

Frauke Lohr und Steffen Terberl

## Unternehmensgründung als attraktiver Karrierepfad

Wie Hochschulen geeignete Rahmenbedingungen schaffen können



Ausgründungen aus den Hochschulen realisieren innovative Geschäftsideen.

Foto: Fu Berlin

**Für immer mehr Hochschulabsolventen ist die Option der Unternehmensgründung eine interessante Alternative zu einer wissenschaftlichen Karriere oder dem Weg in ein Angestelltenverhältnis. Die meisten entscheiden sich am Studienende dennoch zunächst dagegen. Es stellt sich die Frage, mit welchen Rahmenbedingungen Hochschulen mögliche Gründer motivieren und bestmöglich bei ihrem Vorhaben unterstützen können.**

Längst ist für Studierende nach dem Hochschulabschluss die Option der Unternehmensgründung als Alternative zu einer wissenschaftlichen Karriere oder dem Weg in eine abhängige Beschäftigung auf dem Vormarsch. So hat die kürzlich durchgeführte

SIDeStep-Studie der Universität Kassel (Daskalis 2012) ergeben, dass sich 54 Prozent der befragten Studierenden grundsätzlich vorstellen können, in Zukunft einmal selbstständig tätig zu sein. Mehr als 90 Prozent äußerten darüber hinaus Wunschvorstellungen, die denen einer selbstständigen oder unternehmerischen Tätigkeit entsprechen, wie Eigenverantwortung und Kreativität, verbunden mit der Umsetzungsmöglichkeit eigener Ideen. Dennoch spielen am Ende nur rund 25 Prozent ernsthaft mit dem Gedanken einer unternehmerischen Eigenständigkeit. Die übrigen 75 Prozent entscheiden sich pragmatisch für klassische Berufspfade. Offenbar ist also ein großes unternehmerisches Potenzial an Hochschulen vorhanden, das aber bislang weitgehend im Anschluss an das Studium bzw. die Promotion ungenutzt bleibt.

### Deutschland – eine arbeitsteilige Gesellschaft im Gründungsfieber

Dabei ist Deutschland im Gründungsfieber. Immer mehr Menschen nehmen eine selbstständige Tätigkeit auf. Im Jahr 2010 lag die Anzahl bei etwa 940.000; ca. 37,3 Prozent davon waren Frauen (KfW Gründungsmonitor 2011), vielfach mit dem Versuch, die Familie mit einer selbstständigen beruflichen Tätigkeit zu vereinbaren. Forschungsergebnisse belegen, dass dies bei einer Selbstständigkeit aufgrund des eigenen Entscheidungs- und Handlungsspielraumes und höherer Flexibilität gelingen kann (Gerlach und Damhus 2010).

Darüber hinaus hat das öffentliche Interesse an Gründungsideen und Unternehmertum an Bedeutung gewonnen, wie TV-Shows (z.B. „Die beste Idee Deutschlands“/SAT 1), Spielfilme (z.B. „The Social Network“), Ideen-Slams (z.B. [www.scienceslams.de](http://www.scienceslams.de)), Diskussionen in sozialen Netzwerken und wachsende Leserzahlen von Online-Magazinen („gruenderszene“, „deutsche startups“) zeigen. Unternehmertum wird salonfähig, rückt stärker in den Mainstream und führt zu einem veränderten Bild der Unternehmer. Dennoch ist offenbar der Schritt in die Selbststän-

### Stichwörter

Unternehmertum

Technologietransfer

Spin-off

Gründungsförderung

Inkubator

Gründungskultur

digkeit für die meisten der rund 400.000 Hochschulabsolventen pro Jahr in Deutschland direkt nach dem Studium bislang zu groß. Wir leben hierzulande in einer Gesellschaft mit Arbeitsteilung und wachsendem Bildungsniveau. Arbeitsteilung bei Konzentration auf eigene Kompetenzen ermöglicht eine Zeitersparnis und Risikominimierung. Gleichzeitig wird auch eine Koordination der ökonomischen Aktivitäten in Form eines Netzwerks erforderlich.

