekte besteht.

Hierzu wurde die 3. Arbeitshypothese aufgestellt, je größer die Studierendenzahl der Hochschule, desto größer sind auch die Teilnehmer- und Gründerzahlen der BSN-Projekte.

Zur Beantwortung werden die Variablen durchschnittliche Anzahl Studierende 2010-2014, die Anzahl der Teilnehmer im BSN und Anzahl der daraus hervorgegangenen Gründungen für jedes BSN-Projekt betrachtet. Die Tabelle 2 zeigt zunächst die Ergebnisse der Variablenbetrachtung. Weiterhin zeigt die Tabelle 2 die Rangfolge der Hochschulen und Variablen. Das BSN-Projekt mit den meisten Studierenden ist die UP/HFF, zugleich wurden hier die meisten Teilnehmer in den BSN aufgenommen. Bei der Anzahl der Gründungen erreicht das BSN-Projekt an der UP/HFF den zweiten Rang. Rang zwei bei der Studierendenzahl erhält das BSN-Projekt an THW. Bei der Teilnehmerzahl belegt das BSN-Projekt an der THW den dritten Rang und bei der Anzahl der Gründungen den fünften. Auch die übrigen BSN-Projekte weisen unterschiedliche Ränge bei Hochschulgröße, Teilnehmerzahl und Gründungszahl aus. Aus der Tabelle 2 kann zunächst kein eindeutiger Zusammenhang zwischen der Hochschulgröße und den BSN-Ergebnissen abgelesen werden.

Hochschule / BSN Projekt	Ø Studierendenzahl 2010-2014	Rangfolge Studierendenzahl	Teilnehmerzahl	Rangfolge Teilnehmerzahl	Gründerzahl	Rangfolge Gründerzahl
FHB	2.850	4	122	2	82	1
UP/HFF	21.176	1	196	1	80	2
HNEE	1998	5	102	4	54	3
THW	4125	2	113	3	33	5
FHP	3229	3	77	5	39	4

Tabelle 2: Rangfolgen der BSN-Projekte für Studierende, Teilnehmer und Gründungen (Eigene Darstellung)

Der mathematische Beleg, in Form des Rangkorrelationskoeffizienten, soll bei der Identifikation möglicher Zusammenhänge unterstützen. Untersucht wurden die Rangkorrelationskoeffizienten nach Spearman für die Variablen Studierendenzahl, Teilnehmerzahl und Gründerzahl. Der Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman gibt an, wie stark der Zusammenhang zwischen den Rangfolgen der Merkmalswerte ausgeprägt ist. Der Rangkorrelationskoeffizient kann den Wertebereich zwischen -1 und 1 annehmen. Ein Wert von 1 bzw. -1 beschreibt einen sehr hohen Zusammenhang zwischen den

Rängen. Ein Wert von 0 beschreibt dagegen, dass kein Zusammenhang zwischen den Rängen besteht. Das negative Vorzeichen beschreibt eine gegenläufige Tendenz der beiden Rangfolgen (vgl. Bourier 2018, S. 221–223). Die Berechnung erfolgte nach folgender Formel.

$$r_s = \frac{\sum_i (R(x_i) - \bar{R}_x)(R(y_i) - \bar{R}_y)}{\sqrt{\sum_i (R(x_i) - \bar{R}_x)^2} \sqrt{\sum_i (R(y_i) - \bar{R}_y)^2}} = \frac{\frac{1}{n} \sum_i (R(x_i)R(y_i)) - \bar{R}_x \bar{R}_y}{s_{R_x} s_{R_y}} = \frac{s_{R_x, R_y}}{s_{R_x} s_{R_y}}$$

Formel 1: Rangkorrelationskoeffizient (vgl. Fahrmeir et al. 2016, S. 135)

Für den Zusammenhang von Studierendenzahl und Teilnehmerzahl beträgt der Rangkorrelationskoeffizient 0,5. Es besteht demnach ein mäßiger Zusammenhang, dass mit höherer Studierendenzahl auch eine höhere Teilnehmerzahl im BSN verbunden ist. Für den Zusammenhang von Teilnehmerzahl und Gründungszahl wurde ein Rangkorrelationskoeffizient von 0,6 ermittelt. Es besteht demnach ein Zusammenhang, dass BSN-Projekte mit höherer Teilnehmerzahl auch eine höhere Gründungszahl vorweisen. Für den Zusammenhang von Studierendenzahl und Gründungszahl wurde ein Rangkorrelationskoeffizient von -0,2 ermittelt. Es besteht demnach eine sehr schwache Tendenz, dass höhere Studierendenzahlen weniger Gründungszahlen in den BSN-Projekten erreichen.

Die 3. Arbeitshypothese muss auf Basis der Ergebnisse differenziert beantwortet werden. Zunächst kann verifiziert werden, dass ein mäßiger Zusammenhang zwischen der Studierendenzahl der Hochschule und der Teilnehmerzahl im BSN-Projekt besteht. Weiterhin kann verifiziert werden, dass es einen Zusammenhang zwischen der Höhe der Teilnehmerzahl und der Höhe der Gründerzahl in den BSN-Projekten gibt. Es kann jedoch nicht empirisch belegt werden, dass mit größerer Studierendenzahl der Hochschule, auch höhere Gründungszahlen im BSN-Projekt erreicht werden.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Größen der Hochschulen nicht allein ausschlaggebend für den Erfolg der BSN-Projekte waren. Es muss demnach weitere Faktoren geben, die den Erfolg der BSN-Projekte determinieren. Um diese Faktoren zu ermitteln, soll zunächst auf die durch die Fördermittelfinanzierung vorgegebenen Rahmenbedingungen der BSN-Projekte eingegangen werden.

Wie in den Kapiteln 2.3 Öffentliche Fördermittel in der EU und 2.4 Hochschulgründungsförderung aufgezeigt, hat die Finanzierung durch Fördermittel

weitreichende Auswirkungen auf die Umsetzung der BSN-Projekte. Es müssen die im Zuwendungsbescheid definierten Ziele, unter Einhaltung der förderrechtlichen Vorgaben, im Rahmen der Projektumsetzung erfüllt werden (vgl. ESF-Brandenburg 2009). Es gilt daher an dieser Stelle, auch die vom Fördergeldgeber gemachten Zielvorgaben der BSN-Projekte zu betrachten. Weiterhin gilt die Prämisse, dass eine Zielübererfüllung durch den Fördergeldgeber nicht honoriert wird, d.h. in der Folge einer Zielübererfüllung gibt es keine direkten positiven Konsequenzen für das Projekt.⁸⁶ Zum anderen hat das Nichterreichen von Zielvorgaben Sanktionen zur Folge, d.h. negative Konsequenzen für das Projekt.⁸⁷ Die Zielvorgaben des Fördergeldgebers zu erreichen oder zu übertreffen ist demnach vorteilhafter, da nicht strafbewehrt, als eine Zielvorgabe nicht zu erreichen. Die Verhaltensannahmen der PAT unterstellen opportunistisches Verhalten der Mitarbeiter in den BSN-Projekten. Es wird daher angenommen, dass die BSN-Projektmitarbeiter eher eine sanktionsfreie Arbeitsweise, d.h. eine Erfüllung bzw. Übererfüllung der Ziele anstreben, als eine sanktionierte Arbeitsweise mit Nichterfüllung der Zielvorgaben.

Die 4. Arbeitshypothese lautet, wenn ein BSN-Projekt erfolgreich in der Teilnehmerakquise war, dann hat es die Zielvorgaben des Fördermittelgebers zur Teilnehmerzahl vollständig erfüllt oder übertroffen.

Betrachtet werden hierfür die Vorgaben zur Teilnehmerzahl in den Zuwendungsbescheiden der BSN-Projekte sowie die im Projektverlauf erreichten Teilnehmerzahlen.

Die nachfolgende Abbildung 40 zeigt die Gegenüberstellung der Zielvorgaben des Fördermittelgebers (Soll-Teilnehmer) mit den im Projektverlauf tatsächlich erreichten Teilnehmern (Ist-Teilnehmer). Weiterhin wird die Abweichung zwischen den Soll- und Ist-Teilnehmern in Prozent als Zielerreichungsgrad angegeben. Da die Sollzahlen des Verbundantrags der BSN-Projekte an der UP/HFF, FHP und THW nur gemeinsam vorliegen, können die Zielvorgaben nur wie im Förderbescheid aufgeführt und nicht für jedes BSN-Projekt einzeln ausgewertet werden (vgl. Abs. 2 LASA 2014b). Die Anzahl der betreuten

⁸⁶ Unter direkten positiven Auswirkungen werden bspw. Bonuszahlungen, Gehaltserhöhungen, Beförderungen oder Budgeterhöhungen verstanden.

⁸⁷ Unter negativen Auswirkungen werden bspw. Abmahnungen, Entlassungen, Gehaltsreduzierungen oder Budgetkürzungen verstanden.

Teilnehmer in den BSN-Projekten an der UP/HFF, FHP und THW wurden entsprechend aufsummiert.

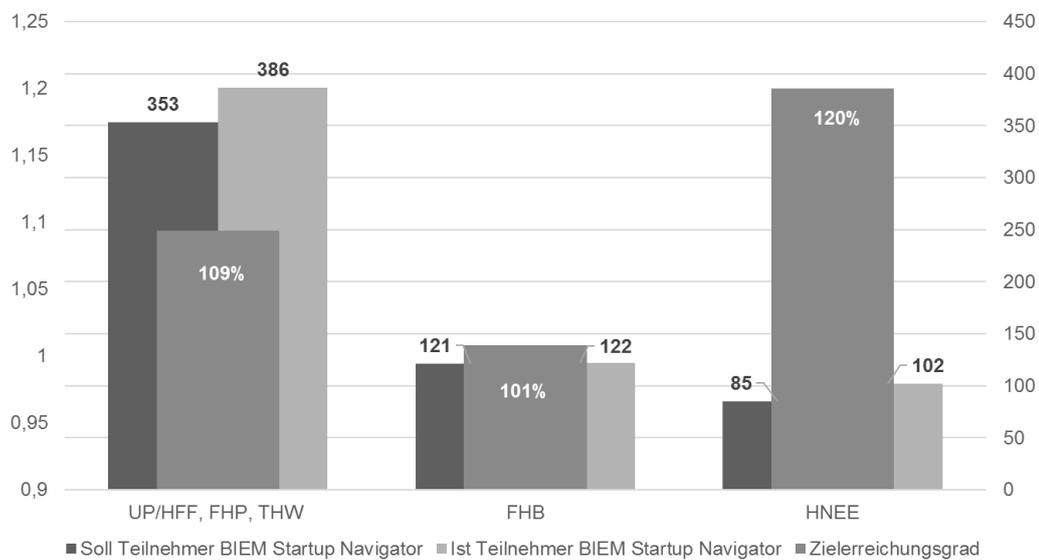


Abbildung 40: Teilnehmerzahlen und Zielerreichung der BSN-Projekte 2010-2014 (Eigene Darstellung)

Aus dem Vergleich der Soll- und Ist-Teilnehmerzahlen geht hervor, dass alle BSN-Projekte die Planzahlen übertroffen haben. An der FHB wurde ein Teilnehmer mehr aufgenommen als geplant. Im Verbundprojekt von UP/HFF, FHP und THW wurden 33 Teilnehmer mehr aufgenommen als geplant. In das BSN-Projekt an der HNEE wurden 17 Teilnehmer mehr aufgenommen als im Förderantrag vorgesehen. Die 4. Arbeitshypothese kann somit verifiziert werden, alle BSN-Projekte waren in der Teilnehmerakquise erfolgreich, da keines der BSN-Projekte weniger Teilnehmer aufgenommen hat als vom Fördergeldgeber gefordert.

Ergänzend wird weiterhin betrachtet, wie weit die BSN-Projekte ihre Zielvorgaben übertroffen haben.

Die 5. Arbeitshypothese lautet, je näher die Teilnehmerzahlen an den Zielvorgaben des Fördergeldgebers sind, desto effizienter war das BSN-Projekt in der Teilnehmerakquise.

Wie der Zielerreichungsgrad in der Abbildung 40 zeigt, hat das BSN-Projekt an der FHB die Zielvorgaben um 0,83 Prozent übertroffen. Das Verbundprojekt übertraf die Vorgaben um 9,35 Prozent und das BSN Projekt an der HNEE übertraf die Vorgaben um 20 Prozent. Auch die 5. Arbeitshypothese kann verifiziert werden, da alle Projekte die Vorgaben für die Teilnehmerzahl übererfüllt haben, stützt dies zudem die Prämisse, dass eine Übererfüllung vorteilhafter ist, da sanktionsfrei, als die Zielvorgaben zur Teilnehmerzahl nicht vollständig zu erfüllen.

Noch offen ist die Frage, ob die BSN-Projekte während der Teilnehmerakquise auch die richtigen Teilnehmer, d.h. diejenigen Teilnehmer, die im Verlauf tatsächlich zur Gründung begleitet wurden, für das BSN-Projekt akquiriert haben? Daher soll nun näher betrachtet werden, wie effizient die Teilnehmerakquise und die daraus resultierenden Gründungsberatungen in den BSN-Projekten war.

Die 6. Arbeitshypothese lautet, je effizienter die Gründungsberatung eines BSN-Projekts war, desto höher war dessen Gründungsquote.

Zur Beantwortung dieser Frage wurden die Variablen Anzahl der Teilnehmer und Anzahl Gründungen je BSN-Projekt untersucht.

Eng mit der 6. Arbeitshypothese ist auch ***die 7. Arbeitshypothese verbunden, je näher die erreichten Gründungszahlen an den Zielvorgaben des Fördergeldgebers sind, desto effizienter war das BSN-Projekt in der Gründungsberatung.***

Hierfür wurde als Variable die Gründungsquote der BSN-Projekte (Ist-Gründungsquote) mit den Vorgaben des Fördermittelgebers (Soll-Gründungsquote) verglichen.⁸⁸ Die nachfolgende Abbildung 41 zeigt die vom Fördergeldgeber vorgegebenen Soll-Gründungsquoten sowie die erreichten Ist-Gründungsquoten der BSN Projekte.

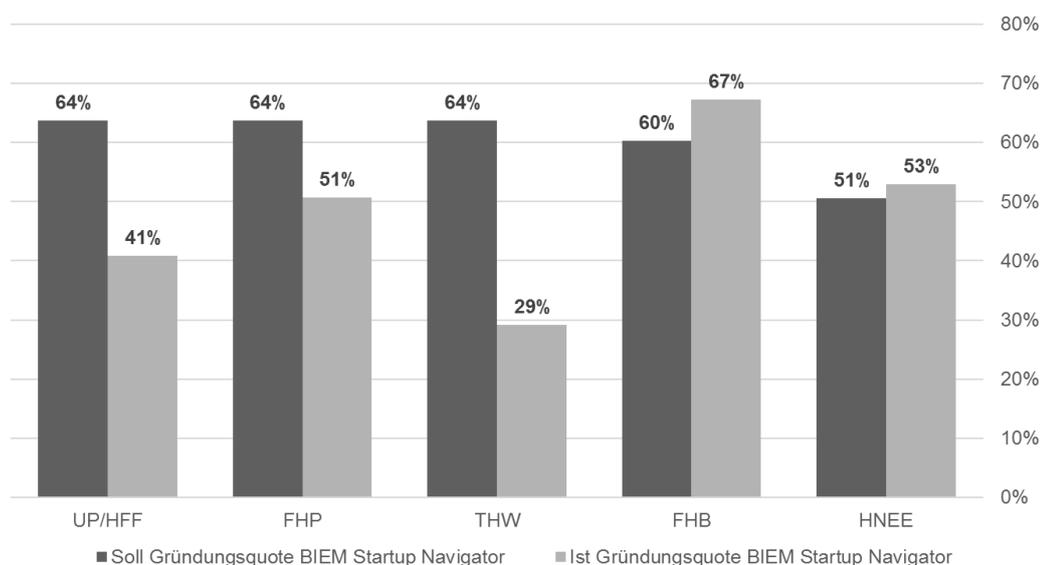


Abbildung 41: Soll- und Ist- Gründungsquoten der einzelnen BSN-Projekte 2010-2014 (Eigene Darstellung)

⁸⁸ Die Soll-Gründungsquote wurde aus den Angaben der Zuwendungsbescheide ermittelt. Hierfür wurden die zu erreichenden Gründungen durch die zu erreichenden Teilnehmer dividiert, das Ergebnis ist die Soll-Gründungsquote.

Aus dem Vergleich wird ersichtlich, dass das BSN-Projekt an der FHB mit 67 Prozent die mit Abstand höchste Ist-Gründungsquote aufweist. Die zweithöchste Ist-Gründungsquote, mit 53 Prozent, wurde im BSN-Projekt an der HNEE erreicht. Weiterhin kann festgestellt werden, dass das BSN-Projekt an der FHB die vorgegebene Soll-Gründungsquote um sieben Prozent übertroffen hat. Das BSN-Projekt an der HNEE übererfüllte die Soll-Gründungsquote um zwei Prozent.

Für die BSN-Projekte an der UP/HFF, FHP und THW wird aufgrund des gemeinsamen Zuwendungsbescheids auch eine einheitliche Soll-Gründungsquote von 64 Prozent angenommen. Die Ist-Gründungsquote des BSN-Projekts an der FHP betrug 51 Prozent, an der UP/HFF 41 Prozent und an der THW 29 Prozent. Alle BSN-Projekte des Verbundantrages blieben damit hinter der vom Fördergeldgeber geforderten Gründungsquote zurück.⁸⁹ Die 6. und 7. Arbeitshypothese können zusammengefasst beantwortet werden. Die BSN-Projekte an der FHB und HNEE waren effizient in der Gründungsberatung, da sie zum einen die höchsten Gründungsquoten erreichten und zum anderen auch die Vorgaben des Fördermittelgebers übererfüllten.

Die bisherigen Ergebnisse erlauben es, die folgenden Annahmen zu formulieren. Der Erfolg in der Teilnehmerakquise wird in der Anzahl der Teilnehmer gemessen. Die Teilnehmerakquise war effizient, wenn zunächst innerhalb der Hochschule ein hoher Anteil der Zielgruppe erreicht wurde und zudem die Zielvorgaben des Fördermittelgebers eingehalten wurden. Die Projekte waren zudem erfolgreich in der Gründungsberatung, wenn die erreichten Gründungsquoten zusätzlich möglichst hoch waren und gleichzeitig die Zielvorgaben des Fördermittelgebers erfüllten bzw. übertrafen. Darüber hinaus wurde festgestellt, dass ein direkter Zusammenhang zwischen den Teilnehmerzahlen und den Gründungszahlen besteht.

Auf Grundlage der Zuwendungsbescheide und der darin fixierten Zielvorgaben kann angenommen werden, dass ein BSN-Projekt aus Sicht des Fördermittelgebers insgesamt effizient war, wenn sämtliche Vorgaben des Fördermittelgebers erreicht oder übererfüllt wurden. Zur Feststellung, welches BSN-Projekt die größte

⁸⁹ Aus der kumulierten Betrachtung der BSN-Projekte an der UP/HFF, FHP und THW ergibt sich eine Ist-Gründungsquote von 53 Prozent. Auch gemessen an der summierten Ist-Gründungsquote liegen die BSN-Projektergebnisse an der UP/HFF, FHP und THW mit 11 Prozent deutlich hinter der Soll-Gründungsquote von 64 Prozent.

Effizienz hatte, werden die Soll-Ist-Abweichungen der Gründungsquote, der Teilnehmer- und der Gründungszahl verglichen. Eine höhere Zielerfüllung, bei gegebenem Aufwand, bedeutet damit auch eine höhere Effizienz.

Die 8. Arbeitshypothese lautet, je weiter die Summe der Abweichung über den Zielvorgaben des Fördermittelgebers liegt, desto effizienter war das BSN-Projekt in der Umsetzung. Die Tabelle 3 zeigt die Abweichungen zu den Vorgaben des Fördermittelgebers. Die geringsten Abweichungen hat das BSN-Projekt an der FHB erreicht. Annähernd doppelt so hoch waren die Abweichungen des BSN-Projekts an der HNEE. Beide haben dabei alle Zielvorgaben übertroffen. Die größte Abweichung weist das BSN-Verbundprojekt der UP/HFF, THW und FHP aus. Die Zielvorgaben des Fördermittelgebers wurden zur Teilnehmerzahl erreicht. Die Zielvorgaben zur Gründungszahl und zur Gründungsquote wurden im Verbundprojekt allerdings verfehlt.

BSN-Projekte 2010-2014	FHB	UP/HFF, FHP, THW	HNEE
Abweichung Teilnehmer	1	33	17
Abweichung Teilnehmer in %	1%	9%	20%
Abweichung Gründer	9	-73	11
Abweichung Gründer in %	12%	-32%	26%
Abweichung Gründungsquote	7%	-24%	2%
Abweichung Gründungsquote in %	11%	-38%	5%

Tabelle 3: Gegenüberstellung der Gesamtabweichungen der BSN-Projekte (Eigene Darstellung)

Die 8. Arbeitshypothese kann beantwortet werden, dass BSN-Projekt an der HNEE war bezogen auf die Zielvorgaben des Fördermittelgebers effizienter als die übrigen BSN-Projekte.

Nachdem die bisherigen Ergebnisse der Untersuchung aufgezeigt haben, dass es innerhalb der BSN-Projekte deutliche Unterschiede gab, soll nun weiter untersucht werden, welche Kausalitäten und Relationen zwischen den Ergebnissen bestehen. Wie bereits dargestellt, wurden die Vorgaben zu den Teilnehmerzahlen von allen BSN-Projekten übererfüllt. Es wird daher angenommen werden, dass alle Projekte in der Teilnehmerakquise effizient waren. Eine nähere Betrachtung der Methoden und Prozesse zur Teilnehmerakquise wird daher nicht vorgenommen. Vielmehr soll der Fokus auf die nicht erfüllten Zielvorgaben, d.h. auf die Anzahl der Gründungen und die Gründungsquote, gelegt werden. Zur weiteren Untersuchung wird nachfolgend das Gründungsverhalten nach Art der Qualifikation herangezogen.

Die 9. Arbeitshypothese lautet, wenn Teilnehmer des BSN die individuelle Qualifizierung durchlaufen haben, dann gründeten diese anschließend häufiger als Teilnehmer, die keine individuelle Qualifizierung durchlaufen haben.

Als Variablen werden hierfür die Teilnehmer in Gruppenqualifizierungen mit Gründung und die Teilnehmer in individueller Qualifizierung mit Gründung untersucht. Die Abbildung 42 zeigt die Ergebnisse der Betrachtung.

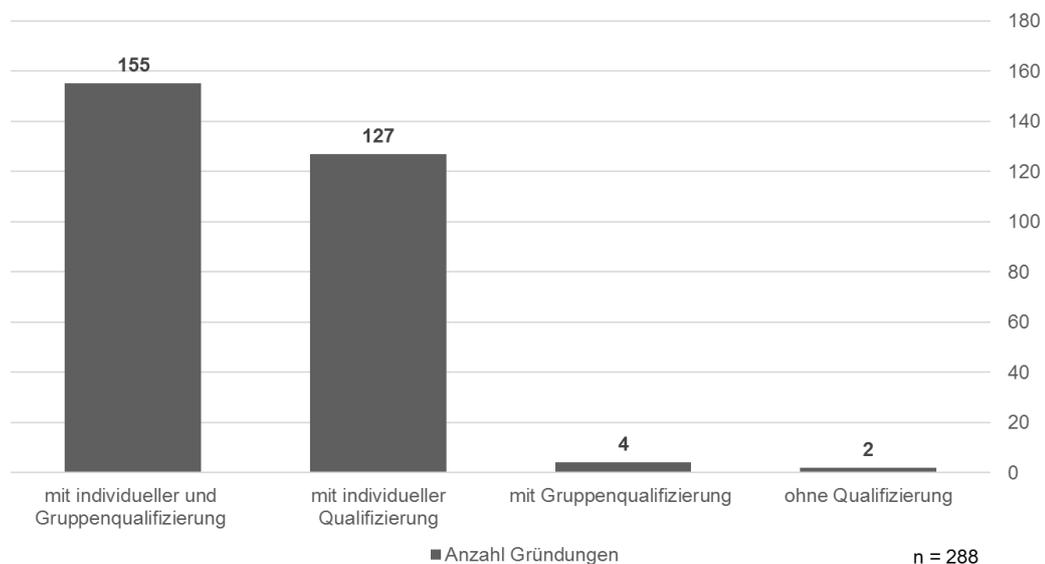


Abbildung 42: Anzahl Gründungen von BSN Teilnehmern nach Qualifizierungsarten (Eigene Darstellung)

Nach Betreuung im BSN gründeten insgesamt 288 Teilnehmer, davon durchliefen 127 Teilnehmer (44 Prozent) nur die individuelle Qualifizierung. Weitere 155 Teilnehmer (54 Prozent) wurden erst in der Gruppe und im weiteren Verlauf zusätzlich individuell qualifiziert. Zusammengefasst erhielten damit 282 Teilnehmer eine individuelle Qualifizierung. Weitere vier Teilnehmer (1,4 Prozent) gründeten nach der Teilnahme einer Gruppenqualifizierung und zwei Teilnehmer (0,6 Prozent) gründeten ohne eine Qualifizierung und ohne Teilnahme an einer Gruppenqualifizierung. Die 9. Arbeitshypothese kann auf Basis der Ergebnisse verifiziert werden. Teilnehmer, die eine individuelle Qualifizierung erhielten, gründeten signifikant häufiger als Teilnehmer, die nur die Gruppenqualifizierung durchliefen.

Weiterführend soll betrachtet werden, welche Qualifizierung häufiger zur Gründung führten. **Die 10. Arbeitshypothese lautet, wenn Teilnehmer des BSN die Gruppenqualifizierung und die individuelle Qualifizierung durchlaufen haben,**

dann gründeten diese häufiger als jene Teilnehmer, die nur die individuelle Qualifizierung durchliefen.

Als Variablen werden hierfür die Teilnehmer in Gruppenqualifizierungen, die Teilnehmer in individueller Qualifizierung sowie die jeweils daraus resultierenden Gründungen untersucht.

Aus der Abbildung 43 wird ersichtlich, dass 155 Teilnehmer die individuelle- und die Gruppenqualifizierung durchlaufen haben, wovon 101 Teilnehmer (60,55 Prozent Gründungsquote) anschließend gründeten.

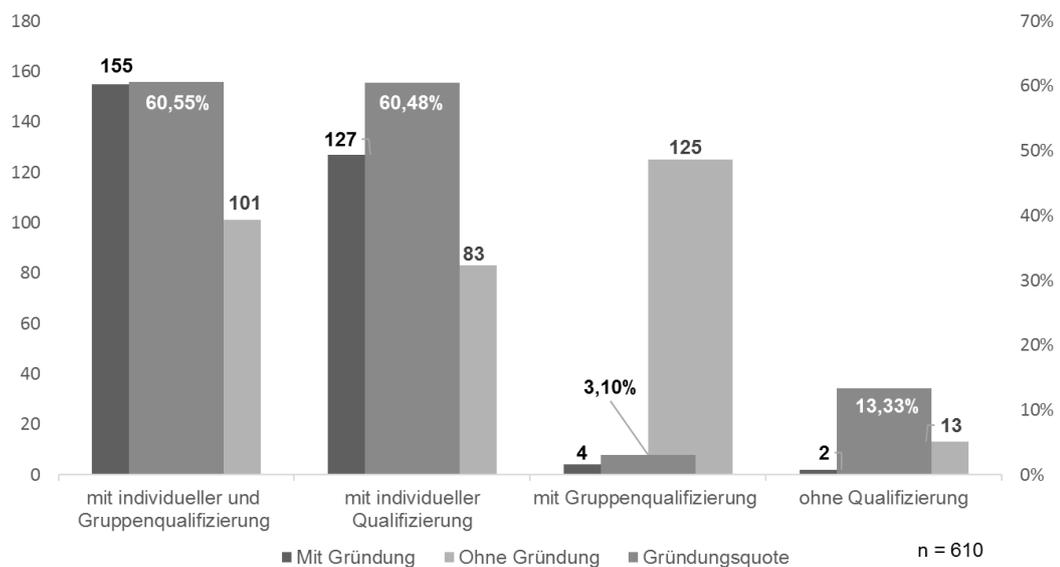


Abbildung 43: Gründungsquoten im BSN nach Qualifizierungsart (Eigene Darstellung)

Weitere 127 Teilnehmer absolvierten nur die individuelle Qualifizierung, wovon anschließend 83 Teilnehmer (60,48 Prozent Gründungsquote) gründeten. Die Abweichung zwischen den beiden Gründungsquoten liegt bei 0,07 Prozent und kann als nicht signifikant bewertet werden. Die alleinige Teilnahme an einer Gruppenqualifizierung führte nur in 3,10 Prozent der Fälle zur Gründung. Eine alleinige individuelle Qualifizierung befähigte dagegen 60,48 Prozent der Teilnehmer zur Gründung. 60,55 Prozent der Teilnehmer gründeten nach der Teilnahme an einer individuellen und einer Gruppenqualifizierung.

Die 10. Arbeitshypothese kann demnach verifiziert werden, die Überprüfung hat ergeben, dass die Gründungsquote der Teilnehmer des BSN mit individueller und Gruppenqualifizierung höher ist als die Gründungsquote der Teilnehmer, die nur die individuelle Qualifizierung durchlaufen haben. Es ist jedoch auch ersichtlich, dass der Unterschied zwischen der alleinigen individuellen Qualifizierung und der Kombination aus individueller und Gruppenqualifikation nur 0,07 Prozent beträgt.

Weiterhin soll betrachtet werden, wie hoch die Betreuungsintensität der Teilnehmer, im Verhältnis zu deren Gründungshäufigkeit war. Hierfür werden die Variablen Anzahl Beratungsunternehmen, Gründer und Teilnehmer mit individueller- bzw. Gruppenqualifizierung untersucht.

Die 11. Arbeitshypothese lautet, wenn die Betreuungsintensität, d.h. die Anzahl der durchlaufenen Qualifizierungen und weiterhin die Anzahl der Berater in der individuellen Qualifizierung zunimmt, dann verändert sich die Gründungsquote dieser Teilnehmer.⁹⁰ Insgesamt wurden 466 Personen in der Qualifizierung betreut wovon 210 Personen ausschließlich an der individuellen Qualifizierung und 256 an individueller und Gruppenqualifizierung teilnahmen. Zunächst soll die Betreuungsintensität der Teilnehmer und Gründungen mit individueller Qualifizierung betrachtet werden. Von den 210 Teilnehmern gründeten 127 (61 Prozent). Die weiterführende Betrachtung in der Abbildung 44 zeigt die Beraterzahl in den Qualifizierungen. Über alle Qualifizierungen fällt auf, dass in keinem BSN-Projekt mehr als drei unterschiedliche Beratungen zur Qualifizierung eines Teilnehmers eingesetzt wurden. Von den 210 Teilnehmern wurden 173 Teilnehmer durch einen Berater qualifiziert, wovon anschließend 105 Teilnehmer (61 Prozent) gründeten. Mit nur 32 Teilnehmern wurden deutlich weniger Teilnehmer durch zwei Berater qualifiziert, von denen anschließend 17 (53 Prozent) gründeten.

