

März 2022

Begleitende Evaluation des Innovationsprogramms für Geschäftsmodelle und Pionierlösungen (IGP)



Abschlussbericht



März 2022

Begleitende Evaluation des Innovationsprogramms für Geschäftsmodelle und Pionierlösungen (IGP)

Abschlussbericht

Dr. Florian Berger, Thorben Strähle, Lisa Pschorn, Fabian Waiblinger, Greta Lotz

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	2
1 Einleitung	7
1.1 Hintergrund	7
1.2 Das Innovationsprogramm für Geschäftsmodelle und Pionierlösungen (IGP)	7
1.3 Wirklogik und Wirkmodell des IGP	8
2 Ziele und Methodik der begleitenden Evaluation	12
2.1 Ziele der begleitenden Evaluation	12
2.2 Evaluationsmethodik	12
3 Beteiligungsverhalten und Fördergeschehen im IGP	17
3.1 Beteiligungsverhalten und -motive der Zielgruppe	17
3.1.1 Relevanz und Mobilisierungswirkung des Förderprogramms	17
3.1.2 Zugangswege zum IGP	19
3.1.3 Motivation zur Teilnahme	21
3.1.4 Vorerfahrung der Zielgruppe	22
3.2 Charakterisierung des Fördergeschehens	24
3.2.1 Organisationstyp, Unternehmensgröße und Unternehmensalter	24
3.2.2 Branchenverteilung	25
3.2.3 Innovationsarten in den IGP-Projekten	26
3.2.4 Digitalisierungselemente in den IGP-Projekten	27
3.2.5 Geschlechterverhältnis unter den Projektbeteiligten	27
3.2.6 Regionale Verteilung	28
3.2.7 Einzel- und Kooperationsvorhaben	30
4 Positionierung des IGP in der Innovationsförderung	32
4.1 Vergleichsprogramme außerhalb von Deutschland	32
4.2 Positionierung in der deutschen Förderlandschaft	35
4.2.1 Positionierung des IGP im BMWK-Förderportfolio	35
4.2.2 Das IGP im Kontext von Förderprogrammen anderer Bundesministerien	36
4.2.3 Das IGP im Kontext von Förderprogrammen der Bundesländer	36
4.3 Vergleich zu privaten Finanzierungs- und Unterstützungsangeboten	39
5 Analyse der Programmstruktur und -umsetzung des IGP	41
5.1 Förderdesign des IGP	41
5.1.1 Die Projektformen im IGP	41
5.1.2 Projektform C (Innovationsnetzwerke)	44
5.1.3 Die thematische Ausrichtung der Ausschreibungsrunden	46



5.2 Förderprozesse im IGP	48
5.2.1 Antragsverfahren	49
5.2.2 Pitches	52
5.2.3 Jury	55
5.2.4 Förderung im IGP	57
5.2.5 Beratungs- und Feedbackangebote	58
5.3 Vollzugswirtschaftlichkeit	60
6 Ergebnisse der Förderung und Wirkungen des Förderprogramms	63
6.1 Projektfortschritte und -ergebnisse (Outputs)	63
6.2 Wirkungen auf die Projekte bzw. die geförderten Organisationen	65
6.3 Wirkungen über die Projekte hinaus (Impacts)	70
6.4 Additionalitäten der Förderung	73
6.5 Maßnahmenwirtschaftlichkeit	75
7 Handlungsempfehlungen	77
7.1 Übergreifende Empfehlungen	77
7.2 Zu den Projektformen im IGP	79
7.3 Zu den Antrags- und Auswahlverfahren im IGP	80
7.4 Zur Vollzugswirtschaftlichkeit des Förderprogramms	81
7.5 Zur Vorbereitung einer Ex-Post-Evaluation	82

Tabellen

Tabelle 1 - Übersicht zur Online-Befragung	14
Tabelle 2 - Übersicht zu geführten Interviews	15
Tabelle 3 - Übersicht zum Fallstudienprogramm	15
Tabelle 4 - Antragszahlen nach Ausschreibungsrunde (AR) und Projektform	18

Abbildungen

Abbildung 1 - Wirkmodell des IGP	11
Abbildung 2 – Methodenüberblick	13
Abbildung 3 - Zugangswege nach Organisationsgröße	20
Abbildung 4 - Relevante Vorerfahrungen im Vergleich (Geförderte und Nicht-Geförderte)	24



Abbildung 5 –Branchenverteilung der Vorhaben (Selbstzuordnung) _____	26
Abbildung 6 - Verteilung der (geförderten) Vorhaben auf die Bundesländer _____	29
Abbildung 7 - Bewertung der Fördermodalitäten in den Projektformen A und B _____	44
Abbildung 8 - Einfluss der Covid-19 Pandemie auf das IGP _____	49
Abbildung 9 - (Erwartete) Wirkungen des geförderten Vorhabens auf die Organisation _____	67
Abbildung 10 - Weitere (erwartete) Wirkungen des geförderten Vorhabens auf die Organisation _____	70
Abbildung 11 - (Erwartete) Wirkungen über das Vorhaben hinaus _____	73
Abbildung 12 - Umsetzbarkeit der Vorhaben durch Förderung im IGP _____	74
Abbildung 13 - Thematischer Impuls für künftige Ausschreibungsrunden _____	79

Fallbeispiele

Fallbeispiel 1 – Das Vorhaben "Pakku" (Beispiel A-Projekt) _____	42
Fallbeispiel 2 – Das Vorhaben "ligea" (Beispiel B-Projekt) _____	42
Fallbeispiel 3 - Das Vorhaben "RoBoCut-AR" _____	69
Fallbeispiel 4 - Das Vorhaben "Hack Your Shack" _____	71
Fallbeispiel 5 - Das Vorhaben "Concular" _____	72



Zusammenfassung

Hintergrund und Einleitung

Mit dem „**Innovationsprogramm für Geschäftsmodelle und Pionierlösungen (IGP)**“ hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) im Jahr 2019 eine **Pilotmaßnahme** zur Unterstützung von **marktnahen nichttechnischen Innovationen** eingeführt. Programmziel ist es, die Innovationskraft und Kreativität der deutschen Wirtschaft über technische Entwicklungen hinaus zu stärken. Dafür sollen Geschäftsmodelle und Pionierlösungen gefördert werden, insbesondere von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), inkl. Start-ups und Selbständigen. Um auf Bedarfe an **unterschiedlichen Stellen im Innovationszyklus** einzugehen, untergliedert sich das IGP in die **Projektformen A (Machbarkeitsstudien)¹, B (Markttests und Pilotierung)² und C (Innovationsnetzwerke)³**. Das IGP ist eine branchenoffene Förderung, die Vorhaben bisher in **drei thematischen Ausschreibungsrunden** (digitale und datengetriebene Innovationen, kultur- und kreativwirtschaftliche Innovationen, Innovationen für Informations- und Bildungszugang mit hohem sozialem Impact) unterstützt hat. Mit dem IGP adressiert das BMWK einen neuen Fördergegenstand (nichttechnische Innovationen) und eine neue, eher förderferne Zielgruppe.

Im Frühjahr 2021 beauftragte das BMWK das Forschungs- und Evaluationsinstitut Technopolis mit der **begleitenden Evaluation** des IGP. Im Februar 2022 wurde dem BMWK der Abschlussbericht und dessen hier vorliegende Zusammenfassung vorgelegt. Die Befunde stützen sich auf **verschiedene empirische Daten** (unter anderem aus Interviews, Online-Befragungen, Workshops und Fallstudien).

Ein **zentrales Ziel** der Evaluation bestand darin herauszuarbeiten, ob das IGP künftig verstetigt werden sollte und wie eine Neuauflage des Förderprogramms ausgestaltet sein könnte.

Relevanz des Förderprogramms, Positionierung im Förderportfolio, Fördergeschehen

Grundsätzlich zeigt sich eine **hohe Relevanz des IGP** für die Zielgruppe selbst, aber auch aus übergeordneter Perspektive für das **Portfolio der Innovationsförderung von Bund und Ländern**. Der **hohe Bedarf** für ein Förderprogramm wie das IGP spiegelt sich in einer hohen Anzahl von Antragskizzen wider. Insgesamt gingen für das IGP in den drei Runden des Piloten **1.781 formal gültige Skizzen** ein, vor allem für die Projektformen A und B. Ein Grund für die hohen Antragszahlen dürfte dabei sein, dass das IGP oftmals von Antragstellenden, aber auch externen Expert*innen als „**einzigartig**“ hinsichtlich der Ausrichtung auf nichttechnische Innovationen und Geschäftsmodellinnovation

¹ maximal 70.000 € förderfähige Kosten, Förderquote 60-75%, Laufzeit bis zu 12 Monate.

² maximal 300.000 € förderfähige Kosten, Förderquote (Unternehmen) 50-70%, Laufzeit bis zu 24 Monate.

