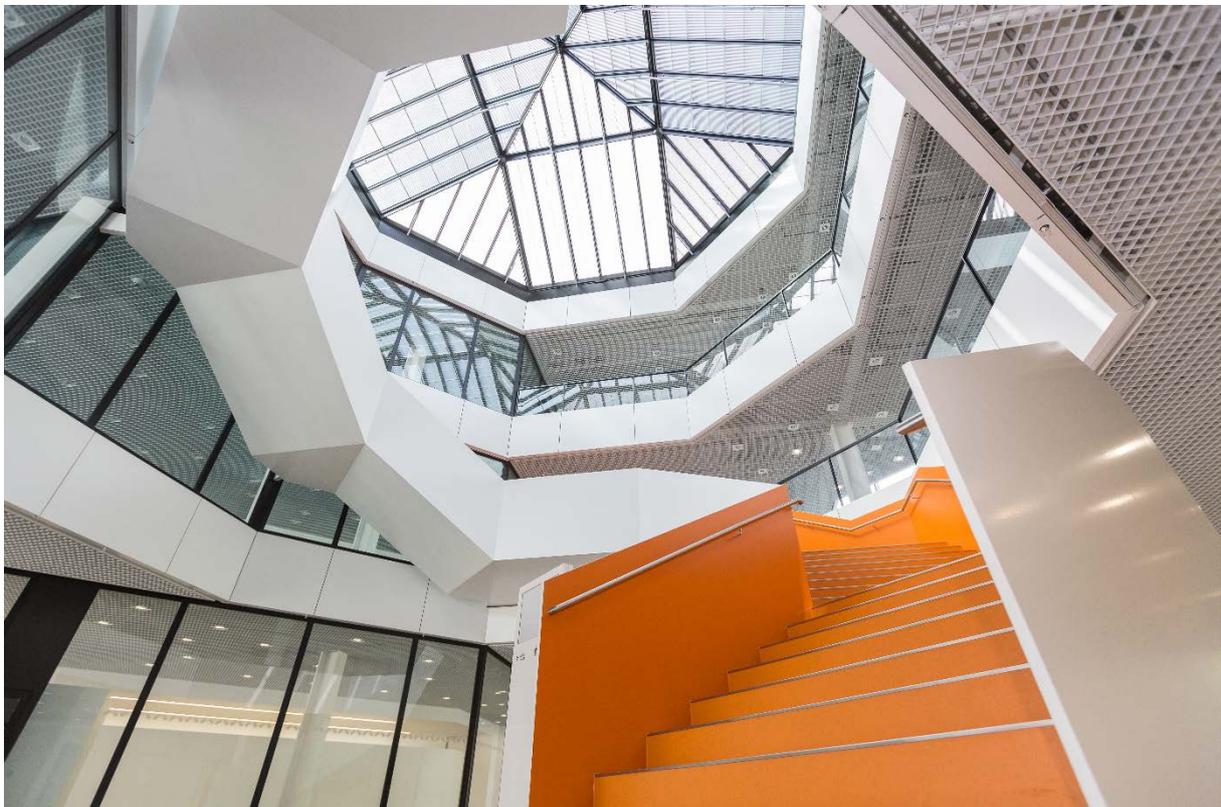




founders@unibw

Gründungskultur leben. Innovationen schaffen.

(Auszug aus dem EXIST-Förderantrag „Potentiale heben“, Stand 31.8.2019)





1 Status-quo

1.1 Steckbrief der UniBw M

Die 1973 gegründete Universität der Bundeswehr München (UniBw M) ist für die akademische Ausbildung des Offiziersnachwuchses der Bundeswehr zuständig, nimmt im Rahmen freier Kapazitäten aber auch zivile Studierende auf, die von Industrieunternehmen oder Ministerien und Bundesbehörden gefördert werden. Die UniBw M wird vom Bundesministerium für Verteidigung (BMVg) grundfinanziert und vom Bayerischen Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst (StMWK) akademisch supervidiert. Damit entspricht die UniBw M hinsichtlich des akademischen Rahmens und auch in Bezug auf das zivile akademische Personal den Universitäten und Hochschulen in Bayern und ist diesen gleichgestellt. Mit 200 Professuren sowie 567 Wissenschaftlichen Mitarbeitenden (darunter 227 Drittmittelstellen) werden derzeit rund 3.000 Studierende ausgebildet. Die hervorragende Betreuungsrelation (\emptyset Prof./Stud. < 1:15) sowie die Möglichkeit auf dem Campus zu wohnen, wird von den Studierenden sehr geschätzt. Um die 600 technische und administrative Mitarbeitende arbeiten in den Laboren und der Verwaltung. Die UniBw M besitzt zehn Fakultäten und zeichnet sich dadurch aus, dass sie **neben sieben universitären auch drei Fakultäten für Angewandte Wissenschaften (HAW)** besitzt. Insgesamt sechs Fakultäten (4 univ./2 HAW) sind dem MINT-Bereich zuzurechnen, vier Fakultäten (3 univ./1 HAW) dem GSW-Bereich.

Das breite inhaltliche Spektrum von der Luft- und Raumfahrttechnik über die Cyber Sicherheit bis hin zur Elektromobilität ermöglicht nicht nur eine interdisziplinäre Lehre und Forschung, sondern eröffnet Chancen für Gründungen in transdisziplinären Technologie- und Innovationsfeldern. **Sicherheit in Technik und Gesellschaft** ist unser Leitmotiv für die Grundlagenforschung, die angewandte Forschung und den Forschungstransfer. Wir sind stolz darauf, dass wir durch die Kombination universitärer Forschung mit angewandten Forschungsbereichen in vielen Technologiefeldern die **Innovations-Wertschöpfungskette in allen Reifegraden (TRL 1-9)¹** abbilden können, von der Grundlagenforschung bis hin zur konkreten Anwendung. Wir bieten dahingehend einen idealen Nährboden für Startups. Die kurzen Wege auf dem Campus schaffen zum einen die Voraussetzung für einen direkten und persönlichen Austausch zwischen den Fakultäten sowie zwischen Studierenden, Wissenschaftlichen Mitarbeitenden und der Verwaltung. Zum anderen nimmt die UniBw M durch ihre Lage am Stadtrand Münchens eine **Scharnierfunktion zwischen Strukturen und Themen einer Metropole und dem angrenzenden ländlichen Raum** ein. Sie profitiert vom vielfältigen, von der TUM, der LMU und der HS München geprägten Gründungsökosystem Münchens, kann sich dennoch auch bei den aufstrebenden umliegenden Gemeinden und Unternehmen im Süden von

¹ Das Technology Readiness Level (TRL) ist eine Skala zur Bewertung des Entwicklungsstandes neuer Technologien auf Basis einer systematischen Analyse.

München als Partnerin für den Aufbau eines regionalen Ökosystems etablieren. Dort gibt es in den Kommunen und Unternehmen bereits vielversprechende Entrepreneurship-Initiativen, die von der geographischen Nähe zur UniBw M profitieren können. Und gleichzeitig werden viele – für Gründungsinitiativen interessante – Problemlösungen gesucht, z.B. im Bereich Micro-Mobilität und IT-Sicherheit, die von der einzigen weiteren Hochschule im Süden von München, der für Holztechnik und Bau bekannten TH Rosenheim, nicht bedient werden können.

Etliche, über die Jahre **sehr erfolgreiche und mit Preisen bedachte Ausgründungen aus der**

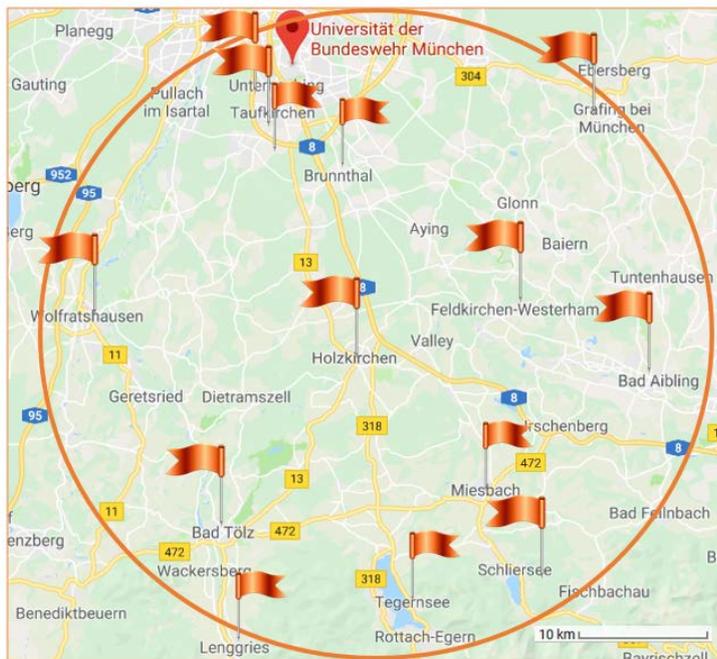


Abbildung 1: Entrepreneurship-Region im Münchner Süden

Wissenschaft haben die Hochschulleitung der UniBw M bewogen, der strategischen Emergenz Rechnung zu tragen und im Januar 2019 eine Vizepräsidentin für Entrepreneurship zu bestellen und die vorhandenen personellen Ressourcen für Gründungsberatung, IPR-Beratung, Steuer- und Rechtsberatung sowie Fördermittelberatung zu koordinieren. Auch das zuständige Referat des BMVg steht einer Förderung von Entrepreneurship positiv gegenüber – nicht zuletzt aufgrund der damit verbundenen Attraktivitätssteigerung des Studiums. Generell ist die UniBw M be-

strebt, der strategischen Relevanz des übergreifenden Bereichs Transfer, der auch zu den Aufgabenschwerpunkten der Vizepräsidentin für Forschung gehört, stärker Rechnung zu tragen. Hierfür und insbesondere auch für die Netzwerkarbeit, steht bereits ein Mitarbeiter für Wissens- und Technologietransfer zur Verfügung. An einer grundlegenden Neufassung für ein Transferkonzept wird derzeit gearbeitet.