⁹⁰ Die Anzahl der Berater wird hierbei synonym zur Anzahl der beauftragten Beratungsunternehmen verwendet. Erfolgte die Qualifizierung eines Teilnehmers durch drei Berater wurden drei unterschiedliche Beratungsunternehmen beauftragt, unabhängig davon wie viele Personen im Beratungsunternehmen an der Gründungsberatung beteiligt waren.

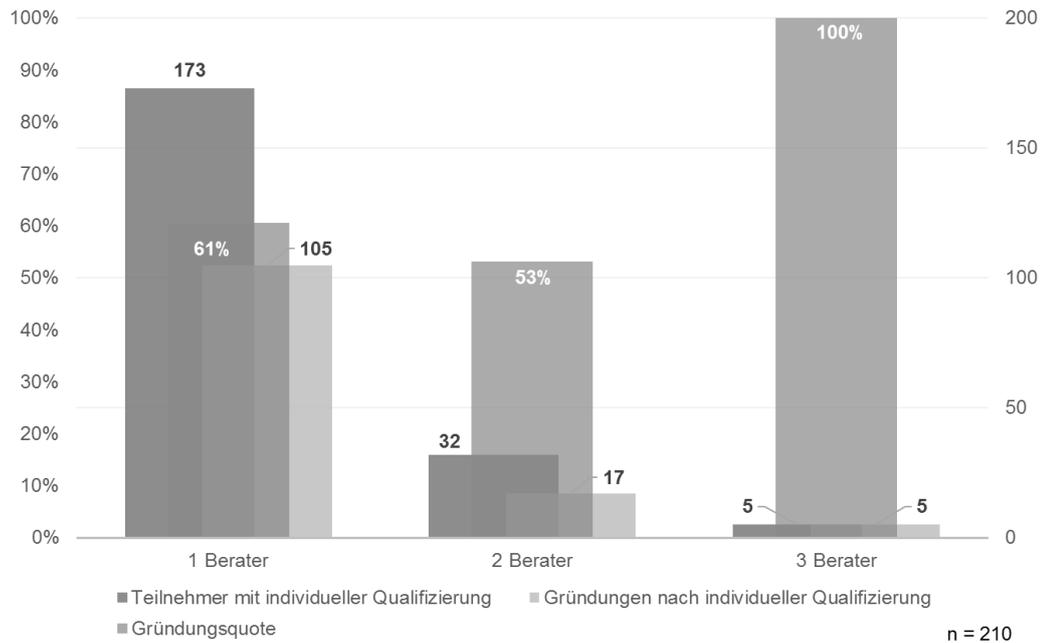


Abbildung 44: Gründungsquote nach Beratungsintensität bei individuellen Qualifizierungen (Eigene Darstellung)

Weitere fünf Teilnehmer erhielten eine individuelle Qualifizierung durch drei Berater, alle fünf Teilnehmer gründeten anschließend. Zusammenfassend kann für die Betreuungsintensität der individuellen Qualifizierung festgestellt werden, dass die Anzahl der begleiteten Teilnehmer mit steigender Beraterzahl stark abnimmt. Der Verlauf der Gründungsquote ist weniger stetig. Von durchschnittlich 61 Prozent in den Qualifizierungen mit einem Berater, sinkt die Quote bei zwei Beratern deutlich auf 53 Prozent ab. Bei Qualifizierungen mit drei Beratern steigt die Quote wieder deutlich auf 100 Prozent an und ist damit größer als bei Gründungsberatungen mit einem oder zwei Beratern. Die geringe Fallzahl von nur fünf Teilnehmern (2,38 Prozent aller Teilnehmer) bei der Qualifizierung durch drei Berater lässt allerdings keine zuverlässigen Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit zu.

Weiterhin wurde betrachtet, wie viele Teilnehmer eine individuelle und eine Gruppenqualifizierung erhielten und anschließend gründeten. Im Projektverlauf wurden 256 Teilnehmer in individuellen und Gruppenqualifizierungen betreut, wovon 155 Teilnehmer (61 Prozent) gründeten. Die Abbildung 45 zeigt die entsprechenden Teilnehmer verteilt auf die Anzahl der eingesetzten Berater.

Auch hierbei ist auffällig, dass über alle Qualifizierungen nicht mehr als drei unterschiedliche Berater zur Qualifizierung eines Teilnehmers eingesetzt wurden. 205 Teilnehmer erhielten eine Gruppenqualifizierung und die individuelle

Qualifizierung durch einen Berater, 118 Teilnehmer (58 Prozent) gründeten anschließend. Eine deutlich geringere Anzahl von 42 Teilnehmern erhielt neben der Gruppenqualifizierung die individuelle Qualifizierung durch zwei Berater, woraus 31 Gründungen (74 Prozent) resultierten. Weitere neun Teilnehmer erhielten eine Gruppenqualifizierung sowie die individuelle Qualifizierung durch drei Berater, hiervon gründeten anschließend sechs Teilnehmer (67 Prozent).

Zusammenfassend kann zur Betreuungsintensität von Teilnehmern mit individueller und Gruppenqualifizierung festgestellt werden, dass die Anzahl der begleiteten Teilnehmer mit steigender Beraterzahl signifikant abnimmt. Die Gründungsquote beträgt 58 Prozent in den Qualifizierungen mit einem Berater. Bei zwei Beratern steigt die Gründungsquote auf 74 Prozent an. Bei Qualifizierungen mit drei Beratern sinkt die Quote auf 67 Prozent ab, ist aber dennoch höher als die Gründungsquote bei Teilnehmern mit einem Berater. Die geringe Teilnehmerzahl von neun Teilnehmern mit drei Beratern, d.h. 3,51 Prozent der Gesamtteilnehmer mit individueller und Gruppenqualifizierung, lässt jedoch nur bedingt zuverlässige Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit zu.

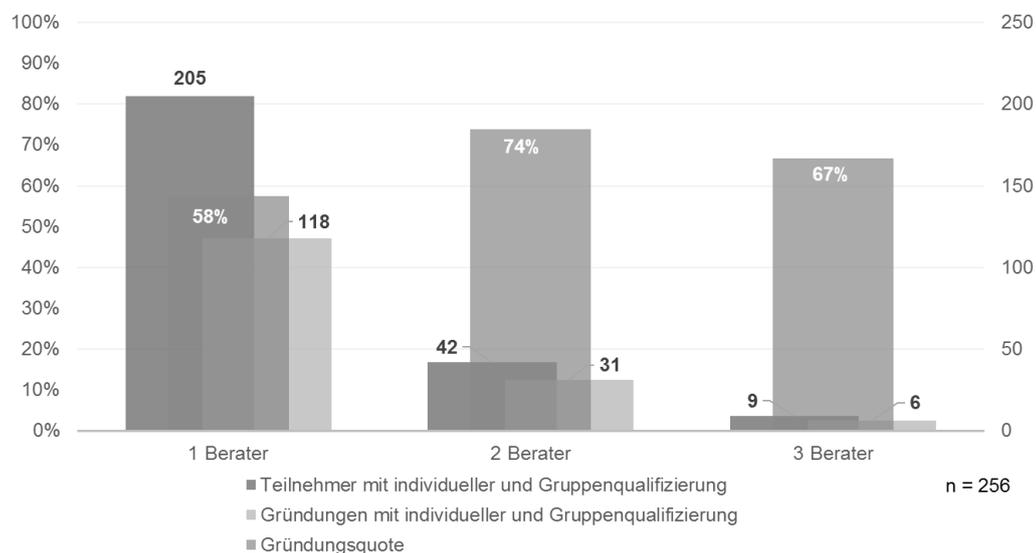


Abbildung 45: Gründungsquote nach Beratungsintensität bei individuellen und Gruppenqualifizierungen (Eigene Darstellung)

Der Vergleich der beiden o.g. Beratungsabläufe zeigt, dass mit zunehmender Betreuungsintensität die Anzahl der begleiteten Teilnehmer und Gründungen stark abnimmt. Die mit deutlichem Abstand höchsten Teilnehmer- und Gründungszahlen wurden in beiden Fällen durch Qualifizierungen mit einem Berater erreicht. Die höchste und durch entsprechende Teilnehmerzahlen noch relevante

Gründungsquote, erreichten mit 74 Prozent, die Teilnehmer, die eine Gruppenqualifizierung mit anschließender individueller Qualifizierung durch zwei Berater erhielten. Mit einer Quote von 53 Prozent wurde die niedrigste Gründungsquote bei Teilnehmern in der individuellen Qualifizierung mit zwei Beratern verzeichnet. Qualifizierungen durch drei Berater können aufgrund der niedrigen Fallzahlen nur bedingt in die Beantwortung der 11. Arbeitshypothese einfließen. Die 11. Arbeitshypothese kann verifiziert werden, mit zunehmender Betreuungsintensität verändern sich die Gründungsquoten. Teilnehmer mit individueller Qualifizierung und einem Berater gründen annähernd genauso häufig, wie Teilnehmer mit Gruppenqualifizierung und anschließender individueller Qualifizierung durch einen Berater. Teilnehmer mit individueller und Gruppenqualifizierung durch zwei Berater gründen prozentual häufiger als die übrigen Beratungsabläufe. Weiterhin gründen Teilnehmer mit individueller Qualifizierung durch zwei Berater nur in 53 Prozent der Fälle und damit weniger häufig als bei allen übrigen Betreuungsintensitäten.

4.3.3 Annahmen zu den Kosten

Es wird angenommen, dass unterschiedliche konzeptionelle Ansätze der BSN-Projekte, trotz der gleichen Förderrichtlinie, unterschiedliche finanzielle Möglichkeiten hatten. In der Folge wird auch angenommen, dass die finanzielle Ausgestaltung der BSN-Projekte ebenfalls Einfluss auf die erreichten Ergebnisse hatte. Die BSN-Projekte sollen auf Unterschiede in der finanziellen Ausstattung und auf eventuell damit in Zusammenhang stehende Einflüsse auf die jeweiligen Projektergebnisse untersucht werden. Die Grundlage für die Untersuchung der Finanzstrukturen bilden die letzten vom Fördermittelgeber ausgestellten Fördermittelbescheide der BSN-Projekte (vgl. LASA 2014b, 2014a, 2014c), die dazugehörigen Finanzplanungen sowie die bereits o.g. Projektergebnisse.

Zunächst soll überprüft werden, ob für die BSN-Projekte unterschiedlich hohe Fördermittel zur Verfügung gestellt wurden. Angenommen wird hierbei, dass mehr budgetierte Mittel auch zu quantitativ höheren Ergebnissen führen sollten.

Die 12. Arbeitshypothese lautet, je mehr Fördermittel ein BSN-Projekt erhielt, desto höher sollten dessen Projektergebnisse ausfallen.

Als Variablen werden die Soll-Teilnehmerzahl, die Soll-Gründerzahl und die Projektbudgets untersucht. Aufgrund des gemeinsamen Zuwendungsbescheides

können die BSN-Projekte an der UP/HFF, THW und FHP abermals nur gemeinsam als Verbundprojekt betrachtet werden. Die nachfolgende Tabelle 4 zeigt die Budgets der BSN-Projekte sowie die damit verbundenen Zielvorgaben des Fördermittelgebers.

BSN-Projekte 2010-2014	UP/HFF, FHP, THW	FHB	HNEE	Gesamt
Budget des BSN-Projekts	1.439.295 €	502.594 €	396.309 €	2.338.198 €
Anteil am Gesamtbudget der BSN-Projekte	62%	21%	17%	100%
Soll Teilnehmer	353	121	85	559
Anteil an Gesamt Soll-Teilnehmern	63%	22%	15%	100%
Soll-Gründer	225	73	43	341
Anteil an Gesamt Soll-Gründern	66%	21%	13%	34%

Tabelle 4: Budget- und Zielvorgabenverteilung der BSN-Projekte (Eigene Darstellung)

Das Verbundprojekt an der UP/HFF, THW und FHP hat die mit Abstand höchsten Zielvorgaben und auch das mit Abstand höchste Budget. Das zweithöchste Budget und auch die zweithöchsten Zielvorgaben wurden im BSN-Projekt an der FHB bewilligt. Im Vergleich der Projekte erhielt das BSN-Projekt an der HNEE das kleinste Budget und auch die niedrigsten Zielvorgaben. Auf Grundlage der Auswertung kann die 12. Arbeitshypothese verifiziert werden, mit zunehmenden Fördermitteln steigen auch die Zielvorgaben, d.h. Teilnehmerzahl und Gründerzahl. Nachdem ein Zusammenhang zwischen Budgethöhe und den zu erreichenden Projektergebnissen festgestellt wurde, sollen weiterführend die Finanzen der Projekte im Detail betrachtet werden, um so Zusammenhänge zwischen den erreichten Teilnehmerzahlen, Gründungszahlen und den Budgets zu untersuchen. Da mit steigenden Gesamtbudgets auch die Anzahl der zu erreichenden Teilnehmer und Gründungen steigt, soll in der Folge betrachtet werden, ob damit auch höhere Budgets für externe Dienstleister verbunden waren. ***Die 13. Arbeitshypothese lautet, je größer die Budgets für die externen Dienstleister waren, desto größer waren auch die zu erreichenden Zielvorgaben, gemessen in Teilnehmer- und Gründungszahlen.***

Zur Beantwortung werden die Finanzpläne der BSN-Projekte untersucht. Die Finanzpläne wurden als Anlage zum letzten Zuwendungsbescheid erstellt und vom Fördermittelgeber bewilligt (vgl. LASA 2014a Nr. 5 ; vgl. LASA 2014b Nr. 5; vgl. LASA 2014c Nr. 5).

Die Finanzpläne unterliegen einem einheitlichen Schema und sind in die drei Budgetpositionen Personalausgaben, Ausgaben für externe Dienstleister und

Sachkosten unterteilt (vgl. Finanzplan FHB 2014 Tabelle 1; vgl. Finanzplan HNEE 2014 Tabelle 1; vgl. Finanzplan Verbundprojekt 2014 Tabelle 1).⁹¹

Die Personalausgaben umfassen die Lohn- und Lohnnebenkosten für das Projektpersonal. Die Ausgaben für externe Dienstleister beinhalten die Kosten zur individuellen und Gruppenqualifizierung der Teilnehmer. Die Sachausgaben beinhalten alle übrigen förderfähigen Ausgaben, die nicht direkt den Lohnkosten und den externen Dienstleistungen zur Qualifizierung zugeordnet werden können (vgl. MASF Brandenburg 2009 Abs. 2.1 und 2.3). Die nachfolgende Tabelle 5 zeigt die Gesamtbudgets der BSN-Projekte und deren Aufteilung in die drei Budgetpositionen.

BSN-Projekte 2010-2014	UP/HFF, FHP, THW	FHB	HNEE
Personalausgaben	613.689 €	207.500 €	131.314 €
Anteil	43%	42%	33%
Sachausgaben	31.965 €	5.489 €	9.074 €
Anteil	2%	1%	2%
Ausgaben für externe Dienstleister	793.641 €	286.249 €	255.921 €
Anteil	55%	57%	65%
Summe (Projektbudget)	1.439.295 €	499.238 €	396.309 €

Tabelle 5: Budgetaufteilung der BSN Projekte (Eigene Darstellung)

Bei der Betrachtung der Budgetpositionen fällt auf, dass die Personalausgaben in den BSN-Projekten an der FHB mit 42 Prozent und dem Verbundprojekt mit 43 Prozent annähernd gleich hoch sind. Die anteiligen Personalausgaben im BSN-Projekt an der HNEE sind mit 33 Prozent deutlich niedriger.

Die Sachkosten machen im Projektvergleich einen Anteil zwischen einem und zwei Prozent aus und sind in allen BSN-Projekten die niedrigste Budgetposition. Der Anteil der Ausgaben für externe Qualifizierungen ist in allen BSN-Projekten die größte Position. Im BSN-Projekt an der FHB sind die anteiligen Ausgaben für externe Qualifizierungen mit 57 Prozent, im Vergleich zum Verbundprojekt mit 55 Prozent, ebenfalls annähernd gleich hoch. Im Projekt an der HNEE betragen die anteiligen Ausgaben für externe Dienstleister dagegen 65 Prozent und sind damit deutlich höher als in den übrigen BSN-Projekten.

⁹¹ Eventuelle finanzielle Anpassungen zu den ursprünglich 2010 beantragten Konzepten und Finanzplänen wurden regelmäßig im Projektverlauf durch den Fördermittelgeber, in Form von Änderungsbescheiden, berücksichtigt. Die im Projektverlauf erstellten Bescheide beinhalten bereits die im bisherigen Projektverlauf durchgeführten finanziellen Anpassungen, sodass es keine bzw. nur noch kleinere Abweichungen zu den tatsächlich verbrauchten Mitteln und den im Zuwendungsbescheid ausgewiesenen Mitteln gibt.

Die Analyse der Finanzpläne zeigt sich, dass die Budgets gemessen in Euro, wie in der Arbeitshypothese 13. angenommen verhalten. Die BSN-Projekte mit höheren Budgets für externe Dienstleistungen haben gleichzeitig höhere Zielvorgaben bei den Teilnehmern und Gründungen zu erreichen. Die 13. Arbeitshypothese kann demnach verifiziert werden.

Weiterhin zeigt sich bei der Betrachtung der Finanzpläne auch, dass die Verteilung der Budgetpositionen unterschiedlich ist. Das BSN-Projekt an der HNEE verfügt über das kleinste Projektbudget und die niedrigsten Zielvorgaben. Gleichzeitig hat das BSN-Projekt an der HNEE jedoch das anteilig höchste Budget für die externen Dienstleister gemessen am eigenen Gesamtprojektbudget. Die beiden übrigen BSN-Projekte zeigen dagegen eine sehr ähnliche Verteilung der Budgets innerhalb der Projekte. Folglich kann festgehalten werden, dass die Ausgaben für externe Dienstleister bei größeren Gesamtprojektbudgets einen kleineren Anteil an den Gesamtausgaben ausmachen.

Größere BSN-Projekte haben höhere Budgets und höhere Zielvorgaben. Es soll nun herausgestellt werden, ob sich die durchschnittlichen Budgets pro Teilnehmer innerhalb der BSN-Projekte voneinander unterscheiden.

Die 14. Arbeitshypothese lautet, je größer das Gesamtprojektbudget eines BSN-Projekts war, desto geringer waren in diesem BSN-Projekt die durchschnittlichen Beratungsbudgets pro Teilnehmer bzw. Gründer.

Hierfür werden neben den Budgets nun auch die Zielvorgaben der Projekte als Soll-Teilnehmer und Soll-Gründungen in die Betrachtung mit einbezogen.

Die Verteilung des Budgets für externe Dienstleister auf die Soll-Teilnehmer der BSN-Projekte zeigt, dass die durchschnittlichen Budgets pro Soll-Teilnehmer von 2.248 Euro im BSN-Projekt an der UP/HFF, THW, FHP bis 3.011 Euro im BSN-Projekt an der HNEE reichen. Die Spannweite zwischen dem niedrigsten und höchsten Budget für Qualifizierungen pro Soll-Teilnehmer beträgt 763 Euro. Mit steigender Projektgröße ist eine zunehmende Verringerung des durchschnittlichen Qualifizierungsbudgets pro Soll-Teilnehmer feststellbar.

Werden die Budgets für externe Dienstleister der BSN-Projekte auf die Anzahl der Soll-Gründungen verteilt, beträgt die untere Grenze 3.527 Euro je Soll-Gründer im Verbundprojekt und 5.952 Euro als obere Grenze im BSN-Projekt an der HNEE. Die Spannweite der Soll-Gründungen beträgt 2.425 Euro und ist damit wesentlich größer als die o.g. Spannweite der Soll-Teilnehmer. Bei der Anzahl der geplanten

Gründungen ist ebenfalls mit zunehmender Projektgröße bzw. Budgethöhe eine Verringerung des Budgets pro Gründer ersichtlich. Gemessen am Gesamtprojektvolumen kann festgestellt werden, dass große BSN-Projekte weniger Budget pro Soll-Teilnehmer und Soll-Gründung zur Verfügung hatten als kleinere BSN-Projekte. Die 14. Arbeitshypothese kann demnach verifiziert werden.

Die Untersuchungen zeigen einen direkten Zusammenhang zwischen den Budgets und den vom Fördermittelgeber erwarteten Projektergebnissen. Es konnte ebenfalls ein Zusammenhang zwischen Projektgröße und dem durchschnittlichen Budget je Teilnehmer bzw. je Gründung festgestellt werden.

Weiterhin soll die Betreuungsintensität je Teilnehmer durch das Personal der BSN-Projekte, d.h. ohne externe Dienstleister, betrachtet werden. ***In der 15. Arbeitshypothese wird angenommen: Je größer das Gesamtbudget eines BSN-Projekts war, desto höher waren die personellen Ressourcen je Soll-Teilnehmer.***

Weiterführend wird auf Grundlage der bisherigen Ergebnisse angenommen, dass ein Zusammenhang zwischen den Gründungszahlen und der Höhe der Personalkosten besteht. ***Die 16. Arbeitshypothese lautet, je größer das Gesamtbudget eines BSN-Projekts war, desto niedriger waren die anteiligen personellen Ressourcen zur Betreuung je Soll-Gründungen.*** Zur Prüfung der 15. und 16. Arbeitshypothese werden die Variablen Soll-Teilnehmer, Soll-Gründer und das Budget für Personalausgaben betrachtet. Die nachfolgende Tabelle 6 zeigt die Aufteilung des Budgets für Personalausgaben auf die Soll-Teilnehmer und Soll-Gründungen. Es wird ersichtlich, dass das Verbundprojekt mit 1.739 Euro die höchsten anteiligen Personalkosten je Teilnehmer aufweist. Gefolgt vom BSN-Projekt an der FHB das mit 1.715 Euro etwas niedrigere Personalkosten je Soll-Teilnehmer hatte. 170 Euro niedriger sind die Personalkosten je Soll-Teilnehmer des BSN-Projekts an der HNEE. Diese betragen durchschnittlich 1.545 Euro pro Soll-Teilnehmer.

BSN-Projekte 2010-2014	UP/HFF, FHP, THW	FHB	HNEE
Soll-Teilnehmer	353	121	85
Personalausgaben je Soll-Teilnehmer	1.738 €	1.715 €	1.545 €

Tabelle 6: Personalausgaben und Soll-Teilnehmer (Eigene Darstellung)

Die Betrachtung der Soll-Gründungen und der Personalkosten zeigt ein entgegengesetztes Bild. Hier hat das BSN-Projekt an HNEE den höchsten Wert mit 3.054 Euro. Den zweithöchsten Wert hat das BSN-Projekt an der FHB und den im Vergleich niedrigsten Wert weist mit 2.728 Euro das Verbundprojekt aus. Wie auch

in der Tabelle 7 sichtbar wird, mit steigendem Projektvolumen und damit verbunden steigender Soll-Gründerzahl, verringern sich die durchschnittlichen Personalkosten pro Soll-Gründung.

BSN-Projekte 2010-2014	UP/HFF, FHP, THW	FHB	HNEE
Soll-Gründungen	225	73	43
Personalausgaben je Soll-Gründung	2.728 €	2.842 €	3.054 €

Tabelle 7: Personalausgaben und Soll-Gründungen (Eigene Darstellung)

Die 15. Arbeitshypothese kann verifiziert werden, es ist nachweisbar, dass sich mit steigender Projektgröße die durchschnittlichen Personalkosten pro Soll-Gründung verringern.

Ebenfalls verifiziert werden kann die 16. Arbeitshypothese, die durchschnittlichen Personalkosten je Soll-Teilnehmer steigen mit zunehmender Projektgröße an.

Die eingangs aufgestellte Annahme, dass Unterschiede in der finanziellen Ausstattung der BSN-Projekte auch einen Einfluss auf die jeweiligen Projektergebnisse hatten, kann in Anbetracht der analysierten Zielvorgaben und Budgets bisher bestätigt werden. Gemessen am Budget für externe Dienstleister pro Soll-Teilnehmer und Soll-Gründung waren die kleineren BSN-Projekte gegenüber den großen BSN-Projekten bereits bei der Allokation der Fördermittel im Vorteil. Entgegengesetzt dazu verhalten sich die Personalkostenbudgets. Große BSN-Projekte waren hierbei gegenüber den kleineren Projekten im Vorteil. Die Ausgaben für das Personal waren hier insgesamt und auch im Durchschnitt je Soll-Teilnehmer höher.

Konträr verhielten sich die Personalausgaben je Gründer, hier sinken die durchschnittlichen Personalausgaben je Soll-Gründer mit zunehmender Größe des BSN-Projekts ab.

Nachdem die Soll-Teilnehmer und Soll-Gründer ausführlich in Verbindung mit den Projektbudgets betrachtet wurden, sollen nun die tatsächlich erreichten Teilnehmer- und Gründerzahlen ebenfalls mit in die Betrachtung einbezogen werden. Mit Hilfe der Ergebnisse sollen erste Werte für eine optimierte Budgetierung ermöglicht werden. Es wird dabei angenommen, dass die Budgets wie in den Zuwendungsbescheiden ausgewiesen auch im Rahmen des Projekts verbraucht wurden.⁹²

⁹² Weitere Ausführungen zu dieser Annahme, siehe Fußnote 91.

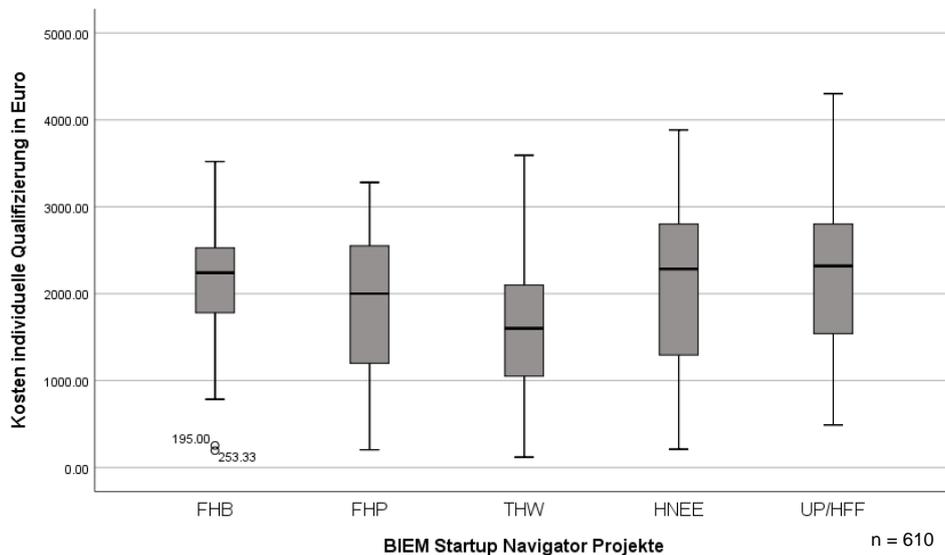
Die 17. Arbeitshypothese lautet, je kleiner das BSN-Projekt war, desto höher waren die durchschnittlichen Ausgaben für externe Dienstleister und individuelle Qualifizierungen je Teilnehmer. Als Variablen werden die Soll-Teilnehmer, die Teilnehmer sowie die Budgets für externe Dienstleister und individuelle Qualifizierungen betrachtet. Die Tabelle 8 zeigt die untersuchten Variablen für jedes BSN-Projekt auf.

BSN-Projekte 2010-2014	UP/HFF, FHP, THW	FHB	HNEE
Ausgaben für externe Dienstleister je Soll-Teilnehmer	2.248 €	2.366 €	3.011 €
Ausgaben für externe Dienstleister je Teilnehmer	2.056 €	2.346 €	2.509 €
Abweichung in Euro	192 €	19 €	502 €
Abweichung in Prozent	9%	1%	17%

Tabelle 8: Ausgaben für externe Qualifizierungen und Anzahl Teilnehmer (Eigene Darstellung)

Die Ausgaben für externe Dienstleister beinhalten die Ausgaben zur individuellen und zur Gruppenqualifizierung. Zur Berechnung je Soll-Teilnehmer wurden die Ausgaben durch die Anzahl der geplanten Teilnehmer dividiert. Zur Ermittlung der Ausgaben für externe Dienstleister je Teilnehmer, wurden die Budgets durch die Anzahl der begleiteten Teilnehmer dividiert. Im Ergebnis kann zunächst festgestellt werden, dass die geplanten Ausgaben je Teilnehmer in allen BSN-Projekten nicht überschritten wurden. Die tatsächlichen Ausgaben je Teilnehmer weichen zwischen einem und 17 Prozent von den geplanten Ausgaben für externe Dienstleister je Teilnehmer ab. Das BSN-Projekt an der FHB kann mit einem Prozent die geringste Abweichung zwischen den geplanten und den benötigten durchschnittlichen Budgets zur Qualifizierung eines Teilnehmers ausweisen. Die größte Abweichung zwischen den geplanten Ausgaben und den tatsächlich ausgegeben Mitteln zur Qualifizierung eines Teilnehmers weist das BSN-Projekt an der HNEE aus, es wurden durchschnittlich 17 Prozent weniger Mittel zur Qualifizierung eines Teilnehmers ausgegeben als ursprünglich vorgesehen. Mit steigender Projektgröße kann ebenfalls eine Zunahme der Abweichung festgestellt werden. Während die Spannweite der Soll-Budgets je Teilnehmer zwischen den Projekten noch 763 Euro betrug (siehe Arbeitshypothese 14), beträgt diese bei den Ist-Budgets nur noch 453 Euro. Die durchschnittlichen Budgets zur Qualifizierung eines Teilnehmers fallen geringer aus als geplant und liegen zudem näher beieinander als die Planbudgets. Es kann festgestellt werden, dass kleinere BSN-Projekte durchschnittlich höhere Ausgaben für externe Dienstleister je Teilnehmer hatten als größere BSN-Projekte. Auf Basis der vorliegenden Daten war es zudem möglich die Kosten der individuellen Qualifizierung je Teilnehmer und Gründer zu untersuchen. In diesem

Zusammenhang wurden auch die Konfidenzintervalle zur individuellen Qualifizierung von Teilnehmern ermittelt. Mit Hilfe der Konfidenzintervalle wird es möglich quantitative Prognosen abzuleiten. (vgl. Schwarze 2005, S. 188–189). Das Konfidenzintervall sagt aus, dass die untersuchten Werte mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit, dem sogenannten Konfidenzniveau, innerhalb des prognostizierten Wertebereichs liegen werden.⁹³ Die nachfolgende Abbildung 46 zeigt die Kosten der individuellen Qualifizierung und die Konfidenzintervalle je BSN-Projekt überblicksartig auf.⁹⁴



Kosten der individuellen Qualifizierung in Euro	FHB	FHP	THW	HNEE	UP/HFF
Minimum	195	204	119	210	490
Maximum	3520	3280	3591	3884	4301
Median	2240	2000	1600	2285	2319
Mittelwert	2107	1868	1618	2062	2255
95 prozentiges Konfidenzintervall des Mittelwerts					
Untergrenze	2003	1643	1460	1874	2111
Obergrenze	2211	2093	1777	2249	2398

Abbildung 46: Kosten der individuellen Qualifizierungen von Teilnehmern und Konfidenzintervalle der BSN-Projekte (Eigene Darstellung)

Es wird ersichtlich, dass die BSN-Projekte deutlich unterschiedliche Kosten zur individuellen Qualifizierung der Teilnehmer hatten. Ebenso unterschiedlich sind

⁹³ Bei einer Vollerhebung ist die Ermittlung von Signifikanzen und Konfidenzen methodisch nicht unumstritten. Eine ausführliche Darstellung der damit verbunden Vor- und Nachteile, sowie Aussagen zur Anwendbarkeit von Konfidenzintervallen auf das Datenmaterial der vorliegenden Untersuchung, findet sich u.a. bei Broscheid, Andreas; Gschwend, Thomas (2003): Augäpfel, Murmeltiere und Bayes: Zur Auswertung stochastischer Daten aus Vollerhebungen, MPIfG Working Paper, No. 03/7, Max Planck Institute for the Study of Societies, Köln. Online verfügbar unter <http://hdl.handle.net/10419/44278>.