Denkt man diese Entwicklungen weiter, so ergibt sich daraus die von Professor Günter Faltin, Freie Universität Berlin (FU) geprägte Idee einer komponentenbasierten Unternehmensgründung für gründungswillige Hochschulabsolventen: Der Gründer fügt im Sinne einer Gesamtkomposition die jeweils passenden Bausteine von spezialisierten Zulieferern zur erfolgreichen Umsetzung des eigenen Geschäftsmodells zusammen. So können mögliche Risiken gemindert, die Finanzierungshöhe reduziert und die Zeit bis zum Break Even Point verkürzt werden. Die Hochschule wird demgemäß zum Komponentenanbieter, um durch das Angebot von passgenauen Bildungs- und Beratungsmodulen, Infrastruktur sowie weiterer Unterstützung individuelle Einstiegshürden bis zur erfolgreichen Gründung zu ebnet.

### Auf der Suche nach Geld...

Vor allem die Sicherung des notwendigen Startkapitals stellt häufig eine Herausforderung für angehende Gründer nach dem Hochschulabschluss dar, besonders für kapitalintensive, technologiebasierte Ausgründungen auf dem Weg hin zur Marktreife (Frühphasenfinanzierung). Zwar gibt es öffentliche Förderprogramme wie das EXIST-Gründerstipendium, den High-Tech Gründerfonds sowie zunehmend auch Business Angels. Allerdings besitzen weiterhin zahlreiche vielversprechende Gründungsvorhaben keinen Zugang zu diesen Geldgebern oder erfüllen die Anforderungskriterien nicht ausreichend. Unlängst findet mit Crowdfunding als spezieller Form des Crowdfundings eine Demokratisierung des Finanzmarktes statt, welche die deutsche Start-up-Szene seit 2011 aufwirbelt. Auf Internetplattformen werben Start-ups für ihre Geschäftsideen und sammeln innerhalb von kürzester Zeit signifikante Summen von einer großen Anzahl interessierter Mikroinvestoren ein (z.B. [www.seedmatch.de](http://www.seedmatch.de), [www.companisto](http://www.companisto), [www.innvestment.de](http://www.innvestment.de)). Die „Komponenten-Idee“ weitet sich folglich auch auf die Finanzierung von Unternehmensgründungen aus. Die Charité-Ausgründung Doxter ([www.doxter.de](http://www.doxter.de)) konnte beispielsweise von einem Crowdfunding über Companisto erfolgreich profitieren und durch den Zwischenschritt der Beteiligungen von Mikroinvestoren auch eine nachfolgende Anschlussfinanzierungen einfacher realisieren.

### Günstige Gründungsvoraussetzungen und die Rolle der Hochschulen

Damit Hochschulabsolventen eine Unternehmensgründung überhaupt in Erwägung ziehen und dann auch realisieren, müssen idealerweise verschiedene Voraussetzungen gleichzeitig erfüllt sein: Sie fühlen sich ausreichend über die Möglichkeit der Unternehmensgründung informiert, um diese Option in ihre Entscheidungsfindung miteinzubeziehen. Sie sehen darin die Chance einer persönlichen Weiterentwicklung und fühlen sich mit ihren vorhandenen Kompetenzen und Erfahrungen gut aufgestellt. Fehlende eigene Expertise können sie von außen ergänzen. Sie werden durch ihr Umfeld – auch über Vorbilder – dazu ermutigt. Sie kennen ihr relevantes Markt- und Wettbewerbsumfeld und sehen eine Chance auf unternehmerischen Erfolg auf Basis einer fundierten, realistischen Geschäftsplanung. Und sie haben Zugang zu den nötigen Ressourcen in Form von Startkapital und Infrastruktur. Sie befinden sich in einem unternehmerisch geprägten, motivierenden Umfeld mit förderlichen Rahmenbedingungen. Ein solches gilt es seitens der Hochschulen zu gestalten. Dabei stellt sich für diese die Frage, in welcher Weise sie angehende Unternehmensgründer bestmöglich unterstützen und idealerweise auch ihrerseits von Ausgründungen profitieren können.