1.2 Bisherige Erfahrungen

In der Vergangenheit wurde Entrepreneurship an der UniBw M von einzelnen sehr engagierten Protagonist*innen gefördert. Im Jahr 2010 gründete Prof. Bernhard Katzy (†2015) das Center of Technology and Innovation Management (CeTIM) und sorgte dafür, dass die UniBw M Gründungsmitglied in überregional sichtbaren Entrepreneurship-Initiativen wurde (u.a. Social Entrepreneurship Akademie). Er rief mit LMU, TUM und der HS München gemeinsam den Verbund 4Entrepreneurship ins Leben und ging internationale Kooperationen ein. Dieser Verbindungen bestehen bis heute und werden derzeit intensiviert. Im Jahr 2017 wurde Prof. Kristin Paetzold als Beauftragte für Entrepre-



neurship ernannt. Sie entwickelte konzeptionelle Ansätze zum Aufbau einer Verknüpfung von Gründungslehre, Gründungsberatung und Entrepreneurship-Forschung. Erste Bildungsangebote (z.B. eine Vortragsreihe) und Informationsveranstaltungen wurden durchgeführt, um Entrepreneure in ihrem Vorhaben zu ermutigen und zu befähigen. Nachfragegetrieben begann die zentrale Verwaltung in den letzten Jahren diverse Gründungsservices, z.B. zu IPR, Steuern, juristischen Fragen, Vertragsgestaltung und Fördermittelantragstellung aufzubauen und entwarf ein Konzept für den Umgang mit IPR. Ein wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Technische Produktentwicklung leistete die Gründungserstberatungen, aus denen sich zumeist weiterführende Betreuungen ergaben und mitunter zu Gründungen führten.

1.3 SWOT-Analyse zu Entrepreneurship an der UniBw M

In der Konzeptphase wurden in einem iterativen Vorgehen mit unterschiedlichen methodischen Ansätzen u.a. eine Online-Befragung aller Uni-Mitglieder, zahlreiche Interviews Netzwerk-Veranstaltungen im (über-)regionalen Entrepreneurship-Öko-System durchgeführt, die für den Aufbau eines Entrepreneurship-Programms relevanten Stärken und Schwächen der UniBw M erhoben sowie die Chancen und Risiken evaluiert.

1.3.1. Stärken

Seit 2019 ist **Entrepreneurship als Leitungsressort** einer Vizepräsidentin zugeordnet und damit in der Universitätsleitung verankert. Die Bündelung der vorhandenen Aktivitäten sowie der Aufbau neuer Strukturen und die Überprüfung und Implementierung von Prozessen wird dadurch enorm vereinfacht. Zudem erlaubt es die enge Zusammenarbeit mit der Vizepräsidentin für Forschung, das Thema Entrepreneurship und weitere Aktivitäten des Forschungstransfers abzustimmen und technologische Potenziale für Gründungen in den Fakultäten und Forschungszentren zu identifizieren. Ein klares Commitment der Universitätsleitung ist vorhanden.

An der UniBw M wird intensiv geforscht. In einigen gründungsnahen Technologiefeldern ist die UniBw M bereits seit Jahrzehnten und bis heute führend, so z.B. in den Bereichen Sustainable Mobility (mit Elektromotoren, Energiespeicherung, Satellitennavigation, autonomen Systemen und Mobilitätskonzepten), Cyber/IT-Security oder zum Thema sichere Infrastrukturen. Die vorgenannten Technologiefelder haben aktuell einen großen Bedarf an Problemlösungen und damit bieten sich gute Chancen für Ausgründungen. Seit 2010 wurden insgesamt 50 Erfindungen – mit jährlich deutlich steigender Tendenz – gemeldet, wovon etwa die Hälfte von der UniBw M in Anspruch genommen wurde.

Sechs fakultätsübergreifende Forschungszentren bilden unsere Kernkompetenzen ab. Das Forschungszentrum CODE für IT-Sicherheit und Cyber-Abwehr vernetzt Expert*innen aus Wissenschaft, Wirtschaft, Industrie, Militärwesen, Behörden und Verbänden und generiert hieraus auch



Gründungsideen zu GovTech. Im Forschungszentrum RISK werden Risiko- und Sicherheitsperspektiven, z.B. zu "kritischen Infrastrukturen", aus den Sozial-, Natur- und Ingenieurwissenschaften verbunden und integriert. Daraus können z.B. Gründungsideen im Bereich Public Health entstehen. Aus dem Umfeld des Forschungszentrum MOVE (Sustainable Mobility) sind im Bereich der Leistungselektronik und Elektromobilität bereits etliche erfolgreiche und z.T. auch EXIST-geförderte Startups hervorgegangen. Die neuen Forschungszentren SPACE und MARC (Military Aviation Research Center), die sich aktuell in Gründung befinden, haben das Ziel, luft- und raumfahrtbezogene Aktivitäten an der UniBw M zu bündeln und Synergieeffekte zu nutzen. Ausgründungen sind hier z.B. aus raumfahrtgestützten Anwendungen in der Satellitenkommunikation, Satellitennavigation und Erdbeobachtung/Geoinformation sowie der Mensch-System-Interaktion in der Luftfahrt zu erwarten. Im Institut ITIS (Technik intelligenter Systeme) werden interdisziplinäre, komplexe und vernetzte Forschungstransferprojekte – oftmals im Dual-Use-Bereich – durchgeführt, die großes Gründungspotenzial bergen (z.B. Serious Gaming als Training für medizinische Ersthelfer im Einsatz). Neben diesen fakultätsübergreifenden Zentren wird auch innerhalb einzelner Fakultäten herausragende, international sichtbare Forschung betrieben, z.B. zu Satellitenkommunikation, Flugsystemen, Energie- und Umwelttechnik, Künstlicher Intelligenz, Digitalisierung und Business Analytics, Augmented & Virtual Reality, Psychologie oder Internationaler Politik.

Die UniBw M besitzt eine **hervorragende Forschungsinfrastruktur** – mit zum großen Teil deutschland- und europaweit einzigartigen Laboren. Sie ermöglicht es, Technologien aller Reifegrade zu entwickeln und unseren Startups für die Prototypenentwicklung zur Verfügung stehen (z.B. ein abgeschlossenes Testgelände für die Erprobung neuer und innovativer Verkehrsmittel, Technologien und Algorithmen zur Steuerung von automatisierten und assistierten Fahrzeug- und Mobilitätssystemen, zwei Reinräume Klasse I, zahlreiche Prüfstände für Raketen- und Flugzeugtriebwerke und Fahrzeuge, Windkanäle, eine Satellitenbodenstation und ein Advanced ALM Lab für den 3D-Druck hochkomplexer Strukturen). In der Konzeptphase konnten bereits Vereinbarungen über mögliche Nutzungsmöglichkeiten als Makerspaces für Startups mit den verantwortlichen Fakultäten getroffen werden.

Unsere Analysen belegen **erhebliches Gründungspotential bei allen relevanten Zielgruppen**. Unter den Studierenden konnten in der Konzeptphase rund 111 an Entrepreneurship Interessierte und 56 Potenzialträger*innen ermittelt werden, unter den Wissenschaftler*innen rund 45 Potenzialträger*innen und unter den Alumni und ehemaligen Zeitsoldat*innen rund 30 Potenzialträger*innen. Sowohl unsere Forschenden als auch unsere Studierenden haben – letztere trotz bevorstehender Dienstpflichten – großes Interesse an Gründung als Karriereoption. Bereits die Sensibilisierungsaktivitäten (Workshops und Meetups) in der Konzeptphase haben zu einem sprunghaften Anstieg der Beratungsanfragen und Gründungserstberatungen geführt. Durch Technologie-Scouting konnten



vielversprechende Gründungsideen von 37 Gründungsinteressierten identifiziert werden (u.a. robuste Positionsbestimmung für autonomes Fahren, Bauwerks-Monitoring durch Drohnen, CO₂-freie Energiekonzepte, 3D-Drucken mit kombinierten Materialien (Karbonfasern), Teslaturbinen als Verdichter für Energiespeicher, spezielle E-Scooter für Menschen mit Behinderungen).

In unseren gründungsaffinen Fakultäten und Instituten, die vor allem dem MINT-Bereich zuzuordnen sind, belegen die zahlreichen ausgezeichneten Ausgründungen aus der Wissenschaft das vorhandene Potenzial (z.B. Volabo: Energy Award 2019 in der Kategorie „Mobility“, Neosat: SATCOM Förderpreis 2015 DLR, m-Bee: 2. Platz BayStartUp 2019, Quantum Systems: Finalist in der Kategorie „Rethinking Flying“ des Innovationspreis der Deutschen Luftfahrt)².

Das Forschungsgebiet **Sustainable Mobility** (hier insbesondere der B2B-Sektor), das die Mehrzahl der bisherigen Ausgründungen hervorbringt, wird als strategischer Ankerpunkt genutzt, um eine Entrepreneurship-Kultur an der UniBw M aufzubauen und die betreffenden Fakultäten und Institute in ihrer Vorreiter- und Vorbildrolle wirken zu lassen. Hieraus können sich auch Impulse für Gründungen im Bereich Social und Public Entrepreneurship ergeben, wie das positive Feedback der befragten Netzwerkpartner in der Region (Kommunen, Verbände etc.) bestätigte.