⁹⁴ Die Ausgaben für externe Dienstleister setzen sich zusammen aus den Ausgaben für individuelle und Gruppenqualifizierungen. An dieser Stelle werden nur die Kosten der individuellen Qualifizierung betrachtet.

die Ober- und Untergrenzen der Konfidenzintervalle. Die Ausgaben zur individuellen Qualifizierung waren im BSN-Projekt an der THW mit durchschnittlich 1.618 Euro der niedrigste Wert. Das BSN-Projekt an der UP/HFF hatte dagegen mit 2.255 Euro durchschnittlich die höchsten Ausgaben zur Qualifizierung eines Teilnehmenden.

Aufgrund der ermittelten Konfidenzintervalle kann die Prognose abgegeben werden, dass die Kosten zur Qualifizierung eines weiteren Teilnehmers im jeweiligen BSN-Projekt mit einer 95 prozentigen Wahrscheinlichkeit zwischen der in Abbildung 46 angegebenen Ober- und Untergrenze liegen werden. Am Beispiel des BSN-Projekts an der FHB, bewegen sich die Ausgaben mit einer 95 prozentigen Wahrscheinlichkeit in einem Band von 2.003 Euro und 2.211 Euro. Analog dazu werden in Abbildung 46 die Prognosen auch für die übrigen BSN-Projekte aufgezeigt.

Zur Untersuchung der 17. Arbeitshypothese wurde zudem die Korrelation zwischen den durchschnittlichen Ausgaben zur individuellen Qualifizierung eines Teilnehmers und der Hochschulgröße untersucht. Hierzu wurde ebenfalls der in Formel 1 gezeigte Rangkorrelationskoeffizient berechnet. Der errechnete Rangkorrelationskoeffizient beträgt 0,1. Es kann demnach mathematisch kein Zusammenhang zwischen der Projektgröße und den durchschnittlichen Kosten zur individuellen Qualifizierung eines Teilnehmers belegt werden.

Die 17. Arbeitshypothese kann teilweise verifiziert werden, kleinere BSN-Projekte hatten durchschnittlich höhere Ausgaben für externe Dienstleister je Teilnehmer als größere BSN-Projekte. Es konnte auch belegt werden, dass die durchschnittlichen Ausgaben zur individuellen Qualifizierung eines Teilnehmers nicht mit der Projektgröße korrelieren.

Als nächstes werden die durchschnittlichen Budgets der geplanten Gründungen den Ausgaben je tatsächlich begleiteter Gründung gegenübergestellt. **Die 18. Arbeitshypothese lautet, je größer die Abweichung zwischen den Soll-Gründungen und den erreichten Gründungen eines BSN-Projekts ist, desto größer sind in diesem Projekt auch die durchschnittlichen Ausgaben zur Qualifizierung einer Gründung.** Als Variablen werden die Soll-Gründungen, die Ist-Gründungen sowie die Budgets für externe Dienstleister betrachtet. Die nachfolgende Tabelle 9 zeigt die Abweichungen von Soll- und Ist-Gründungen, die

durchschnittlichen Ausgaben für externe Dienstleister je Soll-Gründer und je betreuter Gründung sowie die Abweichungen in Prozent.

BSN-Projekte 2010-2014	UP/HFF, FHP, THW	FHB	HNEE
Abweichungen zwischen Soll- und Ist-Gründungen	-73	1	11
Abweichungen zwischen Soll- und Ist-Gründungen in %	-32%	12%	26%
Ausgaben für externe Dienstleister je Soll-Gründung	3.527 €	3.921 €	5.952 €
Ausgaben für externe Dienstleister je Gründung	5.221 €	3.491 €	4.739 €
Abweichung in Euro	1.694 €	-430 €	-1.212 €
Abweichung in %	48%	-11%	-20%

Tabelle 9: Budgets für externe Qualifizierungen und Anzahl Gründungen (Eigene Darstellung)

Die BSN-Projekte an der HNEE und der FHB verbrauchten je begleiteter Gründung durchschnittlich weniger Fördermittel als ursprünglich geplant. Das BSN-Projekt an der FHB weist mit 12 Prozent die geringste Abweichung zwischen Soll- und Ist-Gründungen aus und benötigte durchschnittlich 11 Prozent weniger Mittel zur Qualifizierung einer Gründung. Im BSN-Projekt an der HNEE wurden 26 Prozent mehr Gründungen begleitet als ursprünglich vorgesehen. Dafür wurden durchschnittlich pro Gründung 20 Prozent weniger Mittel benötigt als geplant. Im Verbundprojekt wurden die Zielvorgaben zur Anzahl der zu begleitenden Gründungen um 32 Prozent verfehlt. Je begleiteter Gründung wurden durchschnittlich 48 Prozent mehr Fördermittel benötigt als ursprünglich vorgesehen. Die 18. Arbeitshypothese kann verifiziert werden. Je größer die Abweichung zwischen den Soll-Gründungen und den erreichten Gründungen eines BSN-Projekts ist, desto höher sind in diesem Projekt auch die durchschnittlichen Ausgaben zur Qualifizierung einer Gründung.⁹⁵

Ebenfalls von Interesse ist die Verteilung der Personalkosten im Verhältnis zu den geplanten Teilnehmern und Gründungen. Wie bereits vorab dargestellt sind die Personalbudgets innerhalb der BSN-Projekte unterschiedlich groß. Im Vergleich zum BSN-Projekt an der FHB wurden dem Verbundprojekt die ca. 2,8-fachen Personalausgaben bewilligt. Im Vergleich zum BSN-Projekt an der HNEE erhielt das Verbundprojekt die ca. 3,1-fachen Personalkosten.

Weiterhin werden die Personalkosten auch im Verhältnis zu den tatsächlich betreuten Teilnehmern und Gründungen betrachtet. Die 19. Arbeitshypothese

⁹⁵ Aufgrund der hohen Abweichung in der Gründungszahl des Verbundprojekts können für die weitere Bearbeitung nur begrenzt Aussagen abgeleitet werden. Insbesondere mit dem Wissen, dass die erreichten Gründungszahlen auch innerhalb des Verbundprojekts heterogen verteilt sind. Geeigneter erscheint es daher, anstelle der durchschnittlichen Budgets je Gründung, die Gründungsquoten der BSN-Projekte in der weiteren Betrachtung zu verwenden, da so objektivierte und BSN-Projekt-spezifische Aussagen abgeleitet werden können.

lautet, je größer die prozentuale Abweichung zwischen Soll- und Ist-Teilnehmern eines BSN-Projekts ist, desto niedriger sind die Personalausgaben je betreutem Teilnehmer in diesem Projekt.

Zur Beantwortung wurden die Variablen Soll-Teilnehmer, Ist-Teilnehmer und Personalausgaben betrachtet. Die Tabelle 10 zeigt die Abweichungen der Soll- und Ist-Teilnehmer der BSN-Projekte in absoluten Zahlen und prozentual auf. Es wird ersichtlich, dass die Ausgaben je Teilnehmer im BSN-Projekt an der HNEE mit 1.287 Euro am niedrigsten sind. Das Verbundprojekt hat mit 1.590 Euro deutlich höhere Personalausgaben je Teilnehmer.

BSN-Projekte 2010-2014	UP/HFF, FHP, THW	FHB	HNEE
Abweichungen Soll- zu Ist-Teilnehmer	33	1	17
Abweichungen Soll- zu Ist-Teilnehmer in %	9%	1%	20%
Personalausgaben je Teilnehmer	1.590 €	1.701 €	1.287 €

Tabelle 10: Personalausgaben und Abweichungen der Soll- und Ist-Teilnehmer (Eigene Darstellung)

Die höchsten Personalkosten je Teilnehmer weist das BSN-Projekt an der FHB aus, diese betragen 1.701 Euro je Teilnehmer. Es wird deutlich, dass mit dem gegebenen Personalbudget bis zu 20 Prozent mehr Teilnehmer betreut werden konnten. Die 19. Arbeitshypothese kann verifiziert werden. Mit steigender Abweichung von Soll- und Ist-Teilnehmerzahl, reduzieren sich die durchschnittlichen Personalkosten je Teilnehmer.

Die 20. Arbeitshypothese lautet, je größer das BSN-Projekt ist, desto größer sind die Personalausgaben je betreutem Gründer. Zur Beantwortung der 20. Arbeitshypothese wurden die Variablen Anzahl der betreuten Gründungen und die Personalkosten der BSN-Projekte untersucht. Die nachfolgende Tabelle 11 zeigt, dass die Personalausgaben je begleiteter Gründung mit 2.432 Euro im BSN-Projekt an der HNEE am niedrigsten sind. Gefolgt vom BSN-Projekt an der FHB mit 2.530 Euro und dem Verbundprojekt mit 4.037 Euro.

BSN-Projekte 2010-2014	UP/HFF, FHP, THW	FHB	HNEE
Personalausgaben je Teilnehmer	1.590 €	1.701 €	1.287 €
Personalausgaben je Gründung	4.037 €	2.530 €	2.432 €

Tabelle 11: Personalausgaben, Anzahl Teilnehmer und Gründungen (Eigene Darstellung)

Die Personalkosten je Gründung nehmen mit steigender Projektgröße zu und verhalten sich demnach umgekehrt zu den im Antrag angegebenen Personalkosten je Gründung. Die 20. Arbeitshypothese kann verifiziert werden, denn die durchschnittlichen Personalausgaben je Gründung nehmen mit zunehmender Projektgröße zu.

Bisher wurden die Anzahl der Teilnehmer mit individuellen- und Gruppenqualifizierungen, in Verbindung mit den daraus hervorgegangenen Gründungen, betrachtet. Mit Hilfe der nächsten Arbeitshypothesen werden auch Kosten für die Qualifizierungen in die Betrachtung mit einbezogen.

Die 21. Arbeitshypothese lautet, je höher die Betreuungsintensität der Gründung ist, desto höher sind auch die Kosten der Qualifizierung. Untersucht wurden hierfür die Variablen Anzahl Beratungen, Anzahl Gruppenqualifizierungen, Anzahl der Teilnehmer, Anzahl der Gründungen sowie die Kosten zur jeweiligen Qualifizierung.⁹⁶

Die folgende Tabelle 12 zeigt die Ergebnisse der Variablenbetrachtung. Es kann zunächst festgestellt werden, dass die Kosten für individuelle Qualifizierungen mit nur einem Berater über alle Projekte zwischen 1.296 Euro und 2.142 Euro je Gründung betragen. Im gewichteten Mittel über alle BSN-Projekte wurden 1.904 Euro für Gründungen mit individuellen Qualifizierungen durch einen Berater ausgegeben.

Durchschnittliche Kosten je Gründer	FHB	FHP	THW	UP/HFF	HNEE	Mittelwerte
mit individueller Qualifizierung durch 1 Berater	1.995 €	2.142 €	1.296 €	1.389 €	1.865 €	1.904 €
mit individueller Qualifizierung durch 2 Berater	2.428 €	2.800 €	1.996 €	2.876 €	2.097 €	2.377 €
mit individueller Qualifizierung durch 3 Berater	-	-	-	-	2.559 €	2.559 €
mit Gruppenqualifizierung und individueller Qualifizierung durch 1 Berater	2.924 €	3.301 €	4.239 €	4.132 €	4.872 €	3.631 €
mit Gruppenqualifizierung und individueller Qualifizierung durch 2 Berater	3.353 €	4.643 €	3.450 €	3.890 €	5.267 €	4.173 €
mit Gruppenqualifizierung und individueller Qualifizierung durch 3 Berater	-	-	5.645 €	4.388 €	6.152 €	4.797 €

Tabelle 12: Durchschnittliche Kosten für Qualifizierungen nach Betreuungsintensität (Eigene Darstellung)

Die Ausgaben für Beratungen durch zwei Berater lagen zwischen 1.996 Euro und 2.876 Euro pro Gründung. Im Mittel betrugen sie 2.377 Euro, wobei auffällt, dass sich die Kosten für die Qualifizierung mit zunehmender Beraterzahl nicht, wie angenommen werden könnte, verdoppeln. Im Mittel verursacht die Qualifizierung durch zwei Beratungen nur 473 Euro Mehrausgaben als die Qualifizierung durch einen Berater.

Die Qualifizierung durch drei Berater wurde nur im BSN-Projekt an der HNEE durchgeführt. Hierfür waren Ausgaben von 2.599 Euro pro Gründung notwendig.

⁹⁶ Zur Ermittlung der durchschnittlichen Kosten für Gruppenqualifizierungen pro Gründung, wurden zunächst die Kosten der durchgeführten Gruppenveranstaltungen je BSN-Projekt aufsummiert. Anschließend wurden die entstandenen Kosten gleichmäßig auf die Gründungen des jeweiligen BSN-Projekts verteilt.

Auch die Qualifizierung durch drei Berater verursacht keine Verdreifachung der Ausgaben. Verglichen zur Qualifizierung durch nur einen Berater, werden für die Qualifizierung durch drei Berater 655 Euro mehr aufgewendet. Für die individuellen Qualifizierungen kann festgestellt werden, dass die Kosten mit zunehmender Betreuungsintensität, d.h. steigender Beraterzahl, ansteigen.

Für Gründungen mit Gruppenqualifizierung und individueller Qualifizierung kann festgestellt werden, dass diese bei einem Berater Ausgaben zwischen 2.924 Euro und 4.872 Euro verursachten. Im Mittel aller BSN-Projekte waren es 3.631 Euro. Die durchschnittlichen Ausgaben je Gründer sind um 1.727 Euro größer als der Mittelwert der individuellen Qualifizierungen mit einem Berater. Für Gründungen mit Gruppenqualifizierung und zwei individuellen Qualifizierungen betragen die Ausgaben im Mittel 4.173 Euro. Trotz der zwei hinzugezogenen Berater verdoppeln sich die Ausgaben nicht, diese steigen durchschnittlich um 542 Euro an. Für Gründungen mit einer Gruppenqualifizierung und individueller Qualifizierung durch drei Berater wurden durchschnittlich 624 Euro mehr aufgewendet. Die Ausgaben betragen im Mittel 4.797 Euro.

Es kann festgestellt werden, dass die Ausgaben für Gründungen mit individueller- und Gruppenqualifizierung mit zunehmender Anzahl Beratungsunternehmen ansteigen. Es fällt auf, dass die Kosten für Teilnehmer mit individueller und Gruppenqualifizierung höher sind, als die Kosten für Teilnehmer, die lediglich die individuelle Qualifizierung erhalten haben. Die erhöhte Betreuungsintensität führt demnach auch zu höheren Kosten. Die 21. Arbeitshypothese kann verifiziert werden, mit zunehmender Betreuungsintensität steigen die Ausgaben für die Qualifizierung an.

Die 22. Arbeitshypothese lautet, die Gesamtkosten für Gründungen nach individueller Qualifizierung (ohne Gruppenqualifizierung) sind niedriger als die Gesamtkosten für Gründungen mit individueller- und Gruppenqualifizierung.

Als Variablen werden dafür die Anzahl der Gründungen, die Betreuungsintensität sowie die Kosten der Qualifizierung betrachtet. Die Ergebnisse der Variablenbetrachtung zeigt die Tabelle 13. Es kann festgestellt werden, dass von 282 Gründungen 105 Gründungen (37 Prozent aller Gründungen) durch einen Berater begleitet wurden. Hierfür wurden 199.895 Euro, d.h. 24 Prozent der Gesamtkosten für Qualifizierungen, aufgewendet. Weitere 17 Gründungen (sechs Prozent) wurden durch zwei Berater begleitet. Die Aufwendungen für die

Qualifizierung dieser Gründungen betragen 40.410 Euro, fünf Prozent der Gesamtkosten.

Gründungen	Anzahl	Anteil an Gesamtgründungen	Kosten	Anteil an Gesamtkosten
mit individueller Qualifizierung durch 1 Berater	105	37%	199.895 €	24%
mit individueller Qualifizierung durch 2 Berater	17	6%	40.410 €	5%
mit individueller Qualifizierung durch 3 Berater	5	2%	12.794 €	2%
mit Gruppenqualifizierung und individueller Qualifizierung durch 1 Berater	118	42%	428.404 €	51%
mit Gruppenqualifizierung und individueller Qualifizierung durch 2 Berater	31	11%	129.352 €	15%
mit Gruppenqualifizierung und individueller Qualifizierung durch 3 Berater	6	2%	28.780 €	3%
Summe	282	100%	839.635 €	100%

Tabelle 13: Detaillierte Betreuungintensitäten, Kosten der Qualifizierung und Gründungen (Eigene Darstellung)

Weitere 118 Gründungen (42 Prozent aller Gründungen) erfolgten nach Abschluss einer Gruppenqualifizierung und der individuellen Qualifizierung durch einen Berater. Hierfür wurden 428.404 Euro, d.h. 51 Prozent der Gesamtkosten für Qualifizierungen, aufgewendet. Weitere 31 Gründungen (11 Prozent) erfolgten nach Abschluss einer Gruppenqualifizierung und der individuellen Qualifizierung durch zwei Berater. Die Ausgaben hierfür belaufen sich auf 129.352 Euro, bzw. 15 Prozent der Gesamtkosten für Qualifizierungen. Die nachfolgende Tabelle 14 zeigt die addierten Werte für Gründungen mit individueller Qualifizierung sowie für Gründungen mit individueller- und Gruppenqualifizierung auf.

Gründungen	Anzahl	Anteil an Gesamtgründungen	Kosten	Anteil an Gesamtkosten
mit individueller Qualifizierung	127	45%	253.099 €	30%
mit Gruppenqualifizierung und individueller Qualifizierung	155	55%	586.536 €	70%

Tabelle 14: Betreuungintensitäten, Kosten der Qualifizierung und Gründungen (Eigene Darstellung)

155 Gründungen bzw. 55 Prozent der Gesamtgründungen erfolgten nach individueller- und Gruppenqualifizierung. Weitere 127 Gründungen bzw. 45 Prozent erfolgten nach individueller Qualifizierung.

Die 155 Gründungen verursachten Ausgaben in Höhe von 586.536 Euro bzw. 70 Prozent der Gesamtausgaben für Qualifizierungen. Die 127 Gründungen benötigten dagegen 253.099 Euro bzw. 30 Prozent des Budgets. Über alle BSN-Projekte betrachtet sind die Ausgaben für Gründungen mit individueller Qualifizierung, unabhängig davon wie viele Berater eingesetzt werden, erheblich niedriger als die Ausgaben für Gründungen mit individueller- und Gruppenqualifizierung. Die 22. Arbeitshypothese kann damit verifiziert werden.

4.3.4 Annahmen zur konzeptionellen Ausgestaltung

Auf Basis der Antragskonzepte wird angenommen, dass der Ablauf der Gründungsbegleitung in den BSN-Projekten unterschiedlich war. Die dem Ablauf zugrunde liegenden Konzepte zur Umsetzung hatten dementsprechend einen Einfluss auf die Ergebnisse der BSN-Projekte. Die BSN-Projekte sollen daher auf konzeptionelle Unterschiede in den Abläufen der Gründungsbegleitung und eventuell damit in Zusammenhang stehende Einflüsse auf die jeweiligen Projektergebnisse untersucht werden. **Die 23. Arbeitshypothese lautet, je komplexer ein BSN-Konzept ist, desto niedriger ist dessen Gründungsquote.** Die Komplexität der Konzepte wird als Anzahl der Phasen in einem BSN-Konzept gemessen. Gezählt werden die Phasen zwischen Vermittlung der Gründungsinteressierten durch das Standortmanagement und der abschließenden Gründung. Je mehr Phasen ein Teilnehmer durchlaufen muss, desto komplexer ist das BSN-Konzept. Zur Beantwortung der 23. Arbeitshypothese werden die Variablen Komplexität der BSN-Konzepte und Gründungsquote untersucht. Wie der Tabelle 15 zu entnehmen ist, weist das BSN-Projekt an der FHB mit drei Phasen die niedrigste Konzeptkomplexität und mit 67 Prozent zusätzlich die höchste Gründungsquote auf. Die übrigen BSN-Projekte weisen eine höhere Konzeptkomplexität von vier Phasen auf, wobei die Gründungsquoten dieser Projekte zwischen 29 Prozent und 53 Prozent liegen.

BSN-Projekte 2010-2014	FHB	FHP	THW	UP/HFF	HNEE
Konzeptkomplexität	3	4	4	4	4
Gründungsquote	67%	51%	29%	41%	53%

Tabelle 15: Konzeptkomplexität der BSN-Projekte und Gründungsquoten (Eigene Darstellung)

Es kann festgestellt werden, dass eine niedrige Konzeptkomplexität tendenziell mit einer höheren Gründungsquote verbunden ist. Die 23. Arbeitshypothese kann verifiziert werden. Es zeigt sich allerdings, dass die Gründungsquote trotz gleicher Konzeptkomplexität stark schwankt.

Weiterhin soll daher auch die Flexibilität der Projekte betrachtet werden. **Die 24. Arbeitshypothese lautet, je flexibler ein BSN-Konzept ist, desto höher ist dessen Gründungsquote.** Die Flexibilität der Projekte manifestiert sich in der Option Prozessphasen zu überspringen. Flexible BSN-Projekte ermöglichen das Überspringen von Prozessphasen. Weiterhin wird auch die Möglichkeit die Gruppenqualifizierung zu überspringen oder auszulassen, um direkt mit der

individuellen Qualifizierung fortzufahren, als ein weiteres Flexibilitätskriterium betrachtet. Die Möglichkeit einen Teil des Ablaufs zu überspringen wird mit einem Punkt bewertet. Der Wechsel innerhalb der Konzepte von der Gruppenqualifizierung zur individuellen Qualifizierung wird ebenfalls mit einem Punkt bewertet. Neben der Konzeptflexibilität wird auch die Gründungsquote als Variable zur Beantwortung der 24. Arbeitshypothese betrachtet. Die folgende Tabelle 16 zeigt, dass alle BSN-Projekte mindestens einen Phasensprung im Konzept erlauben. Die BSN-Projekte an der FHB und an der HNEE erlauben weiterhin den Wechsel zwischen Gruppenqualifizierung und individueller Qualifizierung und weisen damit im Vergleich die höhere Konzeptflexibilität auf.

BSN-Projekte 2010-2014	FHB	FHP	THW	UP/HFF	HNEE
Konzeptflexibilität	2	1	1	1	2
Gründungsquote	67%	51%	29%	41%	53%

Tabelle 16: Konzeptflexibilität der BSN-Projekte und Gründungsquoten (Eigene Darstellung)

Gleichzeitig weisen die BSN-Projekte an der FHB und der HNEE auch die höchsten Gründungsquoten aus. Die 24. Arbeitshypothese kann verifiziert werden, BSN-Projekte mit einer höheren Konzeptflexibilität weisen tendenziell auch höhere Gründungsquoten auf.

4.4 Zusammenfassung der Hypothesenüberprüfung

Die zusammengefassten Ergebnisse der Hypothesenüberprüfung beantworten auch die zweite Forschungsfrage: „Welche Zusammenhänge und Wechselwirkungen hatten einen Einfluss auf die qualitativen und quantitativen Ergebnisse der begleiteten Gründungen?“

Durch die Analyse der Projektergebnisse konnte belegt werden, dass die BSN-Projekte in ihrer Umsetzung unterschiedlich effektiv und damit auch unterschiedlich erfolgreich waren. Die Reichweite, gemessen an der durchschnittlichen Studierendenzahl von 2010-2014, innerhalb der jeweiligen Hochschulen lag dabei zwischen 0,93 Prozent und 5,11 Prozent. Kleine Hochschulen haben tendenziell eine größere Reichweite, erreichten jedoch in absoluten Zahlen weniger Teilnehmer als größere Hochschulen. Es konnte zudem verifiziert werden, dass ein mäßiger Zusammenhang zwischen der Studierendenzahl der Hochschulen und der Teilnehmerzahl im BSN-Projekt besteht. BSN-Projekte an größeren Hochschulen hatten tendenziell mehr Teilnehmer als kleinere. Weiterhin konnte ein Zusammenhang zwischen der Höhe der Teilnehmerzahl und der Höhe der Gründerzahl in den BSN-Projekten nachgewiesen werden, denn mit steigender Teilnehmerzahl stieg auch die Zahl der Gründungen.

Ein Zusammenhang zwischen der Hochschulgröße, gemessen in der durchschnittlichen Studentenzahl zwischen 2010 und 2014, und der Anzahl von Gründungen in den BSN-Projekten, konnte dagegen nicht belegt werden. Viele Studierende an einer Hochschule führten demnach nicht automatisch zu vielen Gründungen in den BSN-Projekten.

Auch Zusammenhänge zwischen den unterschiedlichen konzeptionellen Ansätzen und den Ergebnissen wurden untersucht. Das Verbundprojekt an der UP/HFF, FHP und THW erreichte die Vorgaben zur Teilnehmerzahl. Bei der Anzahl der Gründungen konnten die Vorgaben dagegen nicht erreicht werden. Die BSN-Projekte an der FHB und der HNEE konnten beide die Zielvorgaben zur Teilnehmer- und zur Gründerzahl erreichen. Es kann damit ein Zusammenhang zwischen den Konzepten und den Projektergebnissen nachgewiesen werden.

Die Gründungsquoten der BSN-Projekte, d.h. der Anteil der Teilnehmenden die bis zur Gründung qualifiziert wurden, schwanken zwischen 29 Prozent und 67 Prozent. Es konnte gleichzeitig belegt werden, dass BSN-Projekte mit hohen

Gründungsquoten die diesbezüglichen Vorgaben des Fördermittelgebers übererfüllten.

Belegt werden konnte auch der Zusammenhang zwischen der Gründungshäufigkeit und der Qualifizierungsart. Teilnehmer, die eine individuelle Qualifizierung erhielten, gründeten häufiger als Teilnehmer, die nur die Gruppenqualifizierung durchliefen. Teilnehmer die sowohl eine Gruppenqualifizierung als auch eine Einzelqualifizierung erhielten gründeten am häufigsten.

Die Budgets der BSN-Projekte wurden durch den Fördermittelgeber limitiert. Dennoch waren die Budgets der Projekte nachweislich hoch genug, um die Vorgaben zur Teilnehmerzahl in allen Projekten zu übertreffen. Werden vor dem Hintergrund der Budgets die Gründungen betrachtet, führten die Maßnahmen zur Qualifizierung von Teilnehmern zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen in den BSN-Projekten. Die Zielvorgaben zur Gründungszahl und zur Gründungsquote wurden im Verbundprojekt verfehlt, die BSN-Projekte an der FHB und HNEE übererfüllten die Zielvorgaben zur Gründungszahl.

Es kann festgestellt werden, dass kleinere BSN-Projekte durchschnittlich höhere Ausgaben für externe Dienstleister je Teilnehmer hatten als größere BSN-Projekte. Es konnte ebenfalls dargestellt werden, dass Zusammenhänge zwischen der Betreuungsintensität und der Gründungshäufigkeit der Teilnehmer bestehen. Wobei eine wesentliche Feststellung ist, dass Teilnehmer mit individueller Qualifizierung durch einen Berater annähernd genauso häufig gründeten, wie Teilnehmer mit einer Gruppenqualifizierung und anschließender individueller Qualifizierung durch einen Berater.

Auch bei der Betrachtung der Projektfinanzen konnten Wechselwirkungen identifiziert werden. Mit zunehmenden Fördermitteln steigen die Zielvorgaben, d.h. Vorgaben des Fördermittelgebers zur Teilnehmerzahl und Gründungszahl an. Die genaue Betrachtung zeigte, dass BSN-Projekte mit höheren Budgets für externe Dienstleister gleichzeitig höhere Teilnehmer- und Gründungszahlen zu erreichen hatten. Es konnten auch Wechselwirkungen zwischen den Personalkosten, und den Ausgaben für externe Dienstleister und den erreichten Gründungen festgestellt werden. Mit zunehmender Projektgröße nehmen die durchschnittlichen Personalkosten pro Soll-Gründung ab. Entgegengesetzt dazu verhalten sich die durchschnittlichen Personalkosten je Soll-Teilnehmer, diese steigen mit zunehmender Projektgröße an.

Die Untersuchung der Korrelation zwischen den durchschnittlichen Ausgaben zur individuellen Qualifizierung eines Teilnehmers und der Hochschulgröße zeigt, dass sich kein mathematischer Zusammenhang zwischen der Hochschulgröße und den durchschnittlichen Kosten zur individuellen Qualifizierung eines Teilnehmers belegen lässt.

Ebenfalls konnte die Wechselwirkung zwischen der Betreuungsintensität, den Kosten für Qualifizierungen und der Gründungszahl belegt werden. Die Gesamtkosten für Gründungen nach individueller Qualifizierung (ohne Gruppenqualifizierung) waren niedriger als die Kosten für Gründungen mit individueller- und Gruppenqualifizierung.

Die Analyse der Soll-Gründungen, der Ist-Gründungen und der durchschnittlichen Ausgaben zur Qualifizierung einer Gründung zeigt, dass die Projekte mit größerer Abweichung von den Planzahlen auch höhere Ausgaben zur Qualifizierung von Teilnehmenden aufweisen.

Es kann belegt werden, dass mit zunehmender Betreuungsintensität die Ausgaben für die Qualifizierung ansteigen. Auffällig ist dabei, dass die Kosten je Teilnehmer mit individueller und Gruppenqualifizierung höher sind als die Kosten für Teilnehmer, die lediglich die individuelle Qualifizierung durchlaufen haben.

Darauf aufbauend konnte ebenfalls festgestellt werden, dass 55 Prozent der Gründungen eine individuelle- und Gruppenqualifizierung erhielten und dafür 70 Prozent der Ausgaben für externe Dienstleister benötigt wurden. Die übrigen 45 Prozent der Gründungen erfolgten nach individueller Qualifizierung (ohne Gruppenqualifizierung) und benötigten dafür 30 Prozent der Ausgaben für externe Dienstleister.

Neben den finanziellen Wechselwirkungen konnte zudem ein weiterer Zusammenhang zwischen den Konzepten und den Projektergebnissen tendenziell belegt werden. Hierfür wurden die Begriffe Konzeptkomplexität und Konzeptflexibilität eingeführt und untersucht. Trotz ähnlicher Konzeptkomplexität schwankte die Gründungsquote innerhalb der Projekte stark. BSN-Projekte mit einer höheren Konzeptflexibilität weisen dagegen tendenziell auch höhere Gründungsquoten auf.

