

Pietro MORANDI<sup>1</sup>, Brigitte LIEBIG & Richard BLÄSE (Olten)

# Fachhochschulen als Start-Up-Schmieden? Voraussetzungen der Gründungsförderung in der Schweiz<sup>2</sup>

## Zusammenfassung

In dieser Studie wird mittels eines explorativen, multi-methodischen Verfahrens die Frage untersucht, inwiefern Fachhochschulen in der Schweiz geeignete Voraussetzungen für Start-Ups und Spin-Offs bieten.

Die Analyse zeigt, dass die Förderung von Gründungsaktivitäten an den meisten Schweizer Fachhochschulen noch in den Anfängen steckt. Auf strategischer, struktureller und ausbildungsbezogener Ebene ist die Gründungsförderung an den Hochschulen vorwiegend auf studentische Aktivitäten ausgerichtet, jedoch kaum auf wissenschaftsbasierte Ausgründungsprojekte von Forschenden. Bleibt es bei dieser Ausrichtung, wird es den Schweizer Fachhochschulen trotz ihrer Praxisnähe kaum gelingen, sich an der Seite der Universitäten als Start-Up-Schmieden zu behaupten.

## Schlüsselwörter

Fachhochschulen, Gründungsförderung, Start-Up, Spin-Off, wissenschaftsbasiertes Gründen, unternehmerische Hochschule

---

<sup>1</sup> E-Mail: [pietro.morandi@fhnw.ch](mailto:pietro.morandi@fhnw.ch)

<sup>2</sup> Der Beitrag bildet Teil einer umfassenderen Studie zu wissenschaftsbasierten Gründungen an Schweizer Fachhochschulen, die mit freundlicher Unterstützung des Schweizerischen Nationalfonds (SNF) durchgeführt werden kann ([www.spof.ch](http://www.spof.ch); PID: 100001A\_172554).



## **Universities of Applied Sciences as successful breeding-grounds for start-ups? Conditions for fostering start-ups in Switzerland**

### **Abstract**

This study applies an explorative, multi-methodological approach to examine the extent to which Swiss universities of applied sciences offer favourable conditions for start-ups and spin-offs. The analysis shows that the promotion of start-up activities at most of these universities is still in the nascent stage.

At the strategic, structural and education-related levels, support for start-ups is primarily focussed on student activities, with far less attention given to science-based spin-off projects by researchers. Despite their practical orientation, if Swiss universities maintain this orientation, they are unlikely to succeed in asserting themselves as breeding grounds for start-ups, alongside the universities.

### **Keywords**

universities of applied sciences, start-ups, spin-offs, research-based start-up, entrepreneurial university

## **1 Einleitung**

Seit Ende der 1980er Jahre sehen sich die Hochschulen vieler westlicher Länder tiefgreifenden Umbrüchen ausgesetzt. Die Reformen des „Bologna-Prozesses“ und ein an „schöpferischem Unternehmertum“ (SCHUMPETER, 1949) orientiertes Handeln prägen ihren Wandel. „Unternehmerische Hochschulen“ (THORP & GOLDSTEIN, 2010) sollen nun neben Aktivitäten in Lehre und Forschung auch die Förderung von Unternehmertum und Innovation betreiben. Der Transfer forschungsbasierter Erkenntnisse in gesellschaftliche Innovationen, Technologien und Produkte gilt zunehmend als Ressource regionaler wie volkswirtschaftlicher Entwicklung und vermehrt auch als Basis für Ansehen und Legitimation der Hochschulen (ETZKOWITZ, 2016).

In der Schweiz erhielten Hochschulen in den 1990er Jahren ihre unternehmerische Ausrichtung vor allem im Rahmen eines von New Public Management Ansätzen geprägten Reformprozesses (LIENHARD, 2005). Wissenstransfer zählt heute zu ihren Kernaufgaben, wobei auch die Förderung von wissenschaftsbasierten Ausgründungen als wichtiges Mittel der Innovationsförderung gilt (siehe Botschaft des Bundesrats zur Förderung von Bildung, Forschung und Innovation in den Jahren 2017-2020). Schweizer *Fachhochschulen* bieten jedoch erst wenig Raum für die Entwicklung innovativer Unternehmen: Erste Studien zur Förderung von Gründungsaktivitäten an diesem Hochschultyp offenbarten ein erhebliches Entwicklungspotenzial (BECKER & WAGNER, 2010). Der Vergleich forschungsbasierter Ausgründungsaktivitäten („Spin-Offs“) an Fachhochschulen einerseits, Universitäten sowie dem ETH/EPFL-Bereich andererseits, zeigt seit Beginn der Erhebungen im Jahre 2008 eine vergleichsweise geringe Zahl an Ausgründungen an Fachhochschulen und keinen Wachstumstrend (SwiTT-Report, 2017).

Fachhochschulen wurden bis anhin nur selten zum Gegenstand von Analysen zum Gründungsgeschehen (Ausnahmen: BERWERT et al., 2004; BECKER & WAGNER, 2010). Ausgehend von diesem Wissensbedarf wird in diesem Beitrag der Frage nachgegangen, welche grundlegenden Voraussetzungen die Schweizer Fachhochschulen heute für Ausgründungsaktivitäten bieten. Zunächst wird dazu einleitend in aller Kürze die Geschichte der Schweizer Fachhochschulen beschrieben. Anknüpfend an theoretische Perspektiven der Management- und Entrepreneurship-Forschung zu Hochschulen werden sodann auf der Grundlage aktueller empirischer Daten einige zentrale Rahmenbedingungen für Gründungsaktivitäten im Fachhochschulbereich identifiziert. Der Beitrag schließt mit Überlegungen dazu ab, wie Gründerinnen und Gründer im Rahmen von Maßnahmen der Hochschulentwicklung vermehrt gefördert werden können.