Als gründerförderlich beurteilen wir auch unseren Status als **Campus-Universität mit kurzen Wegen und familiärer Atmosphäre**. Der Lehr- und Forschungsbetrieb findet fast ausschließlich auf dem Campus statt. Sportanlagen und ein umfassendes Serviceangebot (z.B. Mensa, Restaurant, Casino, Kindergarten und -krippe) sorgen dafür, dass sich Wissenschaftler*innen und Studierende auch neben und nach der Arbeit in der naturnahen Umgebung wohlfühlen und inspirieren lassen können.

Am Weiterbildungsinstitut *casc* erwerben ehemalige Zeitsoldaten*innen und Alumni der UniBw M sowie Studierende aus Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung Zertifikate und Abschlüsse **in Weiterbildungsstudiengängen**. Darunter sind Wirtschaftsingenieurswesen (B.Eng.), International Security Studies (M.A.), International Management (MBA) oder Systems Engineering (M.Sc.). Um die vielen potenziellen Gründer*innen unter den Studierenden zu unterstützen, hat der Alumni & Career Service der UniBw M die Karriereoption „Unternehmensgründung“ verstärkt in seine Angebote integriert. Im Herbst 2019 soll in einem ehemaligen Supermarkt in zentraler Lage auf dem Campus der „Innovation Market“ als **Coworking-Space** für Startups sowie als Location für Entrepreneurship-Events eröffnet werden.

Bereits heute können unsere Gründer*innen **Beratungsangebote zu Fördermitteln, Erfindungen, vertrags- und steuerrechtlichen Fragen sowie IPR-Services durch die Bayerische Patentallianz (BayPat)** in Anspruch nehmen. Zusätzlich profitieren unsere Entrepreneure von der sehr guten

² Mehr Informationen zu den UniBw M-Startups auf der Website: <https://www.unibw.de/entrepreneurship/>



Vernetzung der UniBw M im **Münchner Gründungs-Ökosystem** und von den zahlreichen Angeboten der drei großen Entrepreneurship-Center der TUM, der LMU und der HS München. Die Konsortialpartnerschaft mit dem Ludwig-Bölkow-Campus, auf dem 2021 in unmittelbarer Nähe (U-Bahnverbindung geplant) zur UniBw M das Entrepreneurship-Center "Boost Base" eröffnet werden soll, bietet weitere Fördermöglichkeiten für unsere Gründer*innen.

1.3.2. Handlungsbedarf und erste Umsetzungsmaßnahmen in der Konzeptphase

Für die Unterstützung von Transfer und Entrepreneurship gibt es noch **zu wenig fakultätsübergreifende Strukturen und interdisziplinäre Vernetzung**, insbesondere zwischen den MINT-Fakultäten und den GSW-Fakultäten. Die einzelnen „Leuchtturm“-Institute und -Fakultäten sind wichtige Impulsgeber, jedoch könnten abgestimmte Prozesse und klare Strukturen auch deren Effizienz noch erhöhen. Die Bildung von hochschulinternen und externen Netzwerken von und für Gründer*innen wurde bisher nicht systematisch gefördert. Kollaborative Arbeitsformen konnten bisher aufgrund der Raumsituation kaum umgesetzt werden, ab Herbst 2019 stellt die UniBw M einen Coworking-Space sowie ab 2020 Makerspaces zur Verfügung.

Bei wissenschaftlichen, aber auch nichtwissenschaftlichen Mitarbeitenden kann das **Bewusstsein für die Möglichkeiten und Chancen einer Gründung** sicherlich noch erhöht werden. Die gründungsaffine Zielgruppe der Alumni und ehemaligen Zeitsoldat*innen im Weiterbildungsstudium an der UniBw M wurde bislang kaum adressiert. Grundsätzlich werden bisher zu wenige Bildungsangebote, Events und inspirierende Veranstaltungen rund um das Thema Entrepreneurship angeboten.

Einzelne Services im juristischen und betriebswirtschaftlichen Bereich der Gründerberatung, z.B. das Vertragsmanagement, die konzeptionell-juristische Beratung, die Beratung zur Verhandlungsführung, aber auch die Förderberatung sind inhaltlich und/oder kapazitätsbedingt nicht optimal abgedeckt bzw. für innovative technologische Ausgründungen zu schwerfällig. Externe Anfragen können aus Kapazitätsgründen nicht bearbeitet werden. Insgesamt sind die Prozesse zur Gründungsunterstützung, aber auch im gesamten Bereich des Transfers, noch zu wenig systematisiert und aufeinander abgestimmt.

In der Konzeptphase wurden für die Bearbeitung dieses Handlungsbedarfs erste Umsetzungsmaßnahmen in Angriff genommen (Tabelle 1).

Tabelle 1: Handlungsbedarf sowie erste Umsetzungsmaßnahmen

Akuter Handlungsbedarf	Durchgeführte erste Maßnahmen in der Konzeptphase
Strukturelle Verankerung von Entrepreneurship	<ul style="list-style-type: none"> • Leitungscommitment in den Gremien eingeholt (LG, Senat und EHL) • Vorstellung des geplanten Entrepreneurship-Programms auf einer Tagung des Organisationsbereichs Personal der Bundeswehr



	<ul style="list-style-type: none">• Gespräch mit Referatsleitung Akademische Bildung• Gespräche mit Vertreter*innen der Schwester-Universität HSU zu Kooperationsmöglichkeiten• Gespräche zur Erneuerung der Kooperationen mit den Entrepreneurship-Centern der HS München, LMU und TUM• Neumitgliedschaften (z.B. GründerRegioM, Hochsprung) und Erneuerung des Commitment bei bestehenden Mitgliedschaften (z.B. SEA)• WS „Entrepreneurship-Ökosystem“ mit Vertreter*innen der umliegenden Gemeinden und Unternehmen sowie Kooperationsvereinbarung mit dem Bürgermeister der Sitzgemeinde Neubiberg sowie weiterer umliegender Gemeinden
Strukturelle und konzeptionelle Fundierung des Transferbereiches	<ul style="list-style-type: none">• Entwurf einer IPR-Strategie/Patentpolitik in Kooperation mit der BayPat• Abstimmung mit der Vizepräsidentin Forschung zur Entwicklung eines Transferkonzepts und eines Strategischen Leitbilds für die UniBw M
Sensibilisierung aller Zielgruppen für Entrepreneurship	<ul style="list-style-type: none">• Kick-off-Workshop (WS) für Gründer*innen und externe Netzwerkpartner*innen, WS „Technologie-Scouting Professor*innen“ und „Technologie-Scouting Wissenschaftliche Mitarbeiter*innen“• Online-Befragung „Entrepreneurship an der UniBw M“• Vorstellung des geplanten Entrepreneurship-Programms durch die Vizepräsidentin in zehn Fakultätsräten
Intensive Öffentlichkeitsarbeit im Bereich Entrepreneurship	<ul style="list-style-type: none">• Erstellung einer neuen Entrepreneurship-Website in Deutsch und Englisch• Neue Social-Media-Auftritte auf Instagram und Facebook; Medienarbeit der Vizepräsidentin auf LinkedIn und auf Twitter sowie im UniBw- Intranet „In-house“• Einführung einer Meetup-Gruppe und -Reihe „founders@unibw“ mit bislang insgesamt rund 130 Mitgliedern und Durchführung von sieben gut besuchten Meetups (jeweils Ø 20 interne und externe Teilnehmer*innen)• Erstellung eines Imagefilms
Aufbau eines Entrepreneurship-Bildungsprogramms für alle Zielgruppen	<ul style="list-style-type: none">• Qualitative Studie zur Intrapreneurship-Bildung an der UniBw M• Identifikation von Ansprechpartner*innen für Entrepreneurship in den Fakultäten• WS zu Verankerung von Entrepreneurship in <i>studium plus</i> und im Weiterbildungsprogramm <i>casc</i>• Gespräche und Kooperationsvereinbarung mit dem CEO des Cyber Innovation Hub der Bw zu praxisbezogener Intrapreneurship-Education für die Studierenden• Abstimmung mit Alumni-Service und Organisation eines eintägigen Design-Thinking-WS für ehemalige Zeitsoldate*innen auf dem Alumni-Kongress im Herbst 2019³• Analyse des internen und regionalen Entrepreneurship-Bildungs-Ökosystems• Erstellung eines ganzheitlichen Konzepts für ein Bildungsprogramm für die Zielgruppen Studierende, Wissenschaftler*innen und Alumni
Qualitativer und quantitativer Ausbau der vorhandenen Gründungs-Services	<p>Einzelgespräche mit Gründer*innen und WS „Gründungsunterstützung“ für Gründer*innen zur Identifikation von Service-Lücken in den Bereichen Förderberatung, Erfinder-Beratung, Rechtsberatung und betriebswirtschaftliche Beratung</p>

