

IMPACT GUIDE

# Von der Evaluation zum Impact-Management von Gründungsförderprogrammen

Impulse, Orientierungen und Lösungsansätze für Gründungsförderakteure, Programmverantwortliche und Begleitforschung zur Bewertung und Steuerung der Wirkungen von Gründungsförderprogrammen



**BORDERSTEP INSTITUT**  
für Innovation und Nachhaltigkeit

Wissen, das bewegt

## **Impressum**

### **Verfasser und Verfasserinnen**

Prof. Dr. Klaus Fichter, Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit gemeinnützige GmbH, Berlin  
Alexandra Widrat, Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit gemeinnützige GmbH, Berlin  
Prof. Dr. Yasmin Olteanu, Beuth Hochschule für Technik, Berlin, Research Fellow Borderstep Institut

Mit Unterstützung von Dr. Jannic Horne, ImpactNexus GmbH, Berlin, Research Fellow Borderstep Institut,  
Dr. Stefanie Grade, Deutsche Bundesstiftung Umwelt,  
Dr.-Ing. Jörg R. Lefèvre, Deutsche Bundesstiftung Umwelt und Ulrike Lehmann, Berlin.

Berlin, 2021

### **Zitiervorschlag**

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

### **Titelbild**

© Brian Jackson/Adobe Stock

### **Design**

loveto GmbH,  
Agentur für Markenentwicklung und Design

### **Fördermittelgeber**

Das Projekt „IMPACT nachhaltigkeitsorientierter Gründungsförderung“ wurde gefördert von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU).

gefördert durch



Deutsche  
Bundesstiftung Umwelt

[www.dbu.de](http://www.dbu.de)

# Inhalt

<b>Impressum</b>	<b>2</b>
<b>Inhalt</b>	<b>3</b>
<b>1 Einführung</b>	<b>5</b>
<b>2 Aufbruch in Richtung Wirkungsorientierung</b>	<b>7</b>
2.1 Was sind „Wirkungen“? Die Wirkungstreppe der Gründungsförderung	8
2.2 Wirkungsbeitrag wozu? Beispiele für Zielhorizonte	10
2.3 Warum lohnt sich ein Wirkungsmanagement von Gründungsförderprogrammen?	12
2.4 Unterschiede zwischen bisheriger Programmevaluation und Wirkungsbewertung	12
2.5 Der Programmwirkungszyklus	15
<b>3 Wirkungsmanagement von Gründungsförderprogrammen</b>	<b>17</b>
3.1 Wirkungsplanung	18
3.1.1 Wirkungsziele setzen	18
3.1.2 Wirkungsphilosophie entwickeln	20
3.1.3 Wirkung logisch modellieren	22
3.2 Wirkungsanalyse: Was, wann und wie erheben und bewerten?	25
3.2.1 Kausalität und Beitrag? Möglichkeiten und Grenzen der Wirkungserfassung	25
3.2.2 Was erheben? Auswahl geeigneter Indikatoren	27
3.2.3 Wie erheben und bewerten? Entscheidung über den Basisansatz der Wirkungsanalyse	31
3.2.4 Wann erheben?	33
3.2.5 Kohorteninterne Bewertung: Wirkungspotenzialabschätzung	34
3.2.6 Die vergleichende Bewertung: Benchmarking und Kontrollgruppen	35
3.3 Wirkungsverbesserung und -kommunikation	37
3.3.1 Missionsorientiert denken: Programmgestaltung	37
3.3.2 Optimieren: Ergebnisse für die Programmoptimierung nutzen	37
3.3.3 Legitimieren & Motivieren: Programmabsicherung	38
<b>4 Ausblick: Aufgaben und nächste Schritte</b>	<b>40</b>
<b>Glossar</b>	<b>42</b>
<b>Anhang</b>	<b>43</b>



## Grußwort

Die Menschheit sägt an dem Ast, auf dem sie sitzt: Täglich erreichen uns neue beunruhigende Nachrichten zum Fortschreiten des Klimawandels. Dagegen braucht es Lösungen! Die Herausforderungen sind groß: der Handlungsbedarf und der Zeitdruck, aber erst recht die Folgen von Untätigkeit. Umso wichtiger ist daher, dass für unser Wirtschaften statt einer Maxime des „höher, schneller, weiter“ nachhaltiges und verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln der neue Grundsatz wird. Grüne Start-ups können hier einen wertvollen Beitrag leisten.

In den letzten zehn Jahren wurden in Deutschland mehr als 200.000 Unternehmen als „grüne Gründungen“ zu den Themen Circular Economy, Ressourcen- und Energieeffizienz sowie erneuerbare Energien aufgebaut. Seit 2006 wurden so in Deutschland über 1,2 Mio. neue Arbeitsplätze geschaffen. Aber nicht nur aus ökonomischer, sondern auch aus ökologischer Perspektive sind grüne Start-ups eine wichtige Zielgruppe: So zeigen Untersuchungen, dass rund zwei Drittel aller „radikalen“ Innovationen nicht auf Bestandsunternehmen, sondern auf Start-ups entfallen.

Doch welche Nachhaltigkeitswirkungen haben diese grünen Unternehmensgründungen und die entsprechenden Förderprogramme? Dazu ist bisher wenig bekannt. Auch die Deutsche Bundesstiftung Umwelt versteht sich selbst als lernende Organisation bei der Förderung grüner Unternehmensgründungen. Der hier vorliegende Leitfaden ist das Ergebnis eines DBU-geförderten Forschungsprojektes über die Entwicklung von Methoden

zur Wirkungsmessung bei nachhaltigkeitsorientierter Gründungsförderung. Untersucht wurden innovative Ansätze zur Erfassung und Steuerung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Wirkung von Gründungsförderprogrammen. Bisherige Untersuchungen beschränkten sich in erster Linie auf ökonomische Indikatoren wie die Überlebensrate, die Wachstumsrate und die Anzahl geschaffener Arbeitsplätze. Ökologische Effekte, sogenannte „Impacts“, wie die Verminderung von Treibhausgasemissionen, die Steigerung der Ressourceneffizienz oder der Einsatz nachwachsender Rohstoffe wurden bei Start-ups bislang nicht systematisch erfasst.

Doch damit diese Innovationen aufblühen können, müssen die Rahmenbedingungen stimmen. Der vorliegende Leitfaden greift die Frage der systematischen Erfassung der Impacts auf und liefert mit einer Kombination aus nachhaltigkeitsbasiertem Wirkungsmodell und kontrollierter Wirkungserfassungsmethodik Werkzeuge für eine evidenzbasierte und mehrdimensionale Erfassung der Wirkungen von Förderprogrammen. Somit ist eine Betrachtung nicht nur auf der Ebene einzelner Start-ups (Mikro-Ebene), sondern auch auf Programmebene (Meso-Ebene) und der marktlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Ebene (Makro-Ebene) möglich. Hiermit wird eine ganzheitliche Entwicklung von Gründungsförderungen ermöglicht.

Alexander Bonde  
Generalsekretär der Deutsche Bundesstiftung Umwelt

# 1 Einführung

Schaffen wir einen messbaren Mehrwert für unsere Zielgruppen? Tragen wir mit unseren Programmangeboten zu positiven Wirkungen auf Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt bei? Und, wie lassen sich diese positiven Auswirkungen substanziell verbessern? Ob im öffentlichen, privaten, oder Non-Profit-Sektor – diese Fragen gewinnen vor dem Hintergrund der großen Zukunftsherausforderungen (Grand Challenges), wie den Klimawandel, Pandemien oder die Verknappung natürlicher Ressourcen, und der von der Politik gesetzten und von vielen gesellschaftlichen Gruppen unterstützten Nachhaltigkeitsziele zunehmend an Bedeutung. Nicht mehr lediglich angebotene Leistungen, sondern die darüberhinausgehenden gesamtgesellschaftlichen Wirkungen werden zum Diskussionspunkt und Ausrichtungsmaßstab für öffentliches, unternehmerisches und soziales Handeln.

## Die Grand Challenges und die sowohl auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene formulierten Nachhaltigkeitsziele verlangen in Zukunft ein mehrdimensionales Wirkungs- und Erfolgsverständnis der Gründungs- und Start-up-Förderung.

Das Beispiel der Hightech-Strategie 2025 der Bundesregierung zeigt, dass sich in der Forschungs- und Innovationsförderung im zurückliegenden Jahrzehnt eine grundlegende Veränderung hin zu einer sogenannten missionsorientierten Förderpolitik vollzogen hat. Dabei wird die Bewältigung der Grand Challenges in den Mittelpunkt gerückt und es werden konkrete „Missionen“, wie z.B. „Plastikeinträge in die Umwelt substanziell verringern“ oder „Eine sichere, vernetzte und saubere Mobilität“ als Aufgabe für Forschung und Innovation formuliert, zu denen diese einen klar erkennbaren Beitrag liefern soll. Eine solche Missions- und Wirkungsorientierung, die über Markterfolge und ökonomische Zielgrößen hinausgeht, lässt sich in der Gründungsförderung bislang kaum finden.

Die Zielorientierung der Gründungsförderung liegt bislang fast ausschließlich auf Fragen der Marktverwertbarkeit, der Wettbewerbsfähigkeit und auf ökonomischen Erfolgsgrößen. Die Überlebensrate von Neugründungen, deren Rendite und Marktanteile (Skalierung) oder die Anzahl geschaffener Jobs sind zweifelsohne wichtige Erfolgsgrößen, beschränken sich aber auf den ökonomischen Mehrwert für die Gesellschaft. Die Grand Chal-

lenges und die sowohl auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene formulierten Nachhaltigkeitsziele verlangen in Zukunft aber ein mehrdimensionales Erfolgsverständnis der Gründungs- und Start-up-Förderung. Welchen Beitrag leisten die geförderten Gründungsvorhaben und finanzierten jungen Unternehmen zur Senkung von Treibhausgasemissionen, zu nachhaltigen Lebensstilen oder zur Etablierung von Umwelt- und Sozialstandards in internationalen Lieferketten? Solche Fragen werden von der Politik, aber auch von Bürgerinnen und Bürgern und Entrepreneuren in Zukunft an die Gründungsförderung und die dort bereitgestellten Förder- und Investitionsmittel gestellt.

Der vorliegende IMPACT Guide hat zum Ziel, die Entwicklung in Richtung eines ganzheitlichen Wirkungs- und Erfolgsverständnisses in der Gründungsförderung zu unterstützen. Durch das Papier soll eine mehrdimensionale Wirkungsmessung und -bewertung von Gründungsförderprogrammen sowie eine systematische und nachhaltigkeitsorientierte Wirkungssteuerung im Gründungsförderökosystem gestärkt werden. Die Anwendung des vorgestellten Konzeptes soll Förderakteuren sowohl generalisierbare Erkenntnisse auf Förderprogrammebene, als auch Einzelfallbetrachtungen ermöglichen.

Der IMPACT Guide richtet sich explizit an öffentliche und private Gründungsförderakteure, egal ob ihr Fokus eher auf der finanziellen Förderung oder der ideellen Unterstützung (z.B. mit Hilfe von Beratung, Coaching, Vernetzung) liegt oder sich die Förderaktivitäten auf die Pre-Seed, Seed-, Start-up- oder Growth-Phase beziehen. Er hilft Programmverantwortlichen, Umsetzungsteams und jenen, die mit der Evaluation und Begleitforschung betraut sind, die ganzheitliche Wirkung der Förderung bzw. des Förderprogramms auf Zielgruppen, Markt, Gesellschaft und Umwelt systematisch zu erfassen und zu optimieren.

## Wirkungsmanagement

Unter Wirkungsmanagement wird hier die bewusste Gestaltung und Steuerung von Prozessen und Einflussfaktoren zur Erreichung beabsichtigter Wirkungen von Förderprogrammen verstanden.



## Das Projekt IMPACT nachhaltigkeitsorientierter Gründungsförderung

Dieser IMPACT Guide wurde im Rahmen des Projekts „IMPACT nachhaltigkeitsorientierter Gründungsförderung: Innovative Ansätze zur Erfassung und Steuerung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Wirkung von Gründungsförderprogrammen“ vom Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit gGmbH erarbeitet.

Das von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) geförderte Projekt IMPACT entwickelte im Zeitraum von 2019 bis 2021 ein Modell und methodisches Rahmenwerk für eine wissenschaftlich belastbare,

evidenz-basierte Erfassung der Wirkung von Gründungsförderprogrammen auf ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Zielgrößen.

Die Entwicklung dieser Instrumente zielte darauf ab, Gründungsförderakteure mit innovativen Förderansätzen in Kontroll- und Steuerungsprozessen für die Erreichung ihrer selbst gesteckten Wirkungsziele zu stärken. Damit sollte das Vorhaben dazu beitragen, die Transformation zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise zu stärken und die nachhaltigkeitspolitischen Zielsetzungen in Deutschland zu unterstützen.



## Das DBU Green Start-up-Programm

Das Green Start-up-Programm der DBU ist das erste deutsche Förderprogramm, das auf nationaler Ebene gezielt jene Start-ups unterstützt, die mit ihren innovativen Lösungen einen Beitrag zu einer Green Economy leisten. Im Fokus stehen sowohl die finanzielle Förderung als auch die Unterstützung der unternehmerischen Kompetenzen und Fähigkeiten.

Grüne Start-ups stellen besonders attraktive High Potentials dar, die sowohl im Hinblick auf wirtschaftliche

Faktoren, als auch bezüglich ihrer Umweltwirkung ein großes Leistungsvermögen entwickeln können. In Hinblick auf die notwendige Transformation hin zu einem nachhaltigen Wirtschaftssystem, ist eine Förderung dieser innovativen Gründungen sowohl umwelt- als auch wirtschaftspolitisch von hoher Bedeutung.

Mehr Informationen zum Programm:  
> [www.dbu.de/startup](http://www.dbu.de/startup)

Bevor Sie sich den vorliegenden Ansätzen zur Wirkungserfassung und -bewertung zuwenden, kann es hilfreich sein, sich die folgenden wichtigen Aspekte des Wirkungsmanagements zu vergegenwärtigen:

- **Richtig einsetzen!** Die Einbettung der ganzheitlichen Wirkungsbewertung und -steuerung in die Förderprogrammarbeit zielt in erster Linie darauf ab, die positiven Wirkungen eines Programms auf Markt, Umwelt und Gesellschaft zu maximieren. Auch die Programmlegitimation und die Motivierung der Programmteiligten spielen hier eine wichtige Rolle. Es sollte vermieden werden, die Wirkungsmessung auf ein reines Berichtsinstrument zu reduzieren.
- **Stakeholder beteiligen!** Die Umsetzung eines ganzheitlichen Wirkungsmanagements setzt die Beteiligung und Zusammenarbeit verschiedener programminterner sowie programmexterner Anspruchsgruppen (Stakeholder) voraus. Um Missverständnisse zu vermeiden, sollten die Interessen und Erwartungen aller Beteiligten bereits zu Beginn der Wirkungsplanung thematisiert werden. Wichtige Aspekte, die einer gemeinsamen Klärung bedürfen, umfassen u.a. den Umfang der Wirkungsbewertung als auch die dafür zur Verfügung stehenden Ressourcen. Klare und kontinuierliche Kommunikation sowie transparente Arbeitsstrukturen sind somit ausschlaggebend für ein erfolgreiches Wirkungsmanagement.

- **Kosten-Nutzen-Verhältnis prüfen!** Die Frage, ob sich die Einführung eines ganzheitlichen Wirkungsmanagements „lohnt“, ist immer im Einzelfall zu prüfen und hängt von den Vorgaben für das betreffende Gründungsförderprogramm, der konkreten Programmsituation/-phase sowie eigenen Prioritäten- und Wertsetzungen ab. Sie sollten die Argumente in Kapitel 2.3 („Warum lohnt sich ein Wirkungsmanagement von Gründungsförderprogrammen?“) für sich abwägen. Generell lässt sich festhalten, dass das Kosten-Nutzen-Verhältnis positiv gestaltet werden kann, indem ein „Lean impact management“-Ansatz verfolgt wird, der sich auf das für Sie Wesentliche konzentriert und den Aufwand auf diese Weise „schlank“ hält. Wie Kapitel 3.2 („Wirkungsanalyse: Was, wann und wie erheben und bewerten?“) zeigt, gibt es ein breites „Menü“ an Analyse- und Bewertungsansätzen, die unterschiedlich aufwändig sind.
- **An bestehende Management- und Berichtssysteme anknüpfen!** Schöpfen Sie potenzielle Synergieeffekte und Möglichkeiten der Ressourceneinsparung aus, indem Sie das Wirkungsmanagement an in Ihrem Förderprogramm bereits etablierte Steuerungs- und Evaluierungssysteme anschließen (Stichwort Integrierte Managementsysteme). So können beispielsweise bei der Datenerfassung für das Wirkungsmanagement und das Qualitätsmanagement, das Evaluationen mit Fokus auf Inputs und Outputs einbezieht, Synergien geschaffen und Parallelwelten vermieden werden.
- **Einflussfaktoren beachten!** Im Rahmen eines ganzheitlichen Wirkungsmanagements sollten Sie beachten, welche Faktoren den Erfolg von Gründungs- und Unternehmensförderprogrammen maßgeblich beeinflussen. Wir haben dazu den aktuellen Stand der Forschung ausgewertet. Die im Anhang befindliche Tabelle „Einflussfaktoren des Erfolgs von Gründungs- und Unternehmensförderprogrammen, die auf Basis empirischer Studien identifiziert wurden“ gibt hierzu einen Überblick.

## Begleitmaterial zum IMPACT Guide

Ausgewählte Handreichungen für im Rahmen der Wirkungsbewertung von Förderprogrammen durchgeführte Erhebungen, z.B. in der Vorphase bzw. frühen Förderphase durchgeführte Ersterhebungen, stehen auf der Borderstep-Webseite als Begleitmaterial zum IMPACT Guide zur Verfügung:

› [www.borderstep.de/projekte/impact/](http://www.borderstep.de/projekte/impact/)

## 2 Aufbruch in Richtung Wirkungsorientierung



„Die Betrachtung der Wirkungsziele gerade bei nachhaltigen Gründungsförderprogrammen ist wichtig und wird immer entscheidender bei der Entwicklung einer zukunftsweisenden Gründungsinfrastruktur. Um die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen und europäischen Gründerlandschaft sicher zu stellen, ist daher eine frühzeitige Einbeziehung der direkten und indirekten Wirkungen unerlässlich. Die Wirkungen, die nicht nur den einzelnen Gründer betreffen, sondern auch die Gesellschaft insgesamt, sind in ihrer Gesamtheit zu sehen und stellen letztlich den Erfolg der Gründungsförderung dar. Der IMPACT Guide ist daher für neue aber auch für die Verbesserung von bestehenden Gründungsförderungsangeboten ein wichtiges Instrument für künftige Planungen.“

Dr. Matthias Wittstock

Wittstock Consulting, ehemaliger Leiter des Referates Unternehmensgründung, Finanzierungs- und Förderberatung im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie

Betrachtet man die vielzähligen öffentlichen und privaten Gründungsförderprogramme in Deutschland, so zeigt sich, dass nur die wenigsten Programme systematisch evaluiert werden und viele kein oder nur ein lückenhaftes Monitoringsystem aufweisen. Das lässt sich zum einen damit erklären, dass viele Programme noch jung sind und ein systematisches Evaluations- und Monitoringsystem noch nicht aufgebaut werden konnte. Zum anderen liegt dies aber auch daran, dass die Gründungspolitik im Unterschied zur Innovationspolitik bislang wenig „missionsorientiert“ ist und bezüglich der Erfassung und Bewertung mittel- und langfristiger Wirkungen von Gründungsförderprogrammen auf ökonomische, gesellschaftliche und ökologische Ziele kaum Vorgaben macht.

Zu diesem Ergebnis kommt z.B. die Abschlussevaluation des Förderprogramms „EXIST Gründungskultur“. Dort wird festgestellt, dass für die Förderung „keine Vorgaben ... zur Angabe quantitativer oder qualitativer Zielindikatoren“ und für das „Projektmonitoring keine Vorgabe für ein einheitliches System an Indikatoren zum Projektfortschritt und zur Messung von Ergebnissen an Fördernehmer“ gemacht werden<sup>1</sup>. Auch der Gründungsradar 2020 kommt zu dem Schluss: „Doch noch immer wird – unabhängig von der Gründungsförderung an Hochschulen – Monitoring und Evaluation zu spät in Vorhaben mitgedacht und bei komplexen Themen ein zu kurzer Evaluationszeitraum gewählt“<sup>2</sup> (Stifterverband 2021, S.50).

Offensichtlich besteht im deutschen Gründungsförderungssystem eine klare Lücke bei der frühzeitigen Einbeziehung der direkten und indirekten Wirkungen. Um diese Lücke zu schließen, ist zunächst zu klären und zu präzisieren, was genau unter „Wirkung“ verstanden werden soll. Dazu wird im folgenden Abschnitt die „Wirkungstreppe der Gründungsförderung“ vorgestellt. Außerdem sind die genauen Gründe zu benennen, die für einen Aufbruch in Richtung Wirkungsorientierung sprechen.

### 2.1 Was sind „Wirkungen“? Die Wirkungstreppe der Gründungsförderung

In der Evaluationsforschung und der Praxis zum Impact-Management wird überwiegend auf die Theorie des Wandels aufgebaut (vgl. Infobox: Theorie des Wandels). Diese geht von einem linearen Zusammenhang zwischen den Inputs, den Aktivitäten und den Outputs eines Programms oder einer Arbeit und den durch diese verursachten Wirkungen aus. Bei den Wirkungen wird zwischen den Outcomes einerseits (Wirkungen bei der Zielgruppe des Programms bzw. der Arbeit) und den Folgewirkungen im Umsystem (Impacts) unterschieden. Ob von einer rückverfolgbaren maßgeblichen Ursächlichkeit („Kausalität“) und einem bezifferbaren Wirkungsanteil oder nur einem „Mitwirken“ (ein Beitrag ist erkennbar, aber eben nur einer von mehreren) ausgegangen wird, ist eine Frage der Wirkungsphilosophie (vgl. dazu Kap. 3.1.2). Hier soll von einer Wirkungskette und einem grundsätzlichen Zusammenhang zwischen den Aktivitäten der Gründungsförderung und den daraus resultierenden Outcomes und Impacts ausgegangen werden. Dabei wird anerkannt, dass entlang der Wirkungskette vielfältige Einflüsse auf den Grad und die Art der Wirkung gibt (vgl. Anhang, Tabelle 3) und es auch Faktoren geben kann, die eine Wirkung gänzlich verhindern.

Zur Veranschaulichung des angenommenen grundsätzlichen Zusammenhangs, soll hier die Idee der „Wirkungstreppe“ herangezogen werden.<sup>3</sup> Diese kann für die spezifischen Bedingungen der Gründungsförderung angepasst werden und geht idealtypisch davon aus, dass durch den „Eingriff“ (Intervention) eines Programms oder einer Förderaktivität die in Abbildung 1 dargestellten Wirkungsstufen in Gang gesetzt werden können.

Die in der Wirkungstreppe dargestellte Wirkungslogik geht idealtypisch davon aus, dass für ein geplantes Förderprogramm ausreichende Ressourcen (Geld, Zeit, Partner usw.) eingebracht werden (Stufe 1) und die Qualität der Programmteiligen (geförderte Gründungsteams, Programmverantwortliche, Coaches und Mentoren, Kooperationspartner usw.) hoch oder zumindest ausreichend ist (Stufe 2), um definierte Outputs zu erzielen. Die Inputs „ausreichende Ressourcen“ und „Qualität der Programmteiligen“ sorgen dafür, dass die Förderleistungen wie geplant erbracht werden (Stufe 3), die geförderten Gründungsteams die Leistungen auch tatsächlich in Anspruch nehmen (Stufe 4) und mit der Förderung zufrieden sind (Stufe 5). Die drei genannten Outputs erzeugen dann auf den „weiteren Treppenstufen“ Wirkungen bzw. tragen dazu maßgeblich bei.



#### Zum Begriff Wirkung

Wirkungen sind mittel- und langfristige Veränderungen, die in Folge einer Intervention, z.B. eines Förderprogramms, auftreten. Sie können positiv oder negativ, beabsichtigt oder unbeabsichtigt sein. Es können zwei Wirkungsebenen unterschieden werden:

**1. Outcomes:** Aufgrund der Intervention treten Veränderungen bei den Zielgruppen auf.

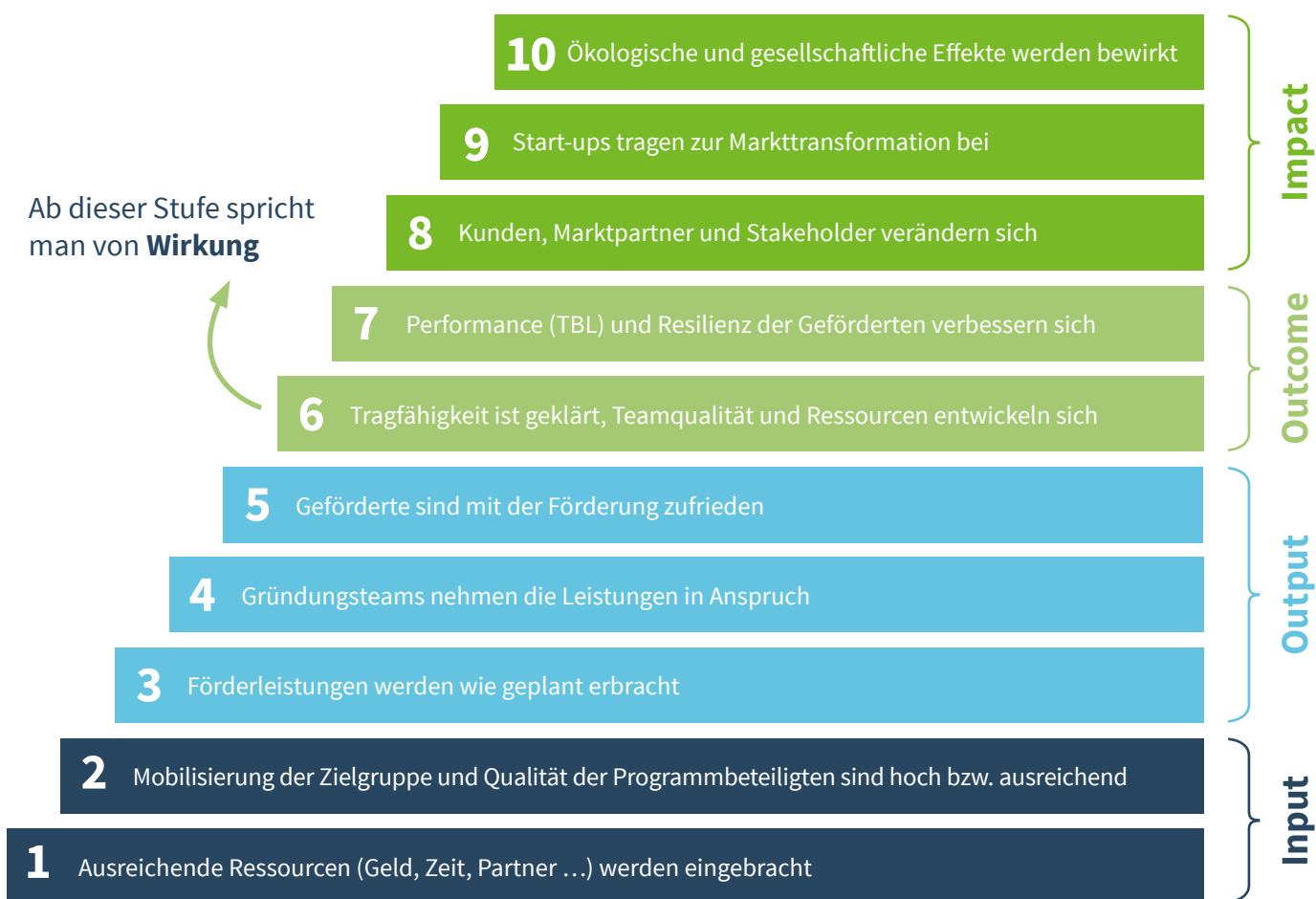
**2. Impacts:** Aufgrund der Outcomes werden Veränderungen in der Wirtschaft (bei Kunden, Lieferanten, Marktstrukturen), Gesellschaft oder Umwelt bewirkt.<sup>4</sup>



Auf Stufe 6 zeigen sich zunächst die Wirkungen bei der Zielgruppe des Förderprogramms (Outcomes). Im Fall von Gründungsförderprogrammen stehen die Klärung der Tragfähigkeit der Geschäftsidee („venture validation“), die Entwicklung der Teamqualität (passende fachliche und menschliche Zusammensetzung des Start-up-Teams, Kompetenzen der Gründenden) und deren Ressourcenausstattung (Finanzen, Fachkräfte, Kontakte zu Geldgebern usw.) im Fokus. Die Klärung der Tragfähigkeit der Geschäftsidee ist von fundamentaler Bedeutung. Ein wichtiger Beitrag eines Förderprogramms kann gerade darin bestehen, die Nicht-Tragfähigkeit der Geschäftsidee herauszuarbeiten, diese anzupassen und weiterzuentwickeln oder ggf. gänzlich aufzugeben. Die Logik der Wirkungstreppe geht an dieser Stelle davon aus, dass die Gründungsidee in ihrer ursprünglichen oder einer

weiterentwickelten Form positiv validiert wird. Stufe 6 ist damit die Basis dafür, dass die Performance des Start-ups in ökonomischer, sozialer und ökologischer Hinsicht (Triple Bottom Line (TBL) und seine Störungsrobustheit (Resilienz) höher ist als sie es ohne das Förderprogramm gewesen wäre (Stufe 7). Auf der Wirkungstreppe tragen die Outcomes dazu bei, dass Wirkungen jenseits der Zielgruppe erzeugt werden. Diese Impacts beziehen sich auf Veränderungen bei Kunden und anderen Marktpartnern des Start-ups (Stufe 8) sowie auf die erkennbare Transformation des Marktes, wie z.B. die Erzeugung neuer Marktsegmente oder die Erhöhung von Marktanteilen für nachhaltige Produkte und Dienstleistungen (Stufe 9). Durch die Intervention eines Förderprogramms werden am Ende der Wirkungstreppe dann erwünschte ökologische und gesellschaftliche Effekte (Stufe 10) bewirkt.

**Abbildung 1:** Die Wirkungstreppe der Gründungsförderung



Quelle: Eigene in Anlehnung an Kurz & Kubek 2018, S. 5.



## Theorie des Wandels

Die Theorie des Wandels (Theory of Change) ist maßgeblich im Kontext von Social Entrepreneurship und entsprechenden Förderprogrammen entwickelt worden. Die Theorie legt dar, wie Veränderung stattfinden kann und soll. Sie geht davon aus, dass trotz komplexer systemischer Bedingungen, lineare Ursache-Wirkungsketten beschreibbar und gestaltbar sind und legt alle dahinterliegenden Annahmen offen. Insbesondere geht eine Theorie des Wandels von einer linearen Kausalität zwischen Inputs/Incomes, Aktivitäten, Outputs, Outcomes und Impacts aus („IAOOI“). Während sich viele Anwendungen der Theorie des Wandels auf die Kette bis zu den Outputs bzw. Outcomes beschränken, legen andere Auslegungen auf den davon abgegrenzten Impact-Aspekt besonderen Wert. Für die Abgrenzung zwischen

Outcomes und Impacts liegen unterschiedliche Definitionen und Konzepte vor. Wir folgen hier dem Konzept des „Kursbuch Wirkung“, wonach sich Outcomes auf die Wirkung bei den Zielgruppen einer Organisation oder eines Programms beziehen, und Impacts die durch die Outcomes verursachten Wirkungen in den Umsystemen (Markt, Gesellschaft, Umwelt) umfassen. Auch die DeGEval – Gesellschaft für Evaluation definiert „Outcome“ als „Auswirkungen ... auf Ebene der Zielgruppe(n)“ (DeGEval 2017, S. 69), versteht „Impact“ allerdings als „Einwirkungen eines Evaluationsgegenstands außerhalb seiner intendierten Reichweite“ (DeGEval 2017, S. 67). Letzteres Verständnis ist aus Sicht einer missionsorientierten Gründungs- und Innovationspolitik nicht zielführend. Ihm wird hier daher auch nicht gefolgt.<sup>5 6</sup>

### 2.2 Wirkung wozu? Drei Beispiele für Ziel- und Wirkungshorizonte

Auf welche Ziele, Leitkonzepte und „Wirkungshorizonte“ sich ein Gründungsförderprogramm beziehen möchte, ist individuell festzulegen und hängt von den spezifischen politischen und sonstigen Zielvorgaben ab, die einem Programm zu Grunde liegen. Wir stellen hier drei

mögliche Wirkungshorizonte vor, auf die sich ein Impact-Management beziehen kann. Die Beispiele beziehen sich auf unterschiedliche geographische bzw. politische Ebenen (global, regional, national).

#### Global: Die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung

Die in der UN Agenda 2030 verankerten 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) mit ihren 169 Unterzielen wurden im Jahr 2015 verabschiedet, um die Welt bis 2030 auf einen ökonomisch, sozial und ökologisch nachhaltigen Entwicklungspfad zu lenken. Die Umsetzung der SDGs auf nationaler Ebene findet auf Grundlage der Nachhaltigkeitsstrategien der Mitgliedsstaaten statt und beeinflusst somit auch die Wirtschaftsförderung und -investitionen der jeweiligen Länder.



Quelle: Bundesregierung. Agenda 2030: Ziele für eine nachhaltige Entwicklung weltweit. Verfügbar unter <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/ziele-fuer-eine-nachhaltige-entwicklung-weltweit-355966>

## Regional: Horizont Europa

Als eines der größten Förderprogramme für Forschung und Innovation weltweit, verfolgt das von der Europäischen Union neu aufgesetzte Programm Horizont Europa das Ziel, einen bedeutenden Beitrag zum Ausbau einer innovationsgestützten Gesellschaft und wettbewerbsfähigen Wirtschaft sowie einer nachhaltigen Entwicklung zu leisten. Dem grünen und digitalen Wandel wird hierbei eine besonders wichtige Rolle beigemessen. Dies spiegelt sich in der Fokussierung auf gesellschaftliche Herausforderungen, wie z.B. „Klima, Energie und Mobilität“ und „Lebensmittel, Bioökonomie, natürliche Ressourcen, Landwirtschaft und Umwelt“ wider.

## National: Die 12 Missionen der Hightech-Strategie Deutschland 2025

Mit der Hightech-Strategie 2025 verfolgt Deutschland das Ziel, seine Zukunftskompetenzen zu stärken und eine offene Innovationskultur zu etablieren. Durch strategische Förderung von Forschung und Innovation soll „Wissen zur Wirkung“ gebracht werden. Das Fördergeschehen ist dabei auf die großen gesellschaftlichen Herausforderungen ausgerichtet und umfasst u.a. den Fokus auf die Bereiche „Nachhaltigkeit, Klimaschutz und Energie“, „Mobilität“, „Stadt und Land“ und „Wirtschaft und Arbeit 4.0“. Insgesamt 3,5 % des Bruttoinlandsprodukts soll bis 2025 dafür eingesetzt werden.



Quelle: Bundesministerium für Bildung und Forschung (2019). Fortschrittsbericht zur Hightech-Strategie 2025, S.23.



### 2.3 Warum lohnt sich ein Wirkungsmanagement von Gründungsförderprogrammen?

Die Steuerung von Gründungsförderprogrammen an Wirkungsdimensionen auszurichten hat vornehmlich drei Funktionen: Zum einen geht es darum, missionsorientiert zu denken und zu wirken, d.h. ein Förderprogramm von Anfang an wirkungsorientiert zu gestalten und ein mit Blick auf die Grand Challenges gemeinsames Programmverständnis zu entwickeln. Dies betrifft die Programmplanung. Zum zweiten geht es um das Lernen & Lenken, d.h. um die Programmoptimierung. Dazu sollen neue Erkenntnisse zur Effizienz und Wirksamkeit eines Programms generiert werden, um darauf aufbauend Zielabweichungen entgegenzuwirken und Verbesserungen einzuleiten. Zum dritten können die erhobenen Programmdata eingesetzt werden, um die Wirksamkeit des Förderprogramms durch Kennzahlen und eine quantifizierende Saldierung vor allem nach außen zu legitimieren und die Programmteiligten zu motivieren. Dies dient der Programmabsicherung. Das Wirkungsmanagement kann somit als wichtiger Innovationstreiber der Gründungsförderung fungieren und eröffnet Gründungsförderakteuren die Möglichkeit, Wirkungen aktiv zu fundieren und maximieren: Die einzelnen Argumente und Gründe, die für ein Wirkungsmanagement von Gründungsförderprogrammen sprechen, sind in Abbildung 2 aufgeführt.

**Der Impact Guide bietet eine Hilfestellung für eine systematische Wirkungsmessung von Gründungsförderprogrammen. Konkret können Managerinnen und Manager als auch Entwicklerinnen und Entwickler von Förderprogrammen deren Ziele und letztendliche Wirkung auf den verschiedenen Ebenen Output, Outcome und Impact transparent machen und bewerten. Erst diese transparente Auseinandersetzung ermöglicht ein kontinuierliches Lernen und Verbessern der Impacts der Förderprogramme, und das kommt allen Akteuren des Start-up-Ökosystems, vor allen den Start-up-Gründerinnen und -Gründern, zu Gute.**

Julia Gunnoltz,  
Startup Affairs bei der Senatsverwaltung für Wirtschaft,  
Energie und Betriebe Berlin

**Abbildung 2:** Gründe für ein Wirkungsmanagement in der Gründungsförderung

<b>Missionsorientiert Denken &amp; Wirken</b> (Programmplanung)	<b>Lernen &amp; Lenken</b> (Programmoptimierung)
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Programm von Anfang an ziel- und missionsorientiert planen (Grand Challenges)</li><li>▶ Programm entlang der festgelegten Wirkungsziele transparent gestalten</li><li>▶ Gemeinsames Programmverständnis etablieren</li><li>▶ Attraktivität des Programms für potenzielle Programmteilnehmende erhöhen</li><li>▶ Auswahl der Programmteilnehmenden unterstützen</li><li>▶ Steuer- und Fördermittel wirksamer und gezielter einsetzen</li><li>▶ Vergleichbarkeit mit anderen Programmen schaffen, um Synergiepotenziale auszuschöpfen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Qualität des Programms kontrollieren und Wirkungen feststellen</li><li>▶ Lernkultur unterstützen und aus fehlender Zielerreichung lernen</li><li>▶ Effizienz und Effektivität des Förderprogramms erhöhen</li><li>▶ Bedarfsgerechte Förderung durch Optimierung der Inputs und Outputs verbessern</li><li>▶ Methoden und Prozesse der Wirkungsanalyse kontinuierlich verbessern und ausbauen</li><li>▶ Beitrag zu einer missionsorientierten Innovationspolitik optimieren</li><li>▶ Positive Wirkungen auf Umwelt und Gesellschaft maximieren</li></ul>
<b>Legitimieren &amp; Motivieren</b> (Programmabsicherung)	
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Mehrwert und Sinnhaftigkeit des Programms für Zielgruppen und Gesellschaft aufzeigen (Beitrag Lösung Grand Challenges)</li><li>▶ Förderer können Wirkung ihres finanziellen Einsatzes sicherstellen</li><li>▶ Indikatorbasierte Förderergebnisse und -erfolge besser sichtbar machen und kommunizieren</li><li>▶ Wirkungsorientierte Nachhaltigkeitsberichterstattung als langfristiges Instrument zur Politikberatung einsetzen ...</li><li>▶ ... und als PR-Instrument einbinden, um Differenzierung zu schaffen und Reputation zu stärken</li><li>▶ Förderarbeit gegenüber Geldgebenden und Politik legitimieren, auch um Anschlussfinanzierung sicherzustellen</li><li>▶ Zur Sichtbarmachung der Beiträge der teilnehmenden Start-ups zu nachhaltiger Entwicklung beitragen und Anschlussfinanzierungen erleichtern</li><li>▶ Programmmitarbeitende durch Aufzeigen der Wirkung motivieren und Sinnhaftigkeit des eigenen Handelns sicherstellen</li><li>▶ Interesse, Engagement und Mitwirkung externer Akteure steigern (Netzwerk, Kontakte)</li><li>▶ Welleneffekte auslösen und nachhaltiges Handeln reproduzieren: Aufbau weiterer wirkungsorientierter Förderprogramme und -ansätze</li></ul>	

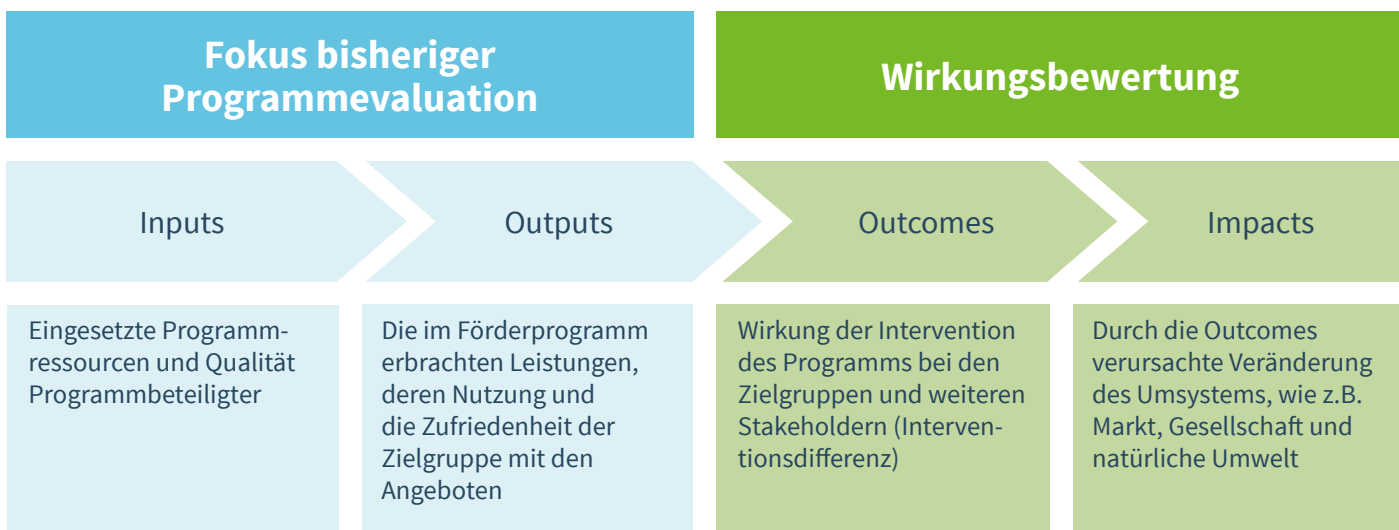
Quelle: Eigene.

## 2.4 Unterschiede zwischen Programmevaluation und Wirkungsbewertung

Bisherige Programmevaluationen im Bereich der Gründungsförderung fokussieren auf die Analyse der Programmmerkmale und ausgewählte Leistungsdaten des Ressourceninputs, der Förderaktivitäten und des Outputs. Outcomes (Wirkungen bei den Geförderten) werden dabei kaum und Impacts (Wirkungen jenseits der Geförderten) in der Regel überhaupt nicht betrachtet. Vor diesem Hintergrund unterscheiden wir in diesem IMPACT Guide zwischen der Praxis der bisherigen Programmevaluation (Fokus auf Input und Output und kurzfristigen Outcomes zum Förderende) und der mittel- und langfristigen Wirkungsbewertung (Outcomes und Impact). Diese unterscheiden sich maßgeblich in ihrer Betrachtung der Wirkungsebenen und Wirkungszeiträume eines Programms.<sup>7</sup> Um die Erfüllung des Anspruchs einer möglichst breiten Wirkungsentfaltung von Förderprogrammen festzustellen, eignet sich über die bislang praktizierte Programmevaluation hinaus die Durchführung einer umfassenden Wirkungsbewertung.

Um Wirkungserfolge feststellen zu können, muss die Betrachtung über die erbrachten Programm-Inputs und -Outputs hinausgehen. Die Wirkungsbewertung knüpft dazu an die Programmevaluation an, stellt jedoch die Untersuchung auf der Outcome- und Impact-Dimension explizit in den Vordergrund.<sup>8</sup> Auf der Wirkungsdimension der Outcomes wird geprüft, inwieweit als Folge des durchgeführten Programmangebots positive Veränderungen bei der Zielgruppe des Förderprogramms eintreten. Sichtbar gemacht werden Veränderungen im Wissen, in den Einstellungen, in den Fähigkeiten, im Handeln und im Zustand bzw. der Lage der Zielgruppe. Diese Veränderungen bilden die Grundlage für nachhaltige Veränderungen jenseits der Zielgruppe in Markt, Gesellschaft und Umwelt, die zur Impact-Dimension zählen.

**Abbildung 3:** Unterschiede zwischen der bisherigen Programmevaluation und Wirkungsbewertung



Quelle: Eigene.

Die Unterscheidung zwischen der bisherigen Praxis der Programmevaluation bei Gründungsförderprogrammen und der Wirkungsbewertung verdeutlicht, dass Wirkun-

gen bei der geförderten Zielgruppe sowie gesamtgesellschaftliche Veränderungen erst auf Basis des Outputs eines Programms entstehen und erfasst werden können.

## 2.5 Der Programmwirkungszyklus

Prozesse der Wirkungsbewertung- und steuerung von Gründungsförderprogrammen können als Kreislauf<sup>9</sup> verstanden werden. Um Förderprogramme wirkungsorientiert zu steuern, muss Wirkung von Anfang an mitgedacht werden. Das bedeutet, dass erwünschte Wirkungen, die als konkrete Ziele formuliert werden, idealerweise bereits bei der Planung eines Förderprogramms bzw. einer Programmrevision berücksichtigt werden. Die Wirkungsplanung schließt zudem die Entwicklung einer Wirkungsphilosophie (vgl. Kapitel 3.1.2) und einer Wirkungslogik ein (vgl. Abbildung 8) – ein wichtiger Schritt, um intendierte Wirkungszusammenhänge eines Programms darzustellen und Voraussetzung für die spätere Wirkungsbewertung-

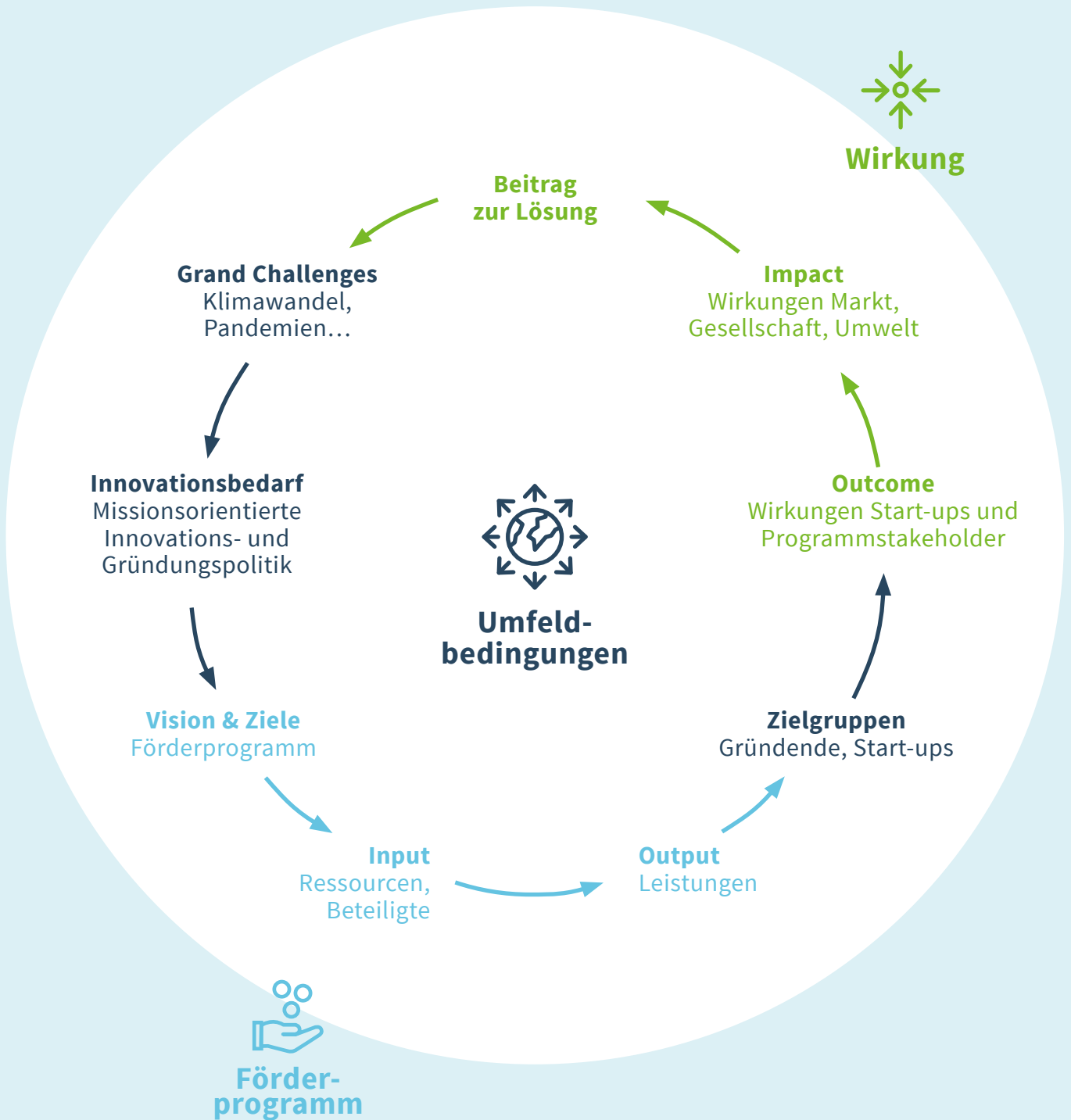
und steuerung. Auf Basis eines auf das Förderprogramm zugeschnittenen Indikatorensets (vgl. Kapitel 3.2.2) werden während der Wirkungsanalyse sowohl quantitative Informationen (Daten) als auch qualitative Informationen erhoben und anschließend ausgewertet. Der letzte Schritt des Wirkungszyklus umfasst die Verbesserung des Programms auf Grundlage der aus der Erhebung und Auswertung abgeleiteten Ergebnisse. Dies schließt auch die externe sowie interne Kommunikation der Ergebnisse ein. Auf Basis der Optimierungen und erneuten Wirkungsplanung beginnt der Wirkungszyklus von Neuem. Der Programmwirkungszyklus ist Bestandteil eines mittel- und langfristigen gesellschaftlichen Impact-Zyklus, wie er in Abbildung 5 dargestellt ist.

**Abbildung 4:** Der Programmwirkungszyklus



Quelle: Eigene in Anlehnung an Kurz & Kubek 2018, S. 7.

Abbildung 5: The big picture: Wirkungsmanagement als Teil des gesellschaftlichen Impact-Zyklus



Quelle: Eigene in Anlehnung an Kurz & Kubek 2018, S. 45.



## Leisten Sie noch oder wirken Sie schon? Die Klärung Ihres Ausgangsszenarios

### 1 Impact-orientierter Newcomer

Sie entwickeln ein neues, innovatives Gründungsförderprogramm. Angesichts ökologischer, sozialer und wirtschaftlicher Herausforderungen verstehen Sie die wichtige Bedeutung ganzheitlicher Wirkungsorientierung und möchten diese von Anfang an in Ihrem neuen Programm mitdenken. Die Planungsphase Ihres Förderprogramms bietet Ihnen idealen Spielraum, um Ihr Programm wirkungsorientiert zu planen und zu steuern. Die konkreten Strategien und Pläne, die Sie für das Wirkungsmanagement entwerfen, sind somit bereits Teil des Programmdesignprozesses.

### 2 Impact-orientierter Change Maker

Ihr bestehendes Förderprogramm soll neu aufgesetzt oder Angebote und Leistungen grundlegend überarbeitet und erweitert werden. Die Aufnahme von Wirkungsmanagement-Praktiken kann Sie ideal bei der Neuauflage Ihres Programms unterstützen und Ihnen wichtige Erkenntnisse dazu liefern, an welchen Stellen Sie ansetzen können, um Programmänderungen vorzunehmen.

### 3 Der nächste Schritt für Evaluationserfahrene

Bereits seit geraumer Zeit unterstützen Sie Gründungsvorhaben und Start-ups mit den Angeboten Ihres Förderprogramms. Ein Monitoring relevanter Kenngrößen führen Sie kontinuierlich und Evaluationen in regelmäßigen Abständen durch bzw. geben Sie in Auftrag, um mehr über die Ergebnisse Ihrer Programmarbeit herauszufinden. Nun möchten Sie im Rahmen der nächsten Programmrevision einen Schritt weitergehen. Mit Durchführung einer ersten Wirkungsanalyse begeben Sie sich auf den Weg in Richtung Wirkungsorientierung und erarbeiten zunächst einen Vorher-Nachher-Vergleich der geförderten Gruppe (Kohorte). Dies erlaubt eine Erfassung der kurzfristigen Wirkungen bei den Geförderten (Outcomes) und eine erste Abschätzung der mittel- und langfristigen Wirkungspotenziale. Auf dieser Basis gehen Sie dann in einem weiteren Schritt die mittel- und langfristigen Wirkungen Ihres bestehenden Förderprogramms an und nehmen z.B. mit Hilfe eines Benchmarkingansatzes (vgl. Kapitel 3.2.3) einen Vergleich der von Ihnen Geförderten mit einer Vergleichsgruppe vor.

### 4 Kontinuierlicher Optimierer mit Wirkungsanspruch

Sie haben mit Ihrem Förderprogramm bereits Erfahrung und nehmen laufend Anpassungen vor, allerdings nicht auf Basis umfassender Evaluationen und grundlegender Überprüfungen, sondern eher kontinuierlich und in kleinen Schritten. Dies liegt z.B. daran, dass die Finanzierung des Programms eher kurzfristig ausgerichtet oder gesichert ist und es von Ihrem Fördermittelgebenden

immer nur fördertranchenweise verlängert wird. Das schränkt Ihren Handlungsspielraum für den Aufbau eines Wirkungsmanagements ein, erlaubt aber trotzdem erste Schritte in Richtung Wirkungsorientierung. Zum einen sollten Sie sich um ein eigenständiges Evaluations- oder Wirkungsanalyse-Budget bemühen, denn ganz nebenbei und ohne Ressourcen ist selbst ein „schlankes“ Wirkungsmanagement kaum zu bewältigen. Zusätzlich zu Vorher-Nachher-Befragungen der Geförderten, die mit vertretbarem Aufwand kurzfristige Wirkungen bei den Geförderten und grobe Wirkungspotenzialabschätzungen erlauben, können Sie systematisch ausgewählte „repräsentative“ Start-ups nach zwei oder mehr Jahren analysieren und individuelle Wirkungsprofile erstellen (vgl. Kapitel 3.2.3), die Sie als Grundlage für wirkungsorientierte Verbesserungen Ihres Programms nehmen.

## 3 Wirkungsmanagement von Gründungsförderprogrammen



**„Hochschulen haben in den letzten Jahren mit Hilfe einer Vielzahl an Akteuren aus Forschung, Wirtschaft und Politik in gemeinsamer Zusammenarbeit eine starke, dynamische Kultur der Gründungsförderung in ihrem Umfeld etabliert. Um die daraus resultierende Innovationskraft für die Gestaltung einer lebenswerten Zukunft zu nutzen, sehen wir im Impact-Management die nächste große Aufgabe der Gründungsförderung an Hochschulen. Erste Orientierung, wie Wirkungen auf unterschiedlichen Ebenen bei Start-ups und Hochschulprogrammen systematisch und evidenzbasiert erfasst und analysiert werden können, schafft der IMPACT Guide.“**

Prof. Dr. Klaus Sailer  
Professor für Entrepreneurship an der Hochschule München und Sprecher der Denkfabrik Hochschulen Entrepreneurship

### 3.1 Wirkungsplanung

#### 3.1.1 Wirkungsziele setzen

Für die Wirkungsplanung ist das Formulieren von Zielen bzw. die regelmäßige Reflektion bereits gesetzter Ziele von zentraler Bedeutung, da diese die Voraussetzung für eine evidenzbasierte Beurteilung und Steuerung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Wirkung von Gründungsförderprogrammen bilden. Demzufolge sollte den Prozessen der Zielklärung und -setzung bzw. der Zielergänzung und -anpassung hinreichend Zeit und Energie gewidmet werden. Den Fokus gilt es dabei auf eine partizipative Zielfindung zu legen, um die zentralen Steuergrößen im Dialog zu ermitteln und ein gemeinsames Programmwirkungsverständnis zu etablieren.

Sowohl das Management-Team des Förderprogramms sowie relevante Stakeholder, wie z.B. übergeordnete Fördermittelgebende und geförderte Start-ups, sollten in den Prozess miteinbezogen werden. Hier eignet sich die Durchführung unterschiedlicher Workshop-Formate. Letztendlich bieten klar festgelegte Wirkungsziele auch Vorteile für die Öffentlichkeitsarbeit des Programms und die Akquise neuer Programmmittel.

Bei der Konkretisierung der Wirkungsziele kann es hilfreich sein, die anvisierten Veränderungen auf drei Ebenen zu unterteilen: die Zielgruppenebene der geförderten Start-ups (Mikroebene), die Programmebene (Meso-Ebene) sowie die gesellschaftliche Ebene (Makro-Ebene):

**Abbildung 6:** Zielformulierung für ein Gründungsförderprogramm auf Mikro-, Meso- und Makro-Ebene



Quelle: Eigene.

>

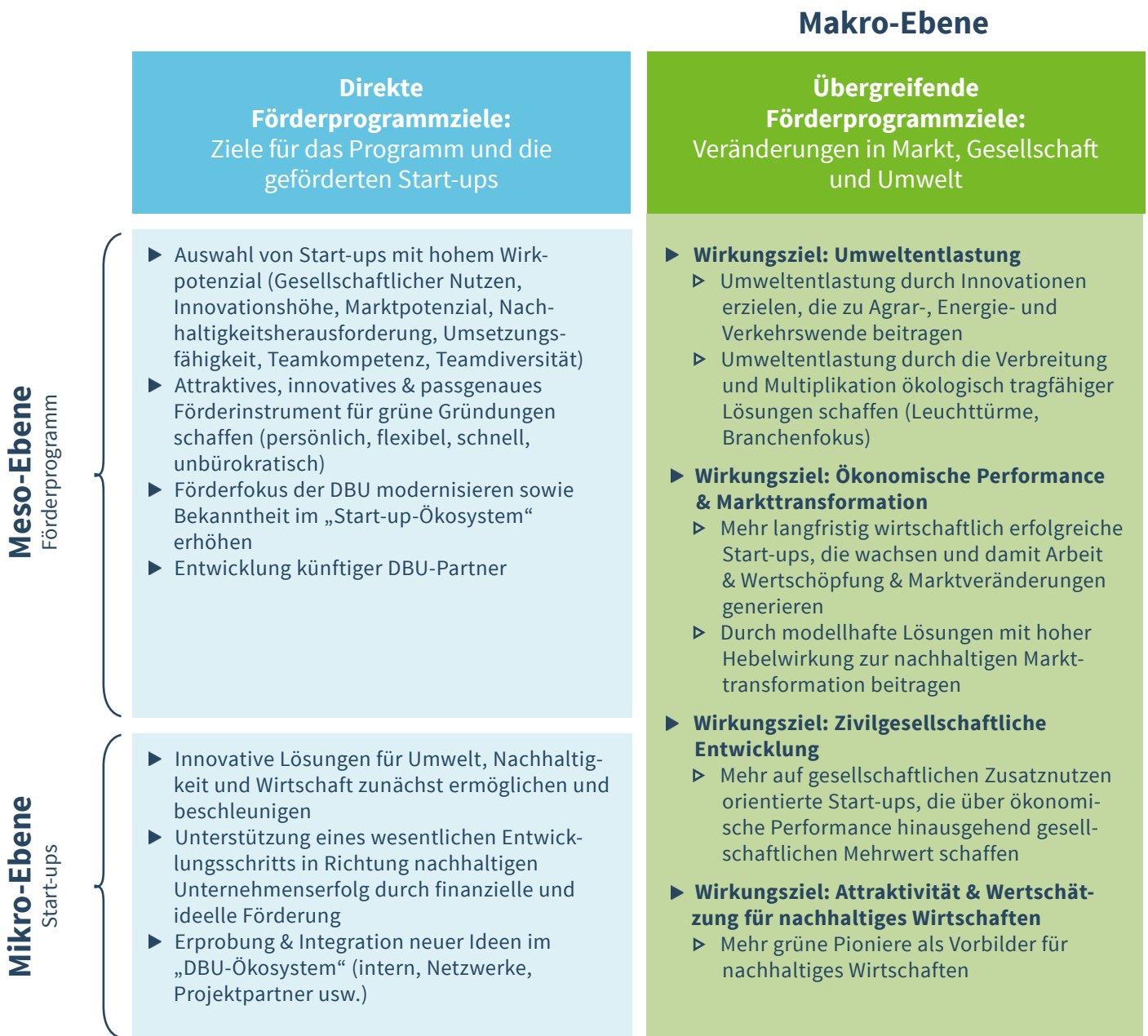
### Die Mehrebenenperspektive

Die mittlerweile weit verbreitete Heuristik der Mehrebenenperspektive (Multi-Level-Perspective, MLP) findet regelmäßige Anwendung in der Innovationssystem- und Transformationsforschung. Diese systemische Denk- und Herangehensweise erlaubt, komplexe Zusammenhänge abzubilden und darzustellen, die sich auf und zwischen verschiedenen Betrachtungsebenen vollziehen. Ihr Vorteil besteht darin, dass die Systemdarstellung je nach Anwendungssituation und Erkenntnisinteresse individuell definiert und konstruiert werden kann.<sup>10</sup>

Bei der Zielformulierung und klaren Abgrenzung der Wirkungsziele von reinen Aktivitätsbeschreibungen kann der Einsatz der SMART-Kriterien (spezifisch, messbar, erreichbar, realistisch, terminiert) Orientierung bieten.

Auf Basis eines solchen Ansatzes ist das Zielbild für das Green Start-up-Programm der Deutschen Bundesstiftung Umwelt entstanden, das in Abbildung 7 dargestellt ist.

**Abbildung 7:** Zielbild des Green Start-up-Programms der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU)



Quelle: Deutsche Bundesstiftung Umwelt.

### 3.1.2 Wirkungsphilosophie entwickeln

Neben der Festlegung von Wirkungszielen ist es für eine transparente und nachvollziehbare Wirkungsplanung wichtig, dass das verantwortliche Programm- und Evaluationsteam klärt, mit welchem grundsätzlichen Verständnis man die Wirkungen eines Förderprogramms betrachten und analysieren möchte. Wir nennen die Klärung von Grundannahmen und Grundverständnis hier „Wirkungsphilosophie“. Mit Blick auf die Wirkungsphilosophie sind zwei Basisentscheidungen zu treffen:

1. Folgt man in der Wirkungsplanung und Wirkungsanalyse eher der „Kausalitätsschule“ oder der „Beitragsschule“? Die beiden Schulen werden in Kapitel 3.2.1 vorgestellt.
2. Auf welchem grundsätzlichen Verständnis der Programmwirkung soll aufgebaut werden? Drei grundlegende Konzeptualisierungen dazu werden im Folgenden vorgestellt.

Bei der Planung der Wirkungsevaluation ist es sinnvoll, das Grundverständnis der Ursachen-Wirkungsbeziehungen eines Förderprogramms zu klären. Welches der folgenden drei Konzeptualisierungen am geeignetsten ist, hängt von den Voraussetzungen und Rahmenbedingungen des Programms ab<sup>11</sup>:

#### Programmfokussierte Ursachenzuordnung

Diese Konzeption ist geeignet, wenn das Förderprogramm grundsätzlich in der Lage ist, die beabsichtigten Wirkungsziele selbstständig zu erreichen, unabhängig oder relativ unabhängig von Kontextfaktoren oder anderen Interventionen oder Förderprogrammen. In der Praxis reichen einzelne Programme oder Fördermaßnahmen oft nicht aus, um die beabsichtigten Wirkungen allein zu erzielen - und oft gibt es alternative Wege, um die beabsichtigten Wirkungen zu erreichen. Infolgedessen ist dieses selten ein nützliches Modell von Ursache und Wirkung für die Wirkungsevaluation.

**Abbildung 8:** Grundverständnis programm-fokussierte Ursachenzuordnung



Quelle: Eigene basierend auf Rogers (2016, S. 1).

#### Gemeinsame Ursachenzuordnung

Dieses Grundverständnis ist sinnvoll, wenn das Förderprogramm die Wirkungen in Verbindung mit anderen Programmen, Maßnahmen oder bestimmten weiteren Einflussfaktoren erzeugt. Dies kann ergänzende Förderprogramme einschließen, die entweder den Grundstein für das zu evaluierende Programm legen oder dieses verstärken. Dazu zählen auch Einflussfaktoren wie z.B. die Erfahrungen und Kompetenzen, die die zu fördernden Gründungsteams als „Inbounds“ mit in das Förderpro-

gramm einbringen (vgl. Kapitel 2.1) oder auch die Qualität anderer Programm-beteiligter wie z.B. der Kooperationspartner. Dazu gehören aber auch Umfeldfaktoren, wie z.B. gesetzliche Regelungen oder Marktdynamiken, die den Markterfolg oder ökologische Impacts eines geförderten Start-ups maßgeblich beeinflussen können. Für die meisten Förderprogramme dürfte das Grundverständnis der gemeinsamen Ursachenzuordnung zutreffend und sinnvoll sein.

**Abbildung 9:** Grundverständnis gemeinsame Ursachenzuordnung



Quelle: Eigene basierend auf Rogers (2016, S. 2).

### Alternative und multiple Ursachenpfade

In diesem Fall ist das Förderprogramm nur einer von mehreren möglichen Wegen, um die Wirkungen zu erreichen. Ein bestimmtes Programm kann die Wirkungen hervorbringen, aber sie können auch durch andere Interventionen und/oder externe Faktoren zustande kommen. Dies kann der Fall sein, wenn die Teilnehmenden die Möglichkeit haben, über einen alternativen Anbieter auf die Dienste zuzugreifen, oder wenn verschiedene Programme von verschiedenen Anbietern die gleiche Wirkung erzielen sollen. Zum Beispiel könnte eine Reihe von Programmen darauf abzielen, die Finanzierung von Gründungsvorhaben zu verbessern - einige durch die Verbesserung staatlicher Gründungsfinanzierungsprogramme, einige durch privatwirtschaftliche Initiativen.

Dieses Szenario oder Grundverständnis hat wichtige Implikationen für die Wirkungsevaluation. Wenn ein kontrafaktisches Design verwendet wird, bei dem Teilnehmende mit Nicht-Teilnehmenden verglichen werden, ist es wichtig zu untersuchen, welche Leistungen die Nicht-Teilnehmenden in Anspruch nehmen. Wenn ein Programm Wirkungen erzeugen soll, die auch das Ziel anderer Programme sind, ist es besonders wichtig, dies in der programmspezifischen Theorie des Wandels und der Wirkungslogik (vgl. Kapitel 3.1.3) zu berücksichtigen und entsprechende Daten zu sammeln. Dies wird dazu beitragen, festzustellen, inwieweit die Wirkungen auf das zu evaluierende Programm zurückzuführen sind.

**Abbildung 10:** Grundverständnis alternative und multiple Ursachenpfade



Quelle: Eigene basierend auf Rogers (2016, S. 2).

### 3.1.3 Wirkung logisch modellieren

Aufbauend auf der entwickelten Wirkungsphilosophie, werden die festgelegten Wirkungsziele mit den zur Erreichung dieser Ziele eingesetzten Programmressourcen und -leistungen im Rahmen einer Wirkungslogik systematisch verknüpft. Der Einsatz von Wirkungslogiken dient der vereinfachten Darstellung der Wirkungszusammenhänge eines Programms und der Unterscheidung der Programmleistungen und der intendierten Wirkungen.

Zur Veranschaulichung von Wirkungslogiken und -ketten eignen sich sogenannte Wirkungsmodelle. Sie fördern wirkungsorientiertes Denken und bilden die Grundlage für die erfolgreiche Durchführung aller Prozesse des Wirkungsmanagements:

- In der Wirkungsplanung dienen Wirkungsmodelle der transparenten Veranschaulichung der eingesetzten Förderprogrammlogik und können somit dazu beitragen, ein programminternes Verständnis der intendierten Wirkungsentfaltung der Förderaktivitäten zu schaffen. Sie können ebenso als Kommunikationsinstrument genutzt werden, um geplante Wirkungsmechanismen mit weiteren am Programm beteiligten Akteuren, wie z.B. Netzwerkpartnern, zu reflektieren.
- Wirkungsmodelle dienen als Strukturierungshilfe bei der Auswahl und Entwicklung von für die Erhebung relevanten Indikatoren.
- Im Sinne der Wirkungssteuerung und -maximierung können Wirkungsmodelle bei Programmanpassungen unterstützen und auch in externe sowie interne Kommunikations- und Berichtsprozesse eingebunden werden.

#### **Wirkungsmodell für gründungsbezogene Förderaktivitäten**

Für Gründungsförderprogramme kann das folgend dargestellte Wirkungsmodell als Instrument für die mehrdimensionale Wirkungserfassung und -bewertung herangezogen werden. Es baut auf dem oben vorgestellten Mehrebenenmodell für die Zielformulierung von Gründungsförderprogrammen auf (vgl. Abbildung 6). In Kombination mit dem in Kapitel 3.2 („Wirkungsanalyse“) vorgestellten Konzept der Wirkungsanalyse, ist es das erste standardisierte analytische Rahmenwerk für die Gründungsförderung, das sowohl ökonomische als auch ökologische und gesellschaftliche Zielgrößen einbezieht, und somit gezielt die ganzheitliche Betrachtung des Erfolgs gründungsbezogener Förderaktivitäten ermöglicht.

#### **Wirkungsketten**

Das Wirkungsmodell stellt die inhärente Wirkungslogik von Gründungsförderprogrammen durch Anwendung der Theorie des Wandels dar. Das in Abbildung 11 dargestellte allgemeine Wirkungsmodell eines Gründungsförderprogramms greift auf die Idee der Wirkungskette zurück und strukturiert diese entsprechend den Stufen der Wirkungstreppe (vgl. Abbildung 1). Anders als in der Wirkungstreppe werden die einzelnen Stufen bzw. Elemente entsprechend der Input-Output-Outcome-Impact-Logik der Theorie des Wandels dargestellt. Das Modell lässt sich sowohl als lineare als auch als multiple Wirkungskette mit Rückkoppelungsschleifen lesen. Es erlaubt zudem, die drei in Kapitel 3.1.2 vorgestellten Wirkungsphilosophien anzuwenden. Außerdem können alternative und multiple Ursachen- und Wirkungspfade mitbetrachtet werden (vgl. Kapitel 3.1.2). Bei der Entwicklung des Wirkungsmodells ist es wichtig zu klären, welche Wirkungszusammenhänge bereits „bewiesen“ sind und wo man mit Hypothesen arbeiten muss, die dann bei der Wirkungsanalyse zu überprüfen sind. So lässt sich das Modell kontinuierlich verbessern und es wird immer realitätsnäher.

#### **Grundlegende Dimensionen der Programmevaluation**

In der Evaluationsforschung und -praxis werden zur Untersuchung und Bewertung von Programmen vier grundlegende Dimensionen unterschieden<sup>12</sup>:

**Bedingungen:** Dazu zählen der institutionelle, geographische und kulturelle Kontext, in dem ein Programm angesiedelt ist, sowie die Aufbau- und Ablauforganisation der Organisation, des Verbandes oder Netzwerks, das das Programm trägt. Die Bedingungen werden aber auch durch die finanziellen, personellen oder anderen Ressourcen geprägt, die als Ressourcen-Inputs in das Programm eingebracht werden. Gleiches gilt für Voraussetzungen, mit denen die Mitglieder der Zielgruppen in das Programm hineingehen. Diese umfassen z.B. das Wissen, die Einstellungen, Werte und Kompetenzen der Teilnehmenden. Die Voraussetzungen der Teilnehmenden (Incomes) und die Ressourcen, die in das Programm fließen, können als Programm-Input betrachtet werden.

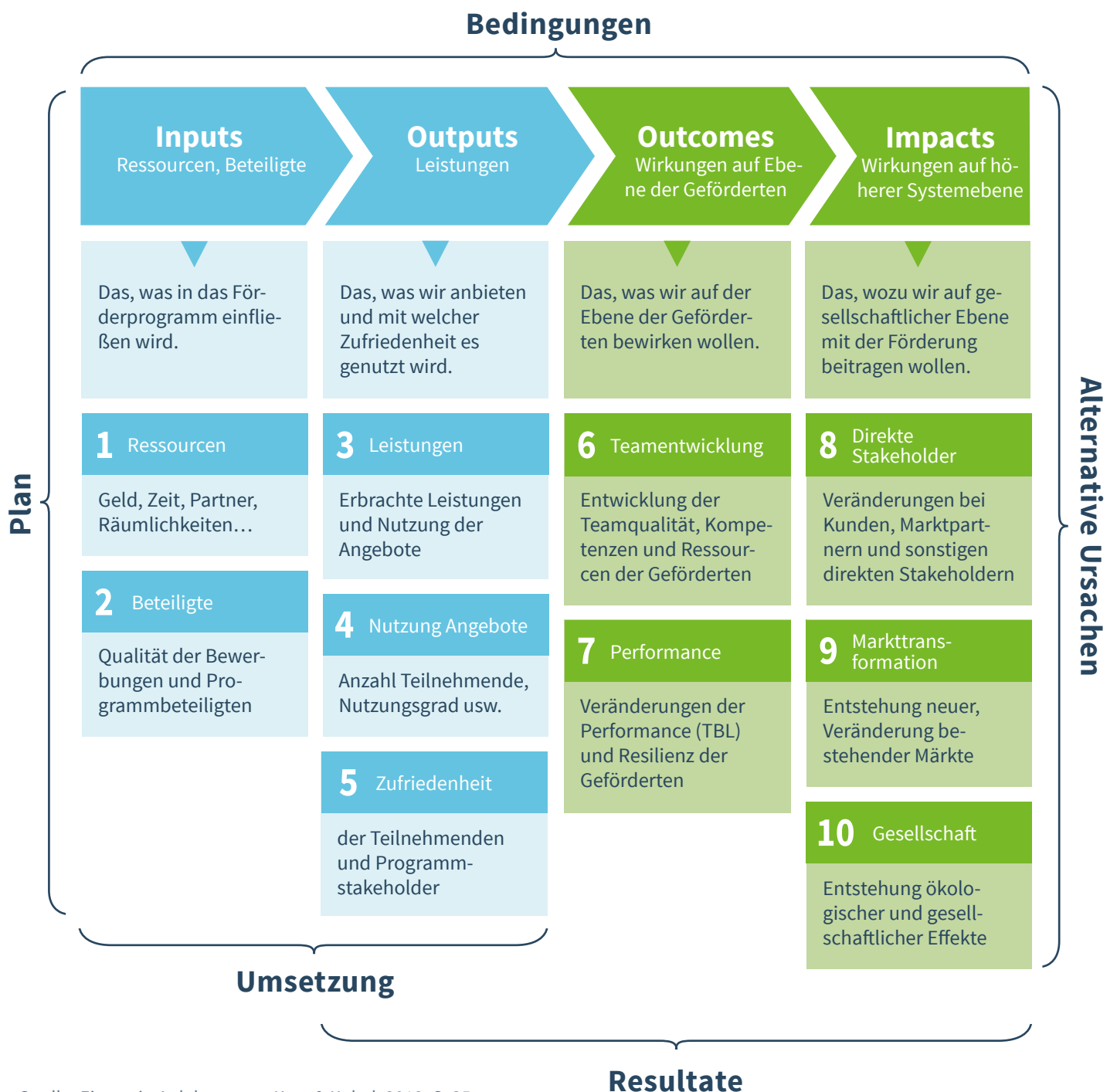
**Plan:** Konzept, welche Ziele erreicht und welche Resultate mit dem Programm bis wann/wo/bei wem erzielt und welche Aktivitäten zur Zielerreichung eingesetzt werden sollen. Das Programmkonzept kann dabei als „Interventionsplan“ verstanden werden. Diesem liegen implizite oder explizite Wirkungsannahmen zu Grunde.

**Umsetzung:** Dies umfasst die Aktivitäten und Handlungen, die bei der Umsetzung des Programms ausgeführt werden. Im Falle von Förderprogrammen geht es hier also um die konkreten Förderaktivitäten.

**Resultate:** Hierzu zählen zum einen die direkten Outputs eines Programms. Dabei handelt es sich um die durch die Interventionen erzeugten (zählbaren) Leistungen und Produkte eines Programms, die Teilnahme- und Nutzungsmengen sowie die Zufriedenheit der Zielgruppenmitglieder mit den Interventionen. Zum anderen umfasst dies

aber auch die Outcomes, also die Veränderungen, die durch die Intervention bei der Zielgruppe kurz- oder mittelfristig erreicht werden, sowie die Impacts, die aufgrund der Outcomes in Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft bewirkt werden.

**Abbildung 11:** Allgemeines Wirkungsmodell eines Gründungsförderprogramms



Quelle: Eigene in Anlehnung an Kurz & Kubek 2018, S. 35.

### Alternative Ursachen

Je nachdem, welcher Wirkungsphilosophie Sie folgen (vgl. Kapitel 3.1.2), sind in einem Wirkungsmodell auch Ursachen mitzudenken, die jenseits der betrachteten Unterstützungsprogramme liegen. Diese möglichen alternativen Ursachen für Outcomes und Impacts sind dann in das Wirkungsmodell explizit einzubeziehen.

### Einflussfaktoren des Erfolgs von Gründungsförderprogrammen und Start-ups

Der Erfolg eines Gründungsförderprogramms wird durch teilnehmer-, programm- und kontextspezifische Faktoren beeinflusst. Eine Übersicht von Einflussfaktoren des Erfolgs von Gründungs- und Unternehmensförderprogrammen, die auf Basis empirischer Studien identifiziert wurden, finden Sie im Anhang.

Um die teilnehmerspezifischen Faktoren verstehen und berücksichtigen zu können, ist eine ressourcenbasierte Sichtweise auf Gründungsvorhaben und Start-ups hilfreich (vgl. Infobox „Resource-Based View“). Weiterhin wird die Wirkung eines Förderprogramms auch durch programmspezifische Faktoren (Programmmerkmale) maßgeblich beeinflusst. Die Wirkung eines Gründungsförderprogramms hängt schließlich auch von Kontextfaktoren (Umfeld- und Netzwerkfaktoren) ab, die ebenfalls im Anhang dargestellt sind.<sup>13</sup>

### Resource-Based View

Die Resource-Based View ist eine Theorie aus dem strategischen Management, die vor allem die wettbewerbsrelevanten Ressourcen und Kompetenzen eines Unternehmens betrachtet. Im Kontext der Gründungsförderung liegt der Fokus auf der erwünschten Stärkung jener Ressourcen und Kompetenzen, die einem geförderten Start-up Wettbewerbsvorteile verschaffen können. Das vorliegende Wirkungsmodell bezieht sich zu diesem Zweck auf die **DIN SPEC 90051-1: Nachhaltigkeitsbewertung von Start-ups: Teil 1 – Konzept und Kriterien für die Nachhaltigkeitsbewertung von Gründungsvorhaben und jungen Unternehmen**. Diese listet unter der Kategorie „Befähiger“ die folgenden fünf Treiber auf: Vision & Strategie, Team, Prozesse, Partnerschaften & Ressourcen und Produkt/Dienstleistung & Marktposition.

Ein Wirkungsmodell sollte also auch wichtige programm- und kontextbezogene Faktoren der Wirksamkeit einbeziehen. Bei den Umfeld- und Netzwerkfaktoren spielen externe förderliche Umwelteinflüsse und Gegebenheiten eine wesentliche Rolle, die das Gründungsökosystem und somit auch die Entwicklungspfade der Start-ups beeinflussen können. Eine Betrachtung der Wirkung von Gründungsförderprogrammen sollte niemals unabhängig der wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Kontextfaktoren erfolgen, da dies zu erheblichen Fehleinschätzungen der Programmwirkungen führen kann.

### Anpassung des Wirkungsmodells an Ihren Anwendungsfall

Bevor Sie sich im nächsten Schritt der Wirkungsanalyse, also der Datenerhebung und -auswertung, zuwenden, sollten Sie die folgenden Reflektionsschleifen durchlaufen, um das vorgestellte Wirkungsmodell für gründungsbezogene Aktivitäten und das Erhebungskonzept an Ihren spezifischen Anwendungsfall anzupassen:

1. Welche Funktion hat die Anwendung in Ihrem Fall? Als Orientierung können Sie dabei die in Kapitel 2.3 genannten Gründe für ein Wirkungsmanagement heranziehen. Mögliche Funktionen umfassen z.B.:
  - Kontinuierliche Verbesserung eines bestehenden Programms
  - Evaluation eines neuen oder jungen Programms auf seine Wirkung und Änderungsbedarfe
  - Ein an den Zielen eines Förderprogramms oder seine Geldgebenden ausgerichtetes Wirkungsmonitoring und -management
  - Berichterstattung der Wirkungen gegenüber Entscheidungsgremien, Fördermittelgebenden (Ko-Finanzierung) und anderen Stakeholdern
  - Legitimation des Einsatzes der Effizienz und Wirksamkeit von Fördermitteln
  - Vergleich der Wirkungen und des Mitteleinsatzes mit anderen Förderprogrammen
2. In welchem institutionellen und Programmkontext findet die Anwendung statt?

Welche Umfeldbedingungen und Kontextfaktoren (Umfeld- und Netzwerkfaktoren) sind für den Anwendungsfall relevant?

  - Nationale oder regionale Gründungskultur
  - Politikinduzierte bzw. -unterstützte Zielmärkte, regulative Rahmenbedingungen



- Finanzierungsbedingungen: Zugang zu Risikokapital usw.
- Zugang zu attraktiven Märkten
- Effektive Kooperationsstrukturen, Zugang zu passenden Expertennetzwerken

Welche programmspezifischen Faktoren (Programmmerkmale) sind für den Anwendungsfall relevant?

- Politische und institutionelle Zielvorgaben (z.B. durch Ko-Finanzierung der EU)
- Breite und Profil (z.B. generisch oder Technologie-/Sektor-/Nachhaltigkeitsfokussiert)
- Alter/Entwicklungsphase des Förderprogramms
- Bekanntheit und Reputation des Förderprogramms
- Alter/Entwicklungsphase der geförderten Zielgruppen

### 3.2 Wirkungsanalyse: Was, wann und wie erheben und bewerten?

Die ganzheitliche Erfassung und Bewertung von Wirkungen, die von einem Förderprogramm ausgehen, benötigen neben einem Zielkonzept und Wirkungsmodell sowohl ein Erhebungs- und Messkonzept als auch eine Wirkungsbewertungsmethodik. Mithilfe von im Erhebungskonzept enthaltenen Indikatoren kann geprüft werden, ob die festgelegten Wirkungsziele entlang der Wirkungslogikstufen erreicht werden. Sie unterstützen bei der Feststellung des Programmfortschritts und der Programmwirkung und dienen somit als wichtiges Instrument des lernenden Gründungsförderprogramms.

Entsprechend der dem Wirkungsmodell zu Grunde liegenden Stufen der Wirkungslogik werden nicht nur Impact-Indikatoren zur Messung langfristiger Wirkungen identifiziert, sondern auch Outcome-Indikatoren, die Aufschluss über den Fortschritt der teilnehmenden Start-ups des Förderprogramms geben. Zudem werden Output-Indikatoren gebildet, da Outputs die Grundlage und Bedingung für die Entstehung von Wirkungen bilden. Weiterhin erlaubt die Festlegung von Input-Indikatoren Einblicke in die in das Programm investierten Ressourcen. Diese können bei Betrachtung des Input-Output-Verhältnisses und des Input-Impact-Verhältnisses Aufschluss über die Programmeffizienz sowie -effektivität geben.

Bevor wir uns den Fragen „Was erheben?“, „Wie erheben?“ und „Wann erheben?“ widmen, wollen wir zunächst reflektieren, was die grundsätzlichen Möglichkeiten der Wirkungsanalyse sind und wo aber auch ihre Grenzen liegen.

#### 3.2.1 Kausalität und Beitrag? Möglichkeiten und Grenzen der Wirkungserfassung

In der Praxis des Impact-Managements wird in der Regel auf die Theorie des Wandels Bezug genommen (vgl. Info-box auf S. 10) und von linearen Wirkungsketten ausgegangen. Zumeist wird dabei explizit oder implizit von einer Zuordenbarkeit einer Wirkung zu einer Ursache und von der Abgrenzbarkeit des Anteils einer Intervention (z.B. eines Förderprogramms) ausgegangen. Die Entwicklung einer individuellen Theorie des Wandels für ein einzelnes Förderprogramm wird in der Evaluationsforschung als notwendig eingestuft, allerdings wird dabei von zu vereinfachenden Annahmen und einer zu beschränkten Methodenvielfalt gewarnt.<sup>14</sup> Bei der Frage, inwieweit sich erfassbare Wirkungen oder Veränderungen ursächlich einer bestimmten Intervention oder einem bestimmten Förderprogramm zuordnen lassen, können grundsätzlich zwei „Schulen“ unterschieden werden. Die erste soll hier „Kausalitätsschule“ und die zweite „Beitragsschule“ genannt werden.

##### Die Kausalitätsschule: Wirkungsketten und Wirkungsanteile erfassen

Die Kausalitätsschule geht davon aus, dass es eine lineare Wirkungskette gibt und von einer Zuordenbarkeit einer Wirkung zu einer Ursache und von einer Abgrenzbarkeit des Anteils einer Intervention bzw. eines Förderprogramms ausgegangen werden kann. Sie unterstellt dabei eine eindeutige Ursachen-Wirkungsverbindung. Eine Schlüsselfrage dabei ist, welchen Anteil eine bestimmte Ursache (z.B. ein Förderprogramm) an einer in der Zukunft voraussichtlich eintretenden (ex ante) oder bereits eingetretenen Wirkung (ex post) hat. Für die Zuordnung (Attribution) werden verschiedene Methoden vorgeschlagen und in der Evaluations- und Impact-Management-Praxis eingesetzt. Hierbei können drei allgemeine Strategien für die Kausalattribution unterschieden werden<sup>15</sup>:

- Schätzung der kontrafaktischen Situation (d.h., was wäre ohne die Intervention bzw. ohne das Förderprogramm passiert?)
- Überprüfung der Stimmigkeit der ermittelten Wirkungsdaten (Evidenz) mit Blick auf die für das Programm entwickelte Theorie des Wandels und die dort angenommenen kausalen Beziehungen
- Ausschluss von alternativen Erklärungen durch einen logischen, anhand von Daten belegten (evidenzbasierten) Prozess.

In der Kausalitätsschule, der z.B. auch das Impact Management Project (IMP) zuzurechnen ist (vgl. Kapitel 3.2.5), wird die Veränderung, die auch ohne die Intervention (das Förderprogramm) ohnehin eingetreten wäre, als „deadweight“ (Mitnahmeeffekt) bezeichnet. Der Bruttoeffekt abzüglich des Mitnahmeeffekts ist der Nettoeffekt, der sich nach Auffassung der Kausalitätsschule der Intervention zuschreiben lässt.

### Die Beitragsschule: Das Zusammenwirken verstehen

Im Unterschied zur Kausalitätsschule ist die Evaluations-Community der Beitragsschule bezüglich der Einschätzbarkeit von Ursachen und Wirkungsketten sowie der quantitativen Abgrenzbarkeit von Wirkungsanteilen deutlich vorsichtiger.<sup>16</sup> Daher wird dort vorgeschlagen, den Blick nicht primär auf lineare Wirkungsketten und Kausalitäten zu legen, sondern auf das Verstehen des Wirkungsmechanismus, also der Frage, wie etwas wirkt und welche Rolle eine Intervention (hier ein Förderprogramm) im Zusammenwirken mit anderen Einflussbereichen und -faktoren spielt.<sup>17</sup> Bei der Rolle können z.B. die Wirkmechanismen Auslöser, Unterstützung, Ermöglichung und Beschleunigung unterschieden werden.<sup>18</sup> Die Wirkungen eines Förderprogramms werden als „Geflecht simultan wirkender Ursachen“ verstanden, bei denen es lineare und nicht-lineare Zusammenhänge und verschiedene Rückkoppelungen geben kann<sup>19</sup>. Es geht hier also nicht nur darum, was bewirkt wurde, sondern auch warum und wie.<sup>20</sup> Mit Blick auf die in der Regel längeren Zeiträume, bis ein Förderprogramm über die Geförderten seine Wirkung entfaltet, wird von der Beitragsschule vorgeschlagen, den Fokus und Umfang der Evaluation genau festzulegen und folgende Schritte der Beitragsanalyse zu gehen:<sup>21</sup>

1. Durchdachtes Aufstellen der praktischen Ursachen- und Beitragsfragen, die behandelt werden sollen,
2. Entwickeln der langfristigen Zeitachse der Ereignisse, die mit der Intervention zusammenhängen,
3. Identifizieren der wichtigsten Wirkungspfade und ihrer Zeitlinien,
4. Entwickeln der damit verbundenen Theorien des Wandels,
5. Bewerten der beabsichtigten Veränderungen, die eingetreten sind,
6. Identifizieren kritischer Ursachenfragen,
7. Entwickeln von Wirkungsnarrativen für die Pfade und
8. Schlussfolgerungen zu den wahrscheinlichen Beiträgen, die durch die Intervention geleistet wurden, und wie sie eingetreten sind.

### Die Zeitdimension: Besonderheiten bei Wirkungsanalysen von Gründungen und Start-ups

Aus der Wirkungsforschung ist bekannt, dass je schneller die Wirkung offensichtlich wird, desto einfacher ist es, sie einer bestimmten Ursache, z.B. einem Förderprogramm zuzuordnen. Außerdem zeigt sich, je mehr Zeit vergeht, desto größer ist die Bedeutung von anderen Einflüssen,<sup>22</sup> wie z.B. weiteren Förderprogrammen, die im Anschluss in Anspruch genommen werden, oder Marktdynamiken und politische Rahmenbedingungen. Die Einfachheit der Zuordnung einer Ursache nimmt also auf der Zeitachse ab, während der Einfluss anderer Faktoren und Aktivitäten steigt. Manche Evaluationsforschende sprechen hier auch vom „Verdunsten der Wirkung“.

Bei Gründungsförderprogrammen kommt noch die Besonderheit hinzu, dass diese in einer Phase der Gründung oder Unternehmensentwicklung greifen, in der typischerweise von den Geförderten noch keine oder kaum Wirkungen ausgehen können, da sie noch nicht am Markt sind oder erst am Anfang ihrer Marktteilnahme stehen. Damit kann in einer frühen Phase, also z.B. am Ende einer Förderung, nur das zukünftige Wirkungspotenzial eingeschätzt werden (ex ante) und es können erst zu einem späteren Zeitpunkt, z.B. 2 oder 5 Jahre nach der Förderung, tatsächliche Wirkungen retrospektiv ermittelt werden (ex post). Obwohl in frühen Phasen nur Wirkungspotenziale abgeschätzt werden können, ist es plausibel anzunehmen, dass es einen Zusammenhang zwischen den Absichten von Gründenden und Start-ups gibt, bestimmte Performance- und Wirkungsziele zu erreichen, und deren tatsächlichem späteren Verhalten. Die Entrepreneurship-Forschung hat auf Basis der Theorie des geplanten Handelns<sup>23</sup> empirische Belege für diesen Zusammenhang geliefert.<sup>24</sup>

### 3.2.2 Was erheben?

#### Auswahl geeigneter Indikatoren

Ein Indikator wird verstanden als „empirisch erfassbares Merkmal, das ein nicht direkt beobachtbares und für den Evaluationsgegenstand bedeutsames Konstrukt zugänglich für eine qualitative oder quantitative Erhebung macht“<sup>25</sup>. Die Auswahl von Indikatoren für die Wirkungsevaluation hängt von den festgelegten Wirkungszielen für das jeweilige Förderprogramm und die herangezogene Wirkungsphilosophie ab (vgl. Kapitel 3.1.2). Die Entwicklung und Festlegung von qualitativen und quantitativen Kenngrößen für Inputs, Outputs, Outcomes und Impacts muss sich aber auch nach dem Basisansatz der Wirkungsanalyse (vgl. Kapitel 3.2.3) und den gewünschten Zeitpunkten der Erhebung (vgl. Kapitel 3.2.4) richten.

Bei der Entwicklung und Auswahl von Indikatoren muss das Rad nicht neu erfunden werden. Sowohl die allgemeine als auch die gründungsbezogene Evaluationsforschung bieten hier wichtige Grundlagen, allerdings eher für die Input- und Outputkategorien und in begrenztem Umfang für kurzfristige Outcomes. Für die mittel- und langfristigen Outcomes und insbesondere die Impacts sollte auf international gängige Metriken und Indikator-konzepte zurückgegriffen werden. Zu nennen sind hier:

- Global Reporting Initiative (GRI): In den Standards und Handreichungen der GRI für die Nachhaltigkeitsberichterstattung werden z.B. wichtige Prinzipien zur Bestimmung von Inhalt und Indikatorik (Einbindung Stakeholder, Wesentlichkeit...) und relevante Prinzipien zur Sicherstellung der Berichtsqualität (Ausgewogenheit, Vergleichbarkeit...) formuliert, aber auch umfangreiche sektorenübergreifende und sektorenspezifische Indikatoren vorgeschlagen.
- Impact Reporting and Investment Standards (IRIS): Das IRIS-Netzwerk hat ein global anerkanntes System für die Messung, das Management und die Optimierung des Impacts entwickelt. Die aktuelle IRIS-Taxonomie umfasst über 600 Impact-Indikatoren, aus denen die für den jeweiligen Anwender wesentlichen und zielführenden ausgewählt werden können.



- Impact Management Project (IMP): Das IMP bietet ein Forum, um einen globalen Konsens über die Messung, das Management und die Berichterstattung von Nachhaltigkeitsauswirkungen und Impacts zu schaffen. Es bringt eine Gemeinschaft von über 2.000 Praktikern und Praktikerinnen zusammen, um Best Practices auszutauschen, technische Fragen zu vertiefen und Bereiche zu identifizieren, in denen ein weiterer Konsens bei der Messung und dem Management von Auswirkungen erforderlich ist. Die vom IMP herausgearbeiteten fünf Wirkungsdimensionen (vgl. Kapitel 3.2.6) sowie die hierfür hilfreichen Indikatoren geben eine wichtige Orientierung auch für die Wirkungsbeurteilung von Gründungsförderprogrammen.

Aus der großen Anzahl möglicher Indikatoren sind in Abbildung 12 ausgewählte Beispiele für Indikatoren aufgeführt.

**Abbildung 12:** Beispiel-Indikatoren für Inputs und Outputs im Rahmen der Evaluation von Gründungsförderprogrammen



Quelle: Eigene in Anlehnung an Kurz & Kubek 2018, S. 62.

**Abbildung 13:** Beispiel-Indikatoren für Outcomes und Impacts im Rahmen der Wirkungsanalyse



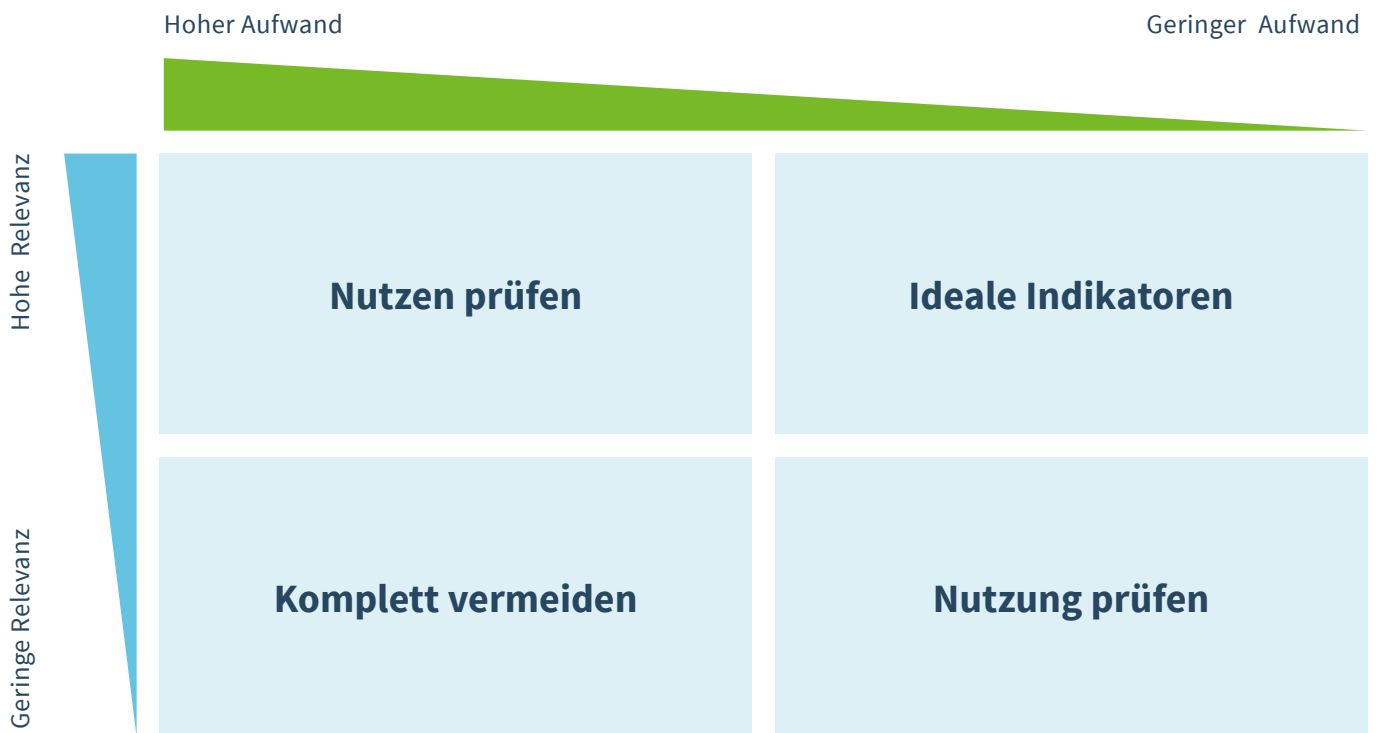
Quelle: Eigene in Anlehnung an Kurz & Kubek 2018, S. 62.

Eine ausführliche Liste möglicher Indikatoren finden Sie im Anhang. Wichtig ist, dass die Indikatoren zum individuell entwickelten Wirkungsmodell passen. Es empfiehlt sich, folgende Fragen bei der Auswahl geeigneter Indikatoren für die Wirkungsanalyse Ihres Gründungsförderprogramms zu berücksichtigen:

- **Erhebbarkeit und Messbarkeit:** Lässt sich der Indikator überhaupt erheben und messen? Klären Sie, ob die für die Datenerhebung erforderlichen Datenquellen vorhanden und zugänglich sind.
- **Erhebungsintervall:** Wie oft und in welchen Abständen müssen Daten für den Indikator erhoben werden?
- **Erhebungszeitpunkt:** Wann ist der richtige Zeitpunkt für die Erhebung? Klären Sie, ob ein Indikator vor bzw. zu Beginn, während oder am Ende bzw. nach Abschluss der Förderung erhoben werden soll. Wirkungsindikatoren können außerdem kurzfristig, mittelfristig oder langfristig nach Ende der Förderung erhoben werden.

- Bei der Entwicklung und Auswahl von Indikatoren sollte das Kosten-Nutzen-Verhältnis eines Indikators berücksichtigt werden. Idealerweise ist der Erhebungsaufwand für einen relevanten Indikator gering. Bei relevanten Indikatoren, die einen hohen Erhebungs- und ggf. Auswertungsaufwand verursachen, muss im Einzelfall abgewogen werden, ob das Kosten-Nutzen-Verhältnis stimmt. Gleiches gilt für weniger wichtige Indikatoren, die allerdings mit geringem Aufwand ermittelt werden können. Nicht relevante Indikatoren, die auch noch mit einem hohen Erhebungsaufwand verbunden sind, sollten selbstredend vermieden werden. Hier ist zudem noch darauf zu verweisen, dass der Nutzen im Vergleich zu den Kosten i.d.R. schwerer zu messen ist - insbesondere im Kontext der Indikatorentwicklung für in der Zukunft liegende Wirkungen.

**Abbildung 14:** Das Kosten-Nutzen-Verhältnis von Indikatoren berücksichtigen



Quelle: Eigene.

### 3.2.3 Wie erheben und bewerten? Entscheidung über den Basisansatz der Wirkungsanalyse

Evaluationsforschung und -praxis liefern eine Vielzahl bewährter Methoden und Ansätze für Erhebungsverfahren, Datengewinnung und Bewertung. Auch können auf Basis langjähriger Erfahrung wichtige Prinzipien formuliert werden, die im Rahmen der Informationsgewinnung und Bewertung für die Wirkungsanalyse zu beachten sind. So formuliert die DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. in ihren „Standards für die Evaluation“ z.B. vier Grundsätze: 1. Nützlichkeit, 2. Durchführbarkeit, 3. Fairness und 4. Genauigkeit. Zwei Aspekte, die mit Blick auf die Erhebung und Datengewinnung von großer Bedeutung sind, seien hier herausgehoben:

- „Erhebungsverfahren und Datenquellen sollen so gewählt werden, dass die Zuverlässigkeit der gewonnenen Daten und ihre Gültigkeit bezogen auf die Beantwortung der Evaluationsfragestellungen nach fachlichen Maßstäben sichergestellt sind.“<sup>26</sup>
- „Eine Evaluation bringt in der Regel einen zusätzlichen Aufwand für am Evaluationsgegenstand beteiligte Personen und/oder Organisationen mit sich, etwa wenn diese Datenerhebungen unterstützen oder selbst als Datengebende agieren. Um die Mitarbeit der Beteiligten und Betroffenen zu sichern, die Akzeptanz der Evaluation nicht zu gefährden und die für die Evaluation verfügbaren Ressourcen zu schonen, sollten Belastungen soweit möglich minimiert werden.“<sup>27</sup>

Bei der Wahl von Erhebungsverfahren und Datengewinnung für die Wirkungsanalyse von Gründungsförderprogrammen sind eine Reihe von Besonderheiten zu beachten:

- Bei den im Rahmen der Programme geförderten Gründenden oder Start-ups handelt es sich um Zielgruppen, die sich während und nach der Förderzeit hochdynamisch verändern (Teamzusammensetzung, Geschäftsmodell-Pivots, Marktentwicklung, Wachstum, Mortalität usw.).
- Hinzu kommt das bereits in Kapitel 3.1.2 vorgestellte Charakteristikum des „Wirkträgers“ Gründungsteam/Start-up, wonach diese sich in einer Phase der Gründung oder Unternehmensentwicklung befinden, in der typischerweise noch keine oder kaum Wirkungen bestehen. Damit kann in einer frühen Phase, z.B. am Ende einer Förderung, oft nur das zukünftige Wirkungspotenzial eingeschätzt werden (ex ante) und es können erst später tatsächliche Wirkungen retrospektiv ermittelt werden (ex post).

Für die Wirkungserfassung und -bewertung von Gründungsförderprogrammen, können grundsätzlich zwei Optionen unterschieden werden: Zum einen die Analyse und Bewertung der geförderten Kohorte und zum anderen der Vergleich der geförderten Kohorte mit einer Vergleichsgruppe. In der Evaluation von Gründungsförderprogrammen werden bislang fast ausschließlich Analysen und Bewertungen der geförderten Kohorten vorgenommen. Dies liegt in der Regel daran, dass der Aufwand für die kohorteninterne Bewertung geringer ist und die Aussagekraft für ausreichend erachtet wird. Da der Aufwand der Evaluation ein wichtiger Aspekt ist, sind kohorteninterne Bewertungen ein legitimer und pragmatischer Ansatz, mit Blick auf dessen Aussagekraft (vgl. dazu Kapitel 3.2.1) allerdings mit klaren Einschränkungen verbunden. Es ergeben sich damit für die Wahl von Erhebungsmethodik und Wirkungsbewertung die in Abbildung 15 dargestellten Dimensionen Aufwand und Aussagekraft.

Für die Wirkungsanalyse können vor diesem Hintergrund folgende fünf Basisoptionen genannt werden. Die ersten drei nehmen eine kohorteninterne Analyse und Bewertung vor und erlauben lediglich die Erfassung kurzfristiger Outcomes und die Abschätzung des mittel- und langfristigen Wirkungspotenzials. Lediglich die beiden Ansätze der vergleichenden Bewertung erlauben eine Bewertung tatsächlich eingetretener mittel- und langfristiger Outcomes und Impacts:

**(1) Qualitative Ersteinschätzung** auf Basis von Befragungen und Interviews mit Geförderten: Hierbei handelt es sich um eine „Einstiegervariante“, die vergleichsweise wenig Aufwand macht, aber in ihrer Aussagekraft auch stark beschränkt ist. So können z.B. in der Mitte oder zum Ende der Förderperiode Interviews mit einzelnen Geförderten geführt und erste Einschätzungen über Outputs und Outcomes erhoben werden. Die Analyse beschränkt sich auf qualitative Aspekte und kommt weitgehend ohne quantifizierbare Indikatoren aus. Vorsichtige erste Abschätzungen potentieller Förderwirkungen sind möglich, aber nicht „hochrechenbar“ oder verallgemeinerbar.

**(2) Quantifizierender Vorher-Nachher-Vergleich:** Der zweite Ansatz geht weiter, weil er stärker quantifiziert und systematisch Kennzahlen einsetzt. Hier bietet sich außerdem ein Vorher-Nachher-Vergleich der Geförderten an. Hierzu können Selbsteinschätzungen der Bewerbenden sowie Befragungen zu Förderbeginn und zum Förderende eingesetzt werden. Die Methodenvielfalt ist hier höher als bei Basisvariante 1. So können z.B. im Verlauf der Förderung auch Online-Workshops oder Fokusgruppen mit den Geförderten durchgeführt werden, um wichtige Aspekte der Förderung und der Wirkung zu erörtern.

**(3) Ökosystem-Ansatz:** Der dritte Basisansatz erweitert Ansatz 2 dadurch, dass sich die Erhebungen nicht allein auf die Geförderten, sondern auch auf weitere Programmteilige und Stakeholder erweitern und das Ökosystem des Förderprogramms und das Umfeld mitbetrachtet wird. Damit steigt der Aufwand, aber auch die Aussagekraft, da die Einschätzungen und Angaben der Geförderten im Lichte der Einschätzung anderer Teilnehmer geprüft, ggf. validiert und erweitert werden können. Außerdem ist so die Erfassung möglicher „Mitwirkungen“ des unternehmerischen Ökosystems und des Förderökosystems möglich.

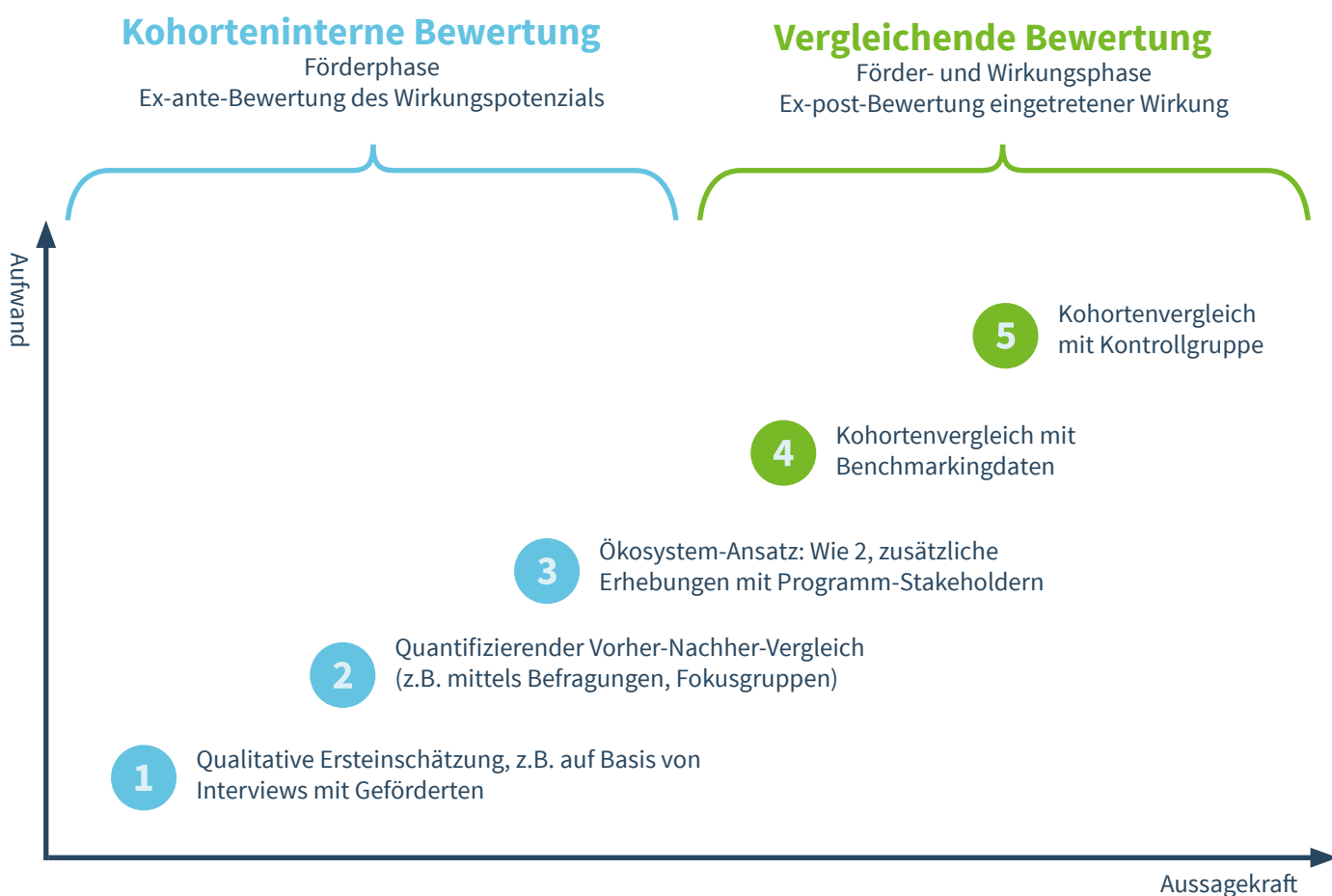
**(4) Kohortenvergleich mit Benchmarking-Daten:** Dieser Basisansatz unterscheidet sich grundlegend von den bisherigen, da hier nicht nur die geförderte Kohorte, sondern auch Vergleichsgruppen betrachtet werden. Außerdem ist der größere Aufwand dieses Ansatzes nur

dann sinnvoll, wenn die Erhebungen zusätzlich einige Zeit nach Förderende, z.B. zwei oder fünf Jahre später, durchgeführt werden. Damit wird es möglich, mittel- und langfristige Wirkungen zu erfassen und zu bewerten.

**(5) Kohortenvergleich mit Kontrollgruppe:** Die „Königsklasse“ der Wirkungsanalyse ist der Vergleich mit einer systematisch ausgewählten Kontrollgruppe. Die Vergleichbarkeit der Kontrollgruppe ist höher als beim Benchmarking-Ansatz von Basisvariante 4. Letztere erlaubt in der Regel nur den Vergleich mit einer weitgehend anonymen Gruppe anderer Start-ups oder Unternehmen. Die Verlässlichkeit und die Aussagekraft des Kontrollgruppenansatzes ist daher höher.

Auf die kohorteninterne Bewertung sowie die vergleichende Bewertung wird in den Kapiteln 3.2.5 und 3.2.6 näher eingegangen.

**Abbildung 15:** Was erheben und wie bewerten: Optionen der Wirkungsanalyse



Quelle: Eigene.

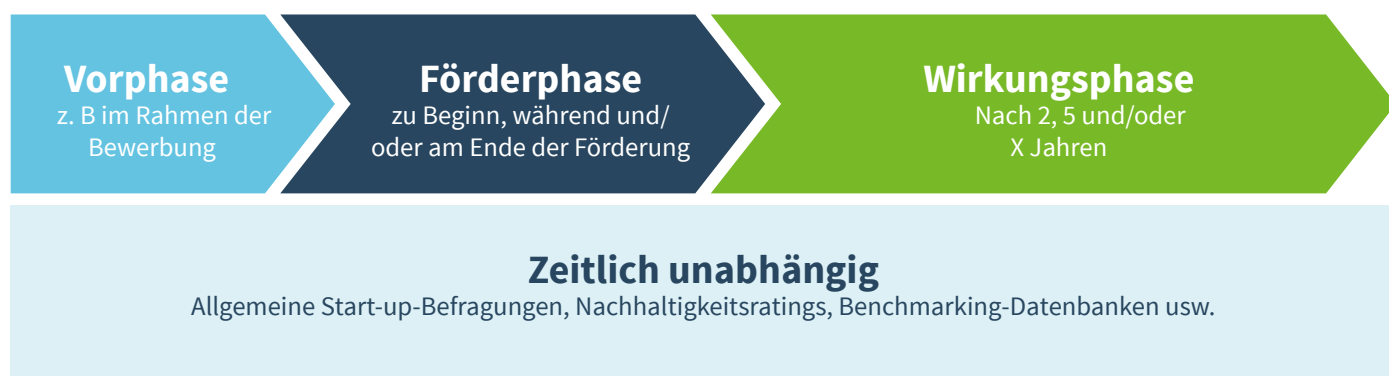


### 3.2.4 Wann erheben?

Bei der Frage nach dem Wann der Datenerhebung kann grundsätzlich zwischen der phasenbezogenen und phasenunabhängigen Erhebung unterschieden werden. So können bereits vor Beginn der Förderung, z.B. im Rahmen des Bewerbungsprozesses, relevante Daten erhoben werden. Erhebungen in der Förderphase, also zu Beginn, während und/oder gegen Ende der Förderung, dienen vor allem der Überprüfung des Erreichens angestrebter Wirkungen und zur Einschätzung potenzieller Wirkungen und

sollten zeitlich dem individuellen Programmablauf sowie den formulierten Zielen entlang der Programmwirkungslogik entsprechend festgelegt werden. Der Nachweis langfristiger Wirkungen erfordert hingegen Datenerhebungen in der Wirkungsphase, also mehrere Jahre nach Ende der Förderung. Des Weiteren ergeben sich zeitlich unabhängige Erhebungen aus nicht an die Förderphase gekoppelten Informationsquellen, z.B. allgemeine Start-up-Befragungen und Benchmarking- und Wirtschaftsdatenbanken, die zum Vergleich herangezogen werden.

**Abbildung 16:** Erhebungen in unterschiedlichen Phasen eines Förderprogrammes



Quelle: Eigene.

#### **Herausforderung: Erreichbarkeit der Geförderten nach der Förderphase**

Je länger eine Erhebung oder Untersuchung nach der Förderphase stattfindet, desto schwieriger wird es, die ehemals Geförderten zu erreichen. Diese Erfahrung machen viele Gründungsförderprogramme, die nach einigen Jahren versuchen, mit den „Alumni“ Kontakt aufzunehmen, um diese zur Beantwortung von Fragebögen oder zum Führen von Interviews zu bewegen. Eine mögliche Lösung für das Problem der langfristigen Erreichbarkeit

kann darin bestehen, die Geförderten im Rahmen der Förderbedingungen auf die Teilnahme an bestimmten Erhebungen während und nach der Förderphase zu verpflichten. Ggf. kann die Auszahlung von abschließenden Fördermitteln auch daran gebunden werden oder es können zusätzliche finanzielle oder andere Anreize für die Geförderten gesetzt werden, sich auch nach der Förderphase an Erhebungen zu beteiligen. Auch die regelmäßige Aktualisierung von Kontaktdaten schafft eine bessere Erreichbarkeit.

### 3.2.5 Kohorteninterne Bewertung: Wirkungspotenzialabschätzung

Der Charakter der kohorteninternen Bewertung sowie relevante Basisansätze dafür wurden in Kapitel 3.2.3 bereits vorgestellt. Ergänzend soll hier auf kohortenbezogene Erhebungsinstrumente sowie relevante Konzepte eingegangen werden, die die Wirkungspotenzialabschätzung unterstützen können.

Aus der Vielzahl möglicher Erhebungs- und Datengewinnungsmethoden, die im Rahmen einer kohortenbezogenen Wirkungsanalyse eingesetzt werden, können folgende die Wirkungsanalyse wirksam unterstützen:

#### Wie erheben und bewerten? Erhebungsinstrumente für kohorteninterne Bewertung

- Daten aus Bewerbungsunterlagen und Auswahlprozess
- Daten aus Förderorganisation: Zusammenstellung und/oder Befragung der Programmverantwortlichen
- Selbstbewertung der Antragstellenden bzw. Geförderten, z.B. mittels Online-Tools und Standards, z.B. Ermittlung eines Impact Score
- Spezifische Aufgaben an Start-ups: z.B. Ermittlung CO<sub>2</sub>-Abdruck, Treibhausgasemissionen auf Basis standardisierter Tools
- Befragungen von Geförderten, Programmverantwortlichen, Gutachtern/Gutachterinnen, Programmpartnern, Experten, z.B. Bewertung der Resilienz der Geförderten
- Interviews mit Geförderten, Programmverantwortlichen, Gutachtern/Gutachterinnen, Programmpartnern, Experten
- Feedbackforen oder Fokusgruppen mit mehreren Geförderten, gesamter Kohorte usw.

#### Bewertungsansatz des Impact Management Project

Der Bewertungsansatz des Impact Management Project (IMP) stellt eine weitere Möglichkeit dar, Wirkungen zu verstehen und zu bewerten. Dieser Ansatz kann sowohl die kohorteninterne als auch die vergleichende Bewertung unterstützen. Er wurde zwar zur Erfassung und Bewertung der Outcomes und Impacts von Unternehmen bzw. von Organisationen entwickelt, die Grundprinzipien können aber auch auf Förderprogramme angewendet werden. Der IMP-Bewertungsansatz basiert auf langjährigen Erfahrungen von zahlreichen Bewertungsinstitutionen und Impact Investment-Organisationen. Seit 2016 hat das IMP eine „Practitioner Community“ von über

2.000 Unternehmen und Investierenden zusammengebracht, um einen globalen Konsens darüber zu schaffen, wie mögliche ökologische, soziale oder Governance-Risiken erfasst und wie positive Auswirkungen erfasst und bewertet werden können.<sup>28</sup>

Die Auswertung der vorhandenen Ergebnisse kann sich an den folgenden fünf Wirkungsdimensionen orientieren, die im IMP entwickelt wurden. Wir haben dazu die Fragestellungen zu den Outcomes und Impacts auf Förderprogramme angepasst und dabei auch auf Fragen aus dem DIN SPEC 90051-1 Standard Nachhaltigkeitsbewertung von Start-ups zurückgegriffen:

#### Leseempfehlung: Nachhaltigkeitsbewertung von Start-ups – Das Praxistool der DIN SPEC 90051-1

Die [DIN SPEC 90051-1](#) bietet Start-ups, Gründungsförderakteuren, Investierenden sowie Bewertungsinstitutionen einen Rahmen mit Kriterien und Indikatoren für die Nachhaltigkeitsbewertung von Start-ups. [Das Praxistool zur Nachhaltigkeitsbewertung von Start-ups](#) stellt eine gute

Basis für Gründungsförderer dar, wenn es um die Auswahl nachhaltiger Start-ups für Förderprogramme, für Inkubatoren- und Akzeleratoren-Programme oder um eine objektive Dialoggrundlage für anknüpfende Trainings- und Mentoringformate geht.

Wirkungsdimension	Zu beantwortende Wirkungsfragen je Dimension
Was	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche positiven, tatsächlichen Wirkungen hat das Förderprogramm bezogen auf seine Zielgruppen (Outcome) und auf Umwelt, Gesellschaft und Markt (Impact) erzielt?</li> <li>• Welche unbeabsichtigten, positiven oder negativen Wirkungen hat das Förderprogramm auf die Zielgruppen (Outcome) und auf Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft (Impact) erzielt?</li> </ul>
Wer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hat das Förderprogramm seine primäre Zielgruppe (hier: Start-ups) erreicht, und welche weiteren externen oder internen Stakeholder wurden erreicht?</li> <li>• Zu welchem Grad dienen die eingetretenen Veränderungen den Zielgruppen und Stakeholdern (Outcome) und darüber hinaus, positiven ökologischen, sozialen und ökonomischen Entwicklungen?</li> </ul>
Wie viel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie groß ist die Wirkung auf die Zielgruppen (Outcome) und auf Umwelt, Gesellschaft und Markt (Impact) bezogen auf Faktoren wie z.B. Verbreitungsgrad, Tiefe/Intensität und Dauer?</li> </ul>
Beitrag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In welchem Maße hat das Förderprogramm zu den Veränderungen beigetragen? Wären diese Veränderungen ungeachtet des Förderprogramms aufgetreten? Welche Verbesserungen oder Verschlechterungen bei den Zielgruppen, weiteren Stakeholdern und mit Blick auf Umwelt, Gesellschaft und Markt gäbe es ohne die Förderung?</li> </ul>
Risiko	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Könnte die Erzielung der Wirkungen durch bestimmte Einflüsse oder Risiken beeinträchtigt oder gar verhindert werden? Wenn ja, welche sind dies und wie ist der Einfluss einzuschätzen?</li> </ul>

Quelle: Impact Management Project: [Five dimensions of impact](#), sowie DIN SPEC 90051-1 Standard für die Nachhaltigkeitsbewertung von Start-ups.

### 3.2.6 Die vergleichende Bewertung: Benchmarking und Kontrollgruppen

Der Charakter der vergleichenden Bewertung sowie relevante Basisansätze dafür wurden in Kapitel 3.2.3 bereits vorgestellt. Ergänzend sollen die Ansätze hier vertiefend erläutert und relevante Erhebungsinstrumente und Konzepte vorgestellt werden, die die Wirkungspotenzialabschätzung wirksam unterstützen können.

#### Systematisch vergleichen: Der Benchmarking-Ansatz

Während sich die beiden ersten Herangehensweisen zur Wirkungsbewertung auf die Geförderten selbst konzentrieren, bietet der Benchmarking-Ansatz die Möglichkeit, die Gruppe der Geförderten anhand ausgewählter Indikatoren mit dem Durchschnitt aller Start-ups eines Landes oder großer Start-up-Gruppen mit ähnlichen Merkmalen zu vergleichen. Sollten klare Unterschiede in der Per-

formance, der Entwicklung und den Wirkungen zwischen Geförderten und der Benchmarking-Gruppe festzustellen sein, liegt die Vermutung nahe, dass dies zumindest auch mit der Förderung zu hat. Der Benchmarking-Ansatz kann einzeln angewendet werden, sollte im besseren Fall aber in Kombination mit den voran vorgestellten Bewertungsansätzen kombiniert werden.



## Mögliche Quellen für Referenz- und Benchmarkingdaten

### Deutscher Startup Monitor

Der Deutsche Startup Monitor (DSM) stellt eine der umfassendsten Studien zum Start-up-Ökosystem in Deutschland dar, und wird vom Bundesverband Deutsche Start-ups e.V. in Zusammenarbeit mit verschiedenen Partnern jährlich erstellt.

### Green Startup Monitor

Der Green Startup Monitor (GSM) analysiert die Bedeutung jener Start-ups, die mit ihren Produkten und Dienstleistungen einen Beitrag zu den ökologischen Zielen einer Green Economy leisten. Er wird vom Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit und dem Bundesverband Deutsche Startups e.V. erstellt und von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) gefördert.

### Deutscher Social Entrepreneurship Monitor

Der Deutsche Social Entrepreneurship Monitor (DSEM) gibt einen jährlichen Überblick über die Potenziale, Bedürfnisse und Herausforderungen von Sozialunternehmen in Deutschland. Erstellt wird die Studie vom

Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V. und vom Euclid Network, mit Unterstützung durch die Bertelsmann Stiftung, SAP SE und die Stiftung Wirtschaft Verstehen.

### Borderstep Institut und ImpactNexus

Im Rahmen der Nationalen Klimaschutzinitiative wird das Vorhaben „Score4Impact: Klimaschutz von Start-ups investierbar machen“ vom Bundesumweltministerium gefördert. Dort wird eine Datenbank mit Klimaschutz- und nachhaltigkeitsbezogenen Referenz- und Benchmarking-Daten von Start-ups aufgebaut.

### KfW Gründungsmonitor und KfW Start-up-Report:

KfW Research legt mit seinem jährlich erscheinenden KfW-Gründungsmonitor und KfW Start-up-Report wissenschaftliche Erkenntnisse zur Struktur und Entwicklung des Gründungsgeschehens in Deutschland vor.

## Für Fortgeschrittene: Vergleich mit einer Kontrollgruppe

Kausale Effekte einer Förderung von jungen Unternehmen können nicht unabhängig von ihrem Kontext betrachtet und erfasst werden. Neben den Einwirkungen durch ein Förderprogramm kann es weitere förderliche Umwelteinflüsse, aber auch Störgrößen im Gründungsökosystem geben, die den Entwicklungspfad eines geförderten Start-ups beeinflussen. Werden nur die geförderten Start-ups betrachtet, besteht das Risiko, dass die identifizierte Wirkung nicht dem Förderprogramm, sondern allgemeinen Entwicklungen, wie zum Beispiel eines zunehmend förderlichen Marktumfelds, zuzuschreiben ist. Die Wirkung eines Förderprogramms kann als „Interventionsdifferenz“ definiert werden. Diese bildet den Unterschied zwischen dem Entwicklungspfad der „Interventionsgruppe“ und

einer nicht-geförderten Kontrollgruppe ab. Die anerkannteste Methode zur Erforschung einer Interventionsdifferenz ist die (randomisierte) kontrollierte Studie<sup>29</sup>, ergänzt durch qualitative Forschungsergebnisse<sup>30</sup>. Während der Ansatz in der internationalen Wirkungsforschung dominiert und zu Studienzwecken herangezogen wird, ist er in Deutschland bisher nur vereinzelt Grundlage von Wirkungsstudien. Die Wirkungsmessung als Interventionsdifferenz ist damit ein innovativer methodischer Ansatz, der in der deutschen Gründungsforschung bislang fast gänzlich fehlt. Der systematische Vergleich mit einer Kontrollgruppe ist der vergleichsweise aufwändigste Bewertungsansatz, der allerdings auch die genauesten Bewertungsergebnisse zur Wirkung von Förderprogrammen erbringt. Er kann daher als „Königsklasse“ der vergleichenden Wirkungsanalyse eingestuft werden.



## Wie erheben und bewerten? Erhebungsinstrumente für vergleichende Bewertungen

- Auswertung von Unternehmenswebsites der ehemals Geförderten und öffentlich zugänglicher Quellen
- Nutzung von Wirtschaftsdatenbanken zu ehemals Geförderten
- Nutzung von Daten und Bewertungen oder Beauftragung von Nachhaltigkeitsrating-Agenturen und Nachhaltigkeitsimpact-Bewertungsinstitutionen
- Nutzung von Indikatoren und Auswertungen großzahliger allgemeiner Befragungen (z.B. Deutscher Startup Monitor, Green Startup Monitor, KfW Start-up-Report)
- Nutzung von Benchmarking-Datenbanken (z.B. aus dem Vorhaben Score4Impact)
- Vergleichende Benchmarking-Studien auf Basis der o.g. Datenquellen
- Eigene Studien/Umfragen nutzen

### 3.3 Wirkungsverbesserung und -kommunikation

„Als Impact-getriebene Organisation geht es uns mit unserem Handeln in erster Linie um die Erzielung eines gesellschaftlichen und ökologischen Mehrwerts, insbesondere um die Umsetzung eines systemischen Wandels hin zu einer Kreislaufwirtschaft. Diese Wirkungsorientierung kann sich erst mit den passenden Unterstützungsstrukturen optimal entfalten und potenzieren. Der IMPACT Guide liefert wichtige Impulse, um Akteure der Gründungsförderung dafür zu sensibilisieren, die Wirkungsdimension in ihren Unterstützungsprogrammen und -formaten tief zu verankern und dauerhaft erfolgreich umzusetzen.“

Ina Budde  
Co-Founder & CEO, circular.fashion

Die wirkungsorientierte Planung und Gestaltung von Gründungsförderprogrammen sowie die Prüfung und Bewertung des Erreichens der formulierten Wirkungsziele anhand einer ausgewählten Indikatorik im Rahmen der Wirkungsanalyse bilden die Grundlage, um Prozesse des kontinuierlichen Verbesserns und Steuerns im Sinne der Maximierung und Erweiterung von Programmwirkungen zu etablieren. Auch die transparente Kommunikation dieser Erkenntnisse und Lernprozesse bildet einen wichtigen Pfeiler des Impact-Managements.

#### 3.3.1 Missionsorientiert denken: Programmgestaltung

Die der Menschheit begegnenden großen Zukunftsherausforderungen (Grand Challenges) und nicht zuletzt die daraus zunehmend gestellten Anforderungen an missionsorientiertes Denken und Handeln von Seiten der Politik und Gesellschaft erfordern eine klare Wirkungsorientierung und -positionierung der Gründungsförderung. Für Förderprogramme ist unabdingbar, dem Thema Wirkung in der Phase der Programmgestaltung einen zentralen Fokus zu widmen. Dies bedeutet, Wirkungsorientierung und -erzielung in den Kern der Programmausrichtung zu integrieren und das Programm entlang festgelegter Wirkungsziele zu planen. Nur wenn ein gemeinsames Wirkungs- und Zielverständnis aller Programmbeteiligter vorliegt, kann geprüft und analysiert werden, ob das Programm einen messbaren Mehrwert für seine Zielgruppe(n) schafft, und darüber hinaus zu positiven Wirkungen auf gesamtgesellschaftlicher Ebene beiträgt. Im Zuge der Programmplanung missions- und wirkungsorientiert zu denken eröffnet also erst die Möglichkeit, Lern- und Verbesserungsprozesse in Gang zu setzen und die erwünschten Auswirkungen des Programms in einem kontinuierlichen Prozess zu erweitern und zu maximieren.



#### 3.3.2 Optimieren: Ergebnisse für die Programmoptimierung nutzen

Die Wirkungsanalyse und interne Kommunikation der Ergebnisse schaffen gute Grundlagen, um die Ergebnisse für die wirkungsorientierte Programmsteuerung auf strategischer und operativer Ebene zu nutzen. So können mithilfe des Erhebungs- und Messkonzepts und der darin enthaltenen Indikatoren die Erreichung der Wirkungsziele, und eingetretene oder sich entwickelnde Veränderungen sichtbar gemacht werden.

Verbesserungen des Förderprogramms in Richtung der definierten Programmziele können dabei auf Grundlage der Evaluationsergebnisse sowie auf Grundlage der Ergebnisse der Wirkungsbewertung stattfinden. Die im Rahmen der Evaluation kontinuierlich generierten Daten für die Input- und Output-Indikatoren eignen sich für operative Programmoptimierungen. Sie unterstützen durch Analyse des Verhältnisses von Output zu Input die Überprüfung und Verbesserung der Programmeffizienz. Vor allem aber gibt die Analyse der Ergebnisse auf Output-Ebene, durch Einblicke in die Zufriedenheit der Geförderten mit den Leistungen, Auskunft über die Programmqualität. Auf dieser Basis kann der Veränderungsbedarf der Programmangebote ermittelt und darauf aufbauend Anpassungen an den bestehenden Angeboten vorgenommen werden bzw. neue Programmangebote geplant und umgesetzt werden.

Darüber hinaus eignen sich die im Rahmen der Wirkungsbewertung erhobenen Daten der Outcome- und Impact-Indikatoren für die strategische Programmsteuerung und -optimierung. Auf Grundlage der Analyse der Ergebnisse zur Entwicklung der Start-up-Qualität, der Performance der Start-ups, der Rückwirkungen auf das Förderprogramm und die Förderorganisation sowie zu den Auswirkungen auf Markt, Umwelt und Gesellschaft lassen sich anhand des gesetzten Zielkonzeptes Veränderungsbedarfe ermitteln. Diese Erkenntnisse können genutzt werden, um das Programm in Richtung der Programmziele zu optimieren. Im Idealfall werden Geförderte und weitere Programm-Stakeholder in diesen Verbesserungsprozess miteinbezogen. Bei Bedarf können auf Grundlage der Ergebnisse auch Entscheidungen bezüglich einer Neuausrichtung des Programms, einschließlich der Anpassung der Programmwirkungslogik und Neuformulierung von Programmzielen, getroffen werden.

### 3.3.3 Legitimieren & Motivieren: Programmabsicherung

Die zielgruppengerechte Aufbereitung und Kommunikation der Auswertungsergebnisse stellt einen wichtigen Schritt in der wirkungsorientierten Programmarbeit dar. Sie ermöglicht die Legitimation Ihres Förderansatzes gegenüber Entscheidungspersonen und der interessierten Öffentlichkeit und schafft extern sowie intern Verständnis für die Effizienz und Wirksamkeit Ihres Programmeinsatzes von Steuer- und Fördermitteln. Darüber hinaus bietet die glaubwürdige und transparente Kommunikation anderen Akteuren des Gründungsförderökosystems die Möglichkeit, sich an der wirkungsorientierten Steuerung Ihrer Programmarbeit zu orientieren.

Um effektiv über die ökonomischen, ökologischen und sozialen Wirkungen eines Förderprogramms zu berichten, eignet sich die Entwicklung einer Kommunikationsstrategie. Dabei können folgende Fragestellungen helfen:

- Welche Ziele verfolgen Sie mit der Kommunikation Ihrer Ergebnisse der ganzheitlichen Wirkungsmessung und -bewertung? Hier kann Ihnen die Differenzierung verschiedener Wirkungsebenen helfen: Verfolgen Sie kognitiv-orientierte Ziele (Wissensziele), affektiv-emotionale Ziele (Einstellungsveränderung, Involvement, Perspektivenverschiebung) und/oder konativ-orientierte Ziele (Handlungsziele)?
- An wen richtet sich Ihre Kommunikation? Möchten Sie die Wirkungsergebnisse intern an Leitungsorgane, Programmmitarbeiter oder weitere Organisationseinheiten vermitteln oder handelt es sich um eine nach außen gerichtete Kommunikationsmaßnahme? Die Konkretisierung Ihrer Adressaten kann Sie dabei

unterstützen, gezielt Ergebnisse aufzugreifen, die die Zielgruppe als relevant und interessant betrachtet. Außerdem lassen sich so auch geeignete Kommunikationsformate und -kanäle ableiten.

- Wie häufig wollen Sie über die Ergebnisse berichten?

Schaffen Sie für die transparente Berichterstattung der Wirkungen Ihres Förderprogramms einen systematischen Überblick über die Ergebnisse, indem Sie die Wirkungen in den Gesamtkontext der Wirkungslogik setzen. Stellen Sie dabei die Wirkungsziele und den Handlungsansatz Ihres Förderprogramms dar, und gehen Sie neben der Darstellung und Visualisierung der erreichten Wirkungen auch auf den methodischen Ansatz der Wirkungsanalyse ein.

Das für Ihre Berichterstattung angemessene Kommunikationsformat ergibt sich aus den obigen Fragestellungen und reicht oft von Präsentationen und Videos bis hin zu Berichten und Publikationen. Dabei ist zu empfehlen, mit der Kommunikation der Resultate intern bei den jeweiligen Programmteilnehmenden zu beginnen. Hier erweisen sich neben schriftlichen Verbreitungsformaten z.B. interne Workshops als nützlich, da sie Gelegenheit zur Reflektion der Ergebnisse bieten und eine geeignete Grundlage für operative und strategische Verbesserungen des Förderprogramms legen können.

Wie die in Kapitel 2.3 vorgestellten Gründe für ein Wirkungsmanagement von Gründungsförderprogrammen zeigen, spielt für die Programmabsicherung auch die Motivation der Programmteilnehmenden eine wichtige Rolle. Die Programmmitarbeitenden können durch das Aufzeigen der Wirkung und der Sinnhaftigkeit des eigenen Handelns motiviert werden.

### Integration von Storytelling in die interne und externe Kommunikation

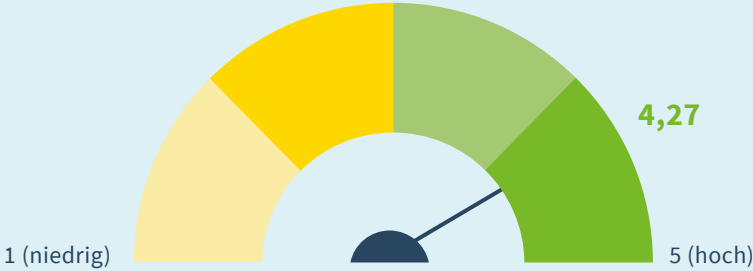
Für die Außen- bzw. Innenkommunikation der Wirkungsergebnisse Ihres Förderprogramms an die festgelegten Zielgruppen eignet sich über die reine Darstellung der im Rahmen der Wirkungsmessung erhobenen Daten hinaus, der Einsatz von Geschichten oder Stories. Mit Hilfe des Storytelling können Sie Kenngrößen in den Kontext des übergreifenden Werte- und Zielsystems Ihrer Förderorganisation einbetten und Ihre Zielgruppen so auf effektive und interessante Weise erreichen.



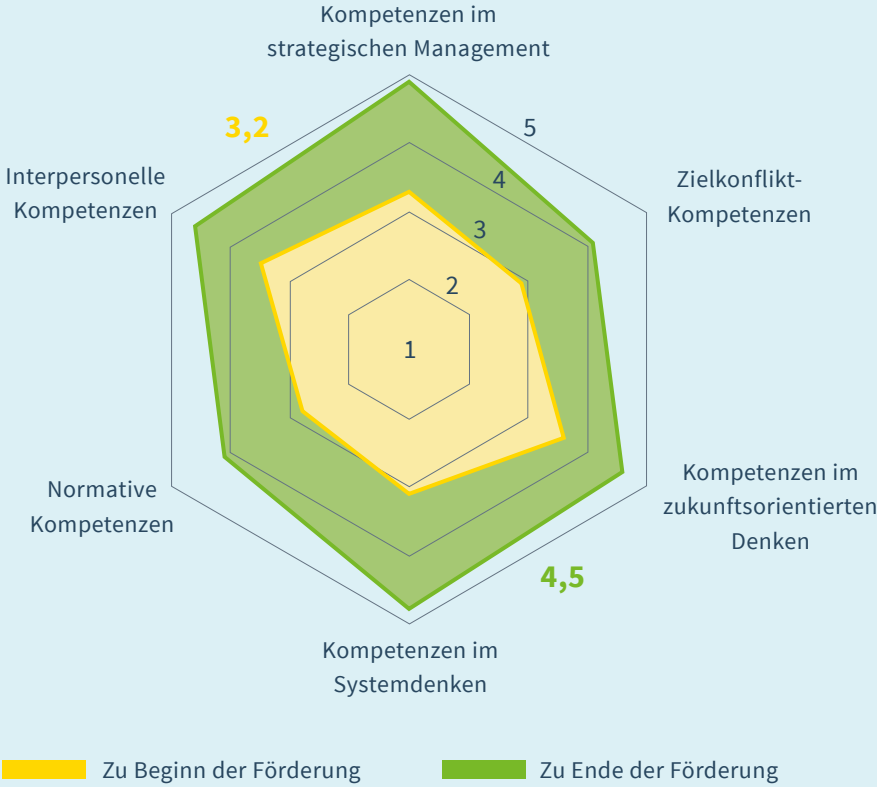
## Visualisierungsmöglichkeiten der Ergebnisse für die interne und externe Kommunikation

Die Übertragung der Ergebnisse Ihrer Programmarbeit in einen visuellen Kontext ist für eine effektive Kommunikation mit externen, aber auch internen Zielgruppen unerlässlich. Es kann eine Reihe von Visualisierungstechniken eingesetzt werden, die von der Darstellung von Informationen in Kreis- bis hin zu Flächendiagrammen reichen. Wie die folgenden Beispiele zeigen, können „Cockpits“ für die Darstellung von Indikatoren mit Likert-Skalen nützlich sein, während Spinnendiagramme häufig zur Darstellung von Indizes wie Entrepreneurial Orientation, Sustainable Entrepreneurship-Kompetenzen oder Resilienz eingesetzt werden. Zitate können für die Darstellung qualitativer Informationen von Interesse sein, um persönlichere Einblicke zu gewähren.

### Potenzieller Beitrag des Produkts/der Dienstleistung zur Lösung von Nachhaltigkeitsherausforderungen



### Sustainable Entrepreneurship-Kompetenzen zu Beginn und zum Ende der Förderung



## 4 Ausblick: Aufgaben und nächste Schritte

Das Wirkungsmanagement von Gründungsförderprogrammen steht noch ganz am Anfang. Der vorliegende Impact Guide zeigt, wie ein solches aufgebaut und zum Nutzen von Fördermittelgebenden, Programmverantwortlichen und Geförderten entwickelt werden kann. Um den Schritt von der bisherigen Input-Output-fokussierten Programmevaluation hin zu einem Impact Management von Gründungsförderprogrammen zu vollziehen, sind eine Reihe von Aufgaben anzugehen. Im Folgenden werden Voraussetzungen und nächste Schritte für den „Roll-out“ eines Wirkungsmanagements in der Gründungsförderung vorgestellt. Dabei wird zwischen der Ebene einzelner Programme und übergreifenden Maßnahmen unterschieden.

### Initiativen und Impulse auf der Ebene einzelner Förderprogramme

Wie die Resonanz auf das Vorhaben „IMPACT nachhaltigkeitsorientierter Gründungsförderung“ gezeigt hat, ist das Interesse von Fördermittelgebenden, Programmverantwortlichen, Begleitforschenden, Start-ups und Verbänden an dem Thema Wirkungsmanagement in jüngster Zeit stark gestiegen. Trotz des Interesses fehlen aber oft noch die Voraussetzungen, um ein wirksames Wirkungsmanagement aufzubauen. Erste Schritte dafür können auf der Ebene einzelner Förderprogramme sein:

- Wirkung planen: z.B. Budgets für die Evaluation organisieren und einplanen, erste Wirkungsziele setzen.
- Wirkung analysieren: Hierzu können erste Pilotprojekte initiiert und Maßnahmen ergriffen werden, die wenig Aufwand machen. Dazu zählen z.B. die Aufnahme relevanter wirkungsbezogener Daten in die Bewerbungsunterlagen und die Abfrage relevanter Indikatoren zu Beginn der Förderung. Auch können Erhebungs- und Berichtspflichten als Teil der Förder- und Teilnahmebedingungen formuliert werden, z.B. eine Teilnahmepflicht an Befragungen für Vorher-Nachher-Vergleiche oder Fokusgruppen.
- Wirkung verbessern: Neben Schlussfolgerungen, die auf Basis der programminternen Wirkungsanalyse gezogen werden können, ist auch der Erfahrungsaustausch mit anderen Förderprogrammen beim Thema Wirkungsmanagement nützlich. Dafür wird ein „Forum Wirkungsmanagement“ von Förderinstitutionen vorgeschlagen, das einen regelmäßigen informellen Erfahrungsaustausch ermöglichen soll.

### Entwicklung eines Leitbildes missionsorientierter Gründungsförderung

Förderprogramme stellen ein wesentliches Instrument zur Anreizbildung von Entwicklungen dar, die einen Beitrag zum Erreichen gesellschaftlicher und umweltpolitischer Ziele, zur Lösung der großen Zukunftsherausforderungen (Grand Challenges) und zur Erreichung der von der Politik gesetzten Nachhaltigkeitsziele leisten. Als langfristige Orientierung wäre ein neues missionsorientiertes Leitbild für die Entwicklung des Gründungsfördersystems in Deutschland wichtig und dringend zu erarbeiten. Ein Visioning für die deutsche Gründungsförderprogrammlandschaft mit einem Zeithorizont wie sie z.B. durch die Klimaschutzpolitik oder die Hightech-Strategie formuliert werden, wäre ein wichtiger nächster Schritt.

### „Forum Wirkungsmanagement“ von Förderinstitutionen

Für das noch sehr junge Handlungsfeld des Wirkungsmanagements von Gründungsförderprogrammen bestehen bislang kaum Erfahrungen. Umso wichtiger ist es, dass diejenigen, die Schritte in diese Richtung gehen möchten und umsetzen, sich zu ihren Erfahrungen austauschen und von einander lernen können. Dazu wird hier ein bundesweites „Forum Wirkungsmanagement“ von Förderinstitutionen und Verbänden aller Art vorgeschlagen.

### Aufbau von Referenz- und Benchmarking-Datenbanken

Großer Entwicklungsbedarf besteht bei der Entwicklung und Generierung von Referenz- und Benchmarkingdaten für Vergleichsgruppen. Damit steht und fällt in Zukunft die Beantwortung der Frage, wo ein Gründungsförderprogramm tatsächlich einen Unterschied in der Wirkungskette eines geförderten Start-ups macht. Eine wichtige Grundlage dafür können Referenz- und Benchmarkingdaten liefern, die im Rahmen des vom Bundesumweltministerium geförderten Vorhabens „[Score4Impact](#)“ im Zeitraum 2021 bis 2024 entwickelt werden. Für Fördermittelgebende und Programmverantwortliche kann auch die Inanspruchnahme spezialisierter Bewertungsdienstleister, z.B. für Selbstbewertungstools für Start-ups, in Zukunft eine wichtige Option sein.



## Schaffung und Weiterentwicklung von Methodik und Datengrundlagen

In der Evaluationsforschung und -praxis konnte in den vergangenen Jahrzehnten viel Erfahrung und Know-how aufgebaut werden, wie Evaluationen effizient und wirksam durchgeführt werden können. Die Wirkungsevaluation stellt jedoch ein noch junges und wenig entwickeltes Teilgebiet der Evaluation dar, für das in den kommenden Jahren methodische und datenbezogene Grundlagen erst noch zu schaffen oder weiterzuentwickeln sind. Wichtige Schritte dafür sind z.B.:

- Weiterentwicklung und Anpassung bestehender internationaler Standards zum Impact-Management und zur Nachhaltigkeitsbewertung und -berichterstattung (GRI, IRIS, IMP usw.) spezifisch für Gründende und junge Unternehmen (Start-ups) oder Etablierung spezifischer Standards für Start-ups, z.B. durch die Internationalisierung des DIN SPEC Standards 90051-1 Nachhaltigkeitsbewertung von Start-ups.
- Initiierung eines Forschungsprogramms durch das Bundesministerium für Forschung und Bildung (BMBF) und/oder das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) für die Methodenentwicklung und Datengewinnung im Bereich der Wirkungsforschung und -analyse von Gründungsförderprogrammen. Ein solches sollte zur Weiterentwicklung der Forschungs- und Innovationsindikatorik der Bundesregierung genutzt werden.
- Ohne die Mitwirkung der ehemals Geförderten, der Start-ups und jungen Unternehmen, ist eine fundierte Wirkungsanalyse dauerhaft nicht möglich. Je mehr Start-ups von Anfang an ein eigenes Wirkungs- und Nachhaltigkeitsmanagement aufbauen und betreiben, desto einfacher können Daten dazu erhoben werden. Um aussagekräftige Vergleichsdaten zu erhalten, ist die Mitwirkung einer großen Zahl an Start-ups und Geförderten wichtig. Daher sollten sehr schlanke Berichtspflichten für Start-ups geprüft werden, die für diese einen Mehrfachnutzen schaffen. Erhebungen dienen dann nicht nur den Wirkungsanalysen von Förderprogrammen, sondern auch und insbesondere der Eigennutzung durch die Start-ups, z.B. in der Investorenkommunikation.



## Weiterentwicklung des IMPACT Guide

Der vorliegende IMPACT Guide liefert ein erstes methodisches Rahmenwerk, um Wirkungsorientierung in Gründungsförderprogrammen zu verankern. Er kann und soll auch dazu genutzt werden, um für das eigene Förderprogramm zugeschnittene interne Handreichungen und Schulungen zu entwickeln. Da die Wirkungsbewertung und das Wirkungsmanagement ein gänzlich neues Handlungsfeld im Bereich der Gründungsförderung darstellt, müssen damit in den kommenden Jahren erst Erfahrungen gesammelt werden. Dabei werden auch Erkenntnisse und Erfahrungen entstehen, wie das hier vorgeschlagene methodische Rahmenwerk und die Indikatorik noch weiterentwickelt werden können. Über Anregungen und Empfehlungen dazu freuen wir uns!

# Glossar

**Beitragsschule:** Die Beitragsschule folgt im Kontext des Wirkungsmanagements einem multikausalen Wirkungsverständnis, das den Fokus auf die Art und Weise des Wirkens und die Rolle einer Intervention im Zusammenwirken mit anderen Einflussfaktoren legt. Sie geht von Multikausalität und Wechselwirkungen mit anderen Faktoren aus.

**Evaluation:** Bezeichnet die systematische Untersuchung der Gestaltung, Umsetzung, Resultate, Zielerreichung und Wirkung einer Intervention „auf Basis von empirisch gewonnenen Daten. Impliziert eine Bewertung anhand offengelegter Kriterien für einen bestimmten Zweck.“<sup>1</sup> Während sich in der Evaluationspraxis oftmals die Bewertung kurzfristiger Wirkungen durchgesetzt hat, geht eine Wirkungsbewertung (siehe „Wirkungsbewertung“) weit darüber hinaus, um auch mittel- und langfristige Wirkungen zu untersuchen und zu bewerten.

**Indikator:** Ein Indikator wird verstanden als „empirisch erfassbares Merkmal, das ein nicht direkt beobachtbares und für den Evaluationsgegenstand bedeutsames Konstrukt zugänglich für eine qualitative oder quantitative Erhebung macht.“<sup>2</sup>

**Impacts:** Bezeichnen im Kontext des Wirkungsmanagements positive oder negative, beabsichtigte oder unbeabsichtigte Veränderungen, die aufgrund einer Intervention in Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt eintreten.

**Impact-Management:** Siehe Wirkungsmanagement.

**Inputs:** Bezeichnen im Kontext des Wirkungsmanagements die in eine Intervention fließenden finanziellen, personellen und materiellen Ressourcen.

**Kausalitätsschule:** Die Kausalitätsschule folgt im Kontext des Wirkungsmanagements einem monokausalen Wirkungsverständnis und geht im Gegensatz zur Beitragsschule (siehe „Beitragsschule“) von einer Zuordenbarkeit einer Wirkung zu einer Ursache und von einer Abgrenzbarkeit des Anteils einer Intervention aus.

**Outcomes:** Bezeichnen im Kontext des Wirkungsmanagements die Veränderungen, die aufgrund einer Intervention bei der Zielgruppe/den Zielgruppen eintreten.

**Outputs:** Umfassen im Kontext des Wirkungsmanagements die durch eine Intervention erzeugten Leistungen, Art und Grad der Nutzung der angebotenen Leistung sowie die Zufriedenheit der Zielgruppenmitglieder.

**Theory of Change (ToC):** Eine Theorie des Wandels macht nachvollziehbar, auf welche Weise eine Organisation bzw. eine von einer Organisation durchgeführte Intervention eine Kette von Ereignissen auslöst, die zu beabsichtigten Wirkungen führt. Die Anwendung einer ToC unterstützt die Offenlegung der theoretischen Annahmen eines beabsichtigten Veränderungsprozesses und kann somit zum organisatorischen Lernen und Lenken beitragen.

**Wirkung:** Wirkungen sind Veränderungen, die in Folge einer Intervention auftreten. Sie können sowohl positiv als auch negativ, intendiert als auch nicht-intendiert sein.

**Wirkungsbewertung:** Wirkungsbewertungen haben die systematische Untersuchung und Bewertung von in Folge einer Intervention auftretenden Wirkungen, insbesondere mittel- und langfristigen Wirkungen auf Outcome- und Impact-Ebene, zum Gegenstand. Damit wirken sie den Unzulänglichkeiten der gängigen Evaluationspraxis entgegen, die sich lediglich auf die Untersuchung der Zielerreichung und der kurzfristigen Wirkungen auf Input- und Output-Ebene fokussiert.

**Wirkungsmanagement:** Unter Wirkungsmanagement wird hier die bewusste Gestaltung und Steuerung von Prozessen und Einflussfaktoren zur Erreichung beabsichtigter Wirkungen von Förderprogrammen verstanden. Es umfasst z.B. die Entwicklung von Wirkungszielen und einer Wirkungslogik im Rahmen der Wirkungsplanung, die Entwicklung einer passenden Indikatorik für die Datenerhebung im Rahmen der Wirkungsanalyse, sowie Lern- und Steuerungsprozesse im Rahmen der Wirkungsoptimierung.

**Wirkungsmodell:** Ein Wirkungsmodell dient der vereinfachten Veranschaulichung der Wirkungslogik einer Intervention und trägt zum wirkungsorientierten Denken und Handeln entlang aller Interventionsstufen (Planung, Durchführung, Steuerung) bei.

**Wirkungsphilosophie:** Bezeichnet das Grundverständnis, mit dem das Evaluationsteam die Wirkungen einer Intervention betrachtet und analysiert.

**Wirkungsziel:** Wirkungsziele beziehen sich auf durch die Intervention kurz-, mittel-, und langfristig erreichte, angestrebte Zustände in der Zukunft.

1 DeGEval Gesellschaft für Evaluation e.V. (2017). Standards für Evaluation, Erste Revision 2016, 1. Auflage, Mainz: DeGEval. S. 66.

2 Ebd. S. 67.

# Anhang

**Tabelle 3:** Einflussfaktoren des Erfolgs von Gründungs- und Unternehmensförderprogrammen, die auf Basis empirischer Studien identifiziert wurden

## Teilnehmerbezogene Faktoren

- (Mangelnde) Kompetenzen und Fähigkeiten bei Unternehmern bzw. Teilnehmenden (Jagoda et al., 2016)
- Teaminterne Gründe für die Aufgabe von Gründungsvorhaben (Kulicke, 2013, S. 10)
- Merkmale des Teams, Start-ups vor der Teilnahme (Link & Scott, 2012a)
- Gewerbliche Schutzrechte (Patente, Wortmarken, Copyrights) der teilnehmenden Teams, Start-ups (Link & Scott, 2012b)
- (Geringes) Interesse der Teilnehmenden (Remeikiene & Startiene, 2013)
- (Negative) Einstellung gegenüber Förderprogrammen (Remeikiene & Startiene, 2013)

## Programmerkmale

- Breite und Profil des Programmzuschnitts (Bank et al., 2017)
- Reputation Programm bzw. Programmträger (Bank et al., 2017)
- Bekanntheit des Programms bei Zielgruppen (Bank et al., 2017)
- Attraktivität des Programmstandorts für Zielgruppen (Bank et al., 2017)
- Passfähigkeit von Programmzielen und -ansatz (Kulicke, 2018)

## Vorbereitung des Programms

- Geplanter und gut strukturierter Vorprozess für das Programm (Bank et al., 2017)
- Zielgerechte Auswahl von Teilnehmenden (Remeikiene & Startiene, 2013)
- Kippunkte für selbstverstärkende TN-Gewinnung (Bank et al., 2017)
- Klärung der Interessen und Motive der Teilnehmenden (Remeikiene & Startiene, 2013)

## Input

- Finanzielle Ausstattung des Programms (Fördermittel, Personal, Infrastruktur usw.) (Gulotta & McDaniel, 2006)
- Ausreichende Finanzierung des Programms (Bank et al., 2017; Remeikiene & Startiene, 2013)

## Aktivitäten

- Design/Qualität praktischer Förderaktivitäten (Kulicke, 2018; Remeikiene & Startiene, 2013)
- Qualität und Umfang der Services (Innovation, Marketing, Finanz, Soft skills) (Heydebreck et al., 2000; Hung Kee et al., 2019)
- Einladung interessanter Referenten, Dozenten (Remeikiene & Startiene, 2013)
- Beteiligung berühmter und erfolgreicher Unternehmer (Remeikiene & Startiene, 2013)
- Zielgruppengerechte Qualifizierung (Remeikiene & Startiene, 2013)
- Zielgruppengerechte Finanzierungsangebote bzw. -vermittlung (Rupasingha et al., 2019)
- Erhebungen zum Förderprogramm (Remeikiene & Startiene, 2013)

## Effizienz

- Effizienz des Programmvollzugs (Kulicke, 2018)
- Förderkosten pro geschaffenem Arbeitsplatz („cost-per-job indices“) (Felsenstein, 1992)
- Mitnahmeeffekt („deadweight effect“) (Felsenstein, 1992)

## Outputs

- Erreichung der Ziele des Businessplans (Kulicke, 2013) bzw. der Start-up-bezogenen Ziele der Förderung
- Monitoring der Leistung (Performance) des Programms (Remeikiene & Startiene, 2013)
- Resource-based View: Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der teilnehmenden Start-ups (Innovation, gewerbliche Schutzrechte, Teamkompetenz, Marketingkompetenz) als Grundlage für Performance (Pergelova & Angulo-Ruiz, 2014)
- Zufriedenheit der Teilnehmenden (Jagoda et al., 2016)
- (Mangelnde) Erfüllung der Erwartungen der Teilnehmenden (Remeikiene & Startiene, 2013)

## Netzwerkbezogene Faktoren

- Effektive Kooperationsstrukturen (Bank et al., 2017)
- Zugang zu passenden Expertennetzwerken (Bank et al., 2017)

## Umfeldbezogene Faktoren

- Politikinduzierte/-unterstützte Zielmärkte (Link & Scott, 2012b)
- Zugang zu attraktiven (Leit-) Märkten (Bank et al., 2017)
- Steuererleichterungen und Anreize für Wagniskapitalgeber für Investments in Start-ups (Chen & Phillips, 2016)
- Marktchancen und -hürden (Kulicke, 2013, S. 10)

Quelle: Fichter et al., 2021 (die Studien, die die einzelnen Einflussfaktoren empirisch identifizieren konnten, sind in Fichter et al. 2021 aufgeführt).<sup>31</sup>

**Tabelle 4:** Beispiele für Indikatoren für die Evaluation und Wirkungsbewertung von Gründungsförderprogrammen

Inputs (Ressourcen, Beteiligte)	Outputs (Leistungen)
<p><b>1 Ressourceninputs des Programms</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 Gesamtbudget des Programms</li> <li>1.2 Anzahl der Programmmitarbeitenden in Vollzeitäquivalenten (VZÄ)</li> <li>1.3 Anzahl Stunden Programmmitarbeitende pro gefördertem Start-up</li> <li>1.4 Höhe der verfügbaren finanziellen Fördermittel insgesamt und pro Gefördertem</li> <li>1.5 Anzahl aktiv mitwirkender Programmpartner</li> <li>1.6 Zugesagter/ bereitgestellter Workload in Arbeitstagen der Programmpartner</li> </ul> <p><b>2 Qualität der Bewerbungen und Programmbeteiligten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1 Anzahl geförderter Bewerbungen, die: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. das Erstscreening des Förderprogramms erfolgreich durchlaufen haben</li> <li>b. bewilligt wurden</li> </ul> </li> <li>2.2 Anteil von Bewerbungen an allen Bewerbungen, die: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. das Erstscreening des Förderprogramms erfolgreich durchlaufen haben</li> <li>b. bewilligt wurden</li> </ul> </li> <li>2.3 Geschlechterzusammensetzung: Anteil der Gründerinnen unter allen Gründenden unter: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. allen Bewerbungen</li> <li>b. bewilligten Bewerbungen</li> </ul> </li> <li>2.4 Erfahrung des Programmtteams in Anzahl Jahren in der Gründungsförderung</li> </ul>	<p><b>3 Leistungen für Geförderte und Nutzung der Leistungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>3.1 Bewilligte Zuwendungssummen in Euro pro Kalenderjahr für: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Personalkosten</li> <li>b. Sach-/Reise-/Fremdleistungen</li> <li>c. Beratungsleistungen</li> </ul> </li> <li>3.2 Ausgezahlte Zuwendungssummen in Euro pro Kalenderjahr für: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Personalkosten</li> <li>b. Sach-/Reise-/Fremdleistungen</li> <li>c. Beratungsleistungen</li> </ul> </li> <li>3.3 Durchschnittliche Beratungs-/Betreuungs-/Mentoring-/Coachingstunden pro Start-up-Team pro Kalenderjahr durch: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Förderprogramm</li> <li>b. Mentoren/Coaches</li> </ul> </li> <li>3.4 Durchschnittliche Anzahl an Veranstaltungen pro Start-up pro Kalenderjahr zur Förderung von: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Unternehmerischen Kompetenzen</li> <li>b. Networking</li> <li>c. Finanzierung</li> </ul> </li> </ul> <p><b>4 Nutzung der Angebote</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>4.1 Anzahl der Start-ups, die pro Kohorte, pro Jahr und/oder insgesamt am Programm teilnehmen</li> <li>4.2 Anzahl und Anteil der Start-ups, die an Programmangebot X, Y, Z teilgenommen haben</li> </ul> <p><b>5 Zufriedenheit der Programm-Stakeholder (Geförderte und ggf. Weitere)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>5.1 Zufriedenheit der Geförderten mit der Förderung und verschiedenen Angeboten mit Blick auf: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Finanzielle Förderung</li> <li>b. Wissensvermittlung</li> <li>c. Neue Partnerschaften</li> <li>d. Aufwand des Programms</li> <li>e. Flexibilität des Programms</li> <li>f. Veranstaltungen</li> </ul> </li> <li>5.2 Zufriedenheit der weiteren Stakeholder: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Zufriedenheit der Programmverantwortlichen mit dem Förderprogramm</li> <li>b. Zufriedenheit der externen Kooperierenden mit dem Förderprogramm</li> </ul> </li> <li>5.3 Grad des Veränderungsbedarfs am Programm aus Sicht der: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Geförderten</li> <li>b. Programmverantwortlichen des Förderprogramms</li> <li>c. Externen Kooperierenden</li> </ul> </li> </ul>

## Outcomes

(Wirkungen auf Ebene der Geförderten)

### 6 Teamentwicklung und Ressourcenausstattung

- 6.1 Entwicklung der Teamqualität über den Förderzeitraum (bzw. 2, 5 oder X Jahre nach der Förderung, ggf. im Vergleich zu einer Vergleichsgruppe) im Bereich:
- Grad des Vorhandenseins erforderlicher Kompetenzen im Gründungsteam
  - Grad der Definierung der Rollen im Team
  - Grad der emotionalen Bindung der Teammitglieder an die Gründung
- 6.2 Entwicklung der Entrepreneurial Orientation des Gründungsteams über den Förderzeitraum im Bereich:
- Grad der positiven Risikobereitschaft
  - Grad der Innovationskraft
  - Grad des proaktiven Handelns
  - Grad der Wettbewerbsorientierung
  - Grad der Autonomie der Beschäftigten
- 6.3 Entwicklung der Sustainable Entrepreneurship-Kompetenzen über den Förderzeitraum im Bereich:
- Grad der Kompetenzen im strategischen Management
  - Grad der Zielkonflikt-Kompetenzen
  - Grad der Kompetenzen im zukunftsorientierten Denken
  - Grad der Kompetenzen im Systemdenken
  - Grad der normativen Kompetenzen
  - Grad der interpersonellen Kompetenzen
- 6.4 Entwicklung der Finanzierungssituation über den Förderzeitraum (bzw. 2, 5 oder X Jahre nach der Förderung, ggf. im Vergleich zu einer Vergleichsgruppe) bei:
- Durchschnittliche Länge des Cash Runways
  - Volumen an neu bewilligten Fördermitteln
  - Volumen an neu aufgenommenem Fremdkapital
  - Volumen an neu erhaltenem Eigenkapital
- 6.5 Soziales Kapital (Zugang zu Ressourcen-Providern)

### 7 Performance und Resilienz der Geförderten

- 7.1 Betriebswirtschaftliche Entwicklung innerhalb des Förderzeitraums (nach Abschluss der Förderung und/oder 2, 5 oder X Jahre danach, ggf. im Vergleich zu einer Vergleichsgruppe) bezüglich:
- Durchschn. Umsatzwachstum pro Jahr
  - Durchschn. Gewinnwachstum (EBIT) pro Jahr
  - Durchschn. Gesamtvolumen Umsatz pro Jahr

- Durchschn. Gesamtvolumen EBIT pro Jahr
  - Marktanteil
  - Grad der erfolgten Definition und Integration von KPIs
  - Durchschnitt. Anzahl von Mitarbeitenden in VZÄ
  - Gesamtanzahl von Mitarbeitenden in VZÄ
  - Anteil der geförderten Start-ups, die nicht Insolvenz angemeldet haben (Überlebensrate)
- 7.2 Entwicklungen bei der Nachhaltigkeitsperformance der Start-ups während der Förderung bei:
- Nachhaltigkeitsscore nach DIN SPEC 90051-1
  - Grad des Beitrages des Produktes/der Dienstleistung zu ausgewählten SDGs
  - Grad des Umfangs, der Systematik und der Fundiertheit des unternehmerischen Nachhaltigkeitskonzeptes
  - Grad der erfolgten Definition und Integration von nachhaltigkeitsbezogenen KPIs
- 7.3 Entwicklungen bei der Resilienz der Start-ups über den Förderzeitraum bei:
- Resilienz-Score (Grad des Vorhandenseins erforderlicher Kompetenzen und Ressourcen im Gründungsteam), gebildet aus folgenden Einzelindikatoren:
    - Teamstabilität
    - Durchschnittliche Länge des Cash Runways
    - Marktstabilität
    - Innovationsgrad
- 7.4 Erreichung definierter Ziele über den Förderzeitraum
- Grad der Erreichung Start-up-spezifischer Aufgaben & definierte Entwicklungsschritte aus Antrag und/oder Fördervertrag
- 7.5 Gründungsrate:  
Anzahl/Anteil von Geförderten, die während/nach der Förderung ein Unternehmen gegründet haben

### Optionale zusätzliche Outcomes-Kategorie: Rückwirkung auf das Förderprogramm und die Förderorganisation

- Definierte erwünschte Rückwirkung auf die fördermittelgebende Institution/Organisation:
- innerhalb der fördermittelgebenden Institution
  - bei direkten Stakeholdern des Programms

**Impacts**  
(Wirkungen auf höherer Systemebene)

**8 Wirkung auf direkte Stakeholder der Geförderten (z.B. Kunden)**

Veränderungen bei Stakeholdern der Start-ups, während der Förderung (2, 5 oder X Jahre nach der Förderung, ggf. im Vergleich zu einer Vergleichsgruppe) in Bezug auf:

- 8.1 Kundenzufriedenheit
- 8.2 Nachhaltigkeitsbezogenes Empowerment von Kunden
- 8.3 Anteil an Zuliefernden, die überprüfbar Umwelt- und Sozialstandards in den Lieferketten einhalten
- 8.4 Durchschnittliche Anzahl Mitgliedschaften in nachhaltig orientierten Verbänden/Netzwerken pro Start-up
- 8.5 Durchschnittliche Anzahl nachhaltigkeitsbezogener Kooperationen pro Start-up
- 8.6 Anzahl geförderter Start-ups, die einen belegbaren und signifikanten Nachhaltigkeitseffekt bei Kunden erzielen
- 8.7 Anteil geförderter Start-ups, die einen belegbaren und signifikanten Nachhaltigkeitseffekt bei Kunden erzielt haben
- 8.8 Energie-/Wasser-/Abfalleinsparung pro Kunde
- 8.9 Anzahl von Kunden, die davon profitieren

**9 Markttransformation**

Entwicklungen zur Markttransformation bei geförderten Start-ups im Förderzeitraum (bzw. 2, 5 oder X Jahre nach Förderung, ggf. im Vergleich zu einer Vergleichsgruppe):

- 9.1 Anzahl/Anteil geförderter Start-ups, die als „Marktveränderer“ eingestuft werden können
- 9.2 Anzahl/Anteil geförderter Start-ups mit Beitrag zum Wachstum umweltentlastender Marktsegmente
- 9.3 Anzahl/Anteil geförderter Start-ups mit hoher Marktskalierung von Umweltinnovationen
- 9.4 Anzahl/Anteil geförderter Start-ups mit Beitrag zur Etablierung nachhaltiger Branchenstandards
- 9.5 Anzahl/Anteil geförderter Start-ups, die wesentlicher Treiber für das Gesamtwachstum des jeweiligen Markts waren/sind pro Start-up

**10 Gesellschaft und Umwelt**

Entwicklung der Umweltentlastung über den Förderzeitraum oder nach 2, 5 oder X Jahren, ggf. im Vergleich zu einer Vergleichsgruppe:

- 10.1 Grad der Umweltentlastung durch wichtigsten Umweltentlastungseffekt pro Produkt/Dienstleistung
- 10.2 Diffusionsgrad des wichtigsten Umweltentlastungseffekts
- 10.3 Gesamtsumme THG-Reduktion (in t CO<sub>2</sub> äq.) pro Jahr pro Start-up
- 10.4 Durchschnittliche THG-Reduktion (in t CO<sub>2</sub> äq.) pro Jahr pro Start-up
- 10.5 Anzahl/Anteil klimaneutraler/klimapositiver Start-ups
- 10.6 Sekundärrohstoffquote und Summe eingesparter Primärrohstoffe in t
- 10.7 Durchschnittlicher Impact Score der Kohorte/der Geförderten: Veränderung/Benchmarking
- 10.8 Durchschnittlicher Score des Beitrages zu einzelnen SDGs der Kohorte/der Geförderten: Veränderung/Benchmarking

# Endnotenverzeichnis

- 1 Kulicke, M. (2018). EXIST-Gründungskultur - Die Gründerhochschule - Abschlussevaluation, Karlsruhe: Fraunhofer ISI, S. 147.
- 2 Stifterverband für die deutsche Wissenschaft e.V. (2021). Gründungsradar 2020, Essen: Stifterverband, S. 50.
- 3 Vgl. Kurz, B., & Kubek, D. (2018). Kursbuch Wirkung: Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen (5. Aufl.). Berlin: Phineo gemeinnützige AG, S. 5.
- 4 Verständnis in Anlehnung an international gängige Verwendung sowie Kurz, B., & Kubek, D. (2018). Kursbuch Wirkung: Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen (5. Aufl.). Berlin: Phineo gemeinnützige AG.
- 5 Kurz, B., & Kubek, D. (2018). Kursbuch Wirkung: Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen (5. Aufl.). Berlin: Phineo gemeinnützige AG; McLaughlin, J. A., & Jordan, G. B. (1999). Logic models: A tool for telling your programs performance story. *Evaluation and Program Planning*, 22(1), 65–72.
- 6 DeGEval Gesellschaft für Evaluation e.V. (2017). Standards für Evaluation, Erste Revision 2016, 1. Auflage, Mainz: DeGEval.
- 7 Kurz, B., & Kubek, D. (2018). Kursbuch Wirkung: Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen (5. Aufl.). Berlin: Phineo gemeinnützige AG.
- 8 Die Definition von und Abgrenzung zwischen Outcomes und Impact ist uneinheitlich und folgt unterschiedlichen Abgrenzungslogiken. Der vorliegende IMPACT Guide stützt sich auf das Verständnis nach Kurz & Kubek (2018) sowie des DIN SPEC 90051-1-Konsortium (2020).
- 9 In Anlehnung an Kurz, B., & Kubek, D. (2018). Kursbuch Wirkung: Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen (5. Aufl.). Berlin: Phineo gemeinnützige AG.
- 10 Geels, F. W. (2012). A socio-technical analysis of low-carbon transitions: Introducing the multi-level perspective into transport studies. *Journal of Transport Geography*, 24, 471–482.; Markard, J., & Truffer, B. (2008). Technological innovation systems and the multi-level perspective: Towards an integrated framework. *Research Policy*, 37(4), 596–615.
- 11 Rogers, P. (2014). Overview: Strategies for Causal Attribution, Methodological Briefs, Impact Evaluation No. 6. UNICEF Office of Research – Innocenti: Florence, Italy.
- 12 Institut für Evaluation Dr. Beywl & Associates GmbH (2016). Evaluation? Aber logisch! Der Programmbaum nach Univation. <https://www.univation.org/programmbaum>.
- 13 Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.; Pergelova, A., & Angulo-Ruiz, F. (2014). The impact of government financial support on the performance of new firms: The role of competitive advantage as an intermediate outcome. *Entrepreneurship & Regional Development*, 26(9–10), 663–705.
- 14 Arnold, E. (2016). Assessing the impact of state interventions in research – techniques, issues, solutions, Erik Arnold, Technopolis Group, Universiteit Twente, TAFTIE Forum, Brussels, 20 January, 2016, p. 16 (verfügbar unter <https://taftie.eu/sites/default/files/Erik%20Arnold.pdf> (letzter Zugriff am 22.07.2021)).
- 15 Rogers, P. (2014). Overview: Strategies for Causal Attribution, Methodological Briefs, Impact Evaluation No. 6. UNICEF Office of Research – Innocenti: Florence, Italy, S. 3.
- 16 Vgl. OECD (2014). Causality problems. Verfügbar unter <https://www.oecd.org/sti/inno/Causality-OECDImpact.pdf> (letzter Zugriff am 22.07.2021).
- 17 Vgl. dazu <https://clearimpact.com/how-to-define-impact/> (letzter Zugriff am 22.07.2021).
- 18 Vgl. Mayne, J. (2021). Contribution Analysis and the Long-term Perspective Challenges and Opportunities. In K. Forss, I. Lindkvist, & M. McGillivray (Hrsg.), *Long term perspectives in evaluation: Increasing relevance and utility* (S. Chapter 4, 23 pages). Routledge.
- 19 Vgl. Maikämper, M. (2020). Lost in Translation – Über die (Un-)Möglichkeit einer Fachsprache der Evaluation, Vortragsfolien, BTU Cottbus–Senftenberg/RWTH Aachen, 17.09.2020, DEGEVAL-JAHRESTAGUNG 2020.
- 20 Vgl. Junge, K., Cullen, J., & Iacopini, G. (2020). Using contribution analysis to evaluate large-scale, transformation change processes. *Evaluation*, 26(2), 227–245. <https://doi.org/10.1177/1356389020912270>.
- 21 Vgl. Mayne, J. (2021). Contribution Analysis and the Long-term Perspective Challenges and Opportunities. In K. Forss, I. Lindkvist, & M. McGillivray (Hrsg.), *Long term perspectives in evaluation: Increasing relevance and utility* (S. Chapter 4, 23 pages). Routledge.
- 22 Vgl. OECD (2014). Causality problems. Verfügbar unter <https://www.oecd.org/sti/inno/Causality-OECDImpact.pdf> (letzter Zugriff am 22.07.2021).
- 23 Vgl. Ajzen, I., Czasch, C., & Flood, M. G. (2009). From Intentions to Behavior: Implementation Intention, Commitment, and Conscientiousness. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(6), 1356–1372. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2009.00485.x>.
- 24 Levie, J., & Autio, E. (2013). Growth and growth intentions: A meta-analysis of existing evidence. White Papers 0001, Enterprise Research Centre.
- 25 DeGEval Gesellschaft für Evaluation e.V. (2017). Standards für Evaluation, Erste Revision 2016, 1. Auflage, Mainz: DeGEval. S. 67.
- 26 Ebd. S. 21.
- 27 Ebd. S. 39.
- 28 Impact Management Project: <https://impactmanagementproject.com/impact-management/impact-management-norms/#anchor2> (letzter Zugriff am 16.04.2021).
- 29 Duflo, E., Glennerster, R., & Kremer, M. (2007). Using Randomization in Development Economics Research: A Toolkit. In *Handbook of Development Economics* (Bd. 4, S. 3895–3962). [https://doi.org/10.1016/S1573-4471\(07\)04061-2](https://doi.org/10.1016/S1573-4471(07)04061-2).
- 30 Spillane, J. P., Pareja, A. S., Dorner, L., Barnes, C., May, H., Huff, J., & Camburn, E. (2010). Mixing methods in randomized controlled trials (RCTs): Validation, contextualization, triangulation, and control. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 22(1), 5–28. <https://doi.org/10.1007/s11092-009-9089-8>.
- 31 Fichter, K., Widrat, A.; Olteanu, Y., Horne, J. (2021): Wissenschaftlicher Endbericht zum Vorhaben „IMPACT nachhaltigkeitsorientierter Gründungsförderung“. Borderstep: Berlin.