## 2 Unternehmertum an Schweizer Fachhochschulen

In die heutigen Fachhochschulen der Schweiz gingen rund einhundert teilweise bereits lange bestehende, höhere Fachschulen meist technischer Ausrichtung ein (WEBER et al., 2010). Ursprünglich im dualen Schweizer Berufsbildungssystem verankert, vollzog sich ihre Integration in das Schweizer Tertiärsystem nur allmählich, wobei die Konsolidierung des Hochschultyps „Fachhochschule“ bis heute nicht abgeschlossen ist (BÖCKELMANN & NAGEL, 2018). Institutionell kennzeichnet die Fachhochschul erhebliche Heterogenität, da sie historisch gewachsene, (semi-) autonome Fachbereiche vereinen (WEBER et al., 2010). Bund wie Kantone bilden gemeinsam die Trägerschaft und verfolgen dabei auch unterschiedliche Ziele (KIENER et al., 2012).

Zum Leistungsauftrag der Fachhochschulen zählen Aus- und Weiterbildung, das Erbringen von Dienstleistungen sowie Forschung und Entwicklung (F&E). Bereits 1995 wurde der Forschungsauftrag gesetzlich in allen Fachbereichen verankert, wobei dieser Auftrag in den forschungsstärksten technischen Fachbereichen um Jahrzehnte älter ist (LEPORI & MÜLLER, 2016). Kennzeichen der Forschungsstandorte ist eine praxisbezogene, überwiegend regionale Ausrichtung. Dabei betreiben die forschungsstarken Fachbereiche im naturwissenschaftlich-technischen Bereich oft eine kundenorientierte Auftragsforschung für kleinere und mittlere Unternehmen (KIENER et al., 2012); ein zweites Modell orientiert sich am Wissenschaftssystem und an „gesellschaftlichen Problemfeldern“ und ist eher in den Fachbereichen Gesundheit, Soziales und Künste relevant.

Fachhochschulen beschäftigen aufgrund ihres Leistungsauftrags oftmals Forschende mit praxisorientiertem Profil. Personell sollten die diesen Hochschultyp charakterisierenden, gut etablierten wirtschaftlichen Kontakte sich daher positiv auf Gründungsaktivitäten auswirken (POWERS & MCDUGALL, 2005; DI GREGORIO & SHANE, 2003). Umso mehr überrascht die eingangs beschriebene geringe Anzahl wissenschaftsbasierter Ausgründungsprojekte.

## 2.1 Bedingungen für Gründungsaktivitäten an Fachhochschulen

Warum aber fällt die Gründungstätigkeit an den „anwendungsorientierten“ Fachhochschulen hinter diejenige der deutlich stärker „grundlagenorientierten“ Universitäten zurück? Wie Beiträge der Entrepreneur- und Managementforschung zeigen, impliziert die Neubestimmung der Hochschulen als treibende Kraft von Innovation komplexe Anforderungen auf verschiedensten Ebenen der Hochschulorganisationen (vgl. GUERREO et al., 2005). So gilt etwa die Einbettung der Gründungsförderung in die Hochschulstrategie als wichtiger Faktor, um Unternehmertum nachhaltig im Hochschulkontext zu verankern (s. a. GRAHAM, 2014). Als wichtige Bausteine strategischer Planung figurieren auf gesicherter Datengrundlage entwickelte Zielsetzungen und eine professionelle Evaluation der Zielerreichung (Alter, 2011). Wie sich erweist, pflegen die besten Gründungshochschulen, so zeigen Grave, Hetze und Kanig (2014) für Deutschland, überdies strategische Allianzen mit Unternehmen, staatlichen und anderen Institutionen im Ökosystem der Hochschulen (SPORN & AEBERLE, 2004).

Überdies bestimmen Organisations- und Führungsstrukturen die Rahmenbedingungen für Ausgründungsprojekte. Damit sich Gründungsaktivitäten entwickeln können, müssen die Hochschulen inter- und transdisziplinäre Zusammenarbeit und Kooperationen mit geeigneten externen Partnern in Wirtschaft und Gesellschaft fördern (ETZKOWITZ, 2004; SPORN & AEBERLE, 2004). Auf struktureller Ebene müssen geeignete Formen der Anerkennung und Unterstützung von unternehmerischem Handeln existieren, um eine erfolgreiche Kommerzialisierung von intellektuellem Kapital zu sichern (vgl. z. B. GUERRERO-CANO et al., 2006; GRAVE et al., 2014). Zudem werden finanzielle Ressourcen und Infrastrukturen für Gründungsaktivitäten benötigt (vgl. MORANDI et al., im Erscheinen). Eine kulturell, d. h. im Selbstverständnis der Hochschulen verankerte klare Ausrichtung am Unternehmerischen bildet einen weiteren wichtigen Bestandteil unternehmerischer Hochschulen, die auch die Entscheidungsfindung, Planung und Ausrichtung aller Hochschulangehörigen am Unternehmerischen sicherstellt (LIEBIG & RUTZ, 2018). Und nicht zuletzt sind Ausbildungs- und Beratungsangebote in allen grün-

dungsrelevanten Themenfeldern sowie in das Ausbildungsgeschehen integrierte Kontakte zum Ökosystem unerlässlich, um das Gründungsgeschehen an Hochschulen zu befördern.