³ maximal 300.000 € förderfähige Kosten (davon 100.000 € in Phase 1 und 200.000 € in Phase 2), Förderquote (Netzwerkmanagementeinrichtung, Phase 1) max. 90%; Laufzeit Phase 1 höchstens 9 Monate, Phase 2 höchstens 18 Monate.

gesehen wird. Zwar werden im IGP auch Start-ups gefördert, das IGP ist jedoch dezidiert kein Förderprogramm nur für Gründungen und grenzt sich so von der Start-up-Förderung des Bundes und der Länder ab. Das Förderprogramm füllt insgesamt eine relevante Leerstelle in der Förderlandschaft der Innovationsförderung. Es ergänzt das BMWK-Förderportfolio um einen Programmtyp, der auch im europäischen und internationalen Ausland bekannt ist.

Ein Blick auf die Förderdaten zeigt, dass im IGP vor allem **Unternehmen (89%)** gefördert werden (11% Forschungseinrichtungen). Von diesen bezeichnen sich 17%⁴ (unabhängig von ihrer formalen Rechtsform) als „Sozialunternehmen“. Auch hieran zeigt sich die Besonderheit der Zielgruppe des IGP im Bereich der Innovationsförderung. Das IGP war vor allem bei **kleinen und jungen Unternehmen** nachgefragt. 51% der geförderten Unternehmen haben weniger als 5 Mitarbeitende, weitere 20% der Unternehmen haben zwischen 5-10 Mitarbeitende. Der Anteil der Soloselbstständigen liegt bei 9%. Ein Großteil (ca. 40%) der Unternehmen ist jünger als 3 Jahre während ca. 17% vor 2010 gegründet wurden, ca. 30% liegen dazwischen.⁵

Die **Teilnahmemotivation** der Antragstellenden ist häufig multidimensional. Ein primäres Motiv für die Teilnahme sehen 86% der Geförderten in der Finanzierung ihres Vorhabens, weitere 74% geben an, dass ohne die Förderung das unternehmerische Risiko zu hoch gewesen wäre (Quelle: Online-Befragung). Die Mehrheit der Vorhaben konnte dabei nach Aussagen von 54% der Geförderten nur durch die Förderung umgesetzt werden können. Bei den weiteren Geförderten konnte das Vorhaben durch die Förderung in größerem Umfang und/oder in einem schnelleren Zeitrahmen umgesetzt werden. Auch die Befragung der Nicht-Geförderten weist auf hohe Additionalitäten der Förderung hin: nur 7% der befragten Nicht-Geförderten gaben an, ihr Vorhaben auch ohne Förderung in vollem Umfang umgesetzt zu haben.

Das IGP ist als **niedrigschwelliges Förderprogramm** angelegt, das auch eine eher **förderferne Zielgruppe** ansprechen soll. Dieses Ziel wurde nach dem Eindruck der Evaluation weitgehend erreicht. Es zeigt sich, dass einige Antragsstellende zwar bereits auf **Vorerfahrungen** bauen können, allerdings nur eingeschränkt Erfahrungen mit größeren Förderprogrammen der Innovationsförderung besitzen.

Das IGP ist ein **branchenoffenes Förderprogramm**, was eine breite Vielfalt von Innovationen in unterschiedlichen Branchen fördert. Besonders in der ersten Ausschreibungsrunde wurden Vorhaben aus verschiedensten Branchen in die Förderung aufgenommen. Die thematisch eher eng gefasste dritte Runde umfasst vor allem Vorhaben mit Bildungsbezug (wie beispielsweise Educational Technologies). Häufig sind die IGP-Vorhaben branchenübergreifend angelegt, dabei sind unter anderem moderne Dienstleistungsbranchen stark vertreten. Die **regionale Verteilung** zeigt, dass das IGP als bundesweites Förderprogramm eine flächendeckende Mobilisierung erreichen konnte, indem aus allen Bundesländern Vorhaben eingereicht

⁴ Quelle: Online-Befragung.

⁵ Diese ungefähren Angaben gehen aus der Programmstatistik des Projektträgers hervor, die sich auf teilweise unvollständige Selbstauskünfte der Geförderten beruft.



wurden. Es zeigen sich regionale Schwerpunkte, die stark mit Indikatoren zur regionalen Gründeraktivität korrelieren.

Ein wichtiger Aspekt der begleitenden Evaluation ist die Erfahrung mit **Einzel- und Kooperationsprojekten** in den Projektformen A und B. Etwa 50 Projekte (20% der geförderten Vorhaben) werden als Kooperationsprojekte umgesetzt. Die Kooperationen sind vor allem in der Projektform B nachgefragt. Die Mehrheit dieser Kooperationen werden mit Forschungspartnern durchgeführt. In den Interviews wurde vor allem die Zusammenarbeit mit Forschungspartnern als gewinnbringend eingeordnet. Allerdings gehen sie auch mit Koordinierungsaufwand einher, der v.a. bei den kleinvolumigen A-Projekten ins Gewicht fällt.

Programmumsetzung des IGP

Aufgrund der Neuigkeit des Fördergegenstandes und der spezifischen Zielgruppe des IGP wurden im Rahmen des Pilotprogramms verschiedene Förderdesignelemente v.a. für das Antrags- und Auswahlverfahren neu konzipiert.

Wichtige neue Merkmale waren dabei die **IGP Jury** sowie die **Pitches** der Antragstellenden (kurze Präsentationen der Vorhaben vor der Jury). Ein wichtiger Grund für die Einbindung dieser Elemente war dabei die Annahme, dass nichttechnische Innovationen nur eingeschränkt auf Basis von schriftlichen Anträgen eingeschätzt werden können und die Interaktion mit einer Jury über ein Pitch-Format (ähnlich wie im Start-up-Kontext etabliert und bekannt) sinnvoll ist.

Die **Antrags- und Auswahlprozesse** im IGP werden mit Blick auf den Fördergegenstand und die Zielgruppe des IGP als **positiv** eingeschätzt. Aus Sicht der Evaluation sind die Formate vor dem Hintergrund von Fördergegenstand und Zielgruppe geeignet, die Erfolgsaussichten eines beantragten Projektes angemessen beurteilen zu können (z.B. aufgrund der Präsentation des Projektteams). Über die Beteiligung einer Jury wird zudem ein weiteres Element der **Partizipation** von Akteuren aus Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft in die Innovationspolitik erreicht. Allerdings ist auch der (zeitliche) Aufwand der Formate für die Juror*innen, die Antragstellenden sowie die Administration zu beachten.

Die Zufriedenheit mit dem Antragsverfahren ist insgesamt hoch. In der Online-Befragung wurde der **Aufwand für die Antragstellung** verglichen mit anderen Fördermaßnahmen mehrheitlich als vergleichbar eingeschätzt. Im Verhältnis zum erwarteten Nutzen wurde das (mehrstufige) Verfahren in der Online-Befragung tendenziell als eher aufwändig empfunden, vorrangig von den geförderten A-Vorhaben (die jedoch geringere Fördersummen erhalten). In den vertiefenden Interviews zeigten sich die Gesprächspartner allerdings weitestgehend zufrieden mit dem Aufwand („aufwändig, aber angemessen“). Zudem gab es aus Sicht der Geförderten der ersten Ausschreibungsrunde zum Teil Verbesserungspotenziale bei der Geschwindigkeit der Prozesse bis zum tatsächlichen Projektstart, welche jedoch dank administrativer Umstellungen bis zur dritten Ausschreibungsrunde verbessert wurden (Ermöglichung eines vorzeitigen Projektstartes noch vor offizieller Bewilligung des Vollertrages).

Verschiedene Elemente (vor allem das Antragsverfahren) wurden im Verlauf des Piloten kontinuierlich angepasst, denn das IGP ist als „**lernendes Programm**“ aufgesetzt. Dies hat zu spürbaren Absenkungen des Aufwandes für Administration und Zielgruppe geführt. Nichtsdestotrotz hatte der Projektträger **hohen organisatorischen Aufwand mit dem Förderprogramm**, sowohl mit einmaligen Anlaufkosten aufgrund der Neuheit des Förderprogramms als auch „laufenden Kosten“ für die Programmumsetzung. Letztere werden auch bei einer Verstetigung des IGP eher hoch bleiben müssen: Aufgrund der besonderen Zielgruppe wurde auch in Vergleichsprogrammen im EU-Ausland die Erfahrung gemacht, dass die Lerneffekte über Zielgruppe und Fördergegenstand nur bedingt zu einer signifikanten Kostenreduktion in einem Förderprogramm wie dem IGP führen.

Ergebnisse der Förderung und Wirkungen des Förderprogramms

Die Abschätzung von Zielerreichung und Wirkungen des IGP ist zum aktuellen Stand des Fördergeschehens nur eingeschränkt leistbar und soll in einer gesonderten Ex-Post Evaluation ausführlicher aufgegriffen werden. Es zeigen sich allerdings bereits jetzt **positive Indikationen** hinsichtlich der **Resultate und (erwarteten) Wirkungen in der Zielgruppe**. Der (erwartete) Grad der Zielerreichung der Projekte im IGP liegt auf vergleichbarem Niveau mit anderen großen Innovationsförderprogrammen. Zum aktuellen Zeitpunkt gibt es Programmeffekte vor allem im Aufbau von Know-How (zur Zielgruppe, zur Tragfähigkeit des Geschäftsmodells etc.). Fast 60% der Geförderten erwarten zudem signifikante Umsätze auf Basis ihres Innovationsprojektes in den nächsten 2-3 Jahren. Außerdem zeigen sich **positive Spill-Over Effekte** über die geförderten Organisationen hinaus.