³ <https://go.unibw.de/unternehmensforum>



Koordination und Systematisierung der Entrepreneurship-Beratungsangebote, -Services und -Kernprozesse	<ul style="list-style-type: none">• WS „Entrepreneurship-Kernprozesse“ mit Teilnehmer*innen aus der Zentralen Verwaltung• Einzelgespräche mit allen bisher an den Prozessen beteiligten Beratungs- und Service-Mitarbeitenden• Mehrere Abstimmungstreffen mit der BayPat und Erfindern• Abstimmung mit dem BAAINBw zu IPR, insbes. zum Umgang mit wehrtechnisch relevanten Patenten
Schaffen infrastruktureller Voraussetzungen an der UniBw M und mit externen Partnern	<ul style="list-style-type: none">• Identifikation von Laboren, die als Makerspaces genutzt werden können und Abschluss von Vereinbarungen mit den betreffenden Fakultäten• Planung und Einrichtung eines Coworking-Space• Abstimmung mit dem Geschäftsführer der Ludwig Bölkow Campus GmbH über Nutzung des LBC-Makerspace Campus Garage“ durch UniBw M und die Möglichkeit für Startups Räume und Werkstätten zu mieten• Abstimmung mit Fraunhofer Venture zur Nutzungsmöglichkeit des Accelerator-Programms durch UniBw-Tech-Startups
Interne Kompetenzbasis verbreitern	<ul style="list-style-type: none">• Aufbau eines umfassenden Mentoring-Netzwerkes verschiedener Hochschulen, Organisationen und Expert*innen• Einstellung von Mitarbeiterinnen für Content Management und Event Management

1.3.3. Chancen

Die Forschungsstrategie der Universität der Bundeswehr ist darauf ausgerichtet, ihre **Kernkompetenz für Sicherheit** auszubauen und ihre Transferaktivitäten in zentralen Forschungs- und Entwicklungsfeldern (vgl. Abbildung 2) – auch durch eine kommerzielle Verwertung im Rahmen von Ausgründungen aus der Wissenschaft – deutlich zu steigern.

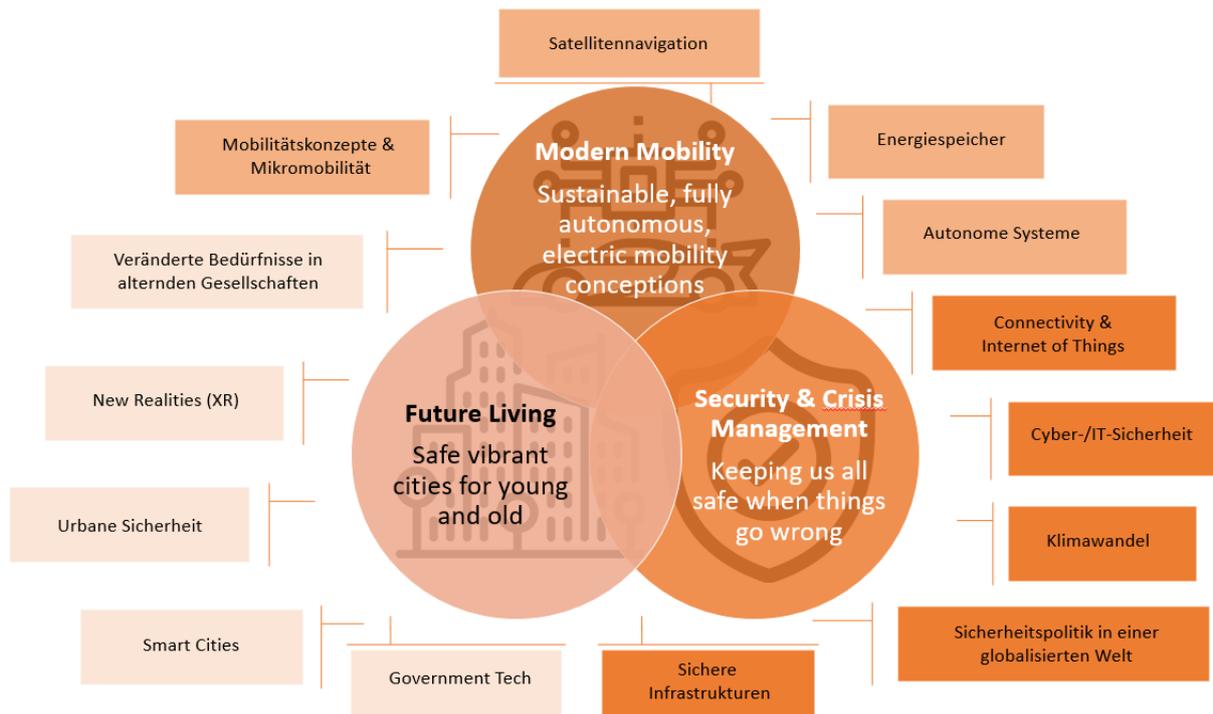


Abbildung 2: Zentrale Forschungs-, Entwicklungs- und Transferfelder der UniBw M

Die große Nachfrage nach technischen Innovationen und neuen Geschäftsmodellen im Bereich Sicherheit kommt diesem Ziel entgegen. Unser **Standort in der Region Oberbayern**, die 2019 von der Europäischen Kommission als „*Innovation Leader +*“ ausgezeichnet wurde, die Entwicklung der Metropolregion München zu einem europäischen Zentrum in der Luft- und Raumfahrtforschung, und die im benachbarten Ottobrunn zusätzlich zur Munich Aerospace e.V. (gemeinsame Fakultät für Luft- und Raumfahrt der TUM, UniBw M, DLR, BHL) geplante TUM-Fakultät für Luftfahrt, Raumfahrt und Geodäsie, bieten ein ideales Umfeld für unsere Entrepreneure und große Chancen für die Vernetzung und Bündelung von gründungsförderlichen Kompetenzen im Süden von München.

Auch die **Nähe zur Bundeswehr**, birgt großes Potential im Hinblick auf die Thematik Cyber-Security. Dies sehen wir nicht nur als Chance, sondern als Alleinstellungsmerkmal der UniBw M. So werden im Forschungszentrum Cyber Defence (CODE) Schlüsseltechnologien und Konzepte zum Schutz von Daten, Software, vernetzten Systemen und kritischen Infrastrukturen erforscht und entwickelt. Hier können sich – ähnlich wie in der vom Militär gespeisten israelischen Startup-Szene – Gründungsimpulse aus dem Dual-Use-Bereich, z.B. der Cyber-Abwehr und der GovTech, ergeben. Vermutlich werden sie aus der Zielgruppe unserer Alumni, der (ehemaligen) Zeitsoldat*innen, kommen, zumal der Boom in Israels Startup-Landschaft mit Marktführern wie *Check Point* oder *Cyber Ark* wesentlich von ehemaligen Armeemitgliedern ausgeht. Als ersten Schritt in diese Richtung haben wir ein Kooperationsprojekt zur Intrapreneurship-Qualifizierung von Studierenden mit dem

Cyber Innovation Hub (CIH) der Bundeswehr in Berlin angebahnt sowie Gespräche mit ausgewählten Stellen des Planungsamtes und des Bundesamts für Personalmanagement der Bundeswehr geführt.

Die Aufgabe der UniBw M besteht im Wesentlichen darin, **Leitungspersonal für den Bedarf der Bundeswehr und anderer Bundesbehörden** auszubilden. Als Ausbildungseinrichtung für das Führungspersonal von Bundeswehr und Bundesbehörden prägen wir als kulturstiftende Institution Staat und Gesellschaft in Deutschland entscheidend mit. Wir sehen es als unsere Aufgabe an, die Zukunftsfähigkeit und das Innovationsmanagement von Bundesbehörden und der Bundeswehr durch die Förderung von Intrapreneurship-Kompetenzen bei unseren Studierenden zu stärken und somit auch für andere Bedarfsträger-Hochschulen (z.B. Duale Hochschulen, Verwaltungshochschulen) in der Intrapreneurship-Förderung und -Bildung eine Best-Practice zu entwickeln. Wir sind als Keimzelle für Gründungsaktivitäten in den Bereichen Public Entrepreneurship (v.a. GovTech) prädestiniert und rechnen auch hier mit vielfältigen Gründungsimpulsen aus den Reihen unserer Alumni.

1.3.4. Risiken

Bereits in der Konzeptphase haben sich einige Risiken manifestiert. Angesichts der **Konkurrenz auf dem Münchener Arbeitsmarkt** – auch durch die anderen Hochschulen – und des Gehaltsgefüges im Öffentlichen Dienst, ist es eine Herausforderung, qualifiziertes Personal (z.B. für Makerspace oder Technologie-Scouting) zu gewinnen. Um diese Situation zu verbessern, führt die UniBw M derzeit ein Employer-Branding-Projekt durch.

In der Konzeptphase haben die zahlreichen Sensibilisierungs- und Netzwerk-Veranstaltungen bereits **hohe Erwartungen bei potentiellen Gründer*innen aber auch regionalen Netzwerkpartnern** (Kommunen, Verbände) geweckt. Nun sind wir gefordert, diesen rasch gerecht zu werden. **Komplizierte Verwaltungsprozesse**, z.B. bei Einstellungen, Beschaffungen und infrastrukturellen Maßnahmen wie dem geplanten Coworking-Space, können zu Verzögerungen im Projektfortschritt führen. Ähnliche Effekte sind infolge umfangreicher interner **Abstimmungsprozesse** beim Aufbau eines curricular verankerten Bildungsprogramms zu erwarten.