4.5 Limitationen der Untersuchung

Die Untersuchung der ESF-Gründungsförderung an den Brandenburger Hochschulen, am Beispiel des Förderprogramms BIEM-Startup-Navigator, basiert auf einer umfangreichen Datensammlung und deren Auswertung. Trotz sorgfältig ausgewählter Methoden unterliegen die Untersuchung und die Ergebnisse einer Reihe von Limitationen, die im Folgenden näher erläutert werden.

Zunächst wird an dieser Stelle auf die Grundannahmen, aufbauend auf der PAT, eingegangen. Es wurde mit Hilfe des theoretischen Bezugsrahmens ein wirklichkeitsnahes Erklärungsmodell verwendet. Dabei wird den an der Hochschulgründungsförderung beteiligten Akteuren ein durchweg rationales Verhalten unterstellt, welches sich aus den sie umgebenden Institutionen ableitet. Voraussetzung für dieses Verhalten sind institutionelle Kontroll- oder Überwachungsfunktionen, aus denen hervorgeht, dass die zu erwartenden Strafen höher ausfallen als der Nutzen durch opportunistisches Verhalten der Akteure. Verhaltensweisen, die davon abweichen sind vom theoretischen Bezugsrahmen nicht vollständig erfasst. Dazu gehören u.a. auch intrinsisch motivierte Handlungen der beteiligten Akteure in den BSN-Projekten, die sich nicht aus den umgebenden Institutionen zwischen den Beteiligten ableiten lassen, z.B. Hilfsbereitschaft und Engagement. Die Ergebnisse der Untersuchung sind insofern limitiert, dass sie Zusammenhänge und Wechselwirkungen solcher intrinsisch motivierten Handlungen nicht erklären.

Die in der PAT beschriebenen Verhaltensweisen des shirkings oder der consumption on the job konnten ex post im Rahmen der durchgeführten Untersuchung nicht überprüft werden. Möglichkeiten für opportunistisches Verhalten sind bspw. die kostenlose Wissensaneignung in Gruppenqualifizierungen oder individueller Beratungen durch Teilnehmer ohne klare Gründungsabsicht. Ursächlich für diese Probleme wäre die Schlechtauswahl der Teilnehmenden (adverse selection).

Bei den Beratungsunternehmen könnte auch die Anzahl der als notwendig angemeldeten Beratungsstunden gegenüber den BSN-Projekten beeinflusst sein, um finanzielle Vorteile zu erlangen. Auch auf der Ebene der Projektmitarbeiter und der fördermittelverwaltenden Stelle ist opportunistisches Verhalten ex post nicht prüfbar.

Die durchgeführte strukturelle Analyse der vorbeugenden Maßnahmen ergab, dass präventive Maßnahmen auf allen Ebenen ergriffen wurden, um das Agencyproblem zu reduzieren.⁹⁷ Eine tatsächliche Erfolgskontrolle der Maßnahmen erfolgte jedoch nicht. Ein Einfluss von opportunistischen Verhaltensweisen auf die ermittelten Projektergebnisse kann damit allerdings nicht gänzlich ausgeschlossen werden.

Weitere Limitationen ergeben sich aus der Abgrenzung des Untersuchungsinhalts. Die Eignung der in den BSN-Projekten Beschäftigten war nicht Bestandteil der Untersuchung. Es ist jedoch davon auszugehen, dass die Eignung des Personals einen Einfluss auf die Ergebnisse der Projekte hatte. Zur Begrenzung des Untersuchungsobjekts wurde jedoch *ceteris paribus* angenommen, dass alle BSN-Projekte in der Projektlaufzeit über gleichermaßen qualifiziertes Personal verfügten.

Eine weitere Begrenzung der Untersuchung ist die nicht Berücksichtigung von Umfeldveränderungen, die im Projektverlauf auftraten. Es wurden die zum Zeitpunkt der Antragstellung vorherrschenden Rahmenbedingungen *ceteris paribus* für die gesamte Projektlaufzeit unterstellt. Veränderungen im mikroökonomischen und makroökonomischen Umfeld, z.B. konjunkturelle Veränderungen, politische Einflüsse oder organisatorische Anpassungen im Hochschulumfeld spiegeln sich ggfs. in den Ergebnissen der BSN-Projekte, gehen allerdings nicht in die Untersuchung der Zusammenhänge und Wechselwirkungen ein.

Eine weitere Limitation hat ihren Ursprung in der Datenbasis und den Vorgaben der Förderrichtlinie. Die Erfolgsmessung erfolgt als Vorgabe des Fördermittelgebers in Form der Gründungsquote, d.h. die Anzahl der qualifizierten Teilnehmer und die daraus resultierenden Gründungen im Projektzeitraum (vgl. MASF Brandenburg 2009 IV Abs. 2.3). Auf Grundlage dieser Kennzahlen konnte eine zeitnahe einheitliche Erfolgsmessung, unabhängig von der Hochschulgröße und frei von anderen Einflüssen, ermöglicht werden. Damit verbunden ist jedoch auch die Limitation, dass weitere Effekte der Förderung nicht in die Leistungsmessung eingehen. Die Qualifizierung von Teilnehmern auch ohne sofortige Gründung kann einen gründungsförderlichen Einfluss auf die Teilnehmer haben. Der Nutzen verschiebt sich in diesen Fällen weg von der sofortigen Gründung hin zur Vermittlung von unternehmerischen Kompetenzen und einer

⁹⁷ Siehe Kapitel 3.3.3 und Anhang Agencyprobleme im BIEM Startup Navigator.

evtl. späteren Gründung.⁹⁸ Dieser erweiterte Nutzen der BSN-Projekte wurde jedoch im Rahmen der Datenerhebung durch die BSN-Projekte nicht erfasst.

Eine zusätzliche Begrenzung der Untersuchung verbirgt sich in der Zielgruppendefinition der BSN-Projekte. Als förderfähige Teilnehmer wurden Studierende an Brandenburger Hochschulen, Absolventen bis 5 Jahre und wissenschaftliche Mitarbeiter der Hochschulen definiert (vgl. BIEM 2010e, S. 3; vgl. MASF Brandenburg 2009, IV Abs. 2.2.1). Der Anteil der erreichten Absolventen und wissenschaftlichen Mitarbeiter in den BSN-Projekten war auf Grundlage der vorliegenden Daten nicht ermittelbar. Die differenzierte Darstellung der erreichten Zielgruppen war somit limitiert. Eine Auswertung der Gründungsaktivität nach Zielgruppen konnte in der Folge nicht vorgenommen werden.

Die Beantragung der ESF-Fördermittel für die BSN-Projekte an der UP/HFF, FHP und THW erfolgte im Verbund. Damit verbunden war auch die konsolidierte Darstellung der Ergebnisse. Die Antragsstellung als Verbund lies eine ausdifferenzierte Darstellung der Untersuchungsergebnisse nach BSN-Projekten für einen Teil der Arbeitshypothesen nicht zu.

In Verbindung mit der zugrundeliegenden Förderrichtlinie gibt es eine weitere Limitation, welche die tatsächlichen Gründungszahlen ggfs. höher ausfallen lässt. Im Rahmen der BSN-Projekte durften nur Gründungsvorhaben im Land Brandenburg unterstützt werden. Nur Gründungen im Land Brandenburg durften auch in der Projektstatistik als Gründung erfasst werden. Die räumliche Nähe zu Berlin und die Attraktivität der Hauptstadt für Gründer, lässt die Vermutung zu, dass auch in Berlin Gründungen vorgenommen wurden.⁹⁹ Ob nun situativ oder bewusst durch opportunistisches Verhalten herbeigeführt, kann angenommen werden, dass die Zahl der tatsächlichen Gründungen über der in der Auswertung ermittelten Zahl liegt. Die Abwesenheit einer separaten Auswertung lässt keine weiteren Aussagen zur tatsächlichen Höhe der Abweichung zu.

Wie den Konzepten der BSN-Projekte zu entnehmen ist, gibt es auch weitere Unterstützungsangebote und Förderprogramme an den Hochschulen. Inwieweit in der Vorgründungsphase eine zusätzliche Unterstützung von BSN-Teilnehmenden ebenfalls durch weitere Förderprogramme erfolgte, ist in den Dokumenten der

⁹⁸ Siehe auch Kapitel 2.1.

⁹⁹ Siehe auch Kapitel 1.1.

BSN-Projekte nicht kodifiziert. Zur Ermittlung der tatsächlichen Qualifizierungskosten der Teilnehmenden, müssten die Kosten der weiteren Förderprogramme ebenfalls berücksichtigt werden. Hierdurch könnten die ermittelten Konfidenzintervalle verändert werden, da nicht die gesamten eingebrachten Mittel zur Qualifizierung in die Betrachtung eingehen.

Trotz der Limitationen geben die Ergebnisse einen umfassenden Einblick in die Hochschulgründungsförderung in Form der BSN-Projekte.

4.6 Fazit

Die empirische Untersuchung der 610 Teilnehmer zeichnet ein detailliertes Bild der Ergebnisse und Mechanismen der BSN-Projekte an den Brandenburger Hochschulen. Wird als Indikator die Teilnehmerzahl herangezogen, zeigt sich, dass die Planzahlen übererfüllt wurden, woraus sich ableiten lässt, dass die gründungsunterstützenden Angebote der BSN-Projekte an allen Standorten nachgefragt wurden.

Die Betrachtung weiterer Indikatoren zeigt, dass unterschiedliche konzeptionelle Ansätze zu verschiedenen Ergebnissen führten. Mit den konzeptionellen Ansätzen waren zudem unterschiedliche finanzielle Ausgestaltungen verbunden. Abhängig vom Konzept verfügten die BSN-Projekte über unterschiedlich hohe Budgets für Personal und externe Dienstleister. Die Quote des Sachbudgets war hingegen in allen Projekten annähernd gleich hoch, ein Einfluss auf die Projektergebnisse, bei Veränderung der Sachkostenbudgets konnte nicht untersucht bzw. verifiziert werden. Die Untersuchung zeigte weiterhin, dass die Komplexität der Konzepte zur Qualifizierung der Teilnehmer einen eher geringen Einfluss auf die Zielerreichung der Projekte hatte. Anders verhält es sich mit der Konzeptflexibilität, BSN-Projekte mit größerer Konzeptflexibilität erreichten die Zielvorgaben des Fördermittelgebers. Statische Abläufe der Gründungsförderung scheinen daher eher nachteiliger als flexiblere Abläufe.

Entsprechend der Vorgaben des Fördermittelgebers, verfolgten alle BSN-Projekte die Gründungsunterstützung durch eine Kombination aus Gruppenqualifizierung und individueller Qualifizierung, um so die Anzahl der geforderten Gründungen zu erreichen. Von den 610 Teilnehmern in allen BSN-Projekten gründeten 288 (47 Prozent.) Es konnten unterschiedliche Qualifizierungsabläufe identifiziert werden, wobei die Durchführung von Gruppen und Einzelqualifizierungen unterschiedliche Ergebnisse hervorbrachten. Über alle BSN-Projekte hinweg zeigte sich, dass die alleinige Gruppenqualifizierung nur in wenigen Fällen (3,2 Prozent) zu einer Gründung führte. Aus 210 individuellen Qualifizierungen resultierten dagegen in 60,48 Prozent der Fälle Gründungen. 256 Teilnehmer erhielten eine Gruppenqualifizierung sowie eine individuelle Qualifizierung und gründeten in 60,55 Prozent der Fälle. Die Gründungsquote ist bei beiden Qualifizierungsarten annähernd gleich hoch.

Trotz Teilnahme an einer Qualifizierung wurde bei 322 Personen (53 Prozent) keine anschließende Gründung dokumentiert. Ebenfalls wurde die Betreuungsintensität der individuellen Qualifizierungen untersucht, das Gros der Gründungen wurde nach der Qualifizierung durch einen bzw. zwei Berater vorgenommen. In keinem der untersuchten Fälle wurden mehr als drei unterschiedliche Berater in einer Gründungsberatung benötigt.

Aus der Untersuchung der Betreuungsintensitäten in Kombination mit den entstandenen Projektausgaben war es u.a. möglich, Konfidenzintervalle für die Ausgaben zur Qualifizierung der Teilnehmenden abzuleiten, um Aussagen über die Höhe der notwendigen Beratungskosten treffen zu können.

In Anbetracht der bisherigen Ergebnisse gilt es weiter zu erklären, warum die Teilnehmenden mit individueller bzw. mit Gruppen- und individueller Qualifizierung trotz der unterschiedlichen Betreuungsintensität, annähernd den gleichen Anteil an Gründungen erreichten und unterschiedlich hohe Kosten verursachten.

Ein möglicher Erklärungsansatz der verschiedenen Vorgehensweisen und Kosten lässt sich in der Komplexität der Gründungsvorhaben vermuten. Komplexe Gründungsvorhaben benötigen eine höhere Betreuungsintensität. Die Konzepte der BSN-Projekte verweisen für komplexe und innovative Gründungsvorhaben jedoch auf die Begleitung solcher Vorhaben in parallelen Betreuungsstrukturen bzw. Förderprogrammen. Dieser Erklärungsansatz erscheint daher ungeeignet.

Bei der Suche nach einer Erklärung kann abermals der theoretische Bezugsrahmen in Form der Agencytheorie herangezogen werden. Wie im Abschnitt 3.3.5.2 aufgezeigt, nehmen der BSN die Rolle des Prinzipals und der Teilnehmende die Rolle des Agenten ein. In der Folge lässt sich das Agencyproblem der adverse selection auch auf die Auswahl der Teilnehmer des BSN anwenden.

Aus Sicht der BSN-Projekte stellt eine 100-prozentige Gründungsquote, bei gegebenem Projektbudget, die first best solution dar. In dieser theoretischen Annahme würde jeder Teilnehmer im Anschluss an die Qualifizierung gründen.¹⁰⁰ Die Zielvorgaben der Förderrichtlinie, die darauf aufbauenden Antragskonzepte und die erreichten Projektergebnisse bilden dagegen die Realität als second best

¹⁰⁰ Die Annäherung an eine 100-prozentige Gründungsquote wird auch Sicht der über dem BSN-Projekten stehenden Organisationen angestrebt, da auch deren Residualverlust sich hierdurch weiter verringert.

solution ab. Die Differenz zwischen der first best solution und der second best solution sind die Agencykosten, die es aus Sicht der BSN-Projekte zu verringern gilt. Eine Ursache der Agencykosten ist die adverse selection bei der Auswahl der Teilnehmer vor Beginn der Qualifizierung. Werden in der Folge konsequenter Weise auch die Lösungen zur Reduktion der adverse selection auf die BSN-Projekte angewendet, kommen als Lösungsansätze das screening, das signaling und der Interessensangleich in Betracht. Eine weitere Ursache der Agencykosten ist der moral hazard, der erst nach Beginn der Qualifizierung auftritt. Für diesen Fall stellen der Interessensangleich und das Monitoring die theoretischen Lösungswege dar. Es konnten alle Lösungen zur Reduzierung der Agencykosten im Untersuchungsobjekt identifiziert werden.¹⁰¹

Ineffizienzen im screening, signaling und Interessensangleich bereits bei der Auswahl der Teilnehmenden sowie darüber hinaus Ineffizienzen im Interessensangleich und Monitoring im Qualifizierungsverlauf sind daher maßgeblich für die Höhe der Agencykosten.

Zur weiteren Optimierung der fördermittelfinanzierten Gründungsberatung sollte es daher Ziel sein, die aus der adverse selection und dem moral hazard resultierenden Agencykosten zu verringern.

Auf diesen Feststellungen aufbauend werden die theoretischen Ausarbeitungen des ersten Teils der Arbeit und die Ergebnisse der empirischen Untersuchung im Folgenden verwendet, um ein Referenzmodell zur fördermittelfinanzierten Gründungsberatung an Hochschulen zu entwickeln.

¹⁰¹ Siehe Kapitel 3.3.5 und Anhang Agencyprobleme der BIEM Startup Navigator Projekte.

5 Referenzmodell zur Gründungsberatung in Hochschulen

5.1 Rahmenbedingungen

Es wird angenommen, dass auf Grundlage der Untersuchung des Förderprojekts BIEM-Startup Navigator 2010 bis 2014 Implikationen zur zukünftigen Umsetzung von Gründungsunterstützungsangeboten an (Brandenburger) Hochschulen möglich sind. In diesem Abschnitt soll daher die letzte Forschungsfrage „Wie kann ein theoretisches Referenzmodell zur fördermittelfinanzierten Hochschulgründungsberatung gestaltet sein?“ beantwortet werden. Zur Erstellung des Referenzmodells soll im Folgenden versucht werden, die bisherigen theoretischen Ausarbeitungen und empirischen Ergebnisse zusammenzuführen. Hierfür werden zunächst die Rahmenbedingungen des Referenzmodells näher erläutert.

5.1.1 Theoretische Vorüberlegungen

Mit Hilfe des theoretischen Referenzmodells soll es gelingen den sinkenden EU-Fördermitteln gerecht zu werden. Gleichzeitig soll sich das Angebot der Gründungsunterstützung an den Hochschulen nicht reduzieren. Entsprechend strebt das Referenzmodell danach die first best solution zu erreichen, die als 100-prozentige Gründungsquote bei konstant hoher Teilnehmerzahl, zu geringeren Kosten als bisher, beschrieben wird.

Die Untersuchung der BSN-Projekte zeigt, dass bisher nur 47 Prozent der Teilnehmer nach Abschluss der Qualifizierung gründeten. Es gilt daher die Gründungsquote bei gleich hoher Teilnehmerzahl mit Hilfe des Referenzmodells weiter zu erhöhen und dabei weniger Fördermittel als bisher zu benötigen. Das zu entwickelnde theoretische Referenzmodell muss in der Lage sein die Agencykosten, d.h. die Differenz zwischen der first best und der second best solution, in der Gründungsförderung zu reduzieren. Nach Jensen und Meckling (1976, vgl. 308) sind die Agencykosten definiert als Summe aus den Überwachungskosten des Prinzipals, den Selbstbindungskosten des Agenten und dem Residualverlust.

Die Überwachungskosten entstehen den BSN-Projekten als Prinzipal gegenüber dem Teilnehmer und dem Berater als Agenten. Werden konsequenterweise auch die Lösungen zur Reduktion der adverse selection auf die BSN-Projekte angewendet, kommen als Lösungsansätze das screening, das signaling und der

Interessensangleich in Betracht. Ineffizienzen im screening, signaling und Interessensangleich bereits bei der Auswahl der Teilnehmenden und Berater sowie darüber hinaus Ineffizienzen im Interessensangleich und Monitoring im Qualifizierungsverlauf sind daher maßgeblich für die Höhe der Überwachungskosten.

Die Überwachungskosten entstehen an unterschiedlichen Stellen der BSN-Projekte. Im Verlauf der Gruppenqualifizierungen wurde auch das Vorhandensein etwaiger Voraussetzungen der Teilnehmer für weitere individuelle Qualifizierungen überprüft. Die Kosten der Gruppenqualifizierungen sind daher mindestens teilweise ggf. sogar vollständig als Screeningkosten zu bewerten.

Im Fall des signalings, kann die Gruppenqualifizierung für die Teilnehmenden als Informationsveranstaltung gesehen werden, in deren Folge ein Signal mit weiteren Qualifizierungswünschen bzw. das Signal zum Abbruch der Qualifizierung durch den Teilnehmer oder Berater erfolgt. Die Kosten der Gruppenqualifizierungen sind in diesem Fall teilweise ggf. sogar vollständig als Signalingkosten zu bewerten.

Für Teilnehmende der individuellen Qualifizierung, ohne vorherige Gruppenqualifizierung wurde eine individuelle Einschätzung der Förderfähigkeit durch den BSN vorgenommen, auch die hierfür aufgelaufenen Ausgaben sind als Screeningkosten oder als Kosten der Interessensangleichung zu bewerten. Diese Kosten lassen sich, anders als bei den Gruppenqualifizierungen, nicht direkt beziffern.

Die Selbstbindungskosten der Agenten sind für die Entwicklung des Referenzmodells von untergeordneter Bedeutung, da diese Kosten den Teilnehmern und den Beratern entstehen.

Werden Teilnehmer ohne screening bzw. signaling oder nach einem ineffizienten screening bzw. signaling qualifiziert, kommt es zum Abschluss eines unvollkommenen Vertrages, der Teilnehmer wird in diesem Fall qualifiziert, ohne dass im Nachhinein eine Gründung zu erwarten ist. Die damit in Verbindung stehenden Kosten der Qualifizierung bilden den wesentlichen Teil des Residualverlusts ab.

Zur weiteren Optimierung der fördermittelfinanzierten Gründungsberatung sollte es daher Ziel sein, die Überwachungskosten und den Residualverlust mit Hilfe des Referenzmodells zu verringern. Nachfolgend werden die weiteren Rahmenbedingungen des Referenzmodells beschrieben.

5.1.2 Motivation

Wie im Kapitel 2.1.2 aufgezeigt, sind Gründer nicht eindeutig an soziodemographischen Merkmalen zu unterscheiden. Familiäre Vorprägungen oder eine durchlaufene entrepreneurial education¹⁰² führen vermehrt zur Herausbildung von gründungsförderlichen Charaktereigenschaften (vgl. Halberstadt & Welpel, 2008, S. 56). Doch auch Personen mit vorhandenen gründungsförderlichen Charaktereigenschaften werden nicht in einem Automatismus zu Gründern. Es konnte festgestellt werden, dass jedes Gründungsvorhaben unterschiedlich ist. Auch wenn es vorhabenbezogen mehr oder weniger große Ähnlichkeiten gibt, so steht hinter jedem Vorhaben ein anderes Individuum mit vollkommen eigenen, teilweise nicht quanti- und qualifizierbaren Merkmalen und Erwartungshaltungen. Verschiedene extrinsische und intrinsische Motive beeinflussen ebenfalls die Entscheidung zur Gründung. Die Komplexität der Motive nimmt zudem zu, da die Motive für sich eigenständig oder auch in unterschiedlichen Kombinationen vorkommen können (vgl. Gehrler et al. 2016, S. 15; vgl. Kollmann 2016, S. 144–146; vgl. Vogelsang et al. 2015, S. 19–20). Neben den allgemeinen Risiken, die mit einer Gründung verbunden sind, folgt jede Person bei der Entscheidung, zusätzlich ihren individuellen persönlichen Risikoaffinitäten.

Die Anwendung des occupational choice Modells ermöglicht es, den Prozess der Entscheidung zur Aufnahme einer selbstständigen oder angestellten Tätigkeit, unter Berücksichtigung von Einflussgrößen wie Charaktereigenschaften und Gründungsmotiven, darzustellen (vgl. Fritsch 2016, S. 40; vgl. Lucas 1978, S. 508–522). Empirische Studien bspw. von Sorgner und Fritsch (2013) belegen zudem die praktische Anwendbarkeit des Modells. Mit Hilfe dieses Ansatzes sollte es möglich sein, den Entscheidungsprozess für oder gegen die Aufnahme einer selbstständigen Tätigkeit, unter Berücksichtigung des erzielbaren Einkommens und der individuellen unternehmerischen Fähigkeiten modellhaft abzubilden und vereinfacht zu beschreiben. In Anlehnung an die Zielgruppen der BSN-Projekte, soll das Referenzmodell für Studierende, wissenschaftliche Mitarbeiter und Absolventen der Hochschulen anwendbar sein.

¹⁰² Die Entrepreneurship Education soll umfassend verstanden werden z.B. Unternehmensgründung bzw. Unternehmertum, Opportunity recognition and exploitation und unternehmerisches Denken und Handeln Vgl. Bijedić, Teita (2019): Begriffliche und disziplinäre Genese der Entrepreneurship Education. S. 25 In: Teita Bijedic, Ilona Ebberts und Brigitte Halbfas (Hg.): Entrepreneurship Education. Begriff - Theorie - Verständnis. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 21–40.

5.1.3 Gründungsprozess

Die Entwicklung des Referenzmodells stellt auf den in Kapitel 2.1.3 herausgearbeiteten kombinierten und erweiterten Gründungsprozess ab. Das Modell beinhaltet neben der Vorgründungsphase auch den Übergang von der Gründungsphase hin zur Unternehmensentwicklung. In den einzelnen Phasen werden zudem unterschiedliche determinierende Einflüsse berücksichtigt, ohne für die jeweiligen Phasen zeitliche Vorgaben zu machen. Für die Anwendung des Referenzmodells wird angenommen, dass alle Gründungen den kombinierten und erweiterten Gründungsprozess durchlaufen.

5.1.4 Beratungsprozess

Im zu entwickelnden Referenzmodell sollen ebenfalls geeignete Beratungsabläufe berücksichtigt werden. Die Beteiligten und die Abläufe von Unternehmens- bzw. Gründungsberatung wurden im Kapitel 2.2 beschrieben. Es konnte festgestellt werden, dass die Beratung von Gründungen eine spezialisierte Dienstleistung innerhalb der Beratungsleistung ist (vgl. Wohlgemuth 2017, S. 32). Besonderheiten, wie das Fehlen von stabilen unternehmerischen Strukturen und sehr eingeschränkte Ressourcen, unterscheiden Gründungsberatungen deutlich von „üblichen“ Unternehmensberatungen. Ein wesentlicher Unterschied findet sich in der Vergütung der Beratungsleistungen, so sind die Finanzierung durch Fördermittel, Beteiligungen am Unternehmen oder Pro Bono Beratungen gängige Praxis. Die Auswahl des Beraters ist damit auch abhängig von der jeweils gewählten Finanzierung der Gründungsberatung und nicht frei von Limitierungen (vgl. Wohlgemuth und Gfrörer 2008, S. 23). Im Vergleich unterschiedlicher Modelle zum Ablauf von Beratungen wurde der sechshebige Beratungsprozess von Lippitt und Lippitt (2015) als Prozess ermittelt, der die Eigenschaften, Motive und Ziele von Beratungen darstellen kann. Für das Referenzmodell soll daher der sechshebige Beratungsprozess von Lippitt und Lippitt (2015), zu Beschreibung eines strukturierten Ablaufs der Gründungsberatung verwendet werden.

5.1.5 Fördermittel

Wie die Ausführungen im Kapitel 2.3.4 zeigen, wird aufgrund der positiven wirtschaftlichen Entwicklungen des Landes Brandenburg, eine weitere Reduzierung der EU-Strukturfondmittel in der Förderperiode 2021-2027 angenommen. Die Verabschiedung und anschließende Veröffentlichung der

Operationellen Programme des Landes Brandenburg für die EU-Strukturfonds wird für das Frühjahr 2021 erwartet. Nach aktueller Einschätzung wird der Kofinanzierungssatz in Brandenburg ca. 60 Prozent betragen (vgl. Reuter 2020). Zur qualitativen und quantitativen Aufrechterhaltung der bisherigen Betreuungsstrukturen für Gründungsinteressierte an Brandenburger Hochschulen ist es daher notwendig, dass das Referenzmodell den Residualverlust weiter minimiert.

5.2 Referenzmodell

Das folgend beschriebene Referenzmodell zur fördermittelfinanzierten Gründungsberatung an Hochschulen führt die Ergebnisse der theoretischen Ausarbeitungen und die empirischen Ergebnisse der Arbeit zusammen und beantwortet die dritte Forschungsfrage „Wie kann ein theoretisches Referenzmodell zur fördermittelfinanzierten Hochschulgründungsberatung gestaltet sein?“

Im ersten Schritt soll das Referenzmodell die Auswahl der Teilnehmer strukturieren, um so die Schlechtauswahl der Teilnehmer zu reduzieren.¹⁰³ Zu diesem Zweck wird mit Hilfe des Referenzmodells zunächst die Ausgangssituation der Gründungsinteressierten ermittelt. Unter Berücksichtigung der o.g. Zielgruppen gibt es dabei zwei Fälle, zunächst die Gruppe der Erwerbslosen, dazu gehören Studenten ohne weitere Erwerbstätigkeit und erwerbslose Alumni.

Die zweite Gruppe umfasst die erwerbstätigen Personen, d.h. Studenten und Absolventen, die mindestens einer erwerbstätigen Beschäftigung nachgehen, sowie die angestellten wissenschaftlichen Mitarbeitenden der jeweiligen Hochschule.

Unterschiedliche Motivationen der zuvor eingeteilten Zielgruppen führen zur Aufnahme einer selbstständigen Tätigkeit und sollen im Rahmen des Referenzmodells berücksichtigt werden. Hierzu werden zunächst drei Motivebenen eingeführt. Auf der ersten Motivebene (ME1) wird in zwei mögliche Richtungen unterschieden. Die erste Richtung umfasst Gründungen, die eine Alternative zur Erwerbslosigkeit sind, es soll durch die Gründung eine Verschlechterung der bisherigen Lebensumstände verhindert werden, die Gründung erfolgt aus der Not heraus. Diese Richtung in der ersten Motivebene wird im Referenzmodell kurz als „Gründen müssen“ bezeichnet. Die zweite Richtung auf der ersten Motivebene umfasst Gründungen die als Alternative zur Erwerbstätigkeit erfolgen sollen. Die Gründung wird angestrebt, um eine Verbesserung der aktuellen Lebensumstände zu erreichen, erfolgt freiwillig und nicht aus einem Zwang heraus. Diese Richtung in der ersten Motivebene wird im Modell kurz als „Gründen wollen“ bezeichnet. Die beiden grundlegenden Richtungen auf der ersten Motivebene „Gründen müssen“ (GM) und „Gründen wollen“ (GW) bilden die im Kapitel 2.1.2 beschriebenen Push und Pull Motive komprimiert ab.

¹⁰³ Schlechtauswahl beschreibt in diesem Zusammenhang das Agencyproblem der adverse selection, siehe auch Kapitel 3.3.3 Agencyprobleme.

Zur Reduzierung der Schlechtauswahl werden neben der Gründungsmotivation auch die Intensität der Gründungsabsicht sowie die Verwendung der übrigen Arbeitszeit der potenziellen Teilnehmer abgefragt. Daher erfolgt im nächsten Schritt die Einschätzung der verfügbaren durchschnittlichen wöchentlichen Arbeitszeit für alle ausgeübten Tätigkeiten, durch den Teilnehmer selbst.

Auf der folgenden zweiten Motivebene (ME2) ist es jetzt möglich, die Intensität, mit der zukünftig die selbstständige Tätigkeit ausgeübt werden soll, zu berücksichtigen. Hierfür werden die zwei Intensitätsgrade IG-1 und IG-2 eingeführt. Die Bestimmung der Intensität erfolgt dabei in prozentualer Arbeitszeit, die für die selbstständige Tätigkeit aufzubringen ist.¹⁰⁴

Wird die neue selbstständige Tätigkeit überwiegend, d.h. mit mehr als 50 Prozent der durchschnittlichen wöchentlichen Arbeitszeit ausgeübt, wird diese als Intensitätsgrad IG-1 klassifiziert. Soll die zukünftige selbstständige Tätigkeit, einen Anteil von weniger als 50 Prozent der Arbeitszeit ausmachen, erfolgt die Klassifizierung als Intensitätsgrad IG-2.