Handlungsempfehlungen

- Insgesamt ist eine **Verstetigung des IGP** in der grundsätzlichen aktuellen Ausgestaltung auf Basis der aktuellen Erkenntnisse zu empfehlen. Das IGP füllt eine relevante Förderlücke in der deutschen Innovationsförderlandschaft und ist daher eine sinnvolle Ergänzung des deutschen Innovationsförderportfolios, die einen volkswirtschaftlichen Mehrwert verspricht.
- Das IGP ist ein **niedrigschwelliges Förderprogramm**, was wichtig für eine zielgruppenadäquate Ansprache und Mobilisierung ist. Diese grundsätzliche „Philosophie“ sollte beibehalten werden.
- Die **Projektformen A und B** sollten weitergeführt werden, da sie verschiedene Stadien des Innovationszyklus' abdecken. **Projektform C** sollte aus Sicht der Evaluation vorerst nicht mit dem Förderprogramm verstetigt werden (v.a. geringe Antragszahlen, unverhältnismäßiger Aufwand). Die Interviews zeigen jedoch, dass es potenzielle Mehrwerte von einer Förderung von Netzwerken zu nichttechnischen Innovationen gibt. Die Projektform C könnte zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufgegriffen werden. Mögliche Mehrwerte könnten jedoch auch über die stärkere Verknüpfung mit anderen Netzwerkformaten z.B. im Rahmen von Clustern oder ZIM-Netzwerken realisiert werden.
- **Kooperationsprojekte** sollten weiterhin im IGP eine starke Rolle spielen. Vor allem die optionale Einbindung wissenschaftlicher Partner erscheint der Evaluation

sinnvoll, auch zur allgemeinen Stärkung des Wissenstransfers aus der Wissenschaft in die Praxis. Außerdem sollten v.a. Maßnahmen unternommen werden, die Kooperationsvorhaben in der Projektform B stärken.

- Der Einsatz von **Jury und Pitches** als neuartiges Auswahlinstrument ist im speziellen Fall des IGP sinnvoll. Die Jury sollte weiterhin aus Kern- und Fachjury bestehen. Die Pitches sollten beibehalten werden und virtuell stattfinden, um den Umsetzungsaufwand auf allen Seiten zu begrenzen.
- Perspektivisch sollte die **Kommunikation** zum IGP fokussiert werden, um verstärkt Vorhaben mit hohem Potenzial anzuziehen (z.B. in Innovationsnetzwerken, bei Inkubatoren o.ä.). Eine Kommunikation von Best Practice-Beispielen aus den ersten drei Ausschreibungsrunden würde helfen, das Verständnis für die große Bandbreite möglicher IGP-Projekte klar zu kommunizieren.
- Das IGP ist als „**lernendes Programm**“ angelegt, was bereits während des Piloten zu erheblichen Optimierungen im Förderprogramm geführt hat. Dieser Ansatz in der Programmumsetzung sollte weiter verfolgt werden, auch im Hinblick auf weitere Möglichkeiten der Reduzierung der Vollzugskosten bei gleichzeitigem Beibehalten der profilgebenden Programmcharakteristika des IGP.

1 Einleitung

1.1 Hintergrund

Deutsche Unternehmen gehören weltweit in vielen Branchen zu den führenden Anbietern von Industriegütern, beispielsweise in der Automobilbranche, im Maschinen- und Anlagenbau oder in der Medizintechnik. Im jährlich erhobenen Global Innovation Index (GII) der Weltorganisation für geistiges Eigentum (WIPO) belegt Deutschland regelmäßig Spitzenplätze bei den technischen Innovationen. Im Global Innovation Ranking Index 2021 schafft es Deutschland allerdings nur auf den zehnten Rang.⁶ An der Spitze dieses Rankings stehen, wie bereits in den Jahren zuvor, Länder wie die Schweiz, Schweden und die USA. Im Vergleich zu dieser Spitzengruppe sieht der **GII insbesondere bei Unternehmensgründungen und neuen Geschäftsmodellen Verbesserungspotenziale in Deutschland**. Damit bestätigt der Bericht ein seit Jahren bekanntes Phänomen: v.a. in stark durch Digitalisierung getriebenen Bereichen spielen deutsche Unternehmen nur eine untergeordnete Rolle. Es sind Unternehmen aus den USA wie Google, Meta, Netflix, Amazon, UBER, AirBnB oder Twitter, aber z.B. auch aus Schweden wie Klarna und Spotify, die unsere Art zu kommunizieren, zu reisen und zu konsumieren grundlegend verändert und dabei ganze Wirtschaftszweige transformieren. Auch verschiedene Gutachten der EFI-Kommission weisen auf Aufholbedarfe Deutschlands im Bereich digitale Geschäftsmodelle hin.⁷

Trotz einer leistungsstarken deutschen Wirtschaft spielen **nichttechnische Innovationen, insbesondere neue Geschäftsmodelle**, hierzulande – insbesondere auch in der öffentlichen Innovationsförderung – eine **eher untergeordnete Rolle**. So wurden im Rahmen einer Studie für das heutige Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK, damals noch Bundesministerium für Wirtschaft und Energie) aus dem Jahr 2016 nichttechnische Innovationen erstmals systematisch untersucht sowie definiert hierauf aufbauend analysiert, wie deren Entstehung gefördert werden könnte.⁸

Vor diesem Hintergrund hat das **BMWK im Jahr 2019 das Innovationsprogramm für Geschäftsmodelle und Pionierlösungen (IGP)** auf den Weg gebracht.

1.2 Das Innovationsprogramm für Geschäftsmodelle und Pionierlösungen (IGP)

Das IGP ist ein Pilotprogramm des BMWK mit Ziel der Förderung von marktnahen, nichttechnischen Innovationen. Das BMWK adressiert mit dem Förderprogramm neuartige **Produkt-, Dienstleistungs-, Prozess-, Organisations- und Marketingkonzepte** wie auch **Geschäftsmodelle**.⁹ Das IGP ist untergliedert in unterschiedliche

⁶ WIPO (2021). Global Innovation Index 2021. Tracking Innovation through the COVID-19 Crisis ([LINK](#)).

⁷ EFI – Expertenkommission Forschung und Innovation (2021). Gutachten zu Forschung, Innovation und technologischer Leistungsfähigkeit Deutschlands 2021. Berlin, S. 33. ([LINK](#))

⁸ Ökonomische und verwaltungstechnische Grundlagen einer möglichen öffentlichen Förderung von nichttechnischen Innovationen, Technopolis, isi consult, vdivde-it (2016) ([LINK](#))

⁹ Siehe auch Definition in der Förderrichtlinie: „Der primäre Wertschöpfungsbeitrag entsteht dabei wesentlich aus Veränderungen, die auf bisher nicht bekannte Anwendungskontexte,

Projektformen: Machbarkeitsstudien (Projektform A), **Vorhaben für Markttests und Pilotierung** am Markt (Projektform B) und **Innovationsnetzwerke** (Projektform C). Das IGP ist als grundsätzlich **branchenoffene Förderung** konzipiert, die jedoch in drei thematisch fokussierten Ausschreibungsrunden umgesetzt wurde: Die erste Runde adressierte **digitale und datengetriebene Innovationen**. In der zweiten Ausschreibungsrunde standen **kultur- und kreativwirtschaftliche Innovationen** im Vordergrund, die dritte Runde fördert Vorhaben im Bereich **Bildung und Informationszugang mit hohem sozialem Impact**.

A- und B-Projekte können sich mit **Einzel- oder Kooperationsprojekten** bewerben. Vorhaben der Projektform C arbeiten in Netzwerken aus mindestens fünf unabhängigen Unternehmen zusammen. Das IGP richtet sich vorrangig an **kleine und mittlere Unternehmen (KMU), Start-ups, Selbständige inkl. Freiberufler und Freiberuflerinnen, gemeinnützige Unternehmen und Wissenschaftspartner, sowie noch in Gründung befindliche Unternehmen**. Trotz der Heterogenität der Adressaten ist die Zielgruppe durchaus auf (sehr) kleine und junge Unternehmen zumeist ohne vorherige Fördererfahrung im Bereich der Innovationsförderung ausgerichtet (z.B. bei Projekten in Ausschreibungsrunde 3 mit Fokus auf sozialem Impact).

Das IGP startete mit der ersten Ausschreibungsrunde Ende 2019. Es war zunächst ein **Budget** von rund 25 Mio. € vorgesehen, dieses wurde im Kontext der Corona-Krise auf **rund 35 Mio. €** aufgestockt.