Unsere Studierenden unterscheiden sich aufgrund der sich ans Studium anschließenden rund achtjährigen Dienstpflicht von zivilen Studierenden. Grundsätzlich ist ihnen während ihrer Verpflichtungszeit eine unternehmerische Nebentätigkeit erlaubt, dennoch rechnen wir während des Studiums und unmittelbar nach dem Studium mit einer geringeren Gründungsaktivität der Studierenden im Vergleich zu zivilen Hochschulen. Bei besonders gesuchten Qualifikationen (z.B. Cyber/IT) könnte die Möglichkeit, in Nebentätigkeit ein Unternehmen zu führen, vom Träger aber als Rekrutierungsargument genutzt werden, um von der Entlohnung nach TVöD losgelöste materielle Anreize zu schaffen. Bereits jetzt erhofft sich der Träger Bundeswehr von einem Entrepreneurship-Programm positive Impulse für die Attraktivität des Studiums und die Personalgewinnung. Wir sind daher überzeugt,



dass die vielfältigen Nutzenaspekte, z.B. Startups als Technologielieferanten und Innovationstreiber sowie die zahlreichen positiven Wirkungen für die Transformationsfähigkeit der Bundeswehr und für das Outplacement von Zeitsoldat*innen, überzeugen werden.⁴

2 Darstellung unseres strategischen Ansatzes

An der UniBw M finden umfangreiche Transferaktivitäten statt, die folgenden Nutzen stiften sollen:

- unsere Verankerung in der Region stärken und unseren Beitrag zur Innovationsförderung in Wirtschaft und Gesellschaft sichtbar machen
- Forschungsergebnisse in die Bevölkerung tragen, die gesellschaftliche Wissensbasis verbreitern und Impulse für die Erfüllung unseres Bildungsauftrags erhalten, z.B. für neue Lehrformate in der Weiterbildung
- die Innovationsfähigkeit unserer Praxispartner stärken und sie als Fürsprecher für die UniBw M gewinnen
- die Einwerbung von Drittmitteln und die Gewinnung von Studierenden fördern
- Absolvent*innen weitere Optionen für ihre Karriere eröffnen
- Impulse für die eigene Forschung und die Entwicklung neuer Fragestellungen erhalten und Forschungsfelder durch Kooperationen mit Partnern aus Wirtschaft und Gesellschaft anreichern
- unseren Markenkern – Sicherheit in Technik und Gesellschaft – stärken

Unternehmensgründungen aus der Wissenschaft sind ideal geeignet, die Erreichung der vielfältigen Transferziele zu unterstützen. Daher hat das Etablieren einer lebendigen Gründungskultur sowie gründungsfördernder Rahmenbedingungen an der UniBw M für uns höchste Priorität.

⁴ Das Vorhaben entspricht der von Verteidigungsministerin von der Leyen eingeläuteten Innovations und Digitalisierungsstrategie für die Bundeswehr.

2.1 Vision und Mission für Entrepreneurship und Ableitung strategischer Ziele

Unsere Vision und Mission für das Programm *founders@unibw* knüpft an unsere Stärken und Chancen an:

Forscher*innen mit Mut zum Gründen schaffen Sicherheit in Technik und Gesellschaft und sorgen für nachhaltige Mobilität, Offiziere mit Unternehmergeist stärken die Innovationskraft der Bundeswehr.

In den kommenden Jahren wollen wir die Anzahl der Gründungen von Forschenden und aus den Reihen unserer Alumni jährlich kontinuierlich steigern und die UniBw M als Best-Practice in der Intrapreneurship-Ausbildung etablieren.

Wir verfolgen dabei einen agilen und nutzerzentrierten Ansatz, der sich bereits in der Konzeptphase bewährt hat und folgenden Prinzipien genügen soll:

Nutzerzentriertheit: Der konkrete Bedarf unserer primären Zielgruppen (v.a. Wissenschaftliches Personal, Studierende und Alumni) bildet die Ausgangsbasis aller Aktivitäten. Ihre Zufriedenheit hat oberste Priorität. Wir beziehen die Zielgruppen kontinuierlich (z.B. mittels Evaluation und Co-Creation) in die iterative Weiterentwicklung unserer Aktivitäten ein. Dabei bauen wir auf die aktuellen Kernkompetenzen Sicherheit in Technik und Gesellschaft und nachhaltige Mobilität auf und schaffen dadurch „Leuchttürme“ für weitere Gründungsaktivitäten. Bei der Intrapreneurship-Ausbildung soll ein konkreter Nutzen für unseren Träger und die Gesellschaft erzielt werden.

Menschen und Interaktionen haben Vorrang: Wir setzen sowohl intern als auch extern auf flexible Netzwerke und organische Strukturen. Wir erkennen dabei sehr wohl den Wert von Dokumentation und klaren Prozessen an, achten aber darauf, dass sie an Nutzerbedürfnissen ausgerichtet sind und ökonomischen Kriterien genügen.

Konsequent priorisieren: Durch bessere Vernetzung, Kombination und Nutzung vorhandener Ressourcen, Strukturen und Angebote wollen wir den Aufwand minimieren. Ausgangspunkt für alle Aktivitäten sind dem Lean-Startup-Gedanken entsprechende Angebote (im Sinne eines „Minimum Viable Product“), also schlanke Tools und Systeme, die – wenn sie sich bewähren – weiterentwickelt werden, oder nach dem Prinzip „fail early“ wieder verworfen werden können.

Um unsere Vision zu erreichen, haben wir drei aufeinander aufbauende strategische Ziele definiert:

- **Bewusstsein** für das Thema „Gründen“ schaffen: die Mitglieder und Alumni der UniBw M sensibilisieren, begeistern und zum Gründen inspirieren
- **Bildung:** Die für Gründungen und Innovationen notwendige Kompetenzbasis⁵ zu Entrepreneurship und Intrapreneurship bei allen Zielgruppen entwickeln(vgl. Abbildung 3):
- **Service:** Die (potentiellen) Gründer*innen exzellent beraten, unterstützen und betreuen

⁵ In allen vier Kompetenzfeldern nach Erpenbeck. & Heyse: Personale Kompetenzen, Aktivitäts- und Handlungskompetenzen, sozial-kommunikative Kompetenzen, Fach- und Methodenkompetenzen.



Abbildung 3: Strategische Ziele und unterstützenden Funktionen

Die **erste Stufe** ist es bei allen Mitgliedern der UniBw M – und auch externen Interessierten (denn oftmals bilden sich gemischte Teams) – durch inspirierende Events, Öffentlichkeitsarbeit und Informationsveranstaltungen ein Bewusstsein für die Chancen von Unternehmensgründungen im Kontext der UniBw M zu schaffen und sie für eine Ausgründung als alternativen Karriereweg zu sensibilisieren (vgl. Abbildung 3).

Die **zweite Stufe** ist es, unseren Zielgruppen auf deren jeweilige Bedürfnisse ausgerichtete Intrapreneurship- und Entrepreneurship-Kompetenzen zu vermitteln, die an ihre jeweiligen Bedürfnisse angepasst sind. Ehemalige Zeitsoldat*innen haben beispielsweise die Möglichkeit, ein modulares Zertifikatsprogramm zu durchlaufen und die für eine Gründung notwendige Kompetenzvielfalt zu erwerben. Studierende und Wissenschaftler*innen eignen sich z.B. in einem sechstägigen Business-Design-Bootcamp in Kooperation mit einem externen Partner Intrapreneur-Kompetenzen an und verankern darüber hinaus Entrepreneurship als spätere, alternative Karriereoption.

In der **dritten Stufe** werden Gründer*innen und Gründungsinteressierte – auch mit Hilfe externer Partner – dabei unterstützt, ihre Unternehmen z.B. durch IPR-Beratung, Beratung zu Fördermitteln oder Accelerator-Programme weiter erfolgreich aufzubauen. Wir halten jährlich 25 Beratungsgespräche, fünf EXIST-Förderanträge (Gründerstipendien, Forschungstransfer), drei Ausgründungen im MINT-Bereich und eine Ausgründung im GSW-Bereich für realistisch (Vgl. Erfolgskennzahlen im Kap 6.1.).

Um diese drei, für eine lebendige Gründungskultur zentralen Ziele zu erreichen, sind einige **unterstützende Aktivitäten** notwendig.

Zunächst gilt es, das **founders@unibw-Projekt** in das Gesamtsystem UniBw M, insbesondere in den Bereich Transfer, zu integrieren. Dazu bedarf es einer Definition des organisatorischen Rahmens und einer Revision relevanter Prozesse (z.B. zur systematischen Erschließung und Bewertung, schutzrechtlichen Sicherung und unternehmensorientierten Vermarktung von Erfindungen) sowie eines Projektcontrollings (vgl. hierzu auch Kap. 6). Für den Umgang mit internen und externen Stakeholdern (z.B. Trägerinstitutionen) sowie für haushaltsrechtliche Themen wie Querfinanzierung und Trennungsrechnung sind praktikable Lösungen zu finden.

Besondere Aufmerksamkeit verdienen auch weitere **Vernetzungsaktivitäten** mit externen Akteuren und Institutionen im Gründungsökosystem der Region, um Innovationspartnerschaften im Umfeld der UniBw M zu etablieren⁶. Weiterer Förderung bedarf auch die interne Vernetzung, z.B. um die Grenzen von MINT- und GSW-Fächern überschreitende, transdisziplinäre Gründungsideen zu generieren und interdisziplinäre Gründungsteams zu matchen.

Mit unserem **founders@unibw**-Ansatz streben wir auch eine **wissenschaftliche Begleitforschung** zu Entrepreneurship und zu dem für den Träger Bundeswehr und andere Bedarfsträgerhochschulen besonders interessanten Thema „**Intrapreneurship**“ an. Insbesondere interessieren uns die Voraussetzungen für unternehmerisches Denken und Handeln in großen Organisationen sowie dessen Wirkungen. Seitens des wissenschaftlichen Personals am Institut für Unternehmensführung besteht hier auch ein konkretes Interesse an einer Promotion in diesem Bereich.