Nachdem in der zweiten Motivebene (ME2) die Intensität der zukünftigen selbstständigen Tätigkeit bestimmt wurde, soll im nächsten Schritt des Referenzmodells die Überprüfung erfolgen, ob und mit welcher Intensität noch weitere Erwerbstätigkeiten ausgeübt werden. Auch hierfür wird die Arbeitszeit zur Bestimmung des Intensitätsgrades eingesetzt. Zur Unterscheidung werden auf der dritten Motivebene (ME3) die beiden Intensitäten IW-1 (Haupterwerb) und IW-2 (Nebenerwerb) verwendet. Unter IW-1 werden alle, neben der geplanten selbstständigen Tätigkeit, ausgeübten Erwerbstätigkeiten subsummiert, die 50 oder mehr Prozent der Arbeitszeit beanspruchen. Im Haupterwerb ist nur maximal eine weitere Tätigkeit neben der geplanten Selbstständigkeit möglich, dies ist immer dann der Fall, wenn beide Tätigkeiten jeweils 50 Prozent der Arbeitszeit beanspruchen.

Der Bereich IW-2 beschreibt alle Tätigkeiten, deren zeitlicher Aufwand nicht als IW-1 klassifiziert werden kann, d.h. die weniger als 50 Prozent der Arbeitszeit ausmachen. Im Feld IW-2 ist die Ausübung von mehreren unterschiedlichen

¹⁰⁴Als Bezugsgröße für die modellhafte Klassifizierung der Intensität, kann bspw. eine 40 Stunden Woche als maximaler Arbeitsaufwand sein. Wobei auch andere Messgrößen oder Grenzwerte zur Bestimmung der Intensität möglich wären, wie beispielsweise die Einkommenshöhe oder eine 36 Stunden Arbeitswoche.

beruflichen Tätigkeiten im gleichen Zeitraum zulässig. Mit Hilfe des ersten Teils des Referenzmodells ist es nun möglich, die potenziellen Teilnehmer bereits vor Beginn der Qualifizierung auf Grundlage der individuellen Ausgangssituation, der Motivlage und der zeitlichen Ausprägung der selbstständigen Tätigkeit, in 16 unterschiedliche Kombinationen zu strukturieren. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Auswahlmatrix als ersten Teil des bisher beschriebenen Referenzmodells auf.

Ausgangslage (AL)	Erste Motivebene (ME1)	Arbeitszeit (AZ)	Zweite Motivebene (ME2)	Dritte Motivebene (ME3)	Auswertung
Erwerbslos Studenten, Absolventen (EL)	Gründen müssen (GM)	Durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit aller Tätigkeiten aus AL und ME1 definieren (AZ) <i>1h ≤ AZ ≤ 168h</i>	Intensität der Gründung (IG-1) <i>50% ≤ AZ ≤ 100%</i>	Intensität der weiteren Erwerbstätigkeit (IW-1) <i>50% ≤ AZ ≤ 100%</i>	AL + ME1 + ME2 + ME3 = 16 Kombi- nationen möglich
Erwerbstätig Studenten, Absolventen, Mitarbeiter (ET)	Gründen wollen (GW)		Intensität der Gründung (IG-2) <i>1% ≤ AZ ≤ 50%</i>	Intensität der weiteren Erwerbstätigkeit (IW-2) <i>1% ≤ AZ ≤ 50%</i>	

Abbildung 47: Auswahlmatrix des Referenzmodells (Eigene Darstellung)

Im nächsten Teil des Referenzmodells sollten hochschulstandortsspezifische Verfahrensweisen für jede der 16 Kombination entwickelt werden. Als Entwicklungsrichtungen sollte gelten, dass eine höhere Arbeitszeit (AZ) bei gleichzeitig hoher Intensität der Gründung (IG-1 oder IG-2) auch mit einer zunehmenden Betreuungsintensität in der Gründungsberatung einhergeht. Weiterhin sollte bei der Entwicklung berücksichtigt werden, dass eine höhere Intensität der weiteren Erwerbstätigkeit (IW-1 oder IW-2) mit einer zunehmend geringeren Betreuungsintensität einhergeht.

Neben den beiden Entwicklungsrichtungen sollten die im Rahmen des Referenzmodells, von den Hochschulstandorten, zu entwickelnden 16 Verfahrensweisen dabei zusätzlich auch die nachfolgend erläuterten Erfolgskriterien erfüllen, um so den veränderten Rahmenbedingungen, z.B. den zukünftig niedrigeren Fördermitteln, gerecht zu werden.

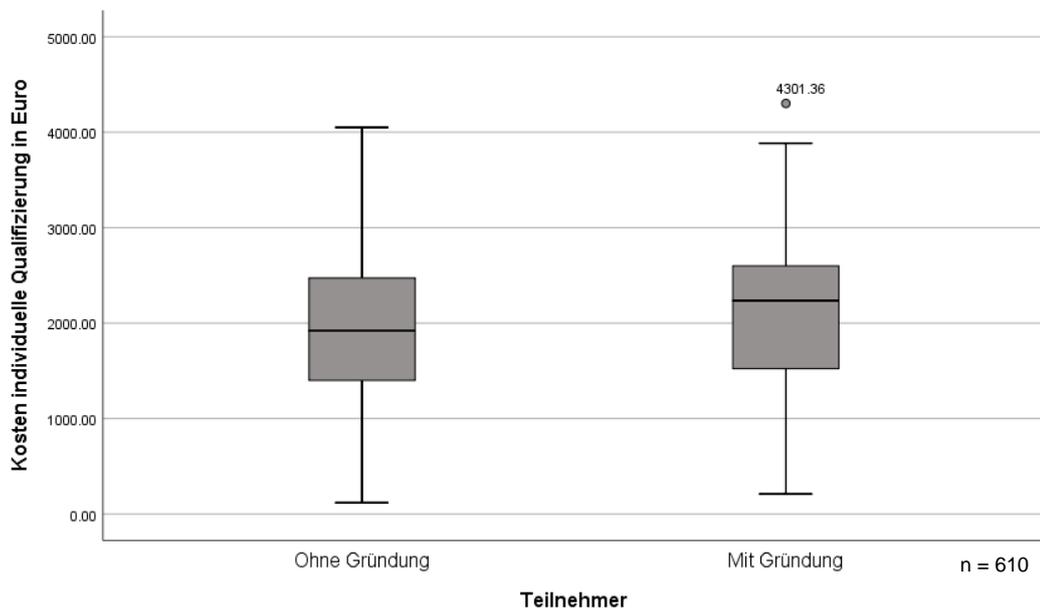
Das reduzierte Fördermittelvolumen macht es notwendig, die Allokation der Fördermittel innerhalb der Projekte anzupassen. In allen untersuchten BSN-Projekten erfolgte die Aufteilung der Gesamtbudgets in die drei

Ausgabenpositionen Personalausgaben, Sachkosten und Kosten der externen Qualifizierungen. Wie in der empirischen Auswertung überprüft werden konnte, hat eine Veränderung der Qualifizierungsintensitäten einen maßgeblichen Einfluss auf die Ergebnisse der Gründungsförderung. Die Reduzierung der Fördermittel soll aus diesem Grund durch Anpassungen in den Ausgaben zur externen Qualifizierung erfolgen. Die Personalkosten und Sachkosten werden in der weiteren Betrachtung als c.p. angenommen. Wie im Abschnitt 4.3.3 dargestellt, wurden mit Hilfe der individuellen Qualifizierungen ohne Gruppenqualifizierungen ähnlich viele Teilnehmer wie bei der individuellen Qualifizierung mit zusätzlicher Gruppenqualifizierung erreicht, wobei hierfür weniger Budget benötigt wurde. Eine Kopplung von individueller Qualifizierung und Gruppenqualifizierung sollte daher unterbleiben. Gruppenqualifizierungen sollten vielmehr als Maßnahme zur Sensibilisierung und Akquise der Teilnehmer eingesetzt werden.

Im Rahmen der Untersuchungen konnte festgestellt werden, dass die Hochschulgröße keinen signifikanten Einfluss auf die anteilige Anzahl der Gründungen und die Höhe der durchschnittlich eingesetzten Mittel zur Qualifizierung eines Teilnehmers hatte. Im Referenzmodell wird daher ein hochschulübergreifender Ansatz zur Ermittlung der notwendigen Beratungskosten verwendet. Auf Grundlage der Ergebnisse wurden die Kosten zur Qualifizierung eines Teilnehmers projektübergreifend ermittelt. Zusätzlich wurden die Kosten der Qualifizierung in Teilnehmer mit Gründung und Teilnehmer ohne Gründung differenziert. Das Ergebnis zeigt die Abbildung 48. Im Mittel betragen die Kosten zur Qualifizierung eines Teilnehmers ohne Gründung 1.932 Euro. Aufgrund der ermittelten Konfidenzintervalle kann die Prognose abgegeben werden, dass Kosten zur Qualifizierung weiterer Teilnehmer, mit einer 95 prozentigen Wahrscheinlichkeit zwischen 1.813 Euro und 2.051 Euro betragen. Der Mittelwert zur Qualifizierung eines Teilnehmers, mit anschließender Gründung betrug 2.083 Euro. Aus den ebenfalls dargestellten Konfidenzintervallen kann die Prognose abgegeben werden, dass die Kosten zur Qualifizierung eines weiteren Teilnehmers mit anschließender Gründung, mit einer 95 prozentigen Wahrscheinlichkeit, zwischen 1.995 Euro und 2.172 Euro betragen.

Es konnte belegt werden, dass die durchschnittlichen Kosten für Gründungen nach individueller Qualifizierung (ohne Gruppenqualifizierung) niedriger waren als die Kosten für Gründungen mit individueller- und Gruppenqualifizierung. Ursächlich

hierfür ist, dass Gründungen mit individueller- und Gruppenqualifizierung zusammengefasst mehr Beratungszeit beanspruchten.



Kosten der individuellen Qualifizierung in Euro	Ohne Gründung	Mit Gründung
Minimum	119	210
Maximum	4050	4301
Median	1920	2236
Mittelwert	1932	2083
95 prozentiges Konfidenzintervall des Mittelwerts		
Untergrenze	1813	1995
Obergrenze	2051	2172

Abbildung 48: Kosten der individuellen Qualifizierungen von Teilnehmern mit Gründung und projektübergreifende Konfidenzintervalle (Eigene Darstellung)

Es konnte weiterhin belegt werden, dass mit zunehmender Betreuungsintensität auch die Gründungszahlen ansteigen. Im Vergleich der Gründungszahlen mit den Ausgaben zur Qualifizierung zeigte sich allerdings, dass 127 Gründungen (45 Prozent aller Gründungen) aus individuellen Qualifizierungen hervorgingen und dabei 30 Prozent der Ausgaben verursachten. Weitere 155 Gründungen (55 Prozent aller Gründungen) wurden nach Gruppen- und individueller Qualifizierungen vorgenommen, wofür 70 Prozent der Ausgaben benötigt wurden. Modellhaft formuliert, erreichten die individuellen Qualifizierungen 45 Prozent der Gründungen mit 30 Prozent des Budgets. Wohingegen die Gruppen- und individuellen Qualifizierungen 55 Prozent der Gründungen mit 70 Prozent der Kosten erreichten. Unter der Annahme sinkender Fördermittel sollte das Referenzmodell daher auf diese Ergebnisse eingehen und ein effizientes Mittelverteilungsmodell beinhalten.

Weiterführend konnte auch festgestellt werden, dass die Gründungsquote und Anzahl der Gründungen bei einer Betreuungsintensität zwischen einem und zwei Beratern die höchsten Werte erreichten. Wobei ermittelt werden konnte, dass die maximalen Ausgaben zur Qualifizierung eines Teilnehmers zwischen 1.995 Euro und 2.172 Euro betragen sollten unabhängig davon, ob ein oder zwei Beratungsunternehmen an der Qualifizierung beteiligt sind.

Wie im Kapitel 4.3.4 überprüft, sollte weiterhin bei der Ausgestaltung der 16 Kombinationen berücksichtigt werden, dass sich eine hohe Konzeptflexibilität sowie eine niedrige Konzeptkomplexität positiv auf die Ergebnisse der Gründungsberatung auswirken.

Die folgende Abbildung zeigt den zweiten Teil des Referenzmodells sowie die Entwicklungsrichtungen und Erfolgskriterien auf.

Kombinationen				Entwicklung von hochschulspezifischen Verfahrensweisen
EL	GM	IG-1	IW-1	Entwicklungsrichtungen <ul style="list-style-type: none"> • Höhere Arbeitszeit (AZ) bei gleichzeitig hoher Intensität der Gründung (IG-1 oder IG-2) sollte mit einer zunehmenden Betreuungintensität einhergehen • Höhere Intensität der weiteren Beschäftigung (IW-1 oder IW-2) sollte mit einer zunehmend niedrigeren Betreuungintensität einhergehen Entwicklungskriterien <ul style="list-style-type: none"> • Externe Qualifizierung durch maximal zwei Beratungsunternehmen • Maximales Ausgaben für externe Qualifizierung zwischen 1.995 Euro und 2.172 Euro. • Gruppenqualifizierung als Maßnahmen zur Sensibilisierung und nicht mehr als Bestandteil Qualifizierung einsetzen • Niedrige Komplexität bei gleichzeitig hoher Flexibilität der Förderanträge bzw. Konzepte
EL	GM	IG-1	IW-2	
EL	GM	IG-2	IW-1	
EL	GM	IG-2	IW-2	
EL	GW	IG-1	IW-1	
EL	GW	IG-1	IW-2	
EL	GW	IG-2	IW-1	
EL	GW	IG-2	IW-2	
ET	GW	IG-2	IW-2	
ET	GW	IG-1	IW-1	
ET	GW	IG-1	IW-2	
ET	GW	IG-2	IW-1	
ET	GM	IG-1	IW-1	
ET	GM	IG-1	IW-2	
ET	GM	IG-2	IW-1	
ET	GM	IG-2	IW-2	

Abbildung 49: Kombinationen, Entwicklungsrichtungen und Erfolgskriterien des Referenzmodells. (Eigene Darstellung)

Zusätzlich zu den bereits etablierten Methoden und Standards in der Durchführung und Abrechnung von öffentlich geförderten Projekten, sollte für die Gründungsberatung an Hochschulen ein einheitlicher Beratungsablauf zur Sicherstellung einer übergreifenden minimalen Beratungsqualität und Beratungsintensität festgeschrieben werden. Teilnehmer der individuellen Qualifizierungen sollten losgelöst von der notwendigen Betreuungintensität, einen vorab definierten Beratungsablauf absolvieren, empfohlen werden die sechs Phasen der Beratung (Kontakt und Einstieg, Formulierung des Kontrakts und Aufbau einer Arbeitsbeziehung, Definition des Problems und diagnostische Analyse, Zielsetzung und Vorgehenspläne, Durchführung und Erfolgskontrolle, Sicherung der

Kontinuität) entsprechend des von Lippitt und Lippitt (2015) entwickelten Beratungsprozesses (vgl. Lippitt und Lippitt 2015, S. 18).

Im Verlauf oder im Anschluss an die individuelle Qualifizierung in einer der 16 Kombinationen, legen sich die Teilnehmenden auf die weiteren Schritte fest. Diese können im Referenzmodell auf drei wesentliche Optionen reduziert werden. Option eins ist die Gründung der Teilnehmer. Die zweite Option beschreibt den Übergang der Teilnehmer in weiterführende Betreuungsstrukturen. Die weitere Betreuung kann themenbezogen innerhalb der Hochschulen erfolgen, z.B. durch weitere Gründungsförderungen, Forschungsgruppen oder studentische Initiativen. Aber auch die weitere Unterstützung durch Betreuungsstrukturen außerhalb der Hochschulen ist möglich, z.B. durch regionale Wirtschaftsförderung, Kooperationen mit Unternehmen oder die Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen.

Die dritte Option -Abbruch- beschreibt alle Teilnehmenden die im Verlauf der Qualifizierung oder im Anschluss daran, ihre Gründungsvorhaben nicht weiter forcieren und stattdessen einer weiteren Erwerbstätigkeit, im Sinne der dritten Motivebene (ME3), nachgehen.

Die Analyse der Ergebnisse und die fortlaufende Evaluation des Projekts sind der letzte wichtige Bestandteil des Referenzmodells. Fest in den Ablauf der Gründungsberatung integrierte Monitoringmechanismen ermöglichen die Überwachung der Ergebnisse. Umwelteinflüsse oder strukturelle Änderungen können so frühzeitig erfasst werden und die Abläufe ggfs. an die veränderte Situation angepasst werden. Die flexible Gestaltung des Referenzmodells lässt, wenn notwendig, Anpassungen in allen Teilen zu. Nach der Gründung, dem Übergang in weiterführende Betreuungsstrukturen oder dem Abbruch der Qualifizierung bzw. Aufgabe der Gründungsabsicht, soll im Rahmen des Referenzmodells eine abschließende Analyse der begleiteten Gründungsvorhaben und der erreichten Gründungen vorgenommen werden. Die dafür notwendigen Informationen werden fortlaufend im Beratungsprozess gesammelt, u.a. durch Evaluationen der Teilnehmer bzw. Berater und die Auswertung von Beratungsberichten. Darüber hinaus sollen regelmäßig auch die Umfeldbedingungen in die Analyse eingehen. Die Ergebnisse der Analyse können auf allen Ebenen des Referenzmodells zur kontinuierlichen Verbesserung eingesetzt werden, z.B. durch Adaption der maximal möglichen Arbeitszeit,

Anpassungen der 16 Kombinationen und der Erfolgskriterien oder Erweiterungen des Beratungsprozesses. Die nachfolgende Abbildung 50 zeigt das vollständige Referenzmodell zur fördermittelfinanzierten Gründungsberatung an Hochschulen.

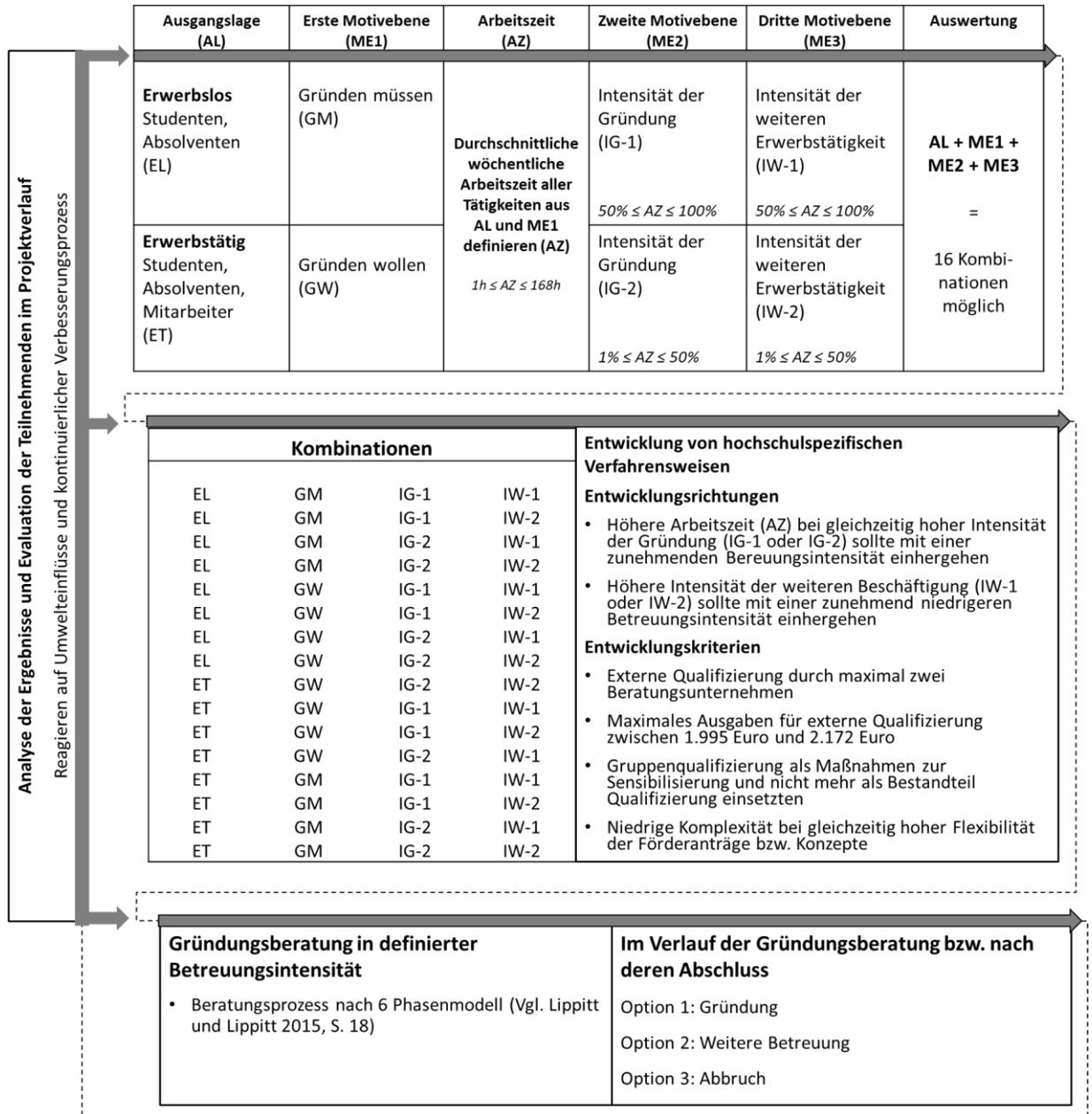


Abbildung 50: Theoretisches Referenzmodell zur fördermittelfinanzierten Gründungsberatung an Hochschulen (Eigene Darstellung)

Das entwickelte theoretische Referenzmodell optimiert den Auswahlprozess der Teilnehmer und strukturiert die Abläufe der Gründungsberatung neu. Mit Hilfe des theoretischen Referenzmodells wird eine weitere Annäherung an die eingangs beschriebene first best solution ermöglicht.

5.3 Limitationen des Referenzmodells

Das entwickelte theoretische Referenzmodell basiert auf der Annahme der vorab erläuterten Rahmenbedingungen. Trotz der Rahmenbedingungen gibt es eine Reihe von Limitationen des Referenzmodells die nachfolgend näher erläutert werden.

Zunächst soll auf die Auswahl der Teilnehmenden mit Hilfe der Auswahlmatrix eingegangen werden. Die Einschätzung des erwarteten Zeitaufwands unterliegt in zweifacher Weise einer Limitation. Zunächst erfolgt die Einschätzung durch den (zukünftigen) Teilnehmer selbst. Opportunistisches Verhalten, z.B. durch falsche Angaben der Arbeitszeiten, des zukünftigen Teilnehmers zur Erlangung einer für ihn kostenfreien Qualifizierung ist nicht auszuschließen. Gleichzeitig sollen die Aussagen zur Arbeitszeit für die zukünftige Selbstständigkeit getroffen werden, womit ebenfalls aufgrund des Prognosecharakters der Angaben eine Unsicherheit verbunden ist.

Weitere Limitationen des Modells betreffen die standortspezifische Ausgestaltung und Anwendung der 16 Kombinationen bzw. Betreuungsintensitäten. Hierfür werden Erfahrungen und Kenntnisse über die jeweiligen Zielgruppen und deren Gründungsverhalten vorausgesetzt. Ohne die weitere Entwicklung von hochschulindividuellen Abläufen, vor allem bei den 16 Kombinationen bzw. Betreuungsintensitäten, ist die Anwendung des Modells nicht möglich. Die im Abschnitt 4.2 untersuchten Konzepte der BSN-Projekte verweisen auf parallele Unterstützungsstrukturen z.B. für komplexe und innovative Gründungsvorhaben. Die mit Hilfe des Referenzmodells entwickelten Förderkonzepte müssen demnach, auch bei Nutzung des Referenzmodells, eine ausreichende Konzeptflexibilität aufweisen, um z.B. Forschungsvorhaben mit angeschlossener wirtschaftlicher Verwertung der Ergebnisse oder innovative Gründungsvorhaben an die entsprechenden Stellen zu verweisen.

Die Qualifikation des ausführenden Personals in der Gründungsförderung war nicht Bestandteil der durchgeführten Untersuchung und wird folglich nicht im Referenzmodell berücksichtigt. An dieser Stelle besteht weiterer Forschungsbedarf, z.B. inwieweit sich die Qualifikation des Personals auf die Gründungsquoten der Teilnehmer auswirken kann.

Die Qualifizierung der Teilnehmer durch externe Dienstleister ist ebenfalls Limitationen unterworfen. So wird im theoretischen Referenzmodell nicht näher beschrieben welche Inhalte und Methoden während der Gründungsberatung durch

den externen Dienstleister eingesetzt werden. Der sechs-stufige Beratungsprozess gibt lediglich den formalen Ablauf vor, jedoch ohne inhaltliche oder methodische Schwerpunkte zu benennen. Mit Hilfe dieser teilweisen Strukturierung soll es gelingen, ein hohes Maß an Flexibilität im Verlauf der externen Qualifizierung zu ermöglichen und zeitgleich eine untere Schwelle für die Qualität und Intensität der Gründungsberatung an den Hochschulstandorten einzuführen. Im Untersuchungsobjekt wurden in wenigen Fällen auch drei Berater konsultiert. Im Referenzmodell wurde die Anzahl der Berater auf maximal zwei limitiert. Für die untersuchten Konstellation mit drei Beratern besteht im Referenzmodell die Limitation, dass die Gründung nach zwei Beratungen nicht vollzogen werden kann. Weiterhin soll erwähnt werden, dass im Rahmen des Modells eine stets ausreichende Qualität der externen Dienstleister angenommen wird, d.h. bei einer individuellen Qualifizierung werden die Beratungen ohne Weiteres ausgeführt und im Anschluss daran gelten die Teilnehmer als qualifiziert. Zwischenmenschliche Belange, fachliche Unzulänglichkeiten und auch mögliche Ineffizienzen bei der Auswahl der Berater bleiben unberücksichtigt, da der Auswahlprozess der externen Dienstleister wie im Untersuchungsobjekt ausgeführt als best practice angenommen wird.

Eine weitere Limitation des Modells besteht in der Nachhaltigkeit der Gründungen. Wie langfristig die begleiteten Gründungen am Markt Bestand haben, wurde nicht in der Untersuchung erfasst und auch im Referenzmodell nicht berücksichtigt. In diesem Feld besteht weiterer Forschungsbedarf.

Aufgrund seines theoretischen Charakters ist das Referenzmodell in der Beschreibung der operativen Abläufe ebenfalls limitiert. Wesentliche Bestandteile der untersuchten BSN-Projekte werden an dieser Stelle als best practice unterstellt und nicht im Referenzmodell beschrieben. Dazu gehören die operativen Abläufe wie bspw. die obligatorische Prüfung der Teilnehmenden auf deren Förderfähigkeit, die Überprüfungsprozesse auf mögliche weitere Unterstützungsmöglichkeiten oder die Abrechnung der Fördermittel. Ebenfalls bewusst kein Bestandteil des theoretischen Referenzmodells ist die konkrete Ausgestaltung von Verträgen zwischen den Beteiligten. Die Vielseitigkeit von Gründungsvorhaben und auch die verschiedenen Beteiligten Akteure machen es notwendig, hochschulindividuelle Abläufe und Verträge zu entwickeln.

Trotz der Limitationen ist es mit Hilfe des theoretischen Referenzmodells möglich, einen optimierten Auswahlprozess der Teilnehmer und eine weitere Strukturierung der Abläufe in der Gründungsberatung abzubilden.

5.4 Fazit

Das entwickelte theoretische Referenzmodell zeigt wie die Ergebnisse der empirischen Untersuchung genutzt wurden, um die Agencykosten der fördermittelfinanzierten Gründungsberatung zu reduzieren. Die Reduzierung der Screening- und Signalingkosten gelingt durch die Vereinheitlichung der Screening- und Signalingabläufe, in Form der Auswahlmatrix. Die Auswahlmatrix substituiert die Auswahl von Teilnehmenden im Verlauf der Gruppenqualifizierung sowie die individuelle Auswahl von Teilnehmenden durch den BSN.

Die Reduzierung des Residualverlusts wird mit Hilfe der unterschiedlichen Qualifizierungsabläufe erreicht. Aufbauend auf den Ergebnissen der Auswahlmatrix erfolgt im theoretischen Referenzmodell die Qualifizierung der Gründungsvorhaben nach 16 vorab definierten Verfahrensweisen bzw. Betreuungsintensitäten. Die Verfahrensweisen sind dabei hochschulspezifisch zu entwickeln. Ebenfalls durch das theoretische Referenzmodell vorgegeben sind Hinweise zur Entwicklung der 16 unterschiedlichen Vorgehensweisen bzw. Betreuungsintensitäten in Form von Entwicklungsrichtungen und Entwicklungskriterien.

Zur weiteren Reduzierung des Residualverlusts aufgrund der Schlechtleistungen und aufgrund der Schlechtauswahl von externen Dienstleistern wird für alle individuellen Qualifizierungen ein einheitlicher Beratungsprozess vorgegeben. Der Beratungsprozess ist dabei ausreichend variabel, um den verschiedenen Betreuungsintensitäten gerecht werden zu können.

Auch mit den beschriebenen Limitationen soll das theoretische Referenzmodell als erste Version eines flexiblen Bezugsrahmens gesehen werden. Eine Weiterentwicklung wird durch die fortlaufende Evaluation und Analyse der eigenen Wirkung, die Beobachtung von Umfeldveränderungen sowie weitere Forschungsergebnisse möglich. Reaktionen auf veränderte Rahmenbedingungen sind durch weitere Anpassungen des Modells, z.B. durch Veränderungen in den 16 Kombinationen der Betreuungsintensitäten, möglich.

Das vorgestellte theoretische Modell stellt eine Referenz mit Bezug auf die first best solution dar.¹⁰⁵ In Praxi kann mit der Anwendung des Referenzmodells nur eine näherungsweise Umsetzung erfolgen, deren Ergebnis sich als second best solution manifestiert. Der Einsatz des theoretischen Referenzmodells zur fördermittelfinanzierten Gründungsberatung an Hochschulen ist bereits bei der konzeptionellen Entwicklung von Förderanträgen vorstellbar. Durch die Verwendung des Referenzmodells bereits in der Phase der Projektbeantragung, d.h. vor der operativ durchgeführten Gründungsberatung, werden die Antragsteller in die Lage versetzt, sich konzeptionell mit der Zielgruppe, deren Motivationen sowie den möglichen Gründungsvorhaben, in der Gründungsförderung standortbezogen auseinanderzusetzen.

Mit Hilfe des theoretischen Referenzmodells zur fördermittelfinanzierten Gründungsberatung wurde aufbauend auf der Agencytheorie eine Möglichkeit entwickelt die Agencykosten zu reduzieren und sich der first best solution weiter anzunähern. Für die nächste EU-Förderperiode zeigt das Modell einen möglichen Weg auf, den sinkenden Förderquoten entgegenzuwirken.

¹⁰⁵ wie im Kapitel 3.3.2 beschrieben.

6 Resümee und Ausblick

Mit dem EU-Austritt Großbritanniens, am 31. Januar 2020, verließ nicht nur ein Gründungsmitglied, sondern auch der viertgrößte Beitragszahler die EU. Neben den politischen Folgeerscheinungen, stellt der Austritt Großbritanniens auch die EU-Finanzierung und die davon abhängige EU-Strukturpolitik vor neue Herausforderungen (vgl. Adam 2019, S. 251–261).