Ausgehend von den hier skizzierten Überlegungen werden im Folgenden insbesondere die auf *formaler Ebene* angesiedelten Rahmenbedingungen für Gründungsaktivitäten an Schweizer Fachhochschulen untersucht.

### 3 Methoden

Ausgangspunkt der Analyse bildete ein exploratives Forschungsdesign basierend auf qualitativen und quantitativen Daten aus den sieben öffentlich-rechtlichen Schweizer Fachhochschulen (NGesamt=7) und deren Teilhochschulen (NTeil=68). Der Bedarf für eine quantitative Erhebung zeigte sich aufgrund der mangelnden Verfügbarkeit von systematischen Dokumentationen oder Statistiken im Bereich der Gründungsförderung an den Schweizer Fachhochschulen.

Die schriftliche Befragung richtete sich im Zeitraum November 2017 bis Februar 2018 an die Wissens- und Technologietransferstellen (WTT-Stellen) der Hochschulen sowie weitere Personen mit besonderer Verantwortung im Bereich der Gründungsförderung. In Anlehnung an die oben skizzierten theoretischen Überlegungen sowie an vom deutschen Gründungsradar (2013-2017) und von der OECD (2012) verwendete Kriterien wurden zentrale Felder der „unternehmerischen Universität“ in der Befragung aufgegriffen; zu diesen zählten Fragen zu Strategie, Führungs- und Organisationsstruktur sowie Schulungs- und Beratungsangebote für Ausgründungsprojekte.

Die Fragebögen setzten sich aus geschlossenen Fragen, dichotomen Items (vorhanden/nicht vorhanden), polytomen Likert-Skalen sowie offenen Fragen zusammen (z. B. „Welche Angebote erweisen sich aus Ihrer Sicht besonders erfolgreich für die Förderung von Gründer/innen?“). Die Erhebung an den Teilhochschulen thematisierte zusätzlich spezifische Gründungsförderungs- und Weiterbildungsangebote für Studierende und das wissenschaftliche Personal. Die offizielle Version der

Fragebögen wurde im wissenschaftlichen Beirat des Projektes sowie mit einem WTT-Experten inhaltlich begutachtet und im Anschluss in ein beschreibbares PDF-Formular umcodiert. Sechs von sieben Fachhochschulen konnten erreicht werden (85,7 %). Auf der Ebene der Teilhochschulen lag der Rücklauf bei 10,8 %.

Für den Versand wurden die Leitungsorgane der sieben öffentlich-rechtlichen Fachhochschulen gebeten, jeweils die Fragebögen an Personen mit besonderer Verantwortung im Bereich der Gründungsförderung an ihrer Hochschule weiterzuleiten. Nur sechs der sieben Fachhochschulen betrachteten sich in der Lage, eine solche Person zu benennen. Eine Hochschule sah sich aufgrund der sehr starken Autonomie ihrer Teilhochschulen außerstande, eine solche Kontaktperson in eigener Kompetenz zu bestimmen, und nahm daher nicht an der Umfrage teil.

Zusätzlich wurden im Dezember 2017 und im April 2018 drei Fokusgruppen mit 12 WTT-Beauftragten der sieben öffentlichen Fachhochschulen durchgeführt. Darüber hinaus wurden Experteninterviews mit sechs (ausschließlich männlichen) Vertretern von Gründungszentren durchgeführt, die entweder einer Fachhochschule angehörten oder eng mit dieser zusammenarbeiteten. Insbesondere wurde „Kontextwissen“ (MEUSER & NAGEL, 2009) zu den formalen und informellen Voraussetzungen für unternehmerisches Denken und Handeln mit Hilfe der Experteninterviews erfragt. Alle qualitativen Daten wurden transkribiert und in Orientierung am Verfahren der strukturierten Inhaltsanalyse nach KUCKARTZ (2016) analysiert.

## **4 Resultate: Gründungsförderung an Schweizer Fachhochschulen**

Die Resultate lassen sehr unterschiedliche Voraussetzungen für Gründungsaktivitäten an Schweizer Fachhochschulen erkennen. Dies sowohl mit Blick auf die strategische Verankerung der Gründungsförderung wie auf die Existenz gründungsförderlicher Führungs- und Organisationsstrukturen sowie Schulungs- und Beratungsangebote für Ausgründungsprojekte.

## 4.1 Strategische Verankerung der Gründungsförderung

Wie Abbildung 1 zeigt, geben alle in der schriftlichen Befragung erreichten sechs Fachhochschulen an, bei Berufungsverfahren die unternehmerische Erfahrung der Bewerber und Bewerberinnen zu berücksichtigen. Ebenso soll es vielerorts eine (Transfer-)strategie zur Regelung des Technologie- und Wissenstransfer geben. Weitaus seltener werden jedoch Gründungsaktivitäten im umfassenden Sinne einer strategischen Planung unterworfen. Nur drei von sechs Hochschulen verfügen über eine explizite Gründungsstrategie, welche Ausgründungsprojekten auch innerhalb des Wissenstransfers größeren Stellenwert zuweist. Nur an zwei Hochschulen werden sodann gründungsstrategische Überlegungen mit weiteren strategischen Aspekten verbunden, etwa mit einer für die Außenwirkung von Hochschulen wichtigen Internationalisierungsstrategie.