Eine geeignete **Infrastruktur** – Event Locations, Makerspaces und Coworking-Space und weiterer gründungsrelevante Ressourcen – ist Voraussetzung für alle drei strategischen Ziele und bereits weitgehend vorhanden, muss aber noch für eine unkomplizierte Nutzung erschlossen werden.

Eine **intensive Kommunikation und Medienarbeit**, aber auch das Anbieten von Veranstaltungsformaten und Events für alle Zielgruppen ist nicht nur für die erste strategische Stufe, das Schaffen von Bewusstsein, notwendig, sondern Voraussetzung für den Erfolg aller strategischen Ziele von **founders@unibw** und die Etablierung der Marke „**founders@unibw**“ im regionalen Ökosystem. Hierfür hat die Universität mit der Besetzung von drei Stellen für Webdesign, Content- und Eventmanagement bereits Grundlagen geschaffen.

Durch Technologie-**Scouting** (z.B. im Rahmen von Ideation-Workshops und -Wettbewerben) sollen verborgene Gründungspotenziale identifiziert werden.

In der Abbildung 4 ist im Überblick dargestellt, wie die **Intrapreneurship- oder Entrepreneurship-Journey** für die zwei zentralen Zielgruppen der Wissenschaftler*innen und der Studierenden typischerweise aussehen könnte. Die Maßnahmen im Rahmen von **founders@unibw** können bei beiden Zielgruppen in eine Gründung münden, ihren Nutzen aber auch dadurch entfalten, dass die

⁶ Dies ist jedoch auch in Bezug auf insbesondere in der Anfangsphase notwendige Bildungspartnerschaften relevant.

Alumni als Intrapreneure/Innovator*innen wirken und die Transformationsfähigkeit und Innovationskraft ihrer jeweiligen Organisationen stärken.

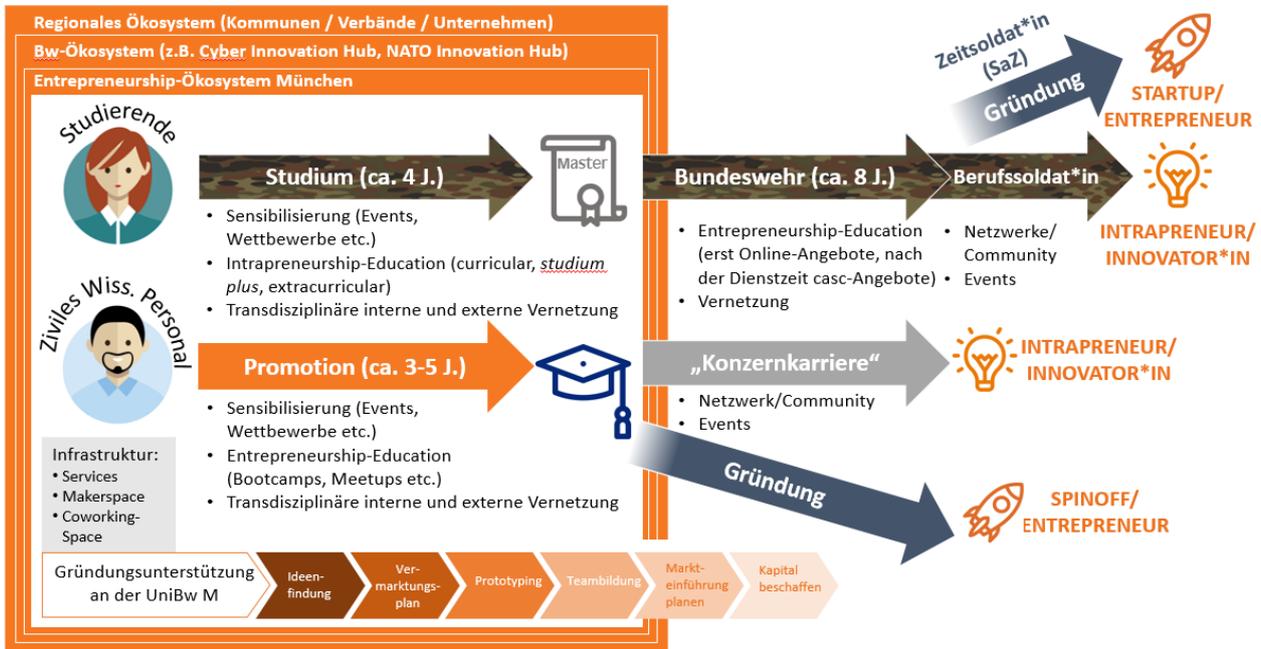


Abbildung 4: Entrepreneurship- und Intrapreneurship-Journey

2.2 Strategischer Ausblick

Wir legen zunächst einen Fokus auf die Felder, wo die UniBw M wissenschaftliche Kernkompetenzen besitzt (insb. Sicherheit und Mobilität), wo unsere spezifischen Rahmenbedingungen große Potenziale bieten (Intrapreneurship & Alumni) und wo Frühindikatoren wie bisherige Ausgründungen und Gründungsideen bereits darauf hindeuten, dass „Quick-wins“ erreicht werden können. Diese raschen Erfolge sollen dann innerhalb der UniBw M eine Multiplikatorwirkung entfalten, die neue Zielgruppen inspiriert, Stakeholder begeistert und das Heben weiterer Potenziale vorantreibt.

Zu diesen Potenzialen zählen wir insbesondere die Folgenden:

Social Entrepreneurship: Durch die Bereitstellung von Bildungsangeboten, das Unterstützen der Digitalisierung, einer nachhaltigen Mobilität und einer Weiterentwicklung des sozialen Lebens - insbesondere im ländlichen Raum südlich von München - wollen wir uns als Partnerin der Region positionieren und Impulse für Social Entrepreneurship-Ausgründungen schaffen. Als Voraussetzung für nicht primär technikbasierte Geschäftsmodelle und Gründungen gilt es, Teams aus GSW- und MINT-Fakultäten zu vernetzen, die regionale Netzwerkarbeit zu intensivieren und innerhalb der UniBw M Kompetenzen für die Förderung und Begleitung von Social-Entrepreneurship-Startups aufzubauen.



Diversity: Die Förderung von Diversity⁷ ist uns nicht nur im Rahmen der Frauenförderung ein Anliegen, sondern auch, weil Studien belegen, dass diversen Teams im Vergleich innovativere und kreativere Problemlösungen gelingen. Wir sehen uns als Universität in der Verantwortung auch im Bereich Entrepreneurship über spezifische Sensibilisierungs- und Bildungsangebote Vielfalt zu fördern.

Internationalisierung: In der Konzeptphase wurden Kontakte der UniBw M zu internationalen Entrepreneurial Universities evaluiert. Auf Basis vorhandener Netzwerke und der Ausrichtung der jeweiligen Entrepreneurship-Fakultäten wurden die **UC Berkeley** (Sutardja Center for Entrepreneurship & Technology) in Kalifornien sowie die **École polytechnique in Paris** ausgewählt. Letztere zählt zu den angesehensten Elitehochschulen („Grande écoles“) und ist besonders für ihr Ingenieurstudium berühmt. Über das Cyber Innovation Hub der Bundeswehr besteht hier bereits ein tragfähiger Kontakt.

Die **UC Berkeley** bietet mehrere internationale Austauschprogramme („Innovation Collider“) an, die vielfältige Interaktionen – z.B. in Projekten, in Startups und in der Forschung - zwischen Teilnehmer*innen aus der ganzen Welt ermöglichen. Das Sutardja Center fördert insbesondere auch Gründungen in New-Economy-Bereichen wie Data Analytics, autonomes Fahren, Blockchain und Cybersicherheit, wo auch unsere Stärken liegen. Die **École polytechnique** bietet im Bereich Entrepreneurship nicht nur exzellente Bildungsprogramme sowie Incubator- und Accelerator-Programme die auch Externen offenstehen, sie besitzt auch einen Prototyping Space und ist in Frankreich eine Modellhochschule für Technologieverwertung und Transfer.

Aufgrund unseres Bezugs zur Bundeswehr und insbesondere zur Cyber-Sicherheits-Thematik ist ein Austausch mit dem eng mit der Armee verbundenen **israelischen Start-up-Ökosystem** besonders vielversprechend. Auch hier ist es uns gelungen bereits erste Kontakte zu knüpfen u.a. zu relevanten Stellen im Bayerischen Wirtschaftsministerium, bei der Fraunhofer-Gesellschaft, der Max-Planck-Gesellschaft und der Wissenschaftlichen Koordinierungsstelle für Israel in der Bayerischen Forschungsallianz, welche in der Projektphase intensiviert werden sollen und in konkrete Kooperationen, z.B. bei Sensibilisierungs- und Bildungsangeboten, umgesetzt werden sollen.

3 Team, Netzwerk und Kooperationskonzept

3.1 Das Team

Das Entrepreneurship-Team besteht aus hochmotivierten und engagierten Mitgliedern, die die folgenden für den Projekterfolg zentralen Kompetenzfelder z.T. mehrfach abdecken.

⁷ Rock & Grant (2016). Why diverse teams are smarter. Harvard Business Review, 4(4), 2-5.