Gemessen an den nationalen Beiträgen der Mitgliedsstaaten zum EU-Haushalt im Jahr 2018, reichen die kumulierten Beitragszahlungen der letzten 16 EU-Mitgliedstaaten¹⁰⁶ nicht an die Einzahlungen Großbritanniens, in Höhe von 13,46 Mrd. Euro, heran (vgl. European Union 2019, S. 39). Eine wesentliche Säule zur Finanzierung des EU-Haushalts fehlt nunmehr zukünftig. Ob die anderen großen Beitragszahler, Deutschland, Frankreich und Italien, vor dem Hintergrund der teilweise national stark angespannten wirtschaftlichen Situation in der Lage sein werden die fehlenden Beiträge zu kompensieren ist fraglich.

Zusätzlich dazu hat die im Jahr 2020 erstmalig aufgetretene Covid-19 Epidemie die Welt vor neue Herausforderungen gestellt. Gleich ob Bildungswesen, Sozialwesen, öffentliche Verwaltung oder Wirtschaft u.a., sind ausnahmslos alle Teile der Gesellschaft durch Covid-19 betroffen.

Zur Bekämpfung der Folgen der Pandemie wurden Maßnahmen auf allen politischen Ebenen ergriffen. Auf Europäischer Ebene wurde zu diesem Zweck z.B. der 750 Mrd. Euro große NextGenerationEU als neues Instrument installiert (vgl. Europäische Union 2020a). Auf nationaler Ebene wurden in Deutschland bis November 2020 Hilfspakete in Höhe von 353,3 Mrd. Euro und zusätzliche Garantien in Höhe von 819,7 Mrd. beschlossen (vgl. BMF 2020). Auch auf der Landesebene wurden weitere Maßnahmen ergriffen, das Land Brandenburg stellt z.B. in Form eines Rettungsschirms zusätzliche 580 Mio. Euro zur Verwendung in den Kommunen des Landes zur Verfügung (vgl. Land Brandenburg 04.06.2020).

Die Refinanzierung der zusätzlichen Ausgaben erfolgt durch die Aufnahme neuer Schulden auf allen Ebenen. Die Tilgung der zusätzlichen Schulden und Zinsen ist

¹⁰⁶ Die 16 EU-Länder mit den niedrigsten Beiträgen zum EU-Haushalt: Malta, Zypern, Estland, Lettland, Litauen, Luxemburg, Slowenien, Kroatien, Bulgarien, Slowakei, Ungarn, Griechenland, Rumänien, Portugal, Tschechien, Finnland. Vgl. European Union (2019): EU Budget 2018. Financial Report. Luxembourg. Online verfügbar unter https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/about_the_european_commission/eu_budget/financial_report_web.pdf, zuletzt geprüft am 15.02.2020. S. 39.

unabwendbar und wird sich zukünftig ebenfalls in den Haushalten der EU, des Bundes und der Länder widerspiegeln.

Die Kombination aus Einnahmerückgang durch den Brexit und zusätzlicher Belastung durch die hohen ungeplanten Ausgaben bzw. Neuverschuldungen zu Bekämpfung der Covid-19 Pandemie machen die Annahme zu weiter sinkenden Fördervolumen und Förderquoten, insbesondere für die bereits entwickelten EU-Regionen, zunehmend wahrscheinlich. Das aktuelle Zeitgeschehen macht die Reduzierung der Kosten in der Gründungsförderung z.B. durch die Entwicklung von Neuen und die Optimierung von bestehenden Abläufen, aktueller denn je. Einen Beitrag dazu liefert die vorliegende Arbeit. Die mit sinkenden finanziellen Mitteln und steigender Verschuldung verbundenen Folgen für die Gründungsförderung im Land Brandenburg gilt es in weiteren Untersuchungen herauszustellen. Ein darauf aufbauend, ebenfalls äußerst interessantes Untersuchungsgebiet sind die Finanzierungsalternativen zu öffentlichen Mitteln in der Gründungsförderung. Die spannenden Fragen zur Aufrechterhaltung der gründungsunterstützenden Strukturen im Land Brandenburg, unter Berücksichtigung sich verändernder Finanzierungsstrukturen und möglicher neuer Akteure, sind ein breites Feld und bieten Raum für weitere Forschungsarbeiten und wissenschaftliche Ausarbeitungen.

7 Literaturverzeichnis

Abel-Koch, Jennifer (2015): Fokus Volkswirtschaft. Gründungsfreudige Akademiker setzen auf Geschäftsideen aus der Berufspraxis. Nr. 80, 27. Januar 2015. Hg. v. KFW ECONOMIC RESEARCH. Online verfügbar unter <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-Nr.-80-Januar-2015.pdf>.

Adam, Rudolf G. (2019): BREXIT. Eine Bilanz: Springer-Verlag.

AEUV: Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union - konsolidierte Fassung. zuletzt geändert durch die Akte über die Bedingungen des Beitritts der Republik Kroatien und die Anpassungen des Vertrags über die Europäische Union, des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union und des Vertrags zur Gründung der Europäischen Atomgemeinschaft (ABl. EU L 112/21 vom 24.4.2012) m.W.v. 1.7.2013 (Nr. C 326 0001 - 0390). Online verfügbar unter <https://dejure.org/gesetze/AEUV>, zuletzt geprüft am 10.01.2019.

Alchian, Armen; Demsetz, Harold (1972): Production, Information Costs, and Economic Organization. In: *American Economic Review* Vol. 62 (No. 5.), S. 777–795.

Alparslan, Adem (2006): Strukturalistische Prinzipal-Agent-Theorie: Eine Reformulierung der Hidden-Action-Modelle aus der Perspektive des Strukturalismus. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden (GWV).

Amt für Statistik Berlin Brandenburg (Hg.) (2018): Studenten, Prüfungen, Personal an Hochschulen. Online verfügbar unter <https://www.statistik-berlin-brandenburg.de/statistiken/langereihen/dateien/Hochschulen.xlsx>, zuletzt geprüft am 28.08.2020.

Arrow, J. Kenneth (1969): The organization of economic activity: issues pertinent to the choice of market versus nonmarket allocation. In: Joint Economic Committee 91st Congress 1st Session (Hg.): The ppb system a compendium of papers submitted to the subcommittee on economy in government of the

joint economic committee congress of the united states. Washington D. C.: United States Government Printing Office (Vol. 1), S. 47–64.

Asendorpf, Jens B.; Neyer, Franz J. (2012): Psychologie der Persönlichkeit. Mit 110 Tabellen. 5., vollst. überarb. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer (Springer-Lehrbuch).

Ausschreibungsblatt (2010): Ausschreibungsblatt nach VOB, VOL, VOF Geplante Private Bauten. Ausschreibungen für Bau-, Dienst- und Lieferleistungen. Bundesweit.Europaweit. A402770270. 60. Jg.-Nr. 67. Hg. v. B_I MEDIEN GmbH.

Balzer, Wolfgang (1993): Soziale Institutionen. Berlin, New York: W. de Gruyter (Philosophie und Wissenschaft, Bd. 4).

Baur, Nina; Blasius, Jörg (Hg.) (2014): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer VS.

BbgHG: Brandenburgisches Hochschulgesetz vom 28. April 2014 (GVBl.I/14, [Nr. 18], S., Beschl. BVerfG GVBl. I/18 [Nr. 18]). zuletzt geändert durch Artikel 2 des Gesetzes vom 20. September 2018. Online verfügbar unter <https://bravors.brandenburg.de/gesetze/bbghg>, zuletzt geprüft am 09.01.2019.

BBR (2018): EU-Strukturpolitik in Deutschland. Hg. v. Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung. Online verfügbar unter https://www.bbr.bund.de/BBSR/DE/Raumentwicklung/StrukturAusgleichspolitik/Projekte/EUStrukturpolitik_D/EUStrukturpolitik_D.html, zuletzt geprüft am 12.01.2019.

Beckmann, Iris A. M. (2009): Entrepreneurship-Politik. Neue Standortpolitik im politischen Spannungsfeld zwischen Arbeitsmarkt und Interessengruppen. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

Beckmann, Katharina; Hoffmeyer-Zlotnik, Jürgen H. P.; Glemser, Axel; Heckel, Christiane; Heyde, Christian von der; Schneider, Silke et al. (2016): Demographische Standards. Eine gemeinsame Empfehlung des ADM Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute, der

Arbeitsgemeinschaft Sozialwissenschaftlicher Institute (ASI) und des Statistischen Bundesamtes. 6. überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt (Statistik und Wissenschaft, 17).

Bergmann, Gustav; Daub, Jürgen (2008): Systemisches Innovations- und Kompetenzmanagement. Grundlagen - Prozesse - Perspektiven. 2., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

Betz, Roland (2008): Öffentliche Fördermittel. Unternehmen und Existenzgründer ; ein Handbuch über öffentliche Fördermittel. 3. Aufl. Witten: Betz.

Betz, Roland (2015): Öffentliche Fördermittel. Unternehmen und Existenzgründer ; ein Handbuch über öffentliche Fördermittel. 4. Aufl. Witten: Betz.

BGB: Bürgerliches Gesetzbuch in der Fassung der Bekanntmachung vom 2. Januar 2002 (BGBl. I S. 42, 2909; 2003 I S. 738), das zuletzt durch Artikel 4d des Gesetzes vom 18. Dezember 2018 (BGBl. I S. 2651) geändert worden ist. Online verfügbar unter <https://www.gesetze-im-internet.de/bgb/BJNR001950896.html#BJNR001950896BJNG000102377>, zuletzt geprüft am 28.01.2019.

Bickenbach, Wulff; Birkenbach, Lisa (2014): Zahlen und Tendenzen zum Thema Gründung an deutschen Hochschulen. In: Katharina Hölzle, Katja Puteanus-Birkenbach und Dieter Wagner (Hg.): Entrepreneurship Education. Das Potsdamer Modell der Gründungslehre und -beratung, mit Verzeichnis aller Lehrangebote. Norderstedt: Books on Demand, S. 33–37.

BIEM (2007): Satzung für das Brandenburgische Institut für Existenzgründung und Mittelstandsförderung (BIEM) e.V. Zuletzt geändert am 12.02.2007. Potsdam.

BIEM (2010a): Antrag des BIEM e.V. für den Gründungsservice an der Fachhochschule Brandenburg. BIEM Startup Navigator. 22.01.2010. Brandenburg an der Havel.

BIEM (2010b): Antrag des BIEM e.V. für den Gründungsservice für die Fachhochschule Eberswalde „BIEM Startup-Navigator“. 22.01.2010. Eberswalde.

- BIEM (2010c): Antrag des BIEM e.V. für den Gründungsservice für die Hochschulen Universität Potsdam, Hochschule für Film und Fernsehen, Technische Hochschule Wildau, Fachhochschule Potsdam. BIEM Startup Navigator. 22.01.2010. Potsdam und Wildau.
- BIEM (2010d): Beratervertrag. Projekt BIEM Startup Navigator. Potsdam.
- BIEM (2010e): Teilnehmerunterlagen. Projekt BIEM Startup Navigator. Potsdam.
- BIEM (2011): Arbeitsvertrag für Arbeitnehmer. Projekt BIEM Startup Navigator. Potsdam.
- BIEM e.V. (2010): Vergabevermerk Beraterpool "BIEM Startup-Navigator". Unter Mitarbeit von Klaus-Dieter Müller, Dieter Wagner, Hubertus Sievers, Christoph Diersberg und Alexander Knuth. Potsdam.
- Bijedic, Teita; Maass, Frank; Schröder, Christian; Werner, Arndt (2014): Der Einfluss institutioneller Rahmenbedingungen auf die Gründungsneigung von Wissenschaftlern an deutschen. In: IfM (Hg.): Institut für Mittelstandsforschung Bonn. IfM-Materialien. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung (IfM) (IfM-Materialien, 233).
- Blum, Ulrich; Dudley, Leonard; Leibbrand, Frank; Weiske, Andreas (2005): Angewandte Institutionenökonomik. Theorien - Modelle - Evidenz. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Blum, Ulrich; Leibbrand, Frank (2001): Entrepreneurship und Unternehmertum. Denkstrukturen für eine neue Zeit. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- BMF (2020): Kampf gegen Co-ro-na: Größtes Hilfspaket in der Geschichte Deutschlands. Hg. v. Bundesministerium der Finanzen. Online verfügbar unter <https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Schlaglichter/Corona-Schutzschild/2020-03-13-Milliarden-Schutzschild-fuer-Deutschland.html>, zuletzt aktualisiert am 22.05.2020, zuletzt geprüft am 10.12.2020.
- BMWi: Förderperiode 2007-2013. Hg. v. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi). Berlin. Online verfügbar unter

<https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Artikel/Europa/eu-strukturpolitik-foerderperiode-2007-2013.html>, zuletzt geprüft am 17.01.2019.

BMWi: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. Rahmenrichtlinie zur Förderung unternehmerischen Know-hows vom 28. Dezember 2015 (BAnz AT 31.12.2015 B4) in der geänderten Fassung vom 25. März 2019 (BAnz AT 01.04.2019 B2). Online verfügbar unter https://www.bafa.de/DE/Wirtschafts_Mittelstandsfoerderung/Beratung_Finanzierung/Unternehmensberatung/unternehmensberatung_node.html, zuletzt geprüft am 03.02.2021.

BMWi (2016): Wirtschaftliche Förderung. Hilfen für Investitionen und Innovationen. Hg. v. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi). München.

BMWi (2018): 10 Punkte für mehr Gründungen. Go Gründungsoffensive. Hg. v. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi). Berlin. Online verfügbar unter https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/0-9/10-punkte-fuer-mehr-gruendungen.pdf?__blob=publicationFile&v=8, zuletzt geprüft am 04.01.2019.

Bögenhold, Dieter; Schmidt, Dorothea (Hg.) (1999): Eine neue Gründerzeit? Die Wiederentdeckung kleiner Unternehmen in Theorie und Praxis. Amsterdam: G+B Verl. Fakultas (Gründungsforschung, 1).

Böttcher, Winfried; Krawczynski, Johanna (2002): Subsidiarität für Europa. Münster: LIT Verlag (Zur Zukunft Europas, 1).

Bourier, Günther (2018): Beschreibende Statistik. Praxisorientierte Einführung - mit Aufgaben und Lösungen. 13. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler (Lehrbuch). Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-21486-9>.

Bower, Marvin (1982): The Forces That Launched Management Consulting Are Still at Work. In: Journal of Management Consulting. Vol. 1, S. 4–5.

Brasche, Ulrich (2013): Europäische Integration. Wirtschaft, Erweiterung und regionale Effekte. 3., erweiterte und aktualisierte Aufl. München: Oldenbourg.

- Brückner, Udo (2017): Existenzgründungen im Handwerk. In Gründerzeiten. 10000. Aufl. Hg. v. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi). Berlin (Gründerzeiten, 18).
- Bührmann, Andrea D. (2012): Unternehmertum jenseits des Normalunternehmertums: Für eine praxistheoretisch inspirierte Erforschung unternehmerischer Aktivitäten. In: *Berlin J Soziol* 22 (1), S. 129–156.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2014): Partnerschaftsvereinbarung zwischen Deutschland und der Europäischen Kommission für die Umsetzung der ESI-Fonds unter dem Gemeinsamen Strategischen Rahmen in der Förderperiode 2014 bis 2020, vom CCI Nr. 2014DE16M8PA001. Online verfügbar unter https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/P-R/partnerschaftsvereinbarung-zwischen-deutschland-und-der-eu-kommision-fuer-die-umsetzung-der-esi-fonds-unter-dem-gemeinsamen-strategischen-rahmen-in-der-foerderperiode-2014-2020-teil-1.pdf?__blob=publicationFile&v=7, zuletzt geprüft am 14.11.2019.
- Bundeszentrale für politische Bildung (Hg.) (2014): Selbstständigkeit. Unter Mitarbeit von Tim Obermeier und Kathrin Schultheis. Online verfügbar unter <https://www.bpb.de/politik/innenpolitik/arbeitsmarktpolitik/187821/selbststaendigkeit>, zuletzt geprüft am 24.05.2019.
- Burr, Wolfgang (2017): Innovationen in Organisationen. 2., erweiterte und aktualisierte Auflage. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer (Organisation und Führung).
- Buschle, Nicole; Hähnel, Sascha (2016): Hochschulen auf einen Blick. Ausgabe 2016. Hg. v. Statistisches Bundesamt. Wiesbaden. Online verfügbar unter https://www.statistischebibliothek.de/mir/receive/DEHeft_mods_00096071, zuletzt geprüft am 27.08.2020.
- Coase (1937): The nature of the firm. In: *Economia*, Bd. 4, S. 386–405. Online verfügbar unter <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>, zuletzt geprüft am 25.09.2019.

- Costa, P. T.; McCrae, R. R. 1996: Toward a New Generation of Personality Theories: Theoretical Contexts for the Five-Factor Model. In: Wiggins, J.S. (eds.), *The Five-Factor Model of Personality: Theoretical Perspectives*, S. 51–87.
- Deutscher Bundestag (2017): Bericht der Bundesregierung über die Entwicklung der Finanzhilfen des Bundes und der Steuervergünstigungen für die Jahre 2015 bis 2018 (26. Subventionsbericht). Drucksache 18/13456. Berlin. Online verfügbar unter <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/18/134/1813456.pdf>, zuletzt geprüft am 08.09.2017.
- Disselkamp, Marcus (2012): *Innovationsmanagement. Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen*. 2. Aufl. 2012. Wiesbaden: Springer.
- Dörr, Julian (2016): *Die europäische Kohäsionspolitik: Eine ordnungsökonomische Perspektive*: De Gruyter.
- Drucker, Peter Ferdinand; Reineke, Ursel (1986): *Innovations-Management für Wirtschaft und Politik*. 3. Aufl. Düsseldorf: Econ-Verl.
- Ebers, Mark; Gotsch, Wilfried (2014): *Institutionenökonomische Theorien der Organisation*. In: Alfred Kieser und Mark Ebers (Hg.): *Organisationstheorien*. 7., aktualisierte und überarbeitete Auflage. s.l.: W. Kohlhammer Verlag, S. 195–255.
- Eckert, Stefan; Trautnitz, Georg (Hg.) (2016): *Internationales Management und die Grundlagen des globalisierten Kapitalismus*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- EFRE Brandenburg (2018): *EU-Förderperiode 2014-2020*. Hg. v. Ministerium für Wirtschaft und Energie des Landes Brandenburg. Online verfügbar unter <https://efre.brandenburg.de/cms/detail.php/bb1.c.308546.de>, zuletzt geprüft am 12.01.2019.
- EFRE-Brandenburg (2007): *Operationelles Programm des Landes Brandenburg für den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) in der Förderperiode 2007-2013 Ziel „Konvergenz“*. Ministerium für Wirtschaft des Landes Brandenburg (MWE) Potsdam. 8. August 2007. Online verfügbar unter

https://efre.brandenburg.de/media_fast/4055/OP_EFRE.pdf, zuletzt geprüft am 17.01.2019.

EG Verordnung 1059/2003: Verordnung (EG) Nr. 1059/2003 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 26. Mai 2003 über die Schaffung einer gemeinsamen Klassifikation der Gebietseinheiten für die Statistik (NUTS). zuletzt geändert durch die Verordnung (EU) 2017/2391 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 12. Dezember 2017. Online verfügbar unter <http://data.europa.eu/eli/reg/2003/1059/2018-01-18>, zuletzt geprüft am 11.01.2019.

Ellebracht, Heiner (2015): Systemische Organisations- und Unternehmensberatung. Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte. 4th ed. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Ellebracht, Heiner; Lenz, Gerhard; Geiseler, Lars; Osterhold, Gisela (2018): Systemische Organisations- und Unternehmensberatung. Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte. 5. Aufl. 2018. Wiesbaden: Springer Gabler.

Elmar, D. Konrad (2005): Erfolgsfaktor Gründerperson - Erklärungsansätze für erfolgreiches unternehmerisches Verhalten. In: Elmar D. Konrad (Hg.): Aspekte erfolgreicher Unternehmensgründungen. Hinweise - Vorgehen - Empfehlungen. Münster, München u.a.: Waxmann, S. 41–56.

Ennsfellner, Ilse; Bodenstein, Robert; Herget, Josef (2014): Exzellenz in der Unternehmensberatung. Qualitätsstandards für die Praxis, inklusive der EN 16114. Wiesbaden: Springer Gabler.

Eremit, Britta; Weber, Kai F. (2016): Individuelle Persönlichkeitsentwicklung. Growing by transformation: quick finder-- die wichtigsten Tools im Business Coaching. Wiesbaden: Springer Gabler.

Erlei, Mathias; Leschke, Martin; Sauerland, Dirk (2016): Institutionenökonomik. 3., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

ESF-Brandenburg (2007): Operationelles Programm des Landes Brandenburg für den Europäischen Sozialfonds (ESF) in der Förderperiode 2007 bis 2013 Ziel Konvergenz Brandenburg Nordost und Brandenburg Südwest. Version 3.1 vom 14. Juni 2007 (Version 4). Online verfügbar unter

https://esf.brandenburg.de/media_fast/667/OP%20ESF%20Brandenburg%202007%20-%202013%20genehmigt%20inkl%20Anlagen%2C%20Version%2014.pdf, zuletzt geprüft am 17.01.2019.

ESF-Brandenburg (2009): Fördergrundsätze für das Operationelle Programm des Landes Brandenburg für den Europäischen Sozialfonds in der Förderperiode 2007 – 2013, Ziel Konvergenz Brandenburg Nordost und Brandenburg Südwest (CCI: 2007 DE 051 PO 001). Version: 2.0. Hg. v. Land Brandenburg. Online verfügbar unter https://esf.brandenburg.de/media_fast/667/ESF-F%C3%B6rdergrunds%C3%A4tze_Brandenburg_2007-2013_Version_2_27032009.pdf, zuletzt geprüft am 17.01.2020.

ESF-Brandenburg (2018a): ESF in Europa 2007-2013. Hg. v. Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie des Landes Brandenburg. Online verfügbar unter <https://esf.brandenburg.de/cms/detail.php/bb3.c.208616.de>, zuletzt geprüft am 12.01.2019.

ESF-Brandenburg (2018b): ESF in Europa 2014-2020. Hg. v. Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie des Landes Brandenburg. Online verfügbar unter https://esf.brandenburg.de/cms/detail.php/land_bb_boa_01.c.293664.de, zuletzt geprüft am 12.01.2019.

Esser, Hartmut (2002): Institutionen. Studienausg. Frankfurt/Main: Campus-Verl. (Soziologie, spezielle Grundlagen / Hartmut Esser ; Bd. 5).

EStG: Einkommensteuergesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 8. Oktober 2009 (BGBl. I S. 3366, 3862), das zuletzt durch Artikel 6 Absatz 2 des Gesetzes vom 19. Dezember 2018 (BGBl. I S. 2672) geändert worden ist. Online verfügbar unter <https://www.gesetze-im-internet.de/estg/BJNR010050934.html#BJNR010050934BJNG000108140>, zuletzt geprüft am 28.01.2019.

ESVG (2014): Europäisches System Volkswirtschaftlicher Gesamtrechnungen. ESVG 2010. Hg. v. Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union.

Luxemburg. Online verfügbar unter <http://publications.europa.eu/de/publication-detail/-/publication/ad553c0f-92cc-4140-800f-c0e6ff0ce1ee>, zuletzt geprüft am 03.02.2021.

Europäische Kommission (2007): Die Kohäsionspolitik 2007 - 2013. Erläuterungen und offizielle Texte ; Europäischer Fonds für regionale Entwicklung, Europäischer Sozialfonds, Kohäsionsfonds, Europäischer Verbund für territoriale Zusammenarbeit, Instrument für Heranführungshilfe. Luxemburg: Amt für Amtliche Veröff. der Europ. Gemeinschaften (Europäische Union, Regionalpolitik Leitfaden, 2007).

Europäische Kommission (2010): Mitteilung der Kommission „Europa 2020 Eine Strategie für intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum“ (KOM(2010) 2020 endgültig vom 3.3.2010).

Europäische Kommission (03.03.2010): EUROPA 2020 Eine Strategie für intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum 2010 (7110/10).

Europäische Kommission (2013): Unternehmen & Industrie. Europas zukünftige Unternehmer ausbilden, Industrielle Wettbewerbsfähigkeit: Europa kann es besser (Nr. 18 (4-2013)).

Europäische Kommission (2014a): Erziehung zu unternehmerischem Denken und Handeln. Leitfaden für Ausbilder. Brüssel, Luxemburg: Referat Unternehmerische Initiative 2020 Generaldirektion Unternehmen und Industrie Europäische Kommission; Amt für Veröffentlichungen.

Europäische Kommission (2014b): Regionalpolitik. Wettbewerbsfähigere Regionen und Städte - für mehr Wachstum und Beschäftigung in der Union. Letzte Aktualisierung: November 2014. Luxemburg: Amt für Veröff. der Europ. Union (Die Europäische Union erklärt).

Europäische Kommission (Hg.) (2015): Europäischer Struktur- und Investitionsfonds 2014-2020. Offizielle Texte und Kommentare. Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union (Regionalpolitik und Stadtentwicklung). Online verfügbar unter https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/blue_book/blueguide_de.pdf, zuletzt geprüft am 03.02.2021.

Europäische Kommission (2018): Panorama. Kohäsionspolitik: 30 Jahre Investitionen in die Zukunft europäischer Regionen. Hg. v. Generaldirektion Regionalpolitik und Stadtentwicklung. Brüssel (Frühling 2018 / Nr. 64). Online verfügbar unter http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/panorama/pdf/mag64/mag64_de.pdf.

Europäische Union (2012): Kohäsionspolitik nach 2013: kritische Bewertung der Gesetzgebungsvorschläge. Hg. v. Generaldirektion interne Politikbereiche. Brüssel. Online verfügbar unter http://publications.europa.eu/resource/cellar/b747f9cd-fc48-450a-8593-ae79cac3e67c.0001.02/DOC_1, zuletzt geprüft am 27.06.2018.

Europäische Union (2019): Historische Fakten - Eurostat. Online verfügbar unter <https://ec.europa.eu/eurostat/de/web/nuts/history>, zuletzt geprüft am 19.11.2019.

Europäische Union (2020a): Der nächste langfristige Haushalt der EU und NextGenerationEU: Wichtige Fakten und Zahlen. Online verfügbar unter https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/about_the_european_commission/eu_budget/mff_factsheet_agreement_de_web_20.11.pdf, zuletzt aktualisiert am 10.12.2020.

Europäische Union (2020b): Wie die EU finanziert wird. Online verfügbar unter https://europa.eu/european-union/about-eu/eu-budget/revenue-income_de, zuletzt geprüft am 15.02.2020.

Europäischer Rat (2000): Lissabon 23-24.03.2000: Schlußfolgerungen des Vorsitzes. Hg. v. Europäischer Rat. Online verfügbar unter http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_de.htm, zuletzt aktualisiert am 07.12.2006, zuletzt geprüft am 27.06.2018.

European Union (2019): EU Budget 2018. Financial Report. Luxembourg. Online verfügbar unter https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/about_the_european_commission/eu_budget/financial_report_web.pdf, zuletzt geprüft am 15.02.2020.

Eurostat (2018): Bruttoinlandsprodukt (BIP) pro Kopf in den Mitgliedsstaaten in jeweiligen Preisen im Jahr 2018. Hg. v. Statista GmbH. Statistisches Amt

der Europäischen Union. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/188766/umfrage/bruttoinlandsprodukt-bip-pro-kopf-in-den-eu-laendern/>, zuletzt geprüft am 22.11.2019.

Eurostat (2019): NUTS Regionen. Statistisches Amt der Europäischen Union. Online verfügbar unter <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/345175/501899/framing>, zuletzt geprüft am 11.01.2019.

EU-Verordnung 1303/2013: Verordnung (EU) Nr. 1303/2013 Des Europäischen Parlaments und des Rates mit gemeinsamen Bestimmungen über den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung, den Europäischen Sozialfonds, den Kohäsionsfonds, den Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums und den Europäischen Meeres- und Fischereifonds sowie mit allgemeinen Bestimmungen über den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung, den Europäischen Sozialfonds, den Kohäsionsfonds und den Europäischen Meeres- und Fischereifonds und zur Aufhebung der Verordnung (EG) Nr. 1083/2006 des Rates, vom 17. Dezember 2013. In: *Amtsblatt der Europäischen Union* vom 20. Dezember 2013 (L 347).

EU-Verordnung 1304/2013: über den Europäischen Sozialfonds und zur Aufhebung der Verordnung (EG) Nr. 1081/2006 des Rates, vom 17. Dezember 2013. In: *Amtsblatt der Europäischen Union* vom 20. Dezember 2013 (L 347).

EU-Vertrag: Konsolidierte Fassung des Vertrags über die Europäische Union, zuletzt geändert durch die Akte über die Bedingungen des Beitritts der Republik Kroatien und die Anpassungen des Vertrags über die Europäische Union, des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union und des Vertrags zur Gründung der Europäischen Atomgemeinschaft (ABl. C 202/1 vom 7.6.2016, S. 13–388). In: *Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften* 35 (C 191), S. 1–115.

Fahrmeir, Ludwig; Heumann, Christian; Künstler, Rita; Pigeot, Iris; Tutz, Gerhard (2016): *Statistik. Der Weg zur Datenanalyse*. 8., überarbeitete und ergänzte Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Spektrum (Springer-Lehrbuch).

- Faltin, Günter (2015): Wir sind das Kapital. Erkenne den Entrepreneur in Dir. Aufbruch in eine intelligenter Ökonomie. Hamburg: Murmann Publishers GmbH.
- Faltin, Günter (2016): Kopf schlägt Kapital. Die ganz andere Art, ein Unternehmen zu gründen; von der Lust, ein Entrepreneur zu sein. 7. Auflage. München: dtv Verlagsgesellschaft mbH.
- Finanzplan FHB (2014): Finanzplan als Anlage zum Änderungsbescheid Projektnummer 1174584 - Gründungsservice an den Hochschulen im Land Brandenburg. Maßnahme: Gründungsservice an der Fachhochschule Brandenburg, vom 29.01.2014.
- Finanzplan HNEE (2014): Finanzplan als Anlage zum Änderungsbescheid Projektnummer 1174797 - Gründungsservice an den Hochschulen im Land Brandenburg. Maßnahme: Gründungsservice an FH Eberswalde/ BIEM Startup-Navigator, vom 30.01.2014.
- Finanzplan Verbundprojekt (2014): Finanzplan als Anlage Änderungsbescheid Projektnummer 1174686 - Gründungsservice an den Hochschulen im Land Brandenburg. Maßnahme: Gründungsservice an den Hochschulen Universität Potsdam, HFF, Fachhochschule Potsdam, TH Wildau, vom 28.04.2014.
- Fischer, Lorenz; Wiswede, Günter (2009): Grundlagen der Sozialpsychologie. 3., völlig neu bearb. Aufl. München: Oldenbourg (Wolls Lehr- und Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften).
- Frank, Andrea; Schröder, Eike (2019): Gründungsradar 2018. Wie Hochschulen Unternehmensgründungen fördern. Aktualisierte Fassung vom 24. Januar 2019. EDITION STIFTERVERBAND. Online verfügbar unter <http://www.gruendungsradar.de/downloads>, zuletzt geprüft am 11.02.2019.
- Freise, Matthias; Garbert, Matthias (2013): Abschied Von Der Gießkanne? Europäische Kohäsionspolitik Nach Dem Vertrag Von Lissabon. In: *Integration* Vol. 36 (no. 1), S. 34–47. Online verfügbar unter <https://www.jstor.org/stable/24223991>, zuletzt geprüft am 15.11.2019.