Die Chemikerin Dr. Frauke Lohr ist eigenständig beratend unter der Marke *comsciencia* tätig. Sie arbeitet als Strategie- und Organisationsentwicklerin, Prozessdesignerin, Moderatorin und Coach für Organisationen aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik.



Der Wirtschaftsgeograph Steffen Terberl leitet seit 2011 den Bereich Wissens- und Technologietransfer an der FU Berlin. Hierzu gehören sowohl der Patent- und Lizenzservice als auch die Gründungsförderung der FU.

„Offenbar ist also ein großes unternehmerisches Potenzial an Hochschulen vorhanden, das aber bislang weitgehend im Anschluss an das Studium bzw. die Promotion ungenutzt bleibt.“

## summary

More and more university graduates consider the option of starting their own business as an interesting alternative to a career in academia or industry. But most of them still decide against it after graduating. The question arises how universities can motivate potential founders and provide them with optimum support.

„**Um Unternehmergeist in der gesamten Einrichtung zu verankern, muss ein Umdenken in der Hochschulleitung, der Verwaltung und den Fachbereichen erfolgen.**“

## keywords

entrepreneurship  
technology transfer  
spin-off  
spin-off support  
incubator  
entrepreneurial culture

Das vorhandene Potenzial an wissens- und technologiebasierten Gründungen am Hochschulstandort nachhaltig zu erschließen, stellt nach wie vor eine große Herausforderung für Hochschulen in Deutschland dar. Viele von ihnen haben zwar inzwischen Entrepreneurship-Lehrveranstaltungen geschaffen und stellen zentrale Ansprechpartner für Existenzgründer zur Verfügung. Das reicht aber nicht aus. Es fehlt an Geld, um Technologie- und Wissenstransfer als starke Säule neben Forschung und Lehre zu etablieren. Förderprogramme der Länder, des Bundes und der EU können zwar vorübergehend – jedoch nicht dauerhaft – die Qualifizierungs-, Beratungs- und Unterstützungskapazitäten erweitern. Beteiligungen an Spin-offs, die Lizenzierung von Schutzrechten an Ausgründungen und hochschulnahe Seed-Fonds stellen Möglichkeiten zur monetären Partizipation an erfolgreichen Ausgründungen dar. Über letztere verfügen allerdings bisher nur wenige Hochschulen, wie z.B. die Technische Universität München und das Karlsruher Institut für Technologie. Auch die Sponsorengewinnung und die Entwicklung kommerzieller Programme sind mögliche Bausteine für ein finanziell nachhaltiges Fundament. Schließlich ist Entrepreneurship aus Hochschulen sowohl für die Gesellschaft als auch die Wirtschaft von hohem Interesse. Die LMU München und ihr LMU EC Lab sind hier als Positivbeispiele zu nennen.

Die dauerhafte Etablierung einer lebendigen, hochschulweiten Gründungskultur erfordert vor diesem Hintergrund also besondere Anstrengungen jeder einzelnen Hochschule und der jeweils zuständigen Landesregierungen. Um Unternehmergeist in der gesamten Einrichtung zu verankern, muss ein Umdenken in der Hochschulleitung, der Verwaltung und in den Fachbereichen erfolgen. Eine frühe Einbindung der unterschiedlichen Akteure ist für einen langfristigen Erfolg notwendig. Nur durch den gemeinsamen Willen und die Befähigung der verschiedenen Gruppen ist es möglich, unternehmerische Gelegenheiten im Sinne einer Gründungskultur zu erkennen, sie wertzuschätzen und nach Möglichkeit auch umzusetzen.

Die Zielsetzung der Verankerung einer hochschulweiten Gründungskultur verfolgte die letzte EXIST-Phase mit zwei Wettbewerbsrunden, durchgeführt vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi 2011). An der zweiten Runde im Jahr 2012 hatten sich 49 Hochschulen beteiligt, von denen zwölf im Januar 2013 durch das BMWi ausgezeichnet wurden (BMWi 2013).