Zu diesen Kompetenzfeldern zählen:

- Die insbesondere für die Konzeptentwicklung, die politische Überzeugungsarbeit, Sicherung von Commitment und Nachhaltigkeit, sowie für den Aufbau und die Pflege unserer Netzwerke notwendige **Strategische Kompetenz**.
- Die für den Aufbau eines in der Forschung verankerten Entrepreneurship- und Intrapreneurship-(Weiter-)bildungsprogramms notwendige **Lehr- und Forschungskompetenz**.
- Die für die Sensibilisierung der verschiedenen Zielgruppen, die Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeit notwendigen **Kompetenzen in (digitalem) Marketing und Medieninnovation, PR, Content Management und Eventmanagement**.
- Die für eine Ausgründung aus der Wissenschaft notwendige Fach- und Methodenkompetenz, vor allem **betriebswirtschaftliche und rechtliche Fachkompetenzen**.
- Die für eine professionelle Begleitung der Entre- und Intrapreneure auf der persönlichen und Teamebene notwendige Fach- und Methodenkompetenz, vor allem der **psychologischen Fachkompetenzen** sowie die für die **technische Produktentwicklung** notwendige Fach- und Methodenkompetenz.
- Die Beherrschung von Methoden des **klassischen und agilen Projektmanagements** sowie der **Prozessoptimierung** im Rahmen der Projekt- und Prozessmanagementkompetenz insbesondere zur Forschungsförderung und Einwerbung von Fördermittel.

Ergänzt werden die Teamkompetenzen durch Kompetenzen weiterer Mitarbeitender der zentralen Verwaltung (z.B. **IPR, Vertragsrecht, Haushaltsrecht, Web Design**).

Durch Professorinnen und wissenschaftliche Mitarbeitende aus dem universitären und dem HAW-Bereich, aus MINT- und GSW-Fakultäten, zwei Mitarbeiterinnen aus dem Präsidialbereich, einem Mitarbeiter der zentralen Verwaltung sowie den langjährigen Beauftragten für Wissens- und Technologietransfer repräsentiert das Team auch die unterschiedlichen Organisationsbereiche und wissenschaftlichen Ausrichtungen in idealer Weise und genügt in mehrfacher Hinsicht den Anforderungen an Diversität. Dennoch erfordern die für die Projektphase geplanten Sensibilisierungs-, Bildungs- und Gründungsservice-Aktivitäten einen Kompetenzaufbau und entsprechende personelle Verstärkung.

3.2 Netzwerke und Kooperationen

Vernetzung ist zentral für jegliche Transfer- und Entrepreneurship-Aktivitäten. Die UniBw M hat in der Konzeptphase die Grundlage für ein effektives Stakeholder-Management geschaffen – mehr als 120 Stakeholder wurden identifiziert und kontaktiert. Sie ist Mitglied in Gründungsnetzwerken und

besitzt tragfähige Partnerschaften mit Hochschulen, Verbänden, Unternehmen, Kommunen und Institutionen, wie z.B. den drei Münchner Gründerzentren (UnternehmerTUM, LMU Entrepreneurship Center sowie Strascheg Center for Entrepreneurship). Gründungsinteressierte werden seit Beginn der Konzeptphase laufend zu regionalen und überregionalen Formaten wie Global Entrepreneurship Summer School, 5 Euro StartUp und BayStartUP informiert und zur Beteiligung motiviert. Auf Landesebene wurde eine stärkere Sichtbarkeit und Vernetzung, z.B. im bayerischen Gründungsnetzwerk Hochsprung und der Social Entrepreneurship Akademie erreicht. Unsere Hochschule strebt eine Mitgliedschaft bei „Denkfabrik – Hochschulen & Entrepreneurship e.V.“ an. Die neugegründete Denkfabrik ist eine Austauschplattform und Think-Tank für Entrepreneurship-Innovationen an Hochschulen, die auch auf politischer Ebene die zukünftige Entwicklung von Entrepreneurship gestalten wird. Zudem hat die Denkfabrik Projekte, u.a. zur Ausbildung und Zertifizierung von Gründungsberater*innen und zur Vernetzung internationaler Startups mit den Mitgliedshochschulen, angestoßen.

Durch aktive Teilhabe an den regionalen Entrepreneurship-Netzwerken (z.B. gemeinsame Events) und den Aufbau eines eigenen, auf die Forschungsstrategie sowie auf den Status der UniBw M ausgerichteten Netzwerks, sollen unseren Gründer*innen auf ihre Bedürfnisse abgestimmte Spinoff-fördernde Ressourcen und Kontakte bereitgestellt werden. Dazu soll die bereits vorhandene Kooperation mit dem benachbarten Luft- und Raumfahrtzentrum LBC auch im Hinblick auf das dort entstehende Entrepreneurship-Center “Boost Base“ intensiviert werden. Beim EXIST-Verbundantrag der Münchner Hochschulen (TUM, LMU und HS München) ist die UniBw M zwar aufgrund ihres Förderschwerpunktes nicht Partnerin, bietet ihren Netzwerkpartnern jedoch konkrete Unterstützung:

- für Entrepreneurship-Initiativen in den Kompetenzfeldern Sicherheit in Technik und Gesellschaft (insbesondere Cyber-Sicherheit) und Sustainable Mobility (z.B. Autonomes Fahren, Mobilitätskonzepte, Drohnen, Energiespeicher, Elektromobilität).
- in Bezug auf eine Nutzung der hervorragend ausgestatteten Labore und der Forschungsinfrastruktur, z.B. der Automotive-Teststrecke.
- bei der Erweiterung des Münchener B2B-Entrepreneurship-Ökosystem durch ihre Nähe zu Bundesbehörden und zur Bundeswehr (z.B. Dual-Use-Startups), ihre Expertise im Bereich Public Entrepreneurship und GovTech (z.B. Cyber-Abwehr)
- bei der Ausrichtung gemeinsamer Veranstaltungen in den Räumlichkeiten der UniBw M

Im Gegenzug haben sich die drei Münchener Hochschulen bereit erklärt, die UniBw M durch Mentoring und Ressourcen (bspw. Bildungsangebote) beim Aufbau von **founders@unibw** zu unterstützen. Eine Kooperation mit der HSU in Hamburg ist in Bezug auf die Abstimmung von Prozessen mit Bezug zum Träger Bundeswehr und im Bereich der Entrepreneurship-Förderung für Alumni geplant. Ein weiterer strategischer Schwerpunkt der Netzwerkarbeit ist die mittelständisch-ländliche Region südlich von München. Hier strebt die UniBw M die Rolle eines Motors der Regionalentwicklung und eines „Hubs“ für Entrepreneurship-Aktivitäten der umliegenden Kommunen und ansässigen Betriebe

an (u.a. im Landkreis München, Neubiberg, Ottobrunn, Ebersberg, Miesbach und Bad Tölz). Die unerwartet gute Resonanz auf einen ersten Netzwerk-Workshop bestätigt Sinn und Dringlichkeit dieser Aktivität. Chancen bestehen hier insbesondere für Co-Creation und Open-Innovation-Aktivitäten mit Startups zur Entwicklung von Lösungen für akute technisch-gesellschaftliche Probleme, z.B. Digitalisierung der Verwaltung, Mobilitätskonzepte und IT-Sicherheit. Neben der externen Netzwerkarbeit birgt die interne Vernetzung enorme Chancen: Dazu gehört das Aufbrechen von Silostrukturen zur Förderung von innovativen, transdisziplinären Ideen, die Erschließung gründungsrelevanter Ressourcen, die Bewusstseinsbildung bei allen Mitgliedern der UniBw M, aber auch die Netzwerkarbeit mit Institutionen der Bundeswehr, die ihrerseits vom Aufbau der Intrapreneurship-Fähigkeiten bei den Offizieren profitieren werden.

3.3 Mentoring durch erfahrene Hochschulen

Bereits für die Konzeptentwicklung haben wir die Kompetenzen, Erfahrungen und Ressourcen erfolgreicher Gründerhochschulen intensiv genutzt. Damit **founders@unibw** auch in der Projektphase seine Ziele erreichen kann, wollen wir intensives Mentoring durch insgesamt elf Best Practice-Hochschulen mit herausragender Expertise für die jeweiligen Themenbereiche in Anspruch nehmen.

Hierzu haben wir über Letters of Intent (LoI) Mentoring-Vereinbarungen getroffen, die einerseits Verbindlichkeiten schaffen und andererseits eine inhaltlich flexible und anforderungsgerechte Umsetzung erlauben. Unsere Mentoring-Partner sind die Uni Erlangen, die Uni Passau, die Uni Freiburg, die HS München, die OTH Regensburg, LMU München, die TUM, die UnternehmerTUM, der UnternehmerTUM Makerspace, die DHBW Karlsruhe sowie die Uni Würzburg.

4 Öffentlichkeitsarbeit

Wir wollen die seit Anfang 2019 durch etliche Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit eingeführte Marke **founders@unibw**⁸ durch eine Multi-Channel-Kommunikationsstrategie zu einem Kristallisationspunkt für gründungsrelevante Themen und gründungsinteressierte Akteure innerhalb und außerhalb der UniBw M machen (vgl. Abbildung 6). **founders@unibw** ist über die Google-Suchfunktion und auf der Homepage der UniBw M sehr gut zu finden. Die **Website** wird ebenso wie die **Social-Media-Präsenz** laufend aktualisiert. Wichtige Informationen für universitätsinterne Rezipient*innen werden auch im **Newsfeed** des Intranets bekanntgegeben sowie über den internen **Mailverteiler** verbreitet. Auf der UniBw M-Intranet-Plattform „Inhouse“ soll ein Arbeitsbereich für Gründungsinteressierte mit verschiedenen Funktionalitäten (z.B. Wiki, Marketplace, Newsfeed, Terminplaner, Chat, Kollaborations-Tools) eingerichtet werden.

⁸ Festlegung des Markennamens „founders@unibw“, Entwicklung eines Logos und Corporate Designs, Erstellung eines neuen Web- und Social Media-Auftritts auf Instagram und Facebook, Erstellung einer Meetup-Gruppe und monatlicher Events, Postings mit hoher Reichweite u.a. auf LinkedIn, Postings im UniBw-Intranet Inhouse.

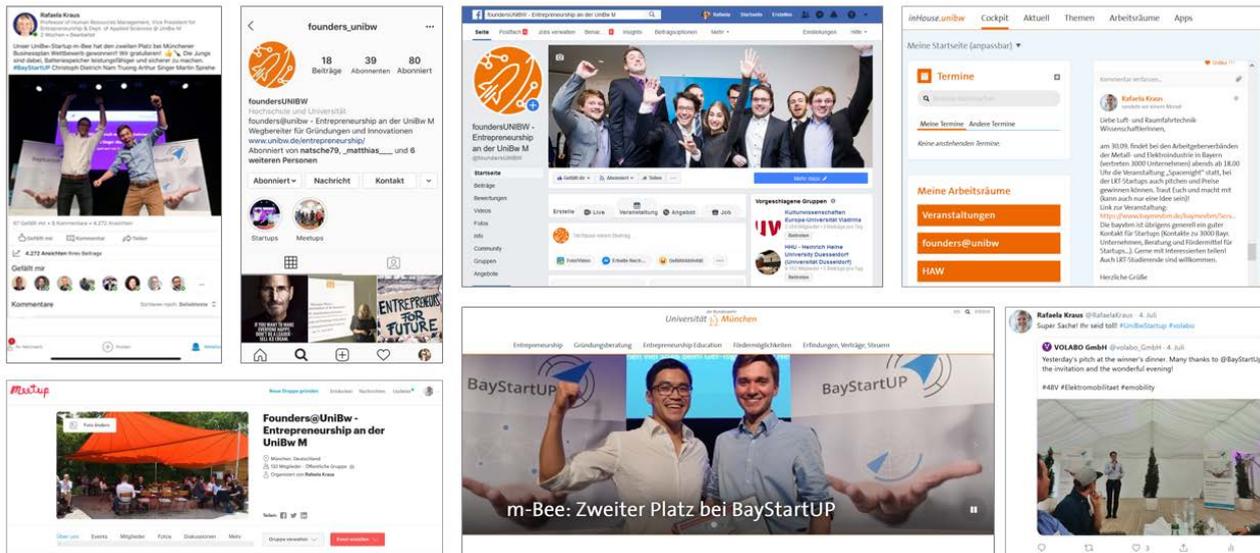


Abbildung 5: Öffentlichkeitsarbeit über Website, Intranet- und Social-Media-Präsenz⁹

Auch das Veranstaltungsprogramm soll in der Projektphase fortgeführt und intensiviert werden:

Auf jährlich zwei **Info-Veranstaltungen** wird das Entrepreneurship-Programm und -Dienstleistungsangebot vorgestellt und Beratungen vermittelt. Diese Veranstaltungen dienen auch dem Scouting.

Das **Meetup-Veranstaltungsformat** konnte mit unterschiedlichen Themen (z.B. Elevator Pitch, „Bin ich eine Unternehmerpersönlichkeit?“) innerhalb weniger Monate unübertroffen etabliert werden und lockt auch externe Besucher*innen an. Die Meetup-Gruppe umfasst mittlerweile rund 130 Mitglieder. Erste Evaluationen sind positiv ausgefallen, daher soll dieses Format – mit einem an die Strategie gekoppelten inhaltlichen Konzept – weiterhin regelmäßig stattfinden.

Geplant sind weiterhin **zwei größere Events** um Gründer*innen und Stakeholder in- und außerhalb der UniBw M zur Thematik Entrepreneurship zu vernetzen und so internen und externen Entrepreneur*innen eine Bühne zu bieten. Im ersten Jahr beziehen sich die Inhalte der Großveranstaltungen vor allem auf das strategische Ziel „Bewusstseinsbildung“. Auch **eine Beteiligung an bereits vorhandenen Formaten** wie dem Unternehmensforum, dem Alumni-Kongress, der CODE-Jahrestagung oder dem jährlichen Leadership & Innovation-Talk ist bereits geplant. Durch **Präsenz auf Veranstaltungen im Ökosystem der Region München** soll das Entrepreneurship-Programm der UniBw M auch extern bekannter gemacht werden.

Regelmäßige Workshops für den Aufbau und die Pflege des regionalen Netzwerkes (je ca. 20 Teilnehmer*innen) sollen helfen, Kooperationsmöglichkeiten auszuloten und diese zu konkretisieren. Eine erste Netzwerk-Veranstaltung für Gemeindevertreter*innen und Unternehmen brachte

⁹ https://www.instagram.com/founders_unibw/; <https://www.facebook.com/foundersUNIBW/>, <https://www.linkedin.com/in/rafaelakraus/>, <https://www.meetup.com/de-DE/Founders-unibw/>; <https://www.unibw.de/entrepreneurship/>



sehr gute Impulse.¹⁰ Für Professor*innen, Wissenschaftliche Mitarbeitende und Studierende sollen regelmäßige Technologie- und Ideen-Scouting-Workshops stattfinden.

Im von der UniBw M geschaffenen Coworking-Space „Innovation Market“, der im Herbst 2019 eröffnet wird, sollen regelmäßige **Entrepreneur-Cafés oder -Lunches** stattfinden. Der Innovation Market wird auch gastronomisch bewirtschaftet; hier können Events mit bis zu 40 Personen veranstaltet werden (z.B. Networking Events, Afterwork Parties, Hackathons, Failure Nights). **Event-Initiativen von Startups**, wie z.B. die E-Mobilitätstage 2019 mit rund 350 Besucher*innen, werden von der Hochschulleitung unterstützt.

5 Erfolgsbewertung

Für die Erfolgsbewertung wurden Key Performance Indicators (KPI) definiert, die helfen sollen, den Projektfortschritt und -erfolg zu messen. Neben den unmittelbaren Erfolgsindikatoren (KPI) wurden auch Indikatoren zur Messung des Projektfortschritts definiert, die sich mittelbar auf den Projekterfolg auswirken und die zentralen Ziele „Bewusstsein schaffen“, „Kompetenzen entwickeln“ und „Gründungsservices“ sowie die unterstützenden Aktivitäten betreffen. Die folgende Tabelle 3 zeigt die vier Erfolgsindikatoren sowie jeweils ein Beispiel für die zentralen Ziele und die unterstützenden Aktivitäten:

¹⁰ z.B. Konkrete Förderangebote für Startups, Bedarf der Gemeinden für Co-Creation-Workshops; Unterstützungsangebote für Startups (z.B. für die Industrialisierung von Produkten oder deren Ansiedlung in den Gemeinden).

Tabelle 2: Auszug der wichtigsten Messkriterien für den Projektfortschritt und -erfolg

Nr.	Indikatoren	Messgröße	Zuordnung zu Ziel	Ist (Ø 2014-2019)	Soll 2020/2021 Meilenstein I	Soll 2021/2022 Meilenstein II	Soll 2022/2023 Meilenstein III	Soll 2023/2024 Meilenstein VI
E1	Erfolgte Ausgründungen (KPI)	Anzahl	Projekterfolg: Allgemein bzw. Services für Gründer*innen	insg. 2	3	4	5	6
E2	Geschaffene Arbeitsplätze (KPI)	Anzahl	Projekterfolg: Allgemein bzw. Services für Gründer*innen	insg. 8*	20	30	45	60
E3	Eingeworbene EXIST Förderungen (KPI)	Anzahl	Projekterfolg: Allgemein bzw. Services für Gründer*innen	insg.3	2	2	3	4
E4	Gestellte EXIST Förderanträge (KPI)	Anzahl	Projekterfolg Allgemein bzw. Services für Gründer*innen	insg.4	4	6	8	10
S1	Gründungswettbewerbe der UniBw M	Anzahl	Sensibilisierung und Bewusstsein stärken	0	1	1	2	2
B1	Curriculare Pflichtveranstaltung** (mit ECTS-Vergabe)	Anzahl	Entrepreneurship- und Intrapreneurship-Bildungsprogramm	0**	1	2	3	3
G1	Gründungsberatungsgespräche	Anzahl	Services für Gründer*innen	15 (Ø pro Jahr)*	20	25	30	40
T1	Erfasste Gründungsrelevante Technologien / Inventionen mit Marktpotential	Anzahl	Technologiescouting und Bedarfserfassung	5 (in 2019)*	8	10	12	14
Ö1	Entrepreneurship-Events (> 50 TN)	Anzahl	Öffentlichkeitsarbeit und Gründerkultur	0	1	2	2	2
I1	Makerspace	Ja/Nein	Infrastrukturen	Nein	Ja	Ja	Ja	Ja
S1	Dokumentationssystem	Ja/Nein	Projektleitung und Projektkoordination	Nein	Ja	Ja	Ja	Ja
N1	Regionalnetzwerk: Veranstaltungen und -projekte	Anzahl	Netzwerkaufbau und Netzwerkpfege	1 (in 2019)	2	4	6	8
F1	Wissenschaftliche Publikationen	Anzahl	Entrepreneurship- und Intrapreneurship Forschung	2 (geplant für 2019)	4	5	6	7

* Da aktuell noch kein Dokumentationssystem vorhanden ist, basieren diese Zahlen auf Schätzungen/Erfahrungswerten in der Konzeptphase.

** Bei den Bildungsangeboten wurden nur Angebote erfasst, die im Titel oder der Modulbeschreibung **explizit** auf die Relevanz für Gründungen/Entrepreneurship hinweisen; es werden zahlreiche Veranstaltungen angeboten, die für Gründer*innen generell relevant sind (z.B. BWL, Projektmanagement).