Abb. 1: Strategische Verankerung der Gründungsförderung

Der noch immer geringe Grad der Institutionalisierung der Gründungsförderung spiegelt sich in dem noch weitgehend fehlenden Berichts- und Evaluationswesens wider. Nur an zwei der befragten Hochschulen liegen Daten vor, die für eine Bedarfsplanung und Wirkungsanalysen von Maßnahmen im Bereich der Gründungsförderung dienen könnten. Ein erster Schritt in Richtung Maßnahmen-Entwicklung könnte in der regelmäßigen Erfragung von Bedürfnissen von Gründerinnen und Gründern gesehen werden, was aber nur an einer der sechs Fachhochschulen systematisch zu erfolgen scheint. An drei von sechs Hochschulen werden Gründungsaktivitäten evaluiert, wobei die hier erhobenen Daten allerdings nur an einer Hochschule als Basis der strategischen Planung dienen.

Das rudimentäre Berichtswesen rund um die Gründungsförderung und Gründungsaktivitäten an den Fachhochschulen wird von WTT-Beauftragten und Gründungsverantwortlichen in Expertengesprächen bedauert. Einige Befragte bemerken, die lückenhafte Dokumentation des Gründungsgeschehens sei Ausdruck der Neuheit und noch geringen Verankerung des Themas im Leistungsauftrag der Hochschulen. Andere wiederum weisen auf die mit jeglichem Berichtswesen verkoppelte Dynamik von Entwicklungen hin: „Sobald Daten vorhanden sind, entstehen auch Ansprüche und Forderungen, die sich auf sie stützen“. Die schwache Dokumentationslage resultiert aus Expertensicht aber z. T. auch aus der ausgeprägten Verantwortungsdiffusion im Bereich der Gründungsförderung als Folge der starken Autonomie von Fachbereichen und Teilhochschulen. Oft sei unklar, welche Instanzen Verantwortung für die Ausgestaltung der Gründungsförderung an den Fachhochschulen übernehmen sollten.

## **4.2 Führungs- und Organisationsstrukturen**

Auf der Ebene struktureller Voraussetzungen für Gründungsaktivitäten ist erst ein bescheidenes Maß an Förderung zu erkennen, wie Abbildung 2 illustriert. An allen befragten Hochschulen scheint zwar ein Mitglied der Hochschulleitung bereits mit der Thematik des Gründens betraut, und Gründungsförderung wird offenbar an fünf der sechs befragten Hochschulen hochschulübergreifend koordiniert. Hingegen liegt offenbar nur an drei der sechs befragten Hochschulen ein schriftlich nie-

dergelegtes „Spin-Off-Reglement“ vor, das Verfahren beschreibt, die bei der Realisierung von Ausgründungsprojekten zu beachten sind.

Im Falle der Gründungslehre bzw. der „Entrepreneurship Education“, einem zentralen Element der Gründungsförderung, besteht offenbar nur an zwei von sechs Hochschulen eine hochschulübergreifende Koordination. In Gestalt von Stellenfinanzierungen (gemessen in Vollzeitäquivalenten (VZÄ)) werden der Gründungsförderung bereits an fünf von sechs Hochschulen regelmäßig Ressourcen zugewiesen, wobei nur an zwei Hochschulen auch Gründungsprofessuren vorhanden sind. In der mündlichen Befragung der Experten und Expertinnen wird aber deutlich, dass inzwischen fast alle Fachhochschulen entweder über ein eigenes Gründungszentrum oder zumindest über Anschluss an ein externes Zentrum verfügen.

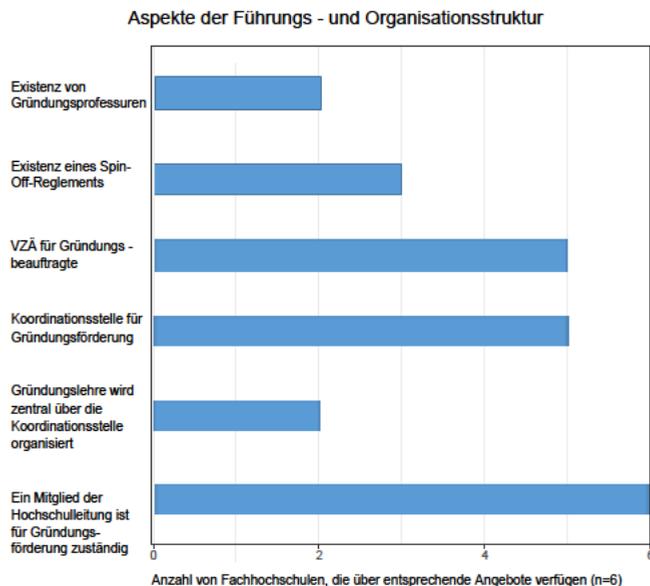


Abb. 2: Führungs- und Organisationsstrukturen

Eher überraschend ist, dass das Vorhandensein von Lehrbereichen für Entrepreneurship gerade kein Merkmal von Hochschulen mit ausgeprägter institutioneller Verankerung der Gründungsförderung bildet. Angesichts der hohen Autonomie der Fachbereiche, Departemente und Teilhochschulen überrascht es aber kaum, dass die Gründungslehre bzw. „Entrepreneurship Education“ nur selten hochschulübergreifend koordiniert wird.

Die Einzel- und Gruppengespräche mit Gründungsverantwortlichen der Hochschulen zeigen, dass die Gründungsförderung von besonders engagierten Dozierenden vielfach „bottom up“ initiiert wurde. Erste Förderangebote wurden zunächst im Rahmen eines Fachbereichs oder einer Teilhochschule entwickelt, bevor sie dann auch auf das Interesse anderer Fachbereiche oder dasjenige der Hochschulleitung stießen. Die Expertengespräche ergeben, dass Personen mit Verantwortung in der Gründungsförderung der Hochschule oft in keinem bzw. in nur losem Kontakt zu den an allen Hochschulen vorhandenen WTT-Offices stehen. Die Zusammenarbeit zwischen technischen und wirtschaftlichen Fachbereichen kann dabei aber für positive Resonanz für Initiativen der Gründungsförderung sorgen. Dass solche Synergieeffekte keineswegs in allen Fällen erzielbar sind, illustriert folgende Aussage: „An unserer Hochschule ist die Gründungsförderung eine Angelegenheit jedes einzelnen Fachbereichs, der dabei seine jeweils eigenen Auffassungen von Entrepreneurship hat“.

Erst in wenigen Fällen konnte das Interesse der Trägerkantone der Fachhochschulen an einer direkten Unterstützung der Gründungsförderung geweckt werden. Nur an zwei von sieben Fachhochschulen, so zeigen die Expertengespräche, beinhalten die Leistungsvereinbarungen mit den Trägerkantonen auch explizit Spin-Off-Aktivitäten. Dies ist von Bedeutung, weil in etlichen Fällen die Hochschulleitungen offenbar selbst dann davor zurückschrecken, Ressourcen aus dem regulären Budget in die Gründungsförderung zu investieren, wenn sich bereits erfolgreiche Förderstrukturen etablieren konnten: „Die Hochschulleitung erwähnt unsere Gründungsprojekte zwar noch gerne im Geschäftsbericht am Jahresende. Mehr Unterstützung [für die Gründungsförderung] gibt es aber dafür trotzdem nicht“. Bisher existiert eine einzige Teilhochschule, die mittlerweile über ein von ihrem Standortkanton

grundfinanziertes Gründungsförderungsangebot verfügt. Es findet sich jedoch auch der Fall einer Fachhochschule, die gemeinsam mit einer Universität an ein vom Kanton gefördertes Gründungszentrum angeschlossen ist und ein bereits stärker ausdifferenziertes Fördersystem besitzt. Das Interesse der Trägerkantone scheint vor allem struktur- und standortpolitischer Natur zu sein. Gewünscht wird der Aufbau innovativer junger Unternehmen im regionalen Umfeld und nicht nur, wie offenbar bisher in den meisten anderen Kantonen, die Unterstützung der Innovationsfähigkeit von in der Hochschulregion bereits tätigen Unternehmen.

### **4.3 Infrastruktur, Ausbildungs- und Beratungsangebote für Gründer und Gründerinnen**

Als deutlich weiter fortgeschritten erweist sich die Etablierung der Gründungsförderung an Schweizer Fachhochschulen im Bereich der „Entrepreneurship Education“ und der Gründungsberatung für Studierende. Auch besteht an allen befragten Hochschulen für Gründer und Gründerinnen die Möglichkeit der Nutzung von Infrastrukturen. Eine Mehrheit der befragten Fachhochschulen bietet ein z. T. breites Beratungs- und Schulungsangebot für Gründungsinteressierte an. An allen der sechs befragten Hochschulen werden regelmäßig auch Gründungs- und Ideenwettbewerbe durchgeführt. Ebenso kommt das Thema des Gründens in vielen Lehrveranstaltungen vor und an vier von sechs Hochschulen werden Gründer und Gründerinnen systematisch in die Lehrveranstaltungen einbezogen. Gespräche mit Gründungsverantwortlichen verweisen überdies auf einen starken Praxisbezug, eine fortschrittliche Didaktik und einen engen Einbezug externer Partnernetzwerke bis hin zur Verfügbarkeit von Rollenmodellen im Beratungs- und Unterrichtsangebot. Allerdings fällt auf, dass eine deutliche Mehrheit der Fachhochschulen sich mit ihren Qualifizierungsangeboten im Bereich Entrepreneurship faktisch ausschließlich an Studierende richten. Nur an einer Hochschule wird die Gründungsförderung auch gezielt auf Frauen ausgerichtet.

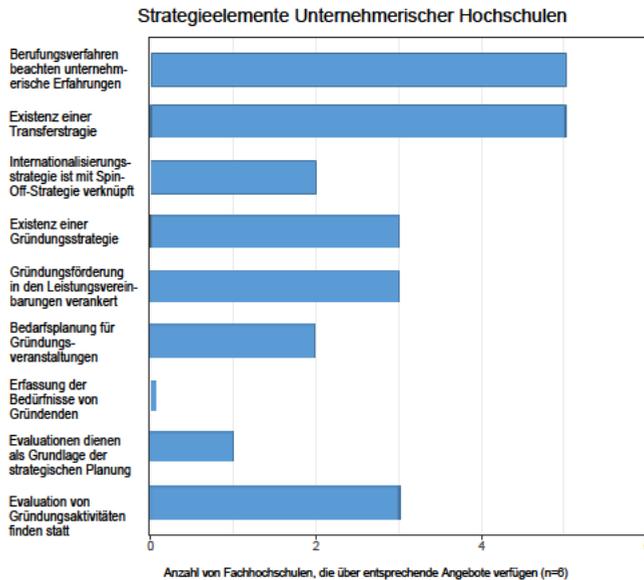


Abb. 3: Infrastruktur, Ausbildungs- und Beratungsangebote für Gründerinnen und Gründer

Dabei findet sich an den Hochschulen mit Blick auf Studierende die Einschätzung, dass die Vermittlung von unternehmerischen Orientierungen und Kompetenzen auch ohne unmittelbaren Bezug zur Förderung konkreter Gründungsprojekte möglich und wünschenswert sei. Gefördert werden soll eine zeitgemäße, innovationsorientierte Denk- und Verhaltensweise auch bei jenen Studierenden, die später einer abhängigen Beschäftigung nachgehen. Die tatsächliche Realisierung von Gründungsprojekten erscheint dann vielfach lediglich als eine erwünschte Folge der „Entrepreneurship Education“ an den Fachhochschulen, aber keinesfalls als ihr unabdingbarer Erfolgsnachweis.

Die starke Ausrichtung der Gründungsförderung auf Studierende und die weit geringere Berücksichtigung der Bedürfnisse von Mitarbeitenden bzw. Forschenden

wird von den Verantwortlichen vielfach übereinstimmend wie folgt erklärt: Zum einen gehen Gründungsaktivitäten vorwiegend von Studierenden aus, da forschungsstarke Fachbereiche im naturwissenschaftlich-technischen Bereich der Fachhochschulen auf Auftragsforschung ausgerichtet sind. Die Forschungsabteilungen bilden somit in erster Linie „verlängerte Werkbänke“ der Unternehmen. Das Generieren von Spin-Offs besitze hier geringere Priorität. „Wir stellen uns nicht gegen Ausgründungsprojekte von motivierten Mitarbeitenden, aber wir können sie nicht proaktiv fördern“. In diesem Zusammenhang wird oft auch auf fehlende Beratungskapazitäten im Bereich der Ausgestaltung und vertraglichen Vereinbarungen bzgl. geistigen Eigentumsrechten an den Rechtsabteilungen der Fachhochschulen hingewiesen.

Zum anderen könnten Forschungsinstitute in der Regel keine kostengünstigen Doktoranden beschäftigen, da die Fachhochschulen über kein eigenes Promotionsrecht verfügten. Insofern kommen einzig wissenschaftliche Mitarbeitende für Ausgründungsprojekte in Betracht, die sich jedoch aufgrund der Einbindung in unterschiedliche Leistungsbereiche und in den Kostenstrukturen der Fachhochschulforschung nur schwer realisieren lassen.

## **5 Diskussion: Gründungsförderung an Schweizer Fachhochschulen**

### **5.1 Wie werden Start-Ups und Spin-Offs an Schweizer Fachhochschulen gefördert?**

Als erfolgreiche Start-Up-Schmieden können Schweizer Fachhochschulen heute noch nicht gelten. Insgesamt charakterisiert die Gründungsförderung in diesem Hochschulbereich ein noch immer tiefer Institutionalierungsgrad. Nur teilweise etabliert sind strukturelle Voraussetzungen der Gründungsförderung. Der Stellenwert des Themas im Bereich der strategischen Planung ist begrenzt, ein Berichtswesen zur Gründungsthematik fehlt zumeist. Zwar werden viele Bereiche der

Hochschulen von regelmäßigen Evaluationen erfasst, Gründungsaktivitäten und Maßnahmen im Bereich der Gründungsförderung scheinen bis anhin jedoch weder in Transferstrategien noch ins Qualitätsmanagement einbezogen. Gleichwohl sind Ansätze der Gründungsförderung vor allem im Ausbildungsbereich der Fachhochschulen zu erkennen. So verfügen fast alle Hochschulen über Infrastruktur-, Schulungs- und Beratungsangebote für Gründer und Gründerinnen. Gesetzt wird jedoch offenbar vor allem auf das Innovations- und Gründungspotential der Bachelor-Studierenden, die bei weitem zahlreicher sind als Studierende auf Masterstufe.

Dieser Fokus überrascht: Die Wahrscheinlichkeit, dass Studierende im Rahmen ihres Bachelor-Studiums Kompetenzen und gegebenenfalls geistige Eigentumsrechte erarbeiten, die in innovationsstarke Gründungsprojekte eingebracht werden können, dürfte geringer sein als bei Master-Studierenden und noch weitaus geringer als bei erfahrenen Forschenden. Zumindest jüngere Bachelor-Studierende dürften noch kaum über starke Kontakte in der Wirtschaft verfügen. Wie den Gesprächen mit Hochschulvertretern zu entnehmen ist, gelten Entrepreneurship-Lehre und Gründungsförderung nicht selten als Mittel, um unternehmerische Haltungen allgemein zu stärken, weniger aber, um Ausgründungstätigkeiten unmittelbar zu fördern. Nur ein offenbar als „radikaler“ geltendes Lager von Experten und Expertinnen möchten Fachhochschulen explizit zu eigentlichen Gründungshochschulen weiterentwickeln. Die Anliegen der Gründungsförderung sollten aus ihrer Sicht alle Leistungsbereiche der Hochschule durchdringen und klar messbare Ergebnisse generieren.

Während es im Leistungsbereich „Lehre“ offenbar gelingt, „bottom up“ Strukturen und Maßnahmen der Gründungsförderung zu initiieren, erscheint dies im Leistungsbereich „Forschung & Entwicklung“ noch nicht möglich. U. a. verstellt offenbar insbesondere die in den forschungsstarken Fachbereichen (IT, Technik, Life Science) weit verbreitete Praxis der Auftragsforschung den Verwertungsweg forschungsbasierter Ausgründungen (vgl. MORANDI et al., im Erscheinen). Die Forschenden an Schweizer Fachhochschulen arbeiten dann auch seit vielen Jahrzehnten eng mit etablierten kleinen und mittleren Unternehmen zusammen, deren Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit sie fördern und denen sie gut qualifizierte Ar-

beitnehmer und Arbeitnehmerinnen zuführen. Noch recht ungeklärt erscheint zudem der Stellenwert, welcher Ausgründungen neben anderen Verwertungswegen, wie Publikationen, Patenten und Lizenzen, oder dem Veräußern von Resultaten aus Forschung und Entwicklung an Unternehmen im Rahmen der Auftragsforschung überhaupt zugemessen werden soll. So mangelt es an den Hochschulen vielfach noch an einer klar definierten „Intellectual Property Policy“, welche Forschungsinstituten eine möglicherweise differenzierte Nutzung geistiger Eigentumsrechte – auch für Gründungsvorhaben – erleichtern würde.

Schließlich kommt auch der Wirtschaftspolitik der Trägerkantone eine erhebliche Bedeutung bei der Institutionalisierung der Gründungsförderung an den Hochschulen zu. Fachhochschulen, deren Trägerkantone die Gründungsförderung gezielt mit zusätzlichen Ressourcen unterstützen, sind hier im Vorteil. Das wirtschaftspolitische Interesse der Trägerkantone an einer lebendigen Gründungskultur könnte den Ausbau und Professionalisierungsgrad der gesamten Gründungsförderung an „unternehmerischen“ Fachhochschulen zukünftig noch erheblich beeinflussen.

## **5.2 Ausblick**

Bis anhin mangelt es an einem Berichtswesen bzw. „Monitoring“ zu Gründungsaktivitäten und deren Förderung an Schweizer Fachhochschulen, welche als Basis der Hochschulentwicklung herangezogen werden könnten. Dabei erscheint auch eine differenzierte Berücksichtigung der Gründungsvoraussetzungen in den Fachbereichen sowie unterschiedlicher Zielgruppen (z. B. Frauen/Männer, Studierende und wissenschaftliche Mitarbeitende unterschiedlicher Personalkategorien) von Bedeutung. Wenn Befragungen durchgeführt werden, die sich an bereits existierenden Hochschulbefragungen im Ausland orientieren (vgl. z. B. FRANK et al. 2016), kann zudem die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Gründungsförderung im internationalen Kontext sichtbar und geprüft werden. Aber auch auf nationaler Ebene erscheinen vergleichende Analysen zu den Rahmenbedingungen für Ausgründungen im Schweizer Hochschulwesen relevant, um Beispiele für „Best Practices“ zu identifizieren, Kooperationen anzuregen und Entwicklungen voranzubringen.

### 5.3 Limitation

Die Limitationen dieser Studie liegen zum einen im unvollständigen Rücklauf: Nur sechs von sieben öffentlich-rechtlichen Hochschulen haben auf die standardisierte Befragung geantwortet, wobei die Antwortenden in einigen Fällen nur schwer zu ermitteln waren. Die Fachbereiche an Schweizer Fachhochschulen verfügen über eine hohe Autonomie, so waren zudem einige der nachgefragten Informationen auf Ebene der Gesamthochschulleitung nicht verfügbar. Zum anderen ist mit einer gewissen positiven Antwortverzerrung seitens der Auskunft gebenden Personen an den Hochschulen zu rechnen.

## 6 Literaturverzeichnis

- Aeberli, C. & Sporn, B.** (2004). *Hochschullandschaft Schweiz. Ein Vorschlag zur Profilierung im internationalen Umfeld*. Avenir Suisse: Zürich.
- Alter, R.** (2011). *Strategisches Controlling – Unterstützung des strategischen Managements*. München.
- Becker, K. & Wagner, K.** (2010). *Die Förderung von Gründungsaktivitäten an Schweizer Fachhochschulen*. Chur.
- Bergmann, H.** (2014). *Unternehmerische Absichten und Aktivitäten von Studierenden in Deutschland. Ergebnisse der Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey (GUESS) 2013/14*. Forschungsbericht KMU-HSG.
- Berwert, A., Lüthi, E., Leu, A. & Künzle, D.** (2004). *Studieren, Forschen, Unternehmen gründen. THISS – Technische Hochschulen und Innovationen: Start-Ups und Spin-Offs unter besonderer Berücksichtigung von Aus- und Weiterbildung und Supportstrukturen*. Schlussbericht, NFP 43 Bildung und Beschäftigung.
- Böckelmann, C. & Nagel, E.** (2018). Immer gleichartiger: Konvergenzfaktoren im Tertiär Bereich des Schweizer Bildungssystems. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 13(3), 29-50. <https://doi.org/10.3217/zfhe-13-03/03>
- Di Gregorio, D. & Shane, S.** (2003). Why do some universities generate more Start-Ups than others? *Research Policy*, 32(2), 209-227.