- Frese, Erich (2013): Organisationstheorie. Stand und Aussagen aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Fritsch, Michael (2016): Entrepreneurship. Theorie, Empirie, Politik. 1. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Fritsch, Michael; Grotz, Reinhold (2013): Empirische Analysen zum Gründungsgeschehen in Deutschland. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Fritsch, Michael; Kritikos, Alexander; Pijnenburg, Katharina (2013): Unternehmensgründungen nehmen zu, wenn die Konjunktur abflaut. DIW-Wochenbericht 80 (2013) 12. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung Berlin.
- Fuchs, Babara; Kautonen, Teemu; Saßmannshausen, Patrick (2008): Unternehmen erfolgreich starten: Der Beitrag der Politik. In: Sascha Kraus (Hg.): Entrepreneurship. Theorie und Fallstudien zu Gründungs-, Wachstums- und KMU-Management. Wien: Facultas (Manual), S. 9–25.
- Fueglistaller, Urs; Müller, Christoph; Müller, Susan; Volery, Thierry (2016): Entrepreneurship. Modelle - Umsetzung - Perspektiven : mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. 4. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Furubotn, Eirik G.; Richter, Rudolf (2010): Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung. 4. Aufl. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Gabriel, Oscar W.; Brettschneider, Frank (Hg.) (1994): Die EU-Staaten im Vergleich. Strukturen, Prozesse, Politikinhalt. 2. überarb. und erw. Aufl. Opladen: Westdt. Verl.
- Gehrer, Michael; Plum, Bernhard; Schmidt, Jürgen (2016): Existenzgründung für Hochschulabsolventen. Geschäftsidee, Business-Plan, Fördermittel, Kundenakquise, Crowdfunding. 1. Auflage. München: Haufe.
- GG: Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 100-1, veröffentlichten bereinigten Fassung, das zuletzt geändert Artikel 1 des Gesetzes am 13. Juli 2017 (BGBl. I S. 2347). Online verfügbar unter <https://www.gesetze-im-internet.de/gg/BJNR000010949.html>, zuletzt geprüft am 09.01.2019.

- Ginn, Charles, W.; Sexton, Donald, L. (1990): A Comparison of the Personality Type Dimensions of the 1987 inc. 500 Company Founders/CEOs with Those of Slower-Growth Firms. In: Journal of Business Venturing, Bd. 5, S. 313–326.
- Göbel, Elisabeth (2002): Neue Institutionenökonomik. Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Häde, Ulrich (2012): §90 Das Finanzsystem der Europäischen Union. In: Ines Härtel (Hg.): Handbuch Föderalismus - Föderalismus als demokratische Rechtsordnung und Rechtskultur in Deutschland, Europa und der Welt. Band IV: Föderalismus in Europa und der Welt. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 477–499.
- Halberstadt, Jantje; Welp, Isabel (2008): Motive, Eigenschaften und Emotionen von Unternehmensgründern. In: Sascha Kraus (Hg.): Entrepreneurship. Theorie und Fallstudien zu Gründungs-, Wachstums- und KMU-Management. Wien: Facultas (Manual), S. 52–67.
- Hamburg, Ileana; David, Alexandra (2017): Entrepreneurship and Entrepreneurial Skills in Europe. Examples to Improve Potential Entrepreneurial Spirit. Leverkusen-Opladen: Budrich Barbara.
- Handelsblatt (Hg.) (2017): Kanadischer Flugzeugbauer: USA belegen Bombardier mit hohem Strafzoll. Online verfügbar unter <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/kanadischer-flugzeugbauer-usa-belegen-bombardier-mit-hohem-strafzoll/20382874.html>, zuletzt geprüft am 27.09.2017.
- Handelsregister (2019): Chronologischer Abdruck aus Handelsregister B. HRB 3685 P. Abruf vom 09.09.2019, 15:45. Amtsgericht Potsdam. Online verfügbar unter <https://www.handelsregister.de>.
- Hauschildt, Jürgen; Salomo, Sören; Schultz, Carsten (2016): Innovationsmanagement. 6., vollständig aktualisierte und überarbeitete Auflage. München: Verlag Franz Vahlen (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften).

- Heckhausen, Jutta; Heckhausen, Heinz (2010): Motivation und Handeln. 4., überarb. u. erw. Aufl. Heidelberg: Springer.
- Henke, Justus; Pasternack, Peer; Schmid, Sarah (2016): Third Mission bilanzieren. Die dritte Aufgabe der Hochschulen und ihre öffentliche Kommunikation. Wittenberg: Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (Die Hochschule, 2016, Beiheft).
- Herdegen, Matthias (2018): Europarecht. 20., überarbeitete und erweiterte Auflage. München: C.H. Beck (Grundrisse des Rechts).
- Hering, Thomas; Vincenti, Aurelio J.F. (2008): Unternehmerische Grundfunktionen. In: Sascha Kraus (Hg.): Entrepreneurship. Theorie und Fallstudien zu Gründungs-, Wachstums- und KMU-Management. Wien: Facultas (Manual), S. 26–36.
- Herr, Christian (2007): Nicht-lineare Wirkungsbeziehungen von Erfolgsfaktoren der Unternehmensgründung. Dissertation Universität Duisburg, 2006. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag.
- Homann, Karl (1999): Die Legitimation von Institutionen. In: Wilhelm Korff (Hg.): Handbuch der Wirtschaftsethik. Gütersloh: Gütersloher Verl.-Haus (Handbuch der Wirtschaftsethik, 2), S. 50–95.
- IfM (2018): Institut für Mittelstandsforschung. Selbstständigenquote im EU-Vergleich - Alle Wirtschaftszweige. Hg. v. Institut für Mittelstandsforschung (IfM). Bonn. Online verfügbar unter https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/statistik/selbststaendige-freie_berufe/dokumente/SQ-EU_2013-2017.pdf, zuletzt geprüft am 02.01.2019.
- IFS (Berlin 2009): Entwicklung von Performanzindikatoren als Grundlage für die Evaluierung von Förderprogrammen in den finanzpolitisch relevanten Politikfeldern. Endbericht. Im Auftrag des Bundesministeriums der Finanzen. Unter Mitarbeit von Wolfgang Jaedicke, Helmut Karl, Timo Mitze, Oliver Schwab, Kristin Schwarze, Falk Strotebeck et al. Hg. v. IfS Institut für Stadtforschung und Strukturpolitik GmbH (Performanzindikatoren - IfS I31/5). Online verfügbar unter

https://www.ifsberlin.de/data/_migrated/news_uploads/I31_EB5_Dezember2009.pdf.

ILB (2013): Technologietransfer und Clustermanagement. Hinweise zum Standortmanagement. Hg. v. Investitions Bank des Landes Brandenburg. Online verfügbar unter https://www.ilb.de/media/dokumente/dokumente-fuer-programme/dokumente-mit-programmzuordnung/wirtschaft/zuschuesse/18-technologietransfer/technologietransfer_merkblatt_standortmanagement.pdf, zuletzt geprüft am 12.02.2019.

Isenberg, Daniel (2011): The Babson Entrepreneurship Ecosystem Project. The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship. Online verfügbar unter <http://www.innovationamerica.us/images/stories/2011/The-entrepreneurship-ecosystem-strategy-for-economic-growth-policy-20110620183915.pdf>, zuletzt geprüft am 24.05.2019.

ISW (2015): Begleitende Evaluierung für den Europäischen Sozialfonds im Land Brandenburg 2007-2013. Endbericht zur Bewertung der Richtlinie: Förderung von Existenzgründungen (MASGF). Unter Mitarbeit von Institut für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung gGmbH. MASGF Brandenburg. Halle (Saale). Online verfügbar unter https://esf.brandenburg.de/media_fast/667/Evaluierung_ESF-OP2007-2013_Existenzgruendungsfoerderung.pdf, zuletzt geprüft am 17.01.2019.

Jacobsen, Liv Kirsten (2006): Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensgründung. Dissertation Freie Universität Berlin, 2003. 1. Aufl. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Jensen, Michael C.; Meckling, William H. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. In: *Journal of Financial Economics* (Vol. 3), S. 305–360.

Kay, Rosemarie; Suprinovic, Olga; Schlömer-Laufen, Nadine; Rauch, Andreas (2018): Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2018 bis 2022. In: Zahlen und Daten Nr. 18. Hg. v. Institut für Mittelstandsforschung. Bonn, zuletzt geprüft am 02.01.2019.

- Kempen, Otto Ernst; Ulshöfer, Gotlind (Hg.) (2016): Subsidiarität in Europa. Bürgernähe, Partizipation und effiziente Steuerung. Wiesbaden: Springer VS (Research).
- Kieser, Alfred; Ebers, Mark (Hg.) (2014): Organisationstheorien. 7., aktualisierte und überarbeitete Auflage. s.l.: W. Kohlhammer Verlag.
- Kieser, Alfred; Gotsch, Wilfried (2019): Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In: Alfred Kieser und Mark Ebers (Hg.): Organisationstheorien. 8., erweiterte und aktualisierte Auflage. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer, S. 196–257.
- Kihlstrom, Richard E.; Laffont, Jean-Jaques (1979): A General Equilibrium Entrepreneurial Theory of Firm Formation Based on Risk Aversion. *Journal of Political Economy*. In: *Journal of Political Economy* 1979 (87 No. 4), 719–748.
- Kinder, Sebastian (2009): Wirtschaftsförderung - Struktur- und Regionalpolitik. In: Siegfried Frech und Martin Große Hüttemann (Hg.): Handbuch Europapolitik. Stuttgart: Kohlhammer (Politik in Baden-Württemberg, 4), S. 99–111.
- Klandt, Heinz (1984): Aktivität und Erfolg des Unternehmungsgründers. Eine empirische Analyse unter Einbeziehung des mikrosozialen Umfeldes. Bergisch Gladbach: J. Eul (Gründung, Innovation und Beratung, Bd. 1).
- Klandt, Heinz; Finke-Schürmann, Tanja (2000): Existenzgründung für Hochschulabsolventen. So erstellen Sie einen überzeugenden Business Plan. [Nachdr.]. Frankfurt am Main: Eichborn.
- Knaup, Ulrich (2019): Entrepreneurship-Professuren an öffentlichen und privaten Hochschulen in Deutschland. Stand Januar 2019 (Sortierung nach Standort). Hg. v. Förderkreis Gründungs-Forschung e.V. (FGF). Online verfügbar unter <http://www.fgf-ev.de/wp-content/uploads/2017/01/E-Professuren-16-01-2017.pdf>.
- Kneer, Georg; Schroer, Markus (Hg.) (2009): Handbuch Soziologische Theorien. 1. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.
- Knuth, Alexander (2009): Gründungsnetzwerke im Wissenschafts- und Hochschulbereich. Herausforderungen für die Wirtschaftsförderung.

Dissertation Universität Potsdam, 2008. 1., Aufl. 2008. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden (Gabler Edition Wissenschaft).

Kollmann, Tobias (2016): E-Entrepreneurship. Grundlagen der Unternehmensgründung in der Digitalen Wirtschaft. 6., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kollmann, Tobias; Hensellek, Simon; Jung, Philipp Benedikt; Kleine-Stegemann, Lucas (2019): Deutscher Startup Monitor 2019. Mehr Mut, neue Wege. Hg. v. PWC AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Bundesverband Deutsche Startups e.V. Berlin. Online verfügbar unter https://deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/dsm/dsm-19/files/Deutscher_Start-Monitor_2019.pdf.

Kollmann, Tobias; Stöckmann, Christoph; Hensellek, Simon; Kensbock, Julia (2016): European Startup Monitor 2016. ESM. Essen, Ruhr: Universität Duisburg-Essen Lehrstuhl für E-Business. Online verfügbar unter https://europeanstartupmonitor.com/fileadmin/esm_2016/report/ESM_2016.pdf.

Koltze, Karl; Souchkov, Valeri (2017): Systematische Innovation. TRIZ-Anwendung in der Produkt- und Prozessentwicklung. München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG.

König, Eckard; Volmer, Gerda (1994): Systemische Organisationsberatung. Grundlagen und Methoden. 3. Aufl., Dr. nach Typoskript. Weinheim: Dt. Studien-Verl. (System und Organisation, 1).

Krapp, Michael (2000): Kooperation und Konkurrenz in Prinzipal-Agent-Beziehungen: Deutscher Universitätsverlag.

Kräuter, Maria; Oberlander, Willi; Wießner, Frank (2009): Arbeitsmarktchancen für Geisteswissenschaftler. Analysen, Perspektiven, Existenzgründung. 1. Aufl. Bielefeld: Bertelsmann W. Verlag (IAB-Bibliothek, 320). Online verfügbar unter http://content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783763940110.

- Kromrey, Helmut; Roose, Jochen; Strübing, Jörg (2016): Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung mit Annotationen aus qualitativ-interpretativer Perspektive. 13., völlig überarbeitete Auflage. Konstanz, München: UVK; UVK/Lucius (UTB, 8681). Online verfügbar unter <http://www.utb-studi-e-book.de/9783838586816>.
- Kugler, Friedrich; Rosenbusch, Nina (2000): Hochschulen und Existenzgründungen. Implikationen für die FH Schmalkalden. Schmalkalden: Fachhochschule (fhS-prints, 2000,2).
- Kulicke, Marianne (2018): EXIST-Gründungskultur - Die Gründerhochschule: Erste Ergebnisse zu Förderwirkungen und Weiterführung der Unterstützungsmaßnahmen nach Förderende. Bericht der wissenschaftlichen Begleitforschung zu "EXIST – Existenzgründungen aus der Wissenschaft". Fraunhofer Institut für Systemund Innovationsforschung. Karlsruhe. Online verfügbar unter https://www.exist.de/SharedDocs/Downloads/DE/Studien/EXIST-Gruendungskultur-erste-Ergebnisse-Foerderwirkungen.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 11.02.2019.
- Kunow, Angela (2006): Anreizsteuerung unter Berücksichtigung von Lernkurveneffekten. 1. Aufl. s.l.: DUV Deutscher Universitäts-Verlag (Hallesche Schriften zur Betriebswirtschaft, v.20).
- Kunze, Stefanie; Offermanns, Arne (2016): Mythos Businessplan. Vom blinden Glauben an ein einzelnes Instrument und möglichen Alternativen. 1. Aufl. 2016. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kurz, Heinz D.; Sturn, Richard (2012): Schumpeter für jedermann. Von der Rastlosigkeit des Kapitalismus. 3. Auflage. Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut (Ökonomen für Jedermann).
- Land Brandenburg (04.06.2020): Gemeinsame Pressemitteilung. Brandenburg: Kommunalen Rettungsschirm umfasst 580 Millionen Euro. Schulterchluss zwischen Land und Kommunen – Land und. Pressesprecher. Online verfügbar unter

https://mdfe.brandenburg.de/media_fast/4055/20200604_PM_MdFE_MIK_Kommunaler%20Rettungsschirm%20umfasst%20580%20Mio%20Euro.pdf, zuletzt geprüft am 09.12.2020.

LASA (2010a): Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg GmbH. Zuwendungsbescheid Projektnummer 1174686 - Gründungsservice an den Hochschulen im Land Brandenburg. Maßnahme: Gründungsservice an den Hochschulen Universität Potsdam, HFF, Fachhochschule Potsdam, TH Wildau, vom 06.05.2010.

LASA (2010b): Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg GmbH. Zuwendungsbescheid Projektnummer 1174797 - Gründungsservice an den Hochschulen im Land Brandenburg. Maßnahme: Gründungsservice an FH Eberswalde/ BIEM Startup-Navigator, vom 26.04.2010.

LASA (2014a): Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg GmbH. Änderungsbescheid Projektnummer 1174584 - Gründungsservice an den Hochschulen im Land Brandenburg. Maßnahme: Gründungsservice an der Fachhochschule Brandenburg, vom 29.01.2014.

LASA (2014b): Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg GmbH. Änderungsbescheid Projektnummer 1174686 - Gründungsservice an den Hochschulen im Land Brandenburg. Maßnahme: Gründungsservice an den Hochschulen Universität Potsdam, HFF, Fachhochschule Potsdam, TH Wildau, vom 28.04.2014.

LASA (2014c): Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg GmbH. Änderungsbescheid Projektnummer 1174797 - Gründungsservice an den Hochschulen im Land Brandenburg. Maßnahme: Gründungsservice an FH Eberswalde/ BIEM Startup-Navigator, vom 30.01.2014.

Laske, Stephan; Meister-Scheytt, Claudia; Küpers, Wendelin (2006): Organisation und Führung. Münster: Waxmann (Studienreihe Bildungs- und Wissenschaftsmanagement, 3).

Laussel, Didier; Le Breton, Michel (1995): A general equilibrium theory of firm formation based on individual unobservable skills. In: *European Economic Review* 39 (7), S. 1303–1319.

- Lechler, Thomas; Gemünden, Hans G. (2003): Gründerteams. Chancen und Risiken für den Unternehmenserfolg. Heidelberg, Erscheinungsort nicht ermittelbar: Physica-Verlag HD.
- Lilischkis, Stefan (2001): Förderung von Unternehmensgründungen aus Hochschulen. Eine Fallstudie der University of Washington (Seattle) und der Ruhr-Universität Bochum. Lohmar: Eul (FGF-Entrepreneurship-Research-Monographien, 27).
- Lippitt, Gordon; Lippitt, Ronald (2015): Beratung als Prozess. Was Berater und ihre Kunden wissen sollten. 4. Aufl., Nachdruck. Wiesbaden: Springer Gabler (Edition Rosenberger).
- Lippold, Dirk (2018): Die Unternehmensberatung. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung. 3., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden, Germany: Springer Gabler.
- Lucas, Robert E. (1978): On the Size Distribution of Business Firms. In: *Bell Journal of Economics* (9), S. 508–523.
- Manager Magazin (2016): Edeka, Rewe und Kaiser's Tengelmann: Einigung erzielt - manager magazin. Online verfügbar unter <http://www.manager-magazin.de/politik/deutschland/edeka-rewe-und-kaiser-s-tengelmann-einigung-erzielt-a-1124094.html>, zuletzt aktualisiert am 02.12.2016, zuletzt geprüft am 02.09.2017.
- MASF (2012): Gut beraten in die Selbstständigkeit. Existenzgründungsförderung im Land Brandenburg. 1. aktualisierte Nachauflage 1.000 Stk. Hg. v. Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie des Landes Brandenburg. Potsdam.
- MASF Brandenburg (2009): Richtlinie des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie zur Förderung von Qualifizierungs- und Coachingmaßnahmen bei Existenzgründungen und Unternehmensnachfolgen im Land Brandenburg vom 30. Dezember 2009. Existenzgründungsrichtlinie 2007-2013 in der Fassung vom 26. September 2013. Online verfügbar unter http://www.lasa-brandenburg.de/fileadmin/user_upload/FM-dateien/foerderprog/RL-RLD_260913.pdf, zuletzt geprüft am 30.01.2018.

MASGF Brandenburg und MWE Brandenburg (12.01.2015): EU-Kommission genehmigt ESF- und EFRE-Programme. Golze und Gerber: Über 1,2 Milliarden Euro für Investitionen in Brandenburgs Zukunft. Potsdam. Pressesprecherin. Online verfügbar unter https://masgf.brandenburg.de/media_fast/4055/005_Genehmigung_ESF_EFRE_OP_150112.pdf, zuletzt geprüft am 02.01.2019.

MASGF Brandenburg und MWE Brandenburg (22.11.2017): Gemeinsame Richtlinie des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie und des Ministeriums für Wirtschaft und Energie zur Förderung von Existenzgründungen und Unternehmensnachfolgen im Land Brandenburg durch Qualifizierungs- und Coachingmaßnahmen in der EU-Förderperiode 2014-2020. Existenzgründungsrichtlinie 2014-2020. Online verfügbar unter https://www.ilb.de/de/pdf/richtlinie_106454.pdf, zuletzt geprüft am 24.06.2018.

MdJEV (2018): Europaminister Stefan Ludwig kritisiert die Kürzung der EU-Fördermittel für Deutschland. Hg. Ministeriums der Justiz und für Europa und Verbraucherschutz des Landes Brandenburg (MdJEV). 29.05.2018. Potsdam. Pressesprecher Uwe Krink. Online verfügbar unter <https://mdjev.brandenburg.de/presse/pressemitteilungen.html?news=bb1.c.597119.de>, zuletzt geprüft am 11.02.2020.

MdJEV (2019): Fondsuebergreifende landespolitische Prioritaeten und Querschnittsaufgaben 2021-2027. Hg. v. Ministeriums der Justiz und für Europa und Verbraucherschutz des Landes Brandenburg (MdJEV). Potsdam. Online verfügbar unter https://eu-fonds.brandenburg.de/media_fast/6326/fondsuebergreifende_landespolitische_prioritaeten_und_querschnittsaufgaben_2021-2027.pdf, zuletzt geprüft am 11.02.2020.

Metzger, Georg (2015): KfW-Gründungsmonitor 2015. Gründungstätigkeit nimmt zu – Freiberufliche Tätigkeitsfelder dominieren. KfW Research. Hg. v. KfW Bankengruppe. Frankfurt, Main. Online verfügbar unter <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente->

Gr%C3%BCndungsmonitor/Gr%C3%BCndungsmonitor-2015.pdf, zuletzt geprüft am 02.01.2019.

Metzger, Georg (2017): KfW-Gründungsmonitor 2017. Beschäftigungsrekord mit Nebenwirkung: So wenige Gründer wie nie. KfW Research. Hg. v. KfW Bankengruppe. Frankfurt, Main. Online verfügbar unter <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Gr%C3%BCndungsmonitor/KfW-Gr%C3%BCndungsmonitor-2017.pdf>, zuletzt geprüft am 02.01.2019.

Metzger, Georg (2018): KfW-Gründungsmonitor 2018. Gründungstätigkeit weiter im Tief, aber Wachstum, Innovation und Digitales gewinnen an Bedeutung. KfW Research. Hg. v. KfW Bankengruppe. Frankfurt am Main. Online verfügbar unter <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Gr%C3%BCndungsmonitor/KfW-Gruendungsmonitor-2018.pdf>, zuletzt geprüft am 11.02.2020.

Metzger, Georg (2019): KfW-Gründungsmonitor 2019. Gründungstätigkeit in Deutschland stabilisiert sich: Zwischenhalt oder Ende der Talfahrt? KfW Research. Hg. v. KfW Bankengruppe. Frankfurt am Main. Online verfügbar unter <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Gr%C3%BCndungsmonitor/KfW-Gruendungsmonitor-2019.pdf>, zuletzt geprüft am 11.02.2020.

Metzger, Georg (2020): KfW-Gründungsmonitor 2020. Gründungstätigkeit in Deutschland 2019: erster Anstieg seit 5 Jahren – 2020 im Schatten der CoronaPandemie. KfW Research. Hg. v. KfW Bankengruppe. Frankfurt am Main. Online verfügbar unter <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Gr%C3%BCndungsmonitor/KfW-Gruendungsmonitor-2020.pdf>, zuletzt geprüft am 11.02.2020.

- Meza, David De; Webb, David C. (1987): Too Much Investment. A Problem of Asymmetric Information. In: *The Quarterly Journal of Economics* 102 (2), S. 281. DOI: 10.2307/1885064.
- Ministerium für Wirtschaft (2007): Richtlinie des Ministeriums für Wirtschaft zur Förderung des wirtschaftsbezogenen Technologietransfers. In: Amtsblatt für Brandenburg. Nummer 36. 18. Jahrgang. Potsdam, 1981-1892. Online verfügbar unter https://bravors.brandenburg.de/br2/sixcms/media.php/76/Amtsblatt%2036_07.pdf, zuletzt geprüft am 01.02.2021.
- Moser, Klaus (Hg.) (2015): *Wirtschaftspsychologie*. 2., vollst. überarb. und aktual. Aufl. 2015. Berlin: Springer (Springer-Lehrbuch).
- Müller, F. Günter (2015): Berufliche Selbstständigkeit. In: Klaus Moser (Hg.): *Wirtschaftspsychologie*. 2., vollst. überarb. und aktual. Aufl. 2015. Berlin: Springer (Springer-Lehrbuch), S. 343–359.
- Müller, Klaus-Dieter; Flieger, Wolfgang; Krug, Jörn (2011): *Beratung und Coaching in der Kreativwirtschaft*. Stuttgart: Kohlhammer (Edition Kreativwirtschaft).
- Müller-Stewens, Günter; Lechner, Christoph (2016): *Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen : der Strategie Management Navigator*. 5., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- MWE Brandenburg (08.08.2007): Operationelles Programm des Landes Brandenburg für den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) in der Förderperiode 2007-2013 Ziel „Konvergenz“. Online verfügbar unter https://efre.brandenburg.de/media_fast/4055/OP_EFRE.pdf, zuletzt geprüft am 27.06.2018.
- Nathusius, Klaus (2001): *Grundlagen der Gründungsfinanzierung. Instrumente - Prozesse - Beispiele*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Nerdinger, Friedemann W.; Blickle, Gerhard; Schaper, Niclas (2011): *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Mit 34 Tab. 2., überarbeitete Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg (Springer-Lehrbuch).

- Neumann, Michael (2017): *Wie Start-ups scheitern. Theoretische Hintergründe und Fallstudien innovativer Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Niedereichholz, Christel (2013): *Auftragsdurchführung und Qualitätssicherung*. 6., aktualisierte Aufl. München: Oldenbourg (Edition Consulting, / von Christel Niedereichholz ; Bd. 2).
- Niermann, Peter F.-J.; Schmutte, Andre M. (Hg.) (2017): *Managemententscheidungen. Methoden, Handlungsempfehlungen, Best Practices*. 2. Aufl. 2017. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- North, Douglas, C. (1978): *Structure and Performance: The Task of Economic History*. In: American Economic Association (Hg.): *Journal of Economic Literature*, vol. 16, no. 3, S. 963–978.
- Padberg, Andreas (2000): *Strategische Unternehmensnetzwerke versus Cross-border-Unternehmensakquisitionen. Analyse alternativer Markteintrittsformen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (Ebs-Forschung : Schriftenreihe der European Business School Schloss Reinhartshausen, Bd. 26).
- Papier, Hans-Jürgen (2007): *Das Subsidiaritätsprinzip – Bremse des europäischen Zentralismus*. In: Otto Depenheuer (Hg.): *Staat im Wort. Festschrift für Josef Isensee*. Unter Mitarbeit von Josef Isensee. Heidelberg: Müller, S. 691–705.
- Pappenheim, Rainer (2001): *Neue Institutionenökonomik und politische Institutionen. Zur Anwendung der ökonomischen Theorie auf politische Institutionen und Organisationen*. Zugl.: Jena, Univ., Diss., 2000. Frankfurt am Main: Lang (Europäische Hochschulschriften Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft, Bd. 2733).
- Papst Pius XI. (1931): *Enzyklika Quadragesimo anno von Papst Pius XI. an die Ehrwürdigen Brüder, die Patriarchen, Primaten, Erzbischöfe und Bischöfe und die anderen Oberhirten, welche in Frieden und Gemeinschaft mit dem Apostolischen Stuhle stehen und an alle christgläubigen Katholiken des Erdkreises über die Gesellschaftliche Ordnung, ihre Wiederherstellung und ihre Vollendung nach dem Heilsplan der Frohbotschaft, zum 40. Jahrestag des Rundschreibens Leo's XIII. Rerum novarum*. Online verfügbar unter

[http://www.kathpedia.com/index.php?title=Quadragesimo_anno_\(Wortlaut\)](http://www.kathpedia.com/index.php?title=Quadragesimo_anno_(Wortlaut))), zuletzt geprüft am 08.11.2019.

- Parker, Simon C. (2007): Entrepreneurship as an Occupational Choice. In: Maria Minniti, Mark P. Rice und Timothy G. Habbershon (Hg.): Entrepreneurship. The engine of growth. Westport, Conn.: Praeger, S. 81–100.
- Parker, Simon C. (2009): The economics of entrepreneurship. Cambridge: Cambridge University Press.
- Picot, Arnold; Dietl, Helmut; Franck, Egon (2008): Organisation. Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht. 5., aktualisierte und überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Popper, Karl Raimund (2003): Das Elend des Historizismus. 7. Aufl., durchges. und erg. Tübingen: Mohr Siebeck (Gesammelte Werke, in deutscher Sprache ; 4).
- Pott, Oliver; Pott, Andre (2012): Entrepreneurship. Unternehmensgründung, unternehmerisches Handeln und rechtliche Aspekte. Berlin, Heidelberg: Springer (Springer-Lehrbuch).
- Pott, Oliver; Pott, André (2015): Entrepreneurship. Unternehmensgründung, Businessplan und Finanzierung, Rechtsformen und gewerblicher Rechtsschutz. 2., überarb. Aufl. Berlin: Springer Gabler.
- Pratt, John W.; Zeckhauser, Richard (Hg.) (1985): Principals and agents. The structure of business. Boston.
- Raab, Gerhard (2016): Marktpsychologie. Grundlagen und anwendung. [Place of publication not identified]: Gabler.
- Rengers, Martina (2005): Das international vereinbarte Labour-Force-Konzept. In: Statistisches Bundesamt (Hg.): Wirtschaft und Statistik. 12/2004. Wiesbaden: SFG Servicecenter Fachverlage (DeStatis : wissen, nutzen, 12/2004), S. 1369–1383.
- Reuter, Ralf (2020): ESF+ 2021-2027 in Brandenburg: Themenworkshop Beschäftigung. Vorbereitung der Förderperiode 2021-2027 und aktuelle Entwicklungen zum Just Transition Fonds. Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Energie des Landes Brandenburg. Potsdam, 27.08.2020.

- Ribhegge, Hermann (2011): Europäische Wirtschafts- und Sozialpolitik. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Richter, Rudolf; Furubotn, Eirik G.; Streissler, Monika (2003): Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung. 3., überarb. und erw. Aufl. Tübingen: Mohr Siebeck (Neue ökonomische Grundrisse).
- Richter, Rudolf; Furubotn, Eirik Grundtvig (1999): Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung. 2., durchges. und erg. Aufl. Tübingen: Mohr Siebeck (Neue ökonomische Grundrisse).
- Ridinger, Rudolf: Existenzgründungen und dynamische Wirtschaftsentwicklung. In: Rudolf Ridinger und Peter Weiss (Hg.): Existenzgründungen und dynamische Wirtschaftsentwicklung. Berlin: Duncker & Humblot, S. 29–39.
- Rieger, Hannah; Rieger, Hannah Platzer (2009): Handbuch EU-konformer Förderungen. Antworten auf Förderfragen aus der Unternehmenspraxis mit Fallbeispielen. 7. vollständig überarbeitete Auflage. München: mi-Wirtschaftsbuch.
- Roessler, Isabel; Duong, Sindy; Hachmeister, Cort-Denis (2015): Welche Missionen haben Hochschulen? Third Mission als Leitung der Fachhochschulen für die und mit der Gesellschaft. CHE AP 182. Gütersloh: Centrum für Hochschulentwicklung gGmbH (CHE Arbeitspapier). Online verfügbar unter http://che-ranking.de/downloads/CHE_AP_182_Third_Mission_an_Fachhochschulen.pdf.
- Röllinghoff, Stefan (2015): Regionalwirtschaftliche Bedeutung von Gründungen. In: Technische Universität Dortmund, Jörg Teichert, Roland Ofianka und Annette Jendrosch (Hg.): Universitäre Gründungsförderung. Abläufe, Akteure, Erfolge. Münster, New York: Waxmann Verlag, S. 11–24.
- Rossi, Matthias (2014): Die Kohäsionspolitik der Union. In: Matthias Niedobitek (Hg.): Europarecht – Politiken der Union: De Gruyter, S. 691–708.

- Rößler, Irene; Ungerer, Albrecht (2011): Statistik für Wirtschaftswissenschaftler. Eine anwendungsorientierte Darstellung ; [Extras im Web. 2., überarb. Aufl. Berlin: Physica-Verl. (BA kompakt).
- Sass, Enrico (2011): Der Naturwissenschaftler als Unternehmer. Gründertypen und deren Motivation im universitären Umfeld. Dissertation Universität Potsdam 2011. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Gabler research : Unternehmerisches Personalmanagement).
- Schade, Christian (2000): Marketing für Unternehmensberatung. Ein institutionenökonomischer Ansatz. 2. Auflage. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Schein, Edgar H. (1969): Process consultation. Vol. 1: Adison.
- Schein, Edgar H. (1993): Organisationsberatung für die neunziger Jahre. In: Gerhard Fatzer (Hg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch. 3. Aufl. Köln: Ed. Humanistische Psychologie (EHP-Organisation), S. 405–420.
- Schierenbeck, Henner; Wöhle, Claudia B. (2016): Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre. 19., aktualisierte Auflage. Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg.
- Schnell, Rainer; Hill, Paul B.; Esser, Elke (2013): Methoden der empirischen Sozialforschung. 10. Aufl. München: Oldenbourg.
- Schramm, Matthias (2005): Verhaltensannahmen der Transaktionskostentheorie. Von eingeschränkter Rationalität zu sozialer Einbettung. Berlin: Duncker & Humblot (Duisburger Volkswirtschaftliche Schriften - Band 40).
- Schreyögg, Georg (2003): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung ; mit Fallstudien. 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler (Gabler-Lehrbuch).
- Schulze, Holger (1997): Neo-Institutionalismus. Ein analytisches Instrument zur Erklärung gesellschaftlicher Transformationsprozesse. Berlin: Osteuropa-Inst (Arbeitspapiere des Osteuropa-Instituts der Freien Universität Berlin : [...], Arbeitsbereich Politik und Gesellschaft, 4).

- Schumpeter, Joseph A. (1964): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmerrgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus. 6. Aufl. Berlin.
- Schwaiger, Manfred; Meyer, Anton (2011): Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft. Handbuch für Wissenschaftler und Studierende. München: Franz Vahlen.
- Schwartz, Michael (2018): Generationenwechsel im Mittelstand: Bis 2019 werden 240.000 Nachfolger gesucht. KfW Research - Fokus Volkswirtschaft. Hg. v. KfW Bankengruppe. Frankfurt, Main (Nr. 197). Online verfügbar unter <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2018/Fokus-Nr.-197-Januar-2018-Generationenwechsel.pdf>, zuletzt geprüft am 02.01.2019.
- Schwarz, Sabine (2014): Social Entrepreneurship Projekte. Unternehmerische Konzepte als innovativer Beitrag zur Gestaltung einer sozialen Gesellschaft. Wiesbaden: Springer VS. Online verfügbar unter <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=1783461>.
- Schwarze, Jochen (2005): Grundlagen der Statistik. 10. Aufl. Herne: Verl. Neue Wirtschafts-Briefe (NWB-Studienbücher Wirtschaftswissenschaften).
- Senge, Konstanze; Hellmann, Kai-Uwe; Scott, W. Richard (Hg.) (2006): Einführung in den Neo-Institutionalismus. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Sorgner, Alina; Fritsch, Michael (2013): Occupational choice and selfemployment: Are they related? SOEPpapers on Multidisciplinary Panel Data Research (Nr. 553). Online verfügbar unter <http://hdl.handle.net/10419/68440>.
- Spence, A. Michael (1974): Market signaling. Informational transfer in hiring and related screening processes. 2. print (Harvard economic studies, 143).
- StabG: Gesetz zur Förderung der Stabilität und des Wachstums der Wirtschaft. vom 8. Juni 1967 (BGBl. I S. 582), das zuletzt durch Artikel 267 der Verordnung vom 31. August 2015 (BGBl. I S. 1474) geändert worden ist. Online

verfügbar unter <https://www.gesetze-im-internet.de/stabg/StabG.pdf>, zuletzt geprüft am 09.01.2019.

Statistische Ämter des Bundes und der Länder (Hg.) (2018): Selbstständigenquote (Anteil der Selbstständigen an allen Erwerbstätigen) in Deutschland nach Bundesländern im Jahr 2017. Statista. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/38297/umfrage/selbststaendige-nquote-nach-bundeslaendern/>, zuletzt geprüft am 04.01.2019.

Statistische Ämter des Bundes und der Länder (Hg.) (2019): Bruttoinlandsprodukt (BIP) je Einwohner nach Bundesländern im Jahr 2018. Statista GmbH. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/73061/umfrage/bundeslaender-im-vergleich---bruttoinlandsprodukt/>, zuletzt geprüft am 22.11.2019.

Statistisches Bundesamt (Hg.) (2018): Anzahl der Hochschulen in Deutschland in den Wintersemestern 2013/2014 bis 2017/2018 nach Hochschulart. Statista (12211-0012). Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/247238/umfrage/hochschulen-in-deutschland-nach-hochschulart/>, zuletzt geprüft am 04.01.2019.

Statistisches Bundesamt (Hg.) (2019): NUTS-Klassifikation. Die Einteilung der Europäischen Union in EU-Regionen. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/Europa/DE/MethodenMetadaten/Klassifikationen/UebersichtKlassifikationen_NUTS.html, zuletzt geprüft am 28.01.2019.

Steinrücken, Torsten (2015): Wirtschaftsförderung & Standortpolitik. Eine Einführung in die Ökonomik unternehmerorientierter Wirtschaftspolitik. 3. Auflage. Norderstedt: Books on Demand.

Stiglitz, Joseph E. (1975): The Theory of "Screening," Education, and the Distribution of Income. In: *American Economic Review* (Vol. 65), S. 283–300. Online verfügbar unter <http://sites-final.uclouvain.be/econ/DW/DOCTORALWS2004/bruno/Mafia/stiglitz.pdf>.

Szyperski, Nobert; Klandt, Heinz (1981): Wissenschaftlich-technische Mitarbeiter von Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen als potentielle Spin-off-Gründer. Eine empirische Studie zu den Entstehungsfaktoren von

Innovativen Unternehmungsgründungen im Lande Nordrhein-Westfalen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Forschungsberichte des Landes Nordrhein-Westfalen).

Szyperski, Norbert; Nathusius, Klaus (1977): Probleme der Unternehmungsgründung. Eine betriebswirtschaftliche Analyse unternehmerischer Startbedingungen. 1. Aufl. Stuttgart: Poeschel.

Szyperski, Norbert; Nathusius, Klaus (1999): Probleme der Unternehmungsgründung. Eine betriebswirtschaftliche Analyse unternehmerischer Startbedingungen. 2. Aufl. Lohmar: Eul.

Uhl, Axel (2000): Motivation durch Ziele, Anreize und Führung. Eine empirische Untersuchung am Beispiel eines Versicherungskonzerns. Berlin: Duncker & Humblot (Beiträge zur Verhaltensforschung, v.37).

Unterkofler, Günther (1989): Erfolgsfaktoren innovativer Unternehmensgründungen. Ein gestaltungsorientierter Lösungsansatz betriebswirtschaftlicher Gründungsprobleme. In: Franz Xaver Bea und Erich Zahn (Hg.): Schriften zur Unternehmensplanung, Bd. 15. Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag (Band 15).

UStG: Umsatzsteuergesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 21. Februar 2005 (BGBl. I S. 386), das zuletzt durch Artikel 9 des Gesetzes vom 11. Dezember 2018 (BGBl. I S. 2338) geändert worden ist. Online verfügbar unter https://www.gesetze-im-internet.de/ustg_1980/BJNR119530979.html#BJNR119530979BJNG000904301, zuletzt geprüft am 28.01.2019.

Varian, Hal R. (2016): Grundzüge der Mikroökonomik. 9., akt. und erw. Aufl. Berlin / Boston.

Verordnung (EG) Nr. 1083/2006: mit allgemeinen Bestimmungen über den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung, den Europäischen Sozialfonds und den Kohäsionsfonds und zur Aufhebung der Verordnung (EG) Nr. 1260/ 1999. In: Amtsblatt der Europäischen Union vom 31. Dezember 2006, L210, S. 210–278.

- Vogelsang, Eva; Fink, Christian; Baumann, Matthias (2015): Existenzgründung und Businessplan. Ein Leitfaden für erfolgreiche Start-ups. 3., neu bearbeitete Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Vogt, Jörg (1997): Vertrauen und Kontrolle in Transaktionen. Eine institutionenökonomische Analyse (Neue betriebswirtschaftliche Forschung, 234).
- Voigt, Stefan (2002): Institutionenökonomik. München: Fink (Neue ökonomische Bibliothek, 2339).
- Wagner, Dieter; Großholz, Matthias; Schultz, Christian; Effenberg, Manuel; Gerhardt, Fabian (2014): Externe Vernetzung der Universität Potsdam im Bereich Entrepreneurship Education. In: Katharina Hölzle, Katja Puteanus-Birkenbach und Dieter Wagner (Hg.): Entrepreneurship Education. Das Potsdamer Modell der Gründungslehre und -beratung, mit Verzeichnis aller Lehrangebote. Norderstedt: Books on Demand, S. 76–83.
- Walgenbach, Peter (2014): Neoinstitutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: Alfred Kieser und Mark Ebers (Hg.): Organisationstheorien. 7., aktualisierte und überarbeitete Auflage. s.l.: W. Kohlhammer Verlag, S. 295–344.
- Walgenbach, Peter; Meyer, Renate E. (2008): Neoinstitutionalistische Organisationstheorie. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Walger, Gerd; Neise, Ralf (2012): Existenzgründung. Der persönliche Weg in die unternehmerische Selbstständigkeit. Stuttgart: Kohlhammer.
- Waschkuhn, Arno (1995): Was ist Subsidiarität? Ein sozialphilosophisches Ordnungsprinzip: Von Thomas von Aquin bis zur „Civil Society“. Wiesbaden, s.l.: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Weidenfeld, Werner (2012): §80 Die Europäische Union und ihre föderale Gestalt. Historische Entwicklung, gegenwärtige Ausprägung und künftige Herausforderungen. In: Ines Härtel (Hg.): Handbuch Föderalismus - Föderalismus als demokratische Rechtsordnung und Rechtskultur in Deutschland, Europa und der Welt. Band IV: Föderalismus in Europa und der Welt. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 3–36.

- Weis, Bernd X. (2014): Praxishandbuch Innovation. Leitfaden für Erfinder, Entscheider und Unternehmen. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- WFBB (2019): Neugründung. Hg. v. Wirtschaftsförderung Land Brandenburg GmbH. Potsdam. Online verfügbar unter <http://gruendung.wfbb.de/de/Coaching-Beratung/Neugr%C3%BCndung>, zuletzt geprüft am 31.10.2019.
- Williamson, Oliver E. (1975): Markets and hierarchies. Analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization. New York, London: The Free Press; Collier Macmillan Publ.
- Williamson, Oliver E. (1979): Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. In: *The Journal of Law & Economics* (22(2)), S. 233–261. Online verfügbar unter <http://www.jstor.org/stable/725118>, zuletzt geprüft am 10.10.2019.
- Wohlgemut, André C. (1991): Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung. 3. Aufl. Bern & Stuttgart: Haupt Verlag.
- Wohlgemuth, André C. (2017): Unternehmensberatung. (Management Consulting) : Dokumentation zur Vorlesung "Unternehmensberatung" HS 2016 : Folien, Texte, deutsch- und englischsprachige Fachliteratur. 17., überarbeitete und erweiterte Auflage. Zürich: vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.
- Wohlgemuth, André C.; Gfrörer, Roger (2008): Management Consulting. Perspektiven am Puls des Wandels. 1. Aufl. Zürich: Neue Zürcher Zeitung NZZ Libro (NZZ Libro).
- Zierer, Brigitta (2015): EU-Förderungen für Non-Profit-Organisationen. Die EU - Finanzierungsinstrumente - Förderprogramme - Tipps für Projektanträge (Linde international).
- Zucker, Lynne G. (1987): Institutional Theories of Organization. In: *Annual Review of Sociology*, Vol. 13, S. 443–464.

8 Eidesstaatliche Erklärung

und Einverständniserklärung

nach § 6 Abs. 2 Nr. 5, 6 und 7 der Promotionsordnung der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam vom 10.07.2013

Von:

Name: **Schmidt**

Vorname(n): **Robert**

geb. am: **XX.XX.XXXX**

in: **XX**

Hiermit versichere ich an Eides statt, dass

- meine hinsichtlich der früheren Teilnahme an Promotionsverfahren gemachten Angaben richtig sind;
- die eingereichte Arbeit oder wesentliche Teile derselben in keinem anderen Verfahren zur Erlangung eines akademischen Grades vorgelegt worden sind;
- bei der Anfertigung der Dissertation die Grundsätze zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis der DFG eingehalten wurden, die Dissertation selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst wurde, andere als die von mir angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt worden sind und die den benutzten Werken wörtlich oder sinngemäß entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht wurden.

Einer Überprüfung der eingereichten Dissertationsschrift bzw. der an deren Stelle eingereichten Schriften mittels einer Plagiatsoftware stimme ich zu.

Ort/Datum

Unterschrift

9 Anhang

Inhaltsübersicht Anhang

Kriterien Labour-Force-Konzept	iii
Inhaltliche und formale Unterschiede der Kohäsionspolitik in den EU-Förderperioden 2007-2013 und 2014-2020	v
Agencyprobleme der BIEM Startup Navigator Projekte	vi
Verwendete Datenquellen zur Datenaufbereitung der empirischen Untersuchung des BIEM Startup Navigators	viii
Vorgehensweise zur Datenaufbereitung	ix

Kriterien Labour-Force-Konzept

Auszüge aus: Rengers, Martina (2005): Das international vereinbarte Labour-Force-Konzept. In: Statistisches Bundesamt (Hg.): Wirtschaft und Statistik. 12/2004. Wiesbaden: SFG Servicecenter Fachverlage (DeStatis: wissen, nutzen, 12/2004), S. 1369–1383.

„Nichterwerbspersonen

Zu den Nichterwerbspersonen zählen alle Personen, die während der kurzen Referenzperiode nicht erwerbstätig und auch nicht erwerbslos waren. Nichterwerbspersonen sind folglich aufgrund (a) einer Schulpflicht; (b) der Wahrnehmung von Haushaltstätigkeiten; (c) von Ruhestand oder hohen Alters oder (d) aus anderen Gründen, wie zum Beispiel Arbeits- oder Berufsunfähigkeit, gegenwärtig nicht ökonomisch aktiv.

Im Rahmen des Labour-Force-Konzeptes führt die umfassende Definition der Erwerbstätigen (es ist bereits ausreichend, während der Referenzperiode mindestens eine Stunde gearbeitet zu haben, um als erwerbstätig klassifiziert zu werden) in Verbindung mit den Definitionen der Erwerbslosen und der Nichterwerbspersonen dazu, dass Erwerbstätigkeit vorrangig gegenüber Erwerbslosigkeit und Erwerbslosigkeit vorrangig gegenüber der ökonomischen Inaktivität (Nichterwerbspersonen) ist (siehe dazu auch Übersicht 1).

Da die Definition der Erwerbstätigkeit so umfassend ist, sollte die Gruppe der Erwerbstätigen zusätzlich mit Hilfe der Arbeitsstunden in weitere Untergruppen – zumindest in Vollzeit- und Teilzeiterwerbstätige – unterteilt werden.

Mit dieser Anforderung tauchen jedoch unmittelbar zwei Probleme auf: Zum einen muss festgelegt werden, welches Konzept bei der Messung von Arbeitsstunden anzuwenden ist. Zum anderen stellt sich die Frage, nach welchen Kriterien die Klassenbildung zu Erwerbstätigenuntergruppen, die unterschiedliche Grade an Arbeitsmarktpartizipation repräsentieren, erfolgen soll.“ (S. 1374 -1375)

„Erwerbslose

Die internationale Standarddefinition von Erwerbslosigkeit basiert auf drei Kriterien, die gleichzeitig erfüllt sein müssen. „Erwerbslose“ (“unemployed”) sind demnach alle Personen ab einem bestimmten Alter, die während des Beobachtungszeitraumes

(a) „ohne Arbeit“ (“without work”) waren, das heißt nicht in entlohnter Beschäftigung standen, also nicht „abhängig erwerbstätig“ oder „selbstständig“ waren;

(b) „gegenwärtig für eine Beschäftigung verfügbar“ (“currently available for work”) waren, das heißt während des Beobachtungszeitraums für eine entlohnte oder eine selbstständige Beschäftigung zur Verfügung standen;

(c) „Arbeit suchend“ (“seeking work”) waren, das heißt in einem bestimmten Zeitraum der jüngsten Vergangenheit bereits Schritte unternommen hatten, um eine entlohnte Beschäftigung oder eine Tätigkeit als Selbstständiger zu finden.“ (S. 1373-1374)

Inhaltliche und formale Unterschiede der Kohäsionspolitik in den EU-Förderperioden 2007-2013 und 2014-2020

EU Förderperiode 2007-2013 Lissabon-Strategie	EU Förderperiode 2014-2020 Strategie Europa 2020
Die strategischen Leitlinien der Gemeinschaft für die Kohäsionspolitik. Die strategischen Leitlinien der Gemeinschaft für die Entwicklung des ländlichen Raums.	Der Gemeinsame Strategische Rahmen, in den die fünf ESI-Fonds fallen.
Der Nationale Strategische Rahmenplan, der hauptsächlich die drei Fonds der Kohäsionspolitik abdeckte. Nur einige Bereiche wurden formell durch die Kommission verabschiedet. Die nationalen Strategiepläne, welche die Programme zur ländlichen Entwicklung und die Fischereiprogramme abdeckten, wurden von den Mitgliedstaaten und in enger Zusammenarbeit mit der Kommission und Partnern ausgearbeitet.	Die Partnerschaftsvereinbarung deckt alle fünf ESI-Fonds ab und die meisten ihrer Elemente bedürfen der formellen Verabschiedung durch die Kommission, dazu gehören auch Änderungen.
Unterschiedlicher Inhalt der Programme von Kohäsionspolitik, ELER und EFF.	Gemeinsame grundlegende Elemente für alle Programme der ESI-Fonds.
Getrennte Programme für den EFRE (+KF) und den ESF.	Multifonds-Programme mit ESF und EFRE (oder ESF und KF) sind ebenso möglich.
Die Kohäsionspolitik war mit der Lissabon-Strategie durch eine Planung verbunden, bei der ein Teil der Mittel für die Kohäsionspolitik (60-75 %) für Investitionsbereiche im Zusammenhang mit der Lissabon-Strategie eingesetzt werden musste.	Alle Interventionen im Rahmen des ESI-Fonds müssen zur Strategie Europa 2020 beitragen, aber neue Vorschriften zur thematischen Konzentration legen eine Mindesthöhe von Mitteln fest, die für einige spezielle Einsatzbereiche eingesetzt werden müssen. Außerdem enthalten sie eine Mindestzuweisung für den ESF.
Indirekte Verbindungen zwischen Kohäsionspolitik und Lissabon-Strategie durch die nationalen Reformprogramme betreffen nur die Programmplanung.	Direkte und ausdrückliche Verbindungen zwischen den länderspezifischen Empfehlungen, den Partnerschaftsvereinbarungen und den Programmen während der Programmplanung und Umsetzung.
Getrennte strategische Berichte für Kohäsionspolitik, ELER und den Europäischen Fischereifonds (EFF), lose verknüpft mit der Berichterstattung der Lissabon-Strategie.	Die Fortschrittsberichte 2017 und 2019 werden alle ESI-Fonds abdecken und sind in das Europäische Semester eingebunden.
Jeder Fonds hatte seine eigene thematische Ausrichtung, die durch eine Reihe von Prioritäten festgelegt wurde.	Es wird eine Reihe gemeinsamer thematischer Ziele für die fünf ESI-Fonds eingeführt, anhand derer ein Interventionsbereich von jedem Fonds in konkrete Investitionsprioritäten (für die Kohäsionspolitik) oder Unionsprioritäten (ELER und EMFF) umgesetzt wird.

Vgl. S.19 und S.21 Europäische Kommission (Hg.) (2015): Europäischer Struktur- und Investitionsfonds 2014-2020. Offizielle Texte und Kommentare. Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union (Regionalpolitik und Stadtentwicklung). Online verfügbar unter https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/bl ue_book/blueguide_de.pdf, zuletzt geprüft am 03.02.2021.

Agencyprobleme im BIEM Startup Navigator

Agencyprobleme im BIEM Startup Navigator – Teil 1						
Organisationsproblem Unterscheidungskriterium	adverse selection			moral hazard		hold-up
Informationsproblem des Prinzipal	Qualitätseigenschaften der Leistung des Vertragspartners unbekannt			Anstrengungen des Vertragspartners nicht beobachtbar bzw. nicht beurteilt		Unvollständigkeit/ Nichtverifizierbarkeit von Verträgen
Problemursache oder wesentliche Einflussgröße	Verbergbarkeit von Eigenschaften			Ressourcenplastizität; Überwachungsmöglichkeiten und -kosten		Spezifische Investitionen
Verhaltensspielraum des Agenten	vor Vertragsabschluss			nach Vertragsabschluss		nach Vertragsabschluss
Art der Problembewältigung	Beseitigung der Informationsasymmetrie durch		Interessensangleichung	Interessensangleichung	Reduzierung der Informationsasymmetrie (Monitoring)	Interessensangleichung
	Signalling/ Screening	Self Selection				
Problembeschreibung und Beziehungsart 1 Prinzipal: Brandenburgisches Institut für Existenzgründung und Mittelstandsforschung (BIEM) e.V. Agent: BIEM Startup Navigator (BSN) Beziehung: Arbeitsvertrag	Auswahlverfahren und Anstellung des BSN			Vorteilsnahme und eigennützige Entscheidungen des BSN, Shirking, consumption on the job		Entfällt, da die Alternativen am Arbeitsmarkt vorhanden sind.
	Bewertungsgespräch, Lebensläufe, Referenzen, Qualifikationsnachweise, Auswahl auf Empfehlung	freiwilliges Einreichen von zusätzlichen Unterlagen	Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil	Zielvorgaben des Fördermittelgebers an BSN kommuniziert	Regelmäßige Berichte zum Projektverlauf an BIEM Geschäftsführung und an Fördermittelgeber, Bewertung der Arbeitsergebnisse des BSN durch Teilnehmer	Nicht einschlägig
Problembeschreibung und Beziehungsart 2 Prinzipal: Brandenburgisches Institut für Existenzgründung und Mittelstandsforschung (BIEM) e.V. Agent: Gründungsberater Beziehung: Aufnahme in den Beraterpool mit der Option auf die Beratung von Gründungsinteressierten	Zusammenstellung des Beraterpools für die Gründungsberatung			Durchführung der Gründungsberatung mit dem Teilnehmer		Entfällt, da die Vertragsbedingungen und Vergabebestimmungen einen Hold-up ausschließen.
	Komplexer Auswahl- und Bewertungsprozess, Auswahl durch qualifiziertes Personal, Objektivierung der Auswahl durch viele Beteiligte, Lebensläufe, Referenzen, Qualifikationsnachweise,	Erwerb von zusätzlichen Qualifikationen, freiwilliges Einreichen von zusätzlichen Unterlagen	Leistungsbeschreibung und Anforderungskatalog vorab definiert, Auswahlprozess transparent gestaltet	Vergütung der Berater nur nachdem die Leistungen, wie definiert, erbracht wurden. Honorarsätze für die Projektlaufzeit fixiert	Berichte an BSN über Beratungsfortschritt, Nachweise über erbrachte Leistungen, auch vom Teilnehmer unterzeichnet, Bewertung der Beratungsleistung durch den Teilnehmer	Nicht einschlägig

Agencyprobleme im BIEM Startup Navigator – Teil 1, eigene Darstellung.

Agencyprobleme im BIEM Startup Navigator – Teil 2					
Organisationsproblem Unterscheidungskriterium	adverse selection		moral hazard		hold-up
Informationsproblem des Prinzipal	Qualitätseigenschaften der Leistung des Vertragspartners unbekannt		Anstrengungen des Vertragspartners nicht beobachtbar bzw. nicht beurteilt		Unvollständigkeit/ Nichtverifizierbarkeit von Verträgen
Problemursache oder wesentliche Einflussgröße	Verbergbarkeit von Eigenschaften		Ressourcenplastizität; Überwachungsmöglichkeiten und -kosten		Spezifische Investitionen
Verhaltensspielraum des Agenten	vor Vertragsabschluss		nach Vertragsabschluss		nach Vertragsabschluss
Art der Problembewältigung	Beseitigung der Informationsasymmetrie durch		Interessensangleichung	Interessensangleichung	Reduzierung der Informationsasymmetrie (Monitoring)
	signalling/ screening	self selection			
Problembeschreibung und Beziehungsart 3 Prinzipal: BIEM Startup Navigator (BSN) Agent: Gründungsberater Beziehung: Honorarvertrag für die Beratung von Gründungsinteressierten	Auswahl des passenden Beraters aus dem bestehenden Beraterpool durch den BSN einzeln für jeden Teilnehmer		Inhaltliche Schlechtleistung des Beraters, falsche Abrechnung während und nach der Gründungsberatung Beschwerden der Teilnehmer		Entfällt, da die Vertragsbedingungen und Vergabebestimmungen der Fördergeldgeber einen hold-up ausschließen.
	Auswahl der Berater i.d.R. aus zentralem Beraterpool, definierter Such- und Auswahlprozess, Referenzen, Qualifikationsnachweise	Erwerb von zusätzlichen Qualifikationen als Nachtrag zum Beraterpool, beendete Beratungen für den BSN	Leistungsbeschreibung und Anforderungskatalog	Vergütung der Berater, zum fixierten Satz, nur nachdem die Leistungen, wie vorab definiert, erbracht wurden	Berichte an BSN über Beratungsfortschritt, Nachweise über erbrachte Leistungen, auch vom Teilnehmer unterzeichnet, Bewertung der Beratungsleistung durch den Teilnehmer
Problembeschreibung und Beziehungsart 4 Prinzipal: BIEM Startup Navigator (BSN) Agent: Teilnehmer der Gründungsberatung Beziehung: Teilnehmerdokumente ESF-Gründungsförderung	Aufnahme der Teilnehmer in das Förderprogramm, Feststellung des Beratungsbedarfs und Vermittlung an Gründungsberater		Während der Gründungsberatung keine oder unzureichende Mitwirkung durch den Teilnehmer		Teilnehmer verfolgt von Beginn an keine oder nur eine sehr schwache Gründungsabsicht, Teilnehmer verfolgt andere Idee als angegeben (Informationsmitnahme)
	Prüfung der Kriterien zur Aufnahme in das Förderprogramm, Auswahl der Berater i.d.R. aus zentralem Beraterpool, definierter Such- und – Auswahlprozess, Referenzen, Qualifikationsnachweise	Gründungsabsicht darlegen und Gründungs-idee vorstellen, Präsentation der Vorarbeiten	Gemeinsame Erklärung zum weiteren Vorgehen schriftliche fixieren	Vergütung der Berater nur nachdem die Leistungen, wie definiert, erbracht wurden	Berichte an BSN über Beratungsfortschritt durch Berater und Teilnehmer, Nachweise über erbrachte Leistungen vom Berater und Teilnehmer unterzeichnet, Bewertung der Beratungsleistung durch den Teilnehmer, Beratungsbericht mit Einschätzung des Gründungsvorhabens durch Berater.

Agencyprobleme im BIEM Startup Navigator – Teil 2, eigene Darstellung.

Verwendete Datenquellen zur Datenaufbereitung der empirischen Untersuchung des BIEM Startup Navigators

Teilnehmerbezogene Informationen

- Formular Dokumentation Orientierungsgespräch zum Gründungsvorhaben
- Aufnahmeformular für den BIEM Startup Navigator
- Dienstleistungsvertrag Einzelfallberatung
- Entwicklungs- und Gründungsfahrplan
- Vergabevermerk
- Erklärung zur formalen Förderfähigkeit Vorgründungsphase
- Gründungsnachweis (Gewerbeanmeldung, Gründungsurkunde etc.)

Abrechnungsunterlagen externe Berater

- Beratungsberichte, Beratungsrechnungen und Stundenabrechnungsblätter der Gründungsberatungen
- Teilnehmerlisten der Gruppenveranstaltungen (Developmentcenter oder Gründungscheck), Berichte zu den Gruppenveranstaltungen, Rechnungen

Projektbezogene Informationen

- Controllinglisten und Teilnehmerlisten der BSN Projekte
- Controllinglisten der Geschäftsführung des BIEM e.V. zur Überwachung aller BSN Standorte nach Teilnehmenden
- Unterlagen zur Projektabrechnung für jeden BSN Standort
- Eingereichtes Antragskonzept inkl. Finanzplanung
- Abschlussbericht der BSN für den gesamten Projektzeitraum

Vorgehensweise bei der Datenaufbereitung und Datenauswertung

1. Informationen aus dem Datenrohmaterial nach einheitlichen Bedingungen extrahieren.
2. Datenaufbereitung und Erstellung der Urliste je BSN Projekt im Programm Excel
3. Urliste eines Projekts im Programm SPSS importieren
4. Im Programm SPSS Variablenwerte für zutreffende Variablen hinterlegen, z.B. 1 = Ja und 0 = Nein, 1=m und 0=w etc.
5. Formate für jede Variable überprüfen und ggfs. anpassen, z.B. Datums- oder Währungsformate
6. Überprüfen ob Summen je Merkmal im Programm SPSS, mit den Summen desselben Merkmals in der Urliste (Excel) übereinstimmen. Bei Abweichung Prüfung der Urliste und der Teilnehmerakten sowie ggfs. Korrektur der Daten.
7. Mit deskriptiver Statistik im Programm SPSS überprüfen, ob alle Daten im Maßnahmezeitraum liegen. Bei Abweichung Prüfung der Urliste und der Teilnehmerakten sowie ggfs. Korrektur der Daten.
8. Für die Auswertung notwendige neue Variablen berechnen, einfügen und formatieren.
9. Nach erster Berechnung mit deskriptiver Statistik prüfen, ob alle berechneten Werte plausibel sind. Bei Abweichung Prüfung der Urliste, der Teilnehmerakten, der Berechnung sowie ggfs. Korrektur der Daten und Neuberechnung.
10. Variablen Set für Mehrfachantworten definieren
11. Datenanalyse mit dem Programm SPSS nach erstelltem Prüfschema durchführen.
12. SPSS LOG Informationen prüfen und SPSS Syntax speichern