**Fallbeispiel „Entrepreneurial Network University“**

Mit dem Konzept der „Entrepreneurial Network University (ENU)“ konnte sich die FU zusammen mit der Charité – Universitätsmedizin Berlin erfolgreich in der letzten Runde des Wettbewerbs „EXIST-Gründungskultur“ als ein Gewinner behaupten. Das strategische Konzept, das die zuvor ausgeführten Überlegungen in besonderer Weise berücksichtigt, ist nachfolgend exemplarisch dargestellt.

Die FU hat sich in den letzten Jahren als internationale Netzwerkuniversität im Rahmen der Exzellenzinitiative positioniert. Als Volluniversität mit ca. 28.500 Studierenden und 4.800 Doktoranden liegt ihr Fokus auf der Grundlagenforschung. Die Charité – Universitätsmedizin ist eine gemeinsame Einrichtung der FU und der Humboldt-Universität zu Berlin. Mit ihren 7.000 Studierenden, 13.000 Mitarbeitern und 4.700 Wissenschaftlern betreibt sie weltweit anerkannte Spitzenforschung in enger Verbindung mit der Anwendung. Potenzial für Gründungsprojekte gibt es vor allem in den interdisziplinären Bereichen der Lebenswissenschaften, Medizintechnik, Telemedizin, Software im Gesundheitswesen sowie gesundheitsbezogene Dienstleistungen.

Seit 2006 gibt es an der FU die Gründungsförderung unter dem Namen profund. FU und Charité arbeiten schon seit mehr als vier Jahren in der Gründungsunterstützung eng zusammen und vernetzen sich unter dem Dach der ENU in Zukunft noch stärker. Im deutschen Hochschulvergleich (Schmude, Heumann und Aevermann 2012) nimmt die FU in Bezug auf ihre Ausgrün-

dungsaktivitäten sowie die politischen Rahmenbedingungen bereits einen Spitzenplatz ein. Großes Ausbaupotenzial besteht bei der Entrepreneurship Education sowie der außercurricularen Qualifizierung und Betreuung; bisher gibt es für Gründungsinteressierte nur einige Qualifizierungsangebote in kompakten Lehrformen.

Den Gedanken der internationalen Netzwerkuniversität konsequenterweise auf die Gründungsunterstützung zu übertragen, ist die nächste Herausforderung. Bisherige Akteure und existierende Ansätze gilt es systematisch zusammenzuführen. Eine gemeinsame Vision 2020 wurde in einem aufwendigen Entstehungsprozess unter Einbindung von knapp 100 Akteuren über mehrere Monate erarbeitet. Bereits im Herbst 2011 wurden mit externer Begleitung erste Strategieworkshops mit wichtigen Akteuren durchgeführt. Die weitere inhaltliche Ausgestaltung erfolgte durch ein moderiertes Projektteam mit fünf Arbeitsgruppen zu verschiedenen Teilaspekten. Dabei wurden zahlreiche relevante Schlüsselpersonen und Experten eingebunden. Ein Lenkungskreis mit Vertretern der Leitung beider Einrichtungen und der Wirtschaft steuerte die Arbeit des Projektteams. Durch die breite Einbindung konnte eine hohe Transparenz und Akzeptanz bei den Akteuren als Basis für eine reibungslose, erfolgreiche Implementierung erreicht werden.