**Etzkowitz, H.** (2016). *The Entrepreneurial University: Vision and Metrics. Industry and Higher Education*, 30(2), 83-97. <https://doi.org/10.5367/ihe.2016.0303>

**Frank, A., Krempkow, R. & Mostovova, E.** (2016). *Gründungsradar 2016 – Wie Hochschulen Unternehmensgründungen fördern*. Essen: Edition Stifterverband.

**Graham, R.** (2014). *Creating university-based entrepreneurial ecosystems evidence from emerging world leaders*. MIT Press.

**Grave, B., Hetze, P. & Kanig, A.** (2014). *Gründungsradar 2013. Wie Hochschulen Unternehmensgründungen fördern*. Hrsg. v. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. Edition Stifterverband: Essen.  
[http://www.stifterverband.de/pdf/gruendungradar\\_2013.pdf](http://www.stifterverband.de/pdf/gruendungradar_2013.pdf)

**Gurrero-Cano, M., Urbano, D. & Kirby, D.** (2006). *A Literature Review on Entrepreneurial Universities: An Institutional Approach*. Document de Treball nr 06/8, Departament d'Economia de l'Empresa, Universitat Autònoma de Barcelona.

**Kiener, U., Müller, C., Benninghoff, M. & Felli, R.** (2012). Rahmenmodell vs. Geschäftsmodelle. Werkstattbericht zur Governance und zur Profilierung von aFuE an den schweizerischen Fachhochschulen. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 7(2), 1-11. <https://doi.org/10.3217/zfhe-7-02/02>

**Kuckartz, U.** (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.

**Lepori, B. & Müller, C.** (2016). *Fachhochschulen als Akteure im schweizerischen Forschungs- und Innovationssystem. Studie im Rahmen des Berichtes „Forschung und Innovation in der Schweiz 2016“ Teil C, Studie 4*. Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation: Bern.

**Liebig, B. & Rutz, M.** (2018). Entrepreneurship an Fachhochschulen. Zum unternehmerischen Selbstverständnis in neun Fachbereichen einer Schweizer Fachhochschule. In A. Verkuil, B. Hell, R. Kirchhofer & M. Aeschbacher (Hrsg), *Gründung, Innovation, Nachfolge* (S. 23-33). Basel: edition gesowip.

**Lienhard, A.** (2005). *10 Jahre New Public Management in der Schweiz. Bilanz, Irrtümer und Erfolgsfaktoren*. Bern: Haupt.

**Meuser M., & Nagel U.** (2009). Das Experteninterview — konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In S. Pickel, G. Pickel, H. J. Lauth & D. Jahn (Hrsg), *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

**Morandi, P., Bläse, R. & Liebig, B.** (im Erscheinen). *The Rent-Doctrine at Universities of Applied Science in Switzerland*. Journal of Technology Transfer (submitted).

**OECD** (2012): *A Guiding Framework for Entrepreneurial Universities*. OECD Publishing. <http://www.oecd.org/site/cfecpr/guiding-framework.htm>

**Powers, J. B. & McDougall, P. P.** (2005). University Start-Up formation and technology licensing with firms that go public: a resource-based view of academic entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 20, 291-311.

**SwiTT** (2017). Swiss Technology Transfer Report SwiTT: Bern

**Thorp, H. & Goldstein, B.** (2010). *Engines of Innovation: The Entrepreneurial University in the Twenty-First century*. Chapel Hill, Universität St. Gallen.

**Weber, K., Balthasar, A., Tremel, P. & Fässler, S.** (2010). *Gleichwertig, aber andersartig? Zur Entwicklung der Fachhochschulen in der Schweiz*. Bern, Basel: Gebert-Rüf-Stiftung.

## Autorin/Autoren



Prof. Dr. Pietro MORANDI || Hochschule für Angewandte  
Psychologie, Fachhochschule Nordwestschweiz ||  
Louis-Giroud Str. 26, CH-4600 Olten

[www.sprof.ch](http://www.sprof.ch)

[pietro.morandi@fhnw.ch](mailto:pietro.morandi@fhnw.ch)



Prof. Dr. Brigitte LIEBIG || Hochschule für Angewandte  
Psychologie, Fachhochschule Nordwestschweiz ||  
Louis-Giroud Str. 26, CH-4600 Olten

[www.sprof.ch](http://www.sprof.ch)

[brigitte.liebig@fhnw.ch](mailto:brigitte.liebig@fhnw.ch)



Richard BLÄSE MSc || Hochschule für Angewandte Psychologie,  
Fachhochschule Nordwestschweiz || Louis-Giroud Str. 26,  
CH-4600 Olten

[www.sprof.ch](http://www.sprof.ch)

[richard.blaese@fhnw.ch](mailto:richard.blaese@fhnw.ch)