Übergeordnetes **Programmziel** des IGP ist die **Stärkung der Innovationskraft** in der Zielgruppe. Darüber hinaus soll das Förderprogramm explizit zu folgenden Punkten beitragen: (1) neue Ideen mit positiver Wirkung für Wirtschaft und Gesellschaft anschieben, (2) die Struktur und Arbeitsweise der deutschen Wirtschaft modernisieren, (3) First-Mover-Aktivitäten ermöglichen, (4) marktnahe Innovationsaktivitäten anbahnen, (5) das kreative Umfeld für neue Geschäftsmodelle und Pionierlösungen durch die Schaffung neuer Kooperationen und Netzwerke verbessern. Außerdem wird mit dem IGP auch das Ziel verfolgt, auf Seiten des BMWK neues administratives Wissen über die Förderung von nichttechnischen Innovationen aufzubauen. Durch das Pilotprogramm möchte das BMWK Erfahrungen in der Ansprache neuer Zielgruppen, der Umsetzung neuer Bewertungs- und Auswahlprozesse (z.B. Pitches zur Auswahl der Geförderten) als auch in der Unterstützung neuer Fördergegenstände (nichttechnische Innovationen) sammeln.

1.3 Wirklogik und Wirkmodell des IGP

Um die Förderlogik eines Förderprogramms nachzuvollziehen, hilft die **Modellierung eines Wirkmodells** dabei, einen Überblick über die intendierten Wirkzusammenhänge zu erlangen. Ein Wirkmodell setzt dabei die Inputs mit Outputs und Wirkungen des IGP

Nutzungsmöglichkeiten, organisationale Strukturen oder Ertrags- und Wertschöpfungsmechaniken abzielen. Dabei können durchaus auch neue Technologien eingesetzt werden“ (Förderrichtlinie Innovationsprogramm für Geschäftsmodelle und Pionierlösungen (IGP), 2019, [LINK](#)).

in Verbindung. Das in diesem Projekt konzipierte Wirkmodell ist gemäß dem häufig in Evaluationsprojekten verwendeten IOOI-Schema aufgebaut.¹⁰

Ausgangspunkt der Wirklogik des IGP (siehe linke Seite des Modells) sind die **Programmziele des IGP** (siehe vorheriges Unterkapitel). Diese konkretisieren die übergreifende wirtschaftspolitische Zielsetzung und sind unter anderem in der Förderrichtlinie des IGP vom 14. Juni 2019 festgehalten.

Zur Realisierung dieser Ziele werden **Inputs** in der Form von BMWK-Mitteln eingesetzt und **Aktivitäten** in den jeweiligen Projektformen (siehe auch Kapitel 5 zur Programmstruktur des IGP) durchgeführt. Hieraus wiederum ergeben sich in der Logik des IGP zunächst konkrete **Outputs** (also direkte Projektergebnisse wie z.B. ein erfolgreich durchgeführter Machbarkeitstest oder die Pilotierung/Realisierung einer Innovation).

Weiterreichende Effekte/Auswirkungen auf Ebene der Zielgruppe sollen als **Outcome** angestoßen werden. Hierzu können etwa Know-How-Steigerungen bei den Geförderten, eine stärkere Offenheit gegenüber Innovationsvorhaben oder auch wirtschaftliche Effekte wie Umsatzsteigerungen bei den geförderten Unternehmen gezählt werden. Als sekundäre Outcomes können im speziellen Kontext des Pilotprogramms zum IGP auch die Lerneffekte beim BMWK hinsichtlich effektiver Strukturen zur Förderung nichttechnischer Innovationen gesehen werden.

Die Effekte bei den Geförderten wiederum sollen nach der Wirklogik des Förderprogramms schlussendlich zu **übergeordneten Effekten in Wirtschaft und Gesellschaft** führen (u.a. über Spill-Over-Effekte bei anderen Marktakteuren). Diese werden als (tatsächliche und mögliche) **Impacts** beschrieben und korrespondieren eng mit den ex ante definierten Zielen des IGP (siehe z.B. den angestrebten Impact „Stärkung der Innovationskraft von KMU im Hinblick auf nichttechnische Innovationen“).

Abbildung 1 stellt das Wirkmodell des IGP zusammenfassend und schematisch dar. Die einzelnen Elemente des Wirkmodells waren dabei einerseits leitend bei der Analyse der Funktionsweise des Förderprogramms an sich, andererseits aber auch direkt relevant für die Ausgestaltung der empirischen Instrumente zur Untersuchung der Erreichung von Outputs, Outcomes und – soweit möglich – Impacts des Förderprogramms. Dabei wurde unter Zugriff auf Primär- sowie Sekundärdaten (Onlinesurveys, Interviews, Programmdaten, siehe Kapitel 2 zur Methodik) ein Indikatorensystem entwickelt, welches mit Elementen aus dem Wirkmodell korrespondiert. Hierzu gehören z.B. Basisindikatoren zu den Aktivitäten im IGP, wie etwa die Anzahl von Projekten. Auf der Output-Ebene wurden die konkreten Projektergebnisse bzw. die (erwartete) Zielerreichung in den Projekten analysiert (siehe Kapitel 6.1 mit Indikatoren wie z.B. dem Anteil von Projekten, welche die geplanten Projektergebnisse bereits vorweisen können oder aller Erwartung nach noch im Zeitraum des Projektes erreichen werden).

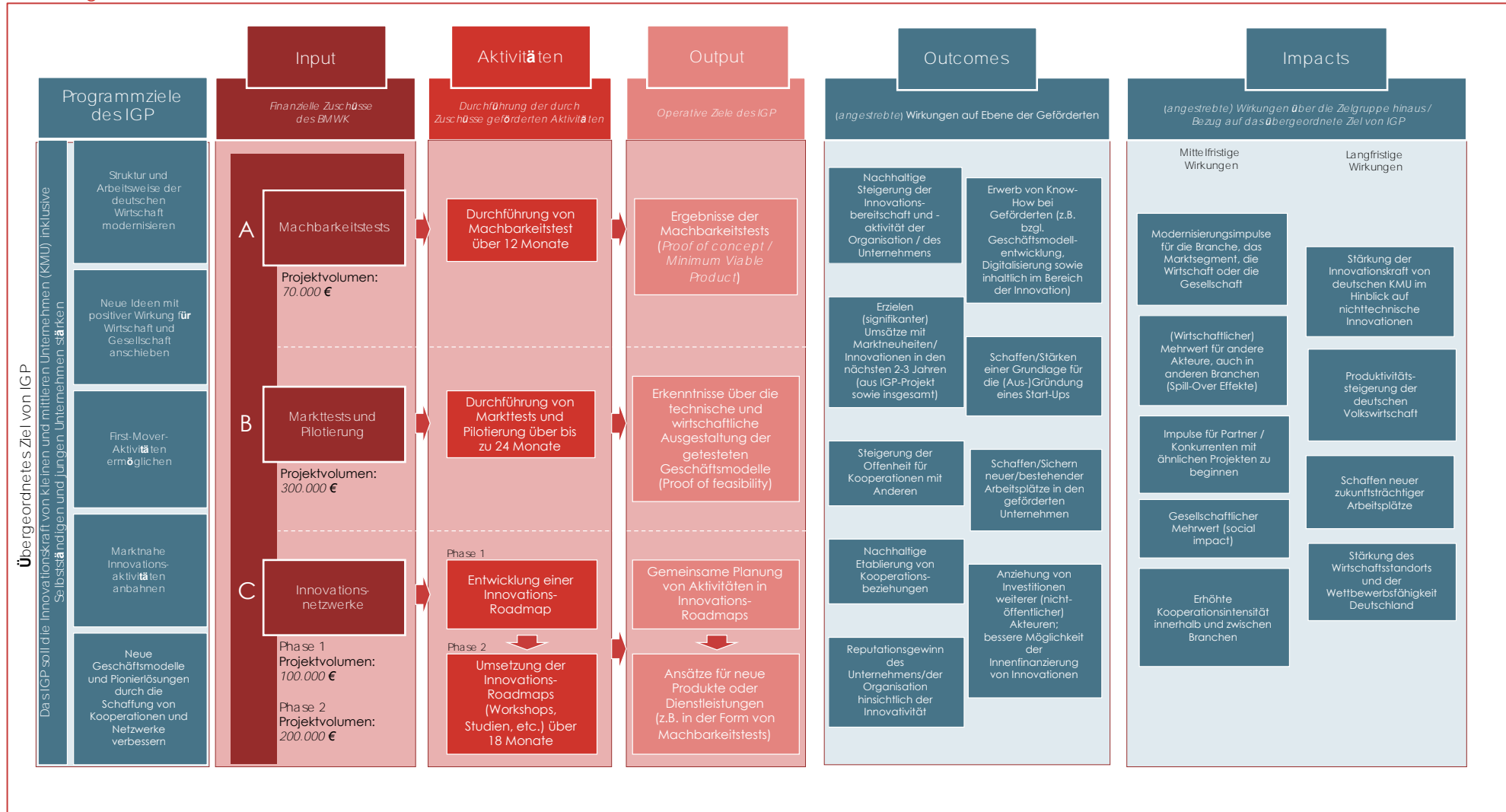
¹⁰ IOOI steht für Inputs, Outputs, Outcomes, Impacts.

Bereits hier zeigen sich methodische Herausforderungen einer begleitenden Evaluation: so waren etwa fast 90% der Projekte (98 von 114¹¹) zum Befragungszeitpunkt noch nicht abgeschlossen und konnten daher lediglich begründete Einschätzungen über die erwartete Zielerreichung abgeben. Mit ähnlichen Einschränkungen musste die Indikatorik auf Ebene von Outcomes und v.a. auch Impacts umgehen. Auch hier wurden vom Evaluationsteam verschiedene Indikatoren definiert, wie etwa zu wirtschaftlichen Outcomes (Indikator u.a.: Anteil der Vorhaben, die (voraussichtlich) im Jahr 1 nach Start der Förderung in den Markt eintreten werden) oder auch Fragen des nachhaltigen Impulses für Innovationsaktivitäten in der Zielgruppe (Indikator u.a.: Prozentsatz der Geförderten, die mit Folgeaktivitäten an ihr Innovationsprojekt anknüpfen). Insbesondere bei den Impact-Indikatoren kann erst eine gewisse Zeit nach Abschluss der Projekte ein abschließendes empirisches Bild gezeichnet werden, da die "Transmissionmechanismen" auf Akteure außerhalb der eigentlichen Zielgruppe eine gewisse Zeit in Anspruch nehmen. Gleichwohl geht die Indikatorik dieser Evaluation mit (prognostischen) Indikatoren zu Spill-Overs auch auf diesen Aspekt ein.

Insgesamt wurden im Rahmen dieses Projektes somit also verschiedenste Indikatoren zur Erfolgskontrolle des Förderprogramms von Anfang an mitgedacht, standen jedoch nicht im Vordergrund der Evaluationssystematik (etwa im Sinne einer schematischen 1:1 Zuordnung von Zielen und Indikatoren). Vielmehr wurde besonderer Wert auf eine qualitative Kontextualisierung der erhobenen quantitativen Daten gelegt. Dies erschien auch deswegen umso wichtiger, als dass die begleitende Evaluation einen spezifischen Fokus auf die grundsätzliche „Funktionsweise“ des IGP hatte (ist das Pilotprogramm grundsätzlich ein geeigneter Weg, um die Programmziele zu erreichen, erscheint somit eine Verstetigung sinnvoll). Eine abschließende (Indikatoren-basierte) Erfolgskontrolle ist eher im Rahmen einer zukünftigen Ex-Post-Evaluation sinnvoll. Wo immer möglich wurden jedoch bereits in dieser Evaluation Erkenntnisse hierzu herausgearbeitet.

¹¹ Diese Frage wurde von 114 Teilnehmern an der Online-Befragung beantwortet.

Abbildung 1 - Wirkmodell des IGP



Quelle: Technopolis Group

2 Ziele und Methodik der begleitenden Evaluation

2.1 Ziele der begleitenden Evaluation

Das BMWK beauftragte im Frühjahr 2021 das **Forschungs- und Beratungsunternehmen Technopolis** mit der **begleitenden Evaluation** des Pilotprogramms IGP. Über den Zeitraum von April 2021 bis Februar 2022 beleuchtete das Evaluationsteam von Technopolis das Förderprogramm und die in der Ausschreibung definierten Evaluationsfragen.

Als **Pilotprogramm** fördert das IGP einen für das BMWK **neuen Fördergegenstand** und richtet sich an eine eher **förderferne Zielgruppe** (Start-ups und Gründer*innen im Bereich der **nichttechnischen Innovationen**). Deswegen bestand eine übergeordnete Zielsetzung der Begleitung darin festzustellen, ob das IGP künftig verstetigt werden sollte und wie eine Neuauflage des Förderprogramms ausgestaltet werden könnte.

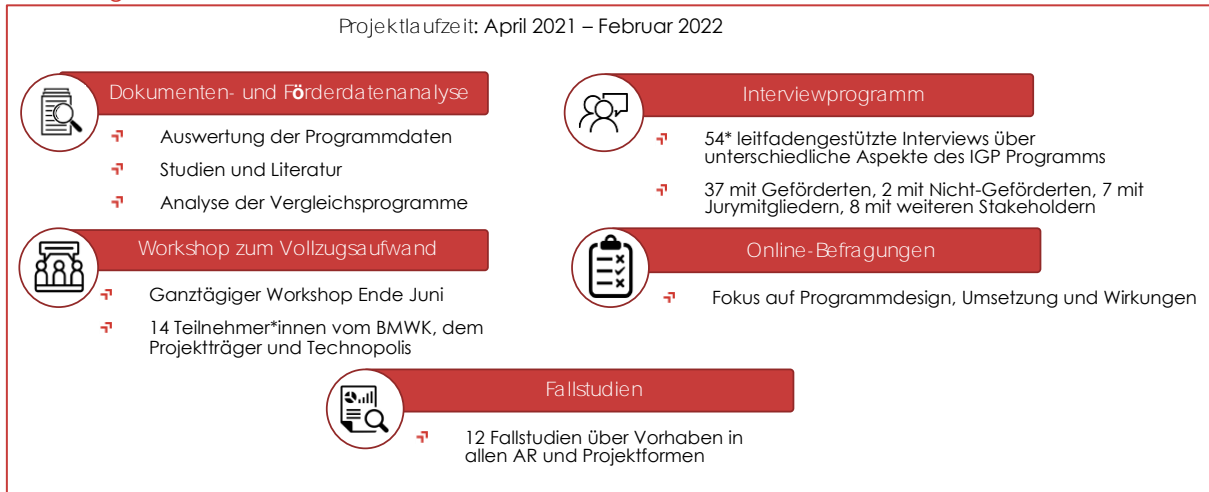
Die begleitende Evaluation gliederte sich in **zwei Phasen**: In der ersten Phase (April bis Juli 2021) stand vor allem das Förderdesign und die Programmumsetzung im Vordergrund. Die Ergebnisse dieser Analyse wurden im Zwischenbericht zusammengetragen und veröffentlicht.¹² Die zweite Phase (Juli 2021 bis Februar 2022) fokussierte sich auf die Arbeit der Vorhaben und die zu erwartenden oder bereits eingetretenen Wirkungen des Förderprogramms. Der hier vorliegende **Abschlussbericht integriert die Ergebnisse aus beiden Phasen der Evaluation und formuliert Handlungsempfehlungen** hinsichtlich der Fortsetzung des Förderprogramms.

2.2 Evaluationsmethodik

Die begleitende Evaluation setzte mehrere **komplementäre Datenerhebungsinstrumente**, um eine **Triangulation** von empirischen Erkenntnissen zu ermöglichen. Diese Instrumente werden im Folgenden genauer beschrieben, um einen besseren Eindruck für die Grundlage der Analysen und Handlungsempfehlungen darzustellen.

¹² Technopolis (2021): „Begleitende Evaluation des Innovationsprogramms für Geschäftsmodelle und Pionierlösungen (IGP) Zwischenbericht“ ([LINK](#))

Abbildung 2 – Methodenüberblick



Quelle: Technopolis Group

Zunächst erfolgte eine **Sichtung und Analyse von Dokumenten und Studien mit Relevanz für das IGP**. Außerdem wurden die der Administration vorliegenden Daten zu Anzahl der Antragsstellenden und Charakteristika der Geförderten ausgewertet. In diesem Schritt wurden auch die Feedbackbögen der Jury ausgewertet, in denen unter anderem die Meinung der Jury zu den Pitches abgefragt wurde. Diese auf das IGP bezogenen Unterlagen und Daten wurden durch ein Mapping von Vergleichsprogrammen ergänzt. Zusätzlich wurde relevante Literatur und Studien zur Förderung von (nichttechnischen) Innovationen ausgewertet, wie z.B. der „Querschnittsevaluation der Unterstützungslandschaft für innovative Gründungen“.¹³

In der begleitenden Evaluation wurden **insgesamt vier Online-Befragungen durchgeführt**. In einer Vollerhebung unter allen Geförderten der Ausschreibungsrunden 1 und 2 im Juni 2021 wurden die Wahrnehmung des Förderdesigns, die Zufriedenheit mit der Programmumsetzung und die antizipierten Wirkungen der Vorhaben erhoben. Die Online-Befragung adressiert die bewilligten Vorhaben (144) aus Ausschreibungsrunde 1 und 2 (die Auswahl der dritten Kohorte war zum Zeitpunkt der Berichtslegung noch nicht abgeschlossen). Dafür konnte mit 106 Beantwortungen (Rücklaufquote von 67%) eine aussagekräftige empirische Datenbasis geschaffen werden. Im November und Dezember 2021 wurden diese Erkenntnisse durch eine erneute Befragung der Geförderten in den Ausschreibungsrunden 1 und 2 sowie eine Befragung der Geförderten in der Ausschreibungsrunde 3 vervollständigt. Neben den ergänzenden Angaben bisher nicht-Befragten zu Förderdesign und Programmumsetzung, stellte die zweite Befragungsrunde vor allem die bereits erzielten und erwarteten Wirkungen in den Vordergrund. Die Rücklaufquoten belaufen sich auf hohem Niveau und damit geben die Online-Befragungen ein umfassendes Bild über die Perspektive der Geförderten.

¹³ ZEW; Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung, Technopolis (2021): Querschnittsevaluation „Unterstützungslandschaft für innovative Gründungen“ (noch nicht veröffentlicht)

Die Befragung der nicht-geförderten Antragstellenden im November 2021 ermöglicht eine weitere Sichtweise auf den Prozess der Antragstellung sowie die Betreuung durch den Projektträger während des Bewerbungsprozesses und nach Ablehnung des Vorhabens. Darüber hinaus wird abgefragt, wie sich die Vorhaben ohne eine Förderung durch das IGP entwickelten. Die Online-Befragung wurde aus Datenschutzgründen durch den Projektträger an nicht-geförderte Antragstellende versendet. Die Rücklaufquote von 20% kann positiv bewertet werden, da die kontaktierten Personen aufgrund der Ablehnung wenig Anreize haben an der Befragung teilzunehmen. Die 254 beantworteten Fragebögen geben einen ausführlichen Überblick auf die Wahrnehmung der Nicht-Geförderten.

Tabelle 1 - Übersicht zur Online-Befragung

Ausschreibungsrunde	Befragungszeitraum	Rücklaufquote
Ausschreibungsrunde 1: Digitale & datengetriebene Geschäftsmodelle	1. Befragungszeitraum: 04.06.21 – 25.06.21	64% (63/99)
	2. Befragungszeitraum: 16.11.21 – 07.12.21	58% (57/98)
Ausschreibungsrunde 2: ¹⁴ Kultur- & Kreativwirtschaft	1. Befragungszeitraum: 04.06.21 – 25.06.2	76% (41/54)
	2. Befragungszeitraum: 16.11.21 – 07.12.21	59% (58/99)
Ausschreibungsrunde 3: Bildung & Informationszugang mit sozialem Impact	Befragungszeitraum: 22.11.21 – 09.01.22	79% (79/100)
Nicht-geförderte Antragsteller*innen	Befragungszeitraum: 10.11.21 – 30.11.21	ca. 21% (254/1200 ¹⁵)

Quelle: Technopolis Group

Eine weitere zentrale Stütze ist die qualitative Erhebung der Sichtweise von unterschiedlichen beteiligten Akteuren. Im Rahmen der Evaluation wurden insgesamt **54 leitfadengestützte Interviews mit Stakeholdern geführt. Davon wurden 37 mit Geförderten, 2 mit Nicht-Geförderten, 7 mit Jurymitgliedern und 8 mit weiteren Stakeholdern geführt.** Die Interviews dienen dem Evaluationsteam zum tieferen Verständnis von Hintergründen und Zusammenhängen (z.B. zur Motivation oder Meinung zu den Pitches), um die Erkenntnisse aus der Online-Befragung zu ergänzen.

¹⁴ Die Geförderten der Ausschreibungsrunden 1 und 2 wurden in beiden Befragungszeiträumen gleichzeitig befragt.

¹⁵ Die Zahl der ausgesendeten Fragebögen an nicht-geförderte Antragstellende basiert auf einem Schätzwert nach Angaben des Projektträgers.

Tabelle 2 - Übersicht zu geführten Interviews

Interviewpartner	Anzahl Interviews
Geförderte	37
Nicht-Geförderte Antragsteller	2
Jury	7
Stakeholder	6
Programmverantwortliche	2

Quelle: Technopolis Group

Das Evaluationsteam organisierte außerdem einen **Workshop zum Vollzugaufwand des IGP unter Beteiligung des BMWK und des Projektträgers**. Dieser Workshop thematisierte den Aufwand für die Gestaltung und Umsetzung des Förderprogramms seitens des Projektträgers, identifizierte Aufwands- und Kostentreiber und sammelte Möglichkeiten zur Optimierung des Vollzugaufwands. Im Workshop konnte das Evaluationsteam wichtige Erkenntnisse zur Konzeption und den internen Prozessen hinter dem Förderprogramm gewinnen.

Im Rahmen der Evaluation wurden **12 Fallstudien** durchgeführt, wie Tabelle 3 zeigt. Das Ziel der Fallstudien war ein tieferes Verständnis der geförderten Vorhaben zu erlangen. Für die Evaluation vor allem relevant waren hierbei die Wahrnehmung des Förderprogramms, die im Rahmen der Förderung umgesetzte Arbeit und die erwarteten oder eingetretenen Wirkungen.

Tabelle 3 - Übersicht zum Fallstudienprogramm

Vorhaben	Ausschreibungsrunde	Projektform	Einzel/Kooperation
Pakku	1	A	Kooperationsvorhaben
Concular	1	B	Einzelvorhaben
HFPlasmaSIM	1	B	Kooperationsvorhaben
RoBoCutAR	1	B	Kooperationsvorhaben
LADS	1	C	Netzwerk
OSGM	1	C	Netzwerk
MoMArtum	2	A	Kooperationsvorhaben
QDF	2	A	Einzelvorhaben
kompakT	2	B	Kooperationsvorhaben
ligea	2	B	Einzelvorhaben
aheadAI	3	A	Einzelvorhaben
Hack Your Shack	3	B	Einzelvorhaben

Quelle: Technopolis Group



Der Einsatz von verschiedenen komplementären Erhebungsmethoden ermöglicht ein umfassendes Bild des Förderprogramms. Das gewählte Methodenset erlaubt unter anderem eine Triangulation von Befunden (Kontrastierung eines Befundes aus Methode A mit den Erkenntnissen aus Methode B). Insgesamt konnten durch das Forschungsdesign valide Erkenntnisse zum Förderprogramm und dessen Wahrnehmung in der Zielgruppe erhoben werden.

3 Beteiligungsverhalten und Fördergeschehen im IGP

3.1 Beteiligungsverhalten und -motive der Zielgruppe

3.1.1 Relevanz und Mobilisierungswirkung des Förderprogramms

Die grundsätzliche **Relevanz** eines Förderprogramms wie des IGP für die Zielgruppe ist im Zuge der Genese des Förderprogramms in vielfältiger Weise untersucht worden – intern im BMWK, aber auch über externe Gutachten zur Förderung von nichttechnischen Innovationen. Wenngleich derartige Grundsatzfragen nicht im Fokus der begleitenden Evaluation standen, zeigte sich in der Online-Befragung und den Interviews deutlich, dass der **Bedarf für ein Förderprogramm wie dem IGP allgemein als hoch eingeschätzt** wird: unter den Geförderten sehen 98% der Befragten den Bedarf als „hoch“ oder „sehr hoch“ an, ähnliche Werte (94%) zeigen sich in der Befragung der nicht-geförderten Antragstellenden. Auch in den Interviews mit den Geförderten und der Jury entstand oftmals der Eindruck, dass viele Geförderte auf ein Förderprogramm wie das IGP gewartet haben. In Deutschland gibt es (siehe auch Kapitel 4) keine bundesweiten Förderprogramme, die explizit auf nichttechnische Innovationen abzielen. Dieser Fokus macht das IGP aus Sicht vieler Stakeholder einzigartig.

Der **hohe Bedarf** an einem Förderprogramm wie dem IGP spiegelt sich in der hohen Anzahl von Antragskizzen für das IGP wider. Insgesamt gingen **in den ersten drei AR des IGP 1.781 formal gültige Skizzen** ein (siehe Tabelle 4). Um diese Mobilisierung des Förderprogramms einzuordnen, ist es sinnvoll diese mit europäischen Vergleichsprogrammen abzugleichen. Dies zeigt, dass **die Skizzenanzahl etwa in einem ähnlichen Bereich, wie die Anzahl der einreichten Skizzen beim österreichischen Vergleichsprogramm Creative Impact¹⁶** liegt. Zwar ist Österreich eine deutlich kleinere Volkswirtschaft, wodurch per se weniger Anträge im Förderprogramm zu erwarten wären. Jedoch hat sich das Förderprogramm in den letzten Jahren dort fest etabliert und ist der Zielgruppe – anders als in Deutschland – sehr bekannt. Insofern können die Antragszahlen für ein Pilotprogramm wie dem IGP – auch nach Aussagen des Projektträgers, bei einem Vergleich mit anderen Förderprogrammen in Deutschland – durchaus als hoch eingeordnet werden. Das wird auch durch den Vergleich mit den Anfängen des österreichischen Förderprogramms bestätigt. Hier wurden im Jahr 2008, in dem es eine Ausschreibungsrunde gab, (nur) 49 Anträge eingereicht, von denen 9 bewilligt wurden. Im darauffolgenden Jahr 2009 stieg die Zahl, die über zwei Ausschreibungsrunden eingereicht wurden auf insgesamt 107 Anträge, von denen 20 bewilligt wurden.

¹⁶ Einschätzung aus einem Interview mit einer Verantwortlichen des Programms in Österreich.

Tabelle 4 - Antragszahlen nach Ausschreibungsrunde (AR) und Projektform

	AR 1: digitale & daten- getriebene Geschäftsmodelle		AR 2: Kultur- & Kreativ- wirtschaft		AR 3: Bildung & Informationszugang mit sozialem Impact		Insgesamt	
	Skizzen	Gefördert	Skizzen	Gefördert	Skizzen	Gefördert	Skizzen	Gefördert
Projektform A	261	28	171	48	238	33	670	109
Projektform B	482	57	210	52	368	57	1069	166
Projektform C	25	4	11	0	15	1	51	5
Insgesamt	768	89	392	100	621	91	1781	280

Quelle: Daten des Projektträgers

Die Anzahl der eingereichten Skizzen unterscheidet sich über die drei Ausschreibungsrunden. Die zweite Ausschreibungsrunde bleibt dabei deutlich hinter den Zahlen der Antragsskizzen in der ersten und dritten Runde zurück (ca. Faktor 2 im Vergleich der ersten mit der zweiten Ausschreibungsrunde, siehe Tabelle 4). Die hohe Anzahl an Bewerbungen in der ersten Ausschreibungsrunde ist aus der Sicht der Evaluation vor allem auf die breit gefasste thematische Ausschreibung zurückzuführen, die eine große Bandbreite an Vorhaben ansprach.

Die Bewilligungsquote (Verhältnis von Geförderten zu eingereichten Skizzen) beim IGP liegt bei ca. 16%, in der ersten und dritten AR ist sie deutlich niedriger als in der zweiten Runde.¹⁷ Dieser Unterschied ist einerseits darauf zurückzuführen, dass angesichts der ex ante unsicheren Nachfrage nach dem Förderprogramm jeweils etwa gleich hohe Mittel für die Ausschreibungsrunden reserviert waren, was beim geringeren Antragszugang der zweiten Ausschreibungsrunde mehr Bewilligungen ermöglichte. Zudem hatten die Projekte in der zweiten Ausschreibungsrunde ein durchschnittlich kleineres Fördervolumen als in Runde 1 (im Schnitt 101.500 € in Runde 1, 91.000 € in Runde 2 und 90.500 € in Runde 3), weshalb mehr Vorhaben gefördert werden konnten. Aus den eingereichten Antragsskizzen wurden in jeder Ausschreibungsrunde jeweils ca. 160 Vorhaben zu den Pitches zugelassen. Aus diesen ausgewählten Vorhaben konnten sich in jeder Runde mehr als die Hälfte vor der Jury durchsetzen (jeweils rund 55% bis 60%). Die Bewilligungsquoten der Projektformen A und B sind auf einem ähnlichen Niveau. Aufgrund der sehr geringen Antrags- und Bewilligungszahlen in Projektform C und auch der geringeren Antragsqualität ist hier die Quote deutlich niedriger.¹⁸

¹⁷ Während in der zweiten Runde rund 25% der eingereichten Vorhaben bewilligt wurden, waren es in der ersten Runde rd. 12% und in der dritten Runde rund 15%.

¹⁸ Die geringere Antragsqualität bei der Projektform C scheint auch mit einem geringen Verständnis bei der Zielgruppe zu dieser komplexeren Projektform zusammen zu hängen.

Im Vergleich mit anderen Förderprogrammen zeigt sich: Diese Bewilligungsquoten sind **geringfügig höher als die Bewilligungsquoten des österreichischen Vergleichsprogramms Creative Impact** (Geförderte bezogen auf Antragstellende), die dort bei 10% liegt, wie bei einer Evaluation im Jahr 2014 erhoben.¹⁹ **Verglichen mit dem ZIM sind sie auf niedrigem Niveau.** Sie liegen etwa im Bereich von Bewilligungsquoten in Forschungsförderprogrammen, wie KMU-Innovativ, bei denen jedoch höhere Anforderungen an die technische Innovationshöhe gestellt werden.²⁰ Die niedrige Quote kann aus Sicht der Evaluation als ein Ergebnis der **niedrigschwelligen Einstiegshürde** gesehen und als Indikator für eine (unerwartet) hohe **Mobilisierung** der Zielgruppe und Attraktivität des IGP gewertet werden. Allerdings kann eine derart niedrige Bewilligungsquote für ein Förderprogramm wie das IGP auch problematisch sein, da sie in Zukunft manche Unternehmen von einer Einreichung absehen lassen könnte. Hierbei ist jedoch auch zu berücksichtigen, dass in der aktuellen Ausgestaltung des Prozesses bis zu einer Auswahl für den Pitch relativ wenig Antragsaufwand anfällt und insofern die zeitliche „Investition“ für die Skizzeneinreicher überschaubar ist.

Eine weitere Implikation der Niedrigschwelligkeit ist, dass unter den eingereichten (abgelehnten) Vorhaben auch etliche **Vorhaben mit – nach Einschätzung von interviewten Jurymitgliedern und dem Projekträger – eher geringer Innovationshöhe und Förderwürdigkeit** waren. Es gab somit eine nicht unerhebliche Anzahl von Vorhaben, die bereits früh aus formalen, aber v.a. auch Qualitätsgründen für das weitere Auswahlverfahren nicht mehr in Frage kam. Auch die Jury, die insgesamt einen positiven Blick auf das Förderprogramm hat, betont, dass zu den Pitches einige wenig überzeugende Vorhaben (bezogen auf das Potenzial und Qualität des Vorhabens) zugelassen wurden. Das BMWK und die Projekträgerschaft sollten nach Möglichkeiten suchen, künftig die Qualität der Einreichungen zu steigern. Ansatzpunkte könnten eine stärkere Kommunikation hinsichtlich der Innovationshöhe und die Vorstellung von bislang geförderten IGP-Vorhaben sein. Gleichzeitig betont die Evaluation auch, dass Erfahrungen aus dem österreichischen Vergleichsprogramm zeigen, dass bei einem niedrigschwelligen Förderprogramm mit einer großen Bandbreite hinsichtlich der Vorhabenqualität gerechnet werden muss – auch wenn das Förderprogramm bereits länger etabliert ist.

3.1.2 Zugangswege zum IGP

Als gänzlich neues Förderprogramm ist das IGP noch nicht weitläufig in der Zielgruppe bekannt. Laut Online-Befragung waren viele erreichte Interessenten aktiv auf der Suche nach möglichen öffentlichen Förderangeboten, bevor sie auf das IGP aufmerksam wurden. Mit 20% wurden die meisten Geförderten auf der Webseite des BMWK auf das IGP aufmerksam, 17% erfuhren über einen Verteiler oder Newsletter vom IGP, gefolgt von 14% durch eine Förderberatung. Weitere 13% wurden durch den

¹⁹ Technopolis Group (2014): Evaluierung der Kreativwirtschaftsinitiative „Evolve“ und Angaben auf der Website ([LINK](#))

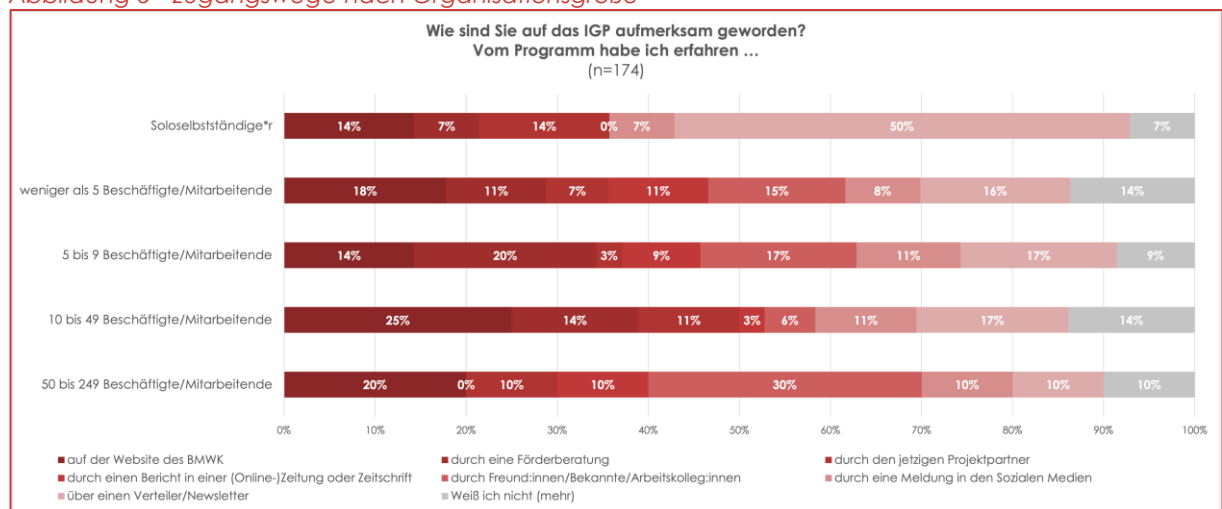
²⁰ ZEW et al (2011): Systemevaluierung KMU-Innovativ ([LINK](#))

Bekanntenkreis oder das berufliche Umfeld, sowie 9% durch den jetzigen Projektpartner auf das IGP hingewiesen. Durch soziale Medien und On- und Offline-Medienberichte wurden weitere 9% und 8% der Befragten erreicht. In den Interviews wurde jedoch betont, dass das IGP vor allem durch die aktuell laufenden Projekte zunehmend an Bekanntheit im Umfeld gewinnt und weitere Bewerbungen auslöst. Insgesamt kann für die Zukunft des IGP erwartet werden, dass die Bekanntheit des Förderprogramms und somit auch die Antragzahlen mit zunehmender Programmdauer steigt.

Über die **Ausschreibungsrunden zeigt sich, dass die Bedeutung der Förderberatung als Zugangsweg abnimmt**, was an der zunehmenden Bekanntheit des IGP liegen könnte. In der dritten Ausschreibungsrunde sind vermehrt Befragte durch Meldungen in sozialen Medien und Berichten in (Online-) Zeitschriften auf das IGP aufmerksam geworden. Besonders auffällig ist es, dass der Anteil, der vom persönlichen Umfeld Informierten stark zurückging, allerdings der Anteil derer, die sich nicht mehr erinnern, wie sie vom IGP erfahren haben, stark angestiegen ist. Das Evaluationsteam vermutet hier den Zusammenhang, dass mit einer wachsenden Bekanntheit des Förderprogramms die Wahrscheinlichkeit zunimmt, Informationen über das Förderprogramm „zufällig“ zu erfahren und im Nachhinein nicht mehr zuordnen zu können.

Einflussfaktoren auf den Zugangsweg weiterhin sind die Vorerfahrung und die Unternehmensgröße. Für den Zugangsweg vorrangig entscheidend war die **Vorerfahrung mit öffentlicher Förderung**. Vorhaben, die eine solche Vorerfahrung mitbrachten, wurden häufiger von ihren jetzigen Projektpartnern, über entsprechende (wahrscheinlich BMWK) Social Media Accounts, über Bekannte/Arbeitskolleg*innen oder von einschlägigen (Online-)Zeitungen auf das IGP aufmerksam. Die Unternehmensgröße beeinflusst den Zugangsweg nur leicht. Erwähnenswert ist hier, dass Soloselbstständige häufig über Verteiler und gar nicht über ihre Netzwerke oder über Zeitungen vom IGP erfahren haben. Die vollständige Verteilung wird in Abbildung 3 gezeigt.

Abbildung 3 - Zugangswege nach Organisationsgröße



Quelle: Online-Befragung der Geförderten

3.1.3 Motivation zur Teilnahme

Die Motivationslage zur Teilnahme am IGP ist vielfältig, allerdings stark geprägt durch den Bedarf nach finanzieller Förderung zur Abfederung des Projektrisikos.²¹ So gaben 85% der Geförderten an, dass die **Finanzierung bzw. der Beitrag zur Deckung der Kosten** ein entscheidender Beweggrund für die Bewerbung war. Zudem gaben 72% an, dass **ohne eine öffentliche Förderung das unternehmerische Risiko zu hoch** gewesen wäre. Damit bestätigen sich die Ergebnisse aus der Literaturrecherche, nach denen Finanzierungsprobleme in einem frühen Stadium der Ideenentwicklung und vor allem für die im IGP adressierte Gruppe von Klein- und Kleinstunternehmen besonders kritisch sind.²² Darüber hinaus wurde der **Reputationsgewinn** durch eine Förderung des BMWK als wichtige Motivation für die Bewerbung beim IGP genannt, die von den Befragten als eine Art Qualitätssiegel empfunden wird. Rund ein Drittel der Geförderten (34%) erhoffte sich durch die IGP-Förderung eine höhere Chance bei Folgeunterstützung durch private Akteure, wie Business Angels oder Venture-Capital-Geber.²³ Eine höhere Chance bei anderen öffentlichen Förderprogrammen, beispielsweise einer Anschlussförderung oder -finanzierung, erwarteten 27% der Befragten. Außerdem schätzt ein Drittel (31%) der Befragten das IGP für den Aus- und Aufbau des Netzwerkes.

Die Befunde der **Online-Befragung decken sich zu weiten Teilen mit den Aussagen aus den Interviews**. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die finanzielle Unterstützung durch das Förderprogramm sowie die Senkung des unternehmerischen Risikos die **Hauptgründe** für Bewerbung der Geförderten sind. Damit werden durch das IGP einschlägige, in vielfältigen Studien diskutierte Innovationshemmnisse, wie die Finanzierung von Innovationsaktivitäten und prohibitive Risiken von Innovationsaktivitäten bei KMU, adressiert. Auch der Reputationsgewinn wird in den Interviews thematisiert: Die Förderung durch das BMWK im IGP habe neue Kooperationen und Kontakte ermöglicht.

Weder zwischen den Ausschreibungsrunden noch den Projektformen unterscheidet sich die Teilnahmemotivation. Es kann lediglich auf Basis der Online-Befragung beobachtet werden, dass die Reputationsgewinne durch die BMWK-Förderung in der dritten Runde (zu Bildung und Informationszugang mit sozialem Impact) für die Vorhaben eine größere Rolle spielte als für Vorhaben der ersten beiden Runden.²⁴ Das erscheint plausibel, denn insbesondere Sozialunternehmen müssen sich im Gegensatz zu rein profitorientierten Unternehmen oft verstärkt darum bemühen, auch eine

²¹ Die Additionalitäten des IGP werden in Kapitel 6 zu den Wirkungen näher beleuchtet.

²² Deutscher Start-Up Monitor, 2021 ([LINK](#))

²³ Anekdotische Evidenz zeigt, dass diese Hoffnung in manchen Fällen tatsächlich erfüllt wird. So wurden in einem Interview „vielversprechende Gespräche mit Investoren“ erwähnt. Diese lässt jedoch zum aktuellen Zeitpunkt noch keine Schlüsse auf systematische Effekte des IGP zu.

²⁴ In der dritten Ausschreibungsrunde nannten 52% den Reputationsgewinn als Motivation, während es in der zweiten Runde 45% und in der dritten Runde 35% für die Reputationsgewinne für ausschlaggebend hielt

Anerkennung ihres Geschäftsmodells und dessen Tragfähigkeit (etwa bei Gesprächen mit Fremdkapitalgebern/Banken) zu erhalten.

3.1.4 Vorerfahrung der Zielgruppe

Das IGP ist als **niedrigschwellige Förderung** angelegt, die auch eine **förderferne Zielgruppe** ansprechen und mobilisieren soll. Um die mobilisierte Zielgruppe hinsichtlich dieser Aspekte besser zu verstehen, wurden in den Online-Befragungen und in den Interviews relevante Vorerfahrungen abgefragt. Dabei wird unterschieden zwischen der Vorerfahrung mit öffentlicher Förderung und Vorerfahrungen mit nichttechnischen Innovationen (z.B. Geschäftsmodellentwicklung, Pitches vor einer Jury, etc.). Insgesamt hatten nur wenige Vorhaben (31% der Geförderten und 9% der Nicht-Geförderten) keinerlei für das IGP relevante Vorerfahrung.

Insgesamt gibt es **unter den Befragten bereits Vorerfahrung mit öffentlicher Förderung**, wie die Befunde der Online-Befragung zeigen. So zeigt sich, dass 63% der Nicht-Geförderten und 60% der Geförderten schon Erfahrungen mit öffentlicher Förderung mitbrachten. Ein ähnliches Bild zeigt sich in den Gesprächen (vor allem mit den Geförderten): vor allem in Teams mit mehreren Personen gibt es häufig mindestens eine Person, die bereits mit öffentlicher Förderung in Berührung kam. Es muss allerdings einordnend erwähnt werden, dass sich diese **Erfahrung häufig nicht auf größere Bundesprogramme bezieht**, sondern auch auf kleinere Landesprogramme (wie Innovationswettbewerbe, Fördergutscheine oder ähnliches). Da sich Förderregeln und -formalitäten mitunter zwischen den Förderprogrammen erheblich unterscheiden, gab es in der Zielgruppe einen **hohen Beratungsbedarf**. Für den Projektträger übersetzte sich dieser Bedarf in viele Beratungsgespräche und Rückfragen zur Förderrichtlinie. Besonders in Kombination mit den hohen Antragszahlen und der kleinteiligen Zielgruppe entstand somit ein spürbarer Aufwand.²⁵ Dies weist darauf hin, dass durchaus Personen angesprochen wurden, die erstmals an einem Förderprogramm wie dem IGP teilnahmen, in dem (größere) Innovationsprojekte per Bundeszuschuss realisiert werden können.

Aus den Daten des Projektträgers geht hervor, dass nur eine geringe Anzahl der im IGP geförderten Vorhaben bereits eine erfasste öffentliche Förderung erhalten hat. Eine Stichprobe der profi Online-Datenbank, die zur Administration von Förderprogrammen auf Bundesebene genutzt wird, zeigt, dass etwa 10% der im IGP geförderten Unternehmen eine anderweitige (von profi Online erfasste) Förderung erhalten hat. Außerdem mussten alle Vorhaben gemeinsam mit den übrigen Unterlagen angeben, ob bereits eine Förderung, die zu den De-minimis- Beihilfen zählt, erhalten wurde.²⁶ Die

²⁵ Die kleinteilige Zielgruppe ist ein wesentlicher Treiber dieses Aufwandes. Mit 9% Soloselbstständigen und 42% der Unternehmen mit weniger als 5 Mitarbeitenden, gibt es unter den Antragsstellern viele kleine Akteure. Diese haben häufig keine Möglichkeit, etwaige Fragen intern (etwa mit einer Rechtsabteilung oder mit im Antragsgeschäft erfahreneren Kolleginnen und Kollegen) zu klären und sind auch finanziell nicht in der Lage eine Förderberatung oder sonstige Expert*innen zu beauftragen.