### Die Vision 2020 der Entrepreneurial Network University

Im Jahr 2020 zieht die ENU als Innovationsmagnet potenzielle Gründer, Kapitalgeber und Wirtschaftspartner aus dem In- und Ausland an und vernetzt diese miteinander. Auf Grundlage einer übergreifenden Transfer- und Verwertungsstrategie werden Forschungsergebnisse systematisch in Ausgründungen überführt. Monetäre und nicht-monetäre Anreize machen den Technologietransfer und Ausgründungen für Wissenschaftler attraktiv. Gründungsaffinität ist als Kriterium im Berufungsleitfaden für Professuren verankert. Mit dem Land Berlin bestehen Zielvereinbarungen, die Unternehmertum an Hochschulen durch zusätzliche Mittel honorieren. Auch die Hochschulverwaltung ist qualifiziert und motiviert, eine aktive Gründungskultur zu unterstützen. Administrative Prozesse und Regelwerke, z.B. zur Nutzung von Räumlichkeiten und Laboren durch Spin-offs, wurden vereinfacht und in einem transparenten Leitfaden abgebildet. Mittels einer praxisnahen, komponentenbasierten Entrepreneurship Education wird ein großer Anteil der Studierenden, Wissenschaftler und Alumni für die Selbstständigkeit sensibilisiert und qualifiziert. Diese zeichnet sich durch eine zentrale Bereitstellung von relevanten Inhalten für und von Studierenden sowie Lehrpersonal auf einer internetbasierten Lern- und Austauschplattform aus. Durch gezielte Modularisierung wird eine hohe Bedarfsorientierung erreicht. Zahlreiche Lehrende verschiedener Fachbereiche werden geschult, greifen auf das zentrale Angebot zurück und verankern Entrepreneurship als Querschnittsthema dezentral in ihren Studiengängen. Die Zahl der Gründungsideen wird durch clusterspezifische Ideenwettbewerbe deutlich erhöht. Die Besten werden, teilweise unterstützt durch themenspezifische Prä-Inkubatoren und Innovationsmanager, systematisch in erfolgreiche Geschäftsmodelle überführt. Der Schwerpunkt liegt dabei auf Gründungen in den zentralen Clustern der Innovationsstrategie Berlin – Brandenburg: „Gesundheitswirtschaft“ und „IKT-, Medien- und Kreativwirtschaft“. Bisherige Finanzierungslücken werden durch einen eigens aufgebauten, hochschulnahen Seed-Fonds geschlossen. Die neuen Unternehmen sind über den in 2012 ins Leben gerufenen Alumni-Verein „Netzwerk Unternehmertum der Freien Universität Berlin“ (NUFUB) und ein Technologie- und Gründungszentrum auf dem Campus der FU eng mit der ENU verbunden. Die ENU konnte gemeinsam mit dem NUFUB das Fundraising (Spenden und Sponsoring) ausbauen und erzielt signifikante Erlöse aus der Patentverwertung. Dieser Transformationsprozess mit dem Ergebnis einer nachhaltigen, hochschulweiten Gründungskultur gelang nicht zuletzt durch die engagierte Unterstützung beider Leitungen von FU und Charité und eine breit angelegte Kommunikationsstrategie.

#### Literatur:

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Online im Internet: URL: <http://www.exist.de/exist-gruendungskultur/index.php>, Berlin 2011 (Abruf 28.01.2013).

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Online im Internet: URL: <http://www.exist.de/exist-gruendungskultur/gruenderhochschule/index.php>, Berlin 2013 (Abruf 28.01.2013).

Daskalis, M., Auswertungen „Projekt SIDESTEP“, Unterprojekt „Gender and Diversity in der unternehmerischen Bildung an der Universität Kassel“, Kassel 2012; Online im Internet: URL: <http://www.uni-kassel.de/ukt/unsereangebote/inkubator-gruendungsberatung/aktuelles/news-detailseite/article/ergebnisse-der-sidestep-studierendenbefragung.html> (Abruf 28.01.2013).

Gerlach, I./Damhus, C., „Berufliche Selbständigkeit als Strategie zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie?“ Übersicht zum Stand der Forschung, Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik – Arbeitspapier Nr. 6., Münster und Berlin 2010.

KfW Bankengruppe, KfW-Gründungsmonitor 2011, Frankfurt 2011.

Schmude, J./Heumann, St./Aevermann, T., Ranking 2011 „Vom Studenten zum Unternehmer: Welche Universität bietet die besten Chancen?“, München 2012.

„**Unternehmertum wird salonfähig, rückt stärker in den Mainstream und führt zu einem veränderten Bild der Unternehmer.**“

#### Kontakt:

Freie Universität Berlin  
Wissens- und Technologietransfer  
Tel.: +49 (0) 30 838 73609  
E-Mail: [steffen.terberl@fu-berlin.de](mailto:steffen.terberl@fu-berlin.de)  
E-Mail: [frau.loe@comsciencia.com](mailto:frau.loe@comsciencia.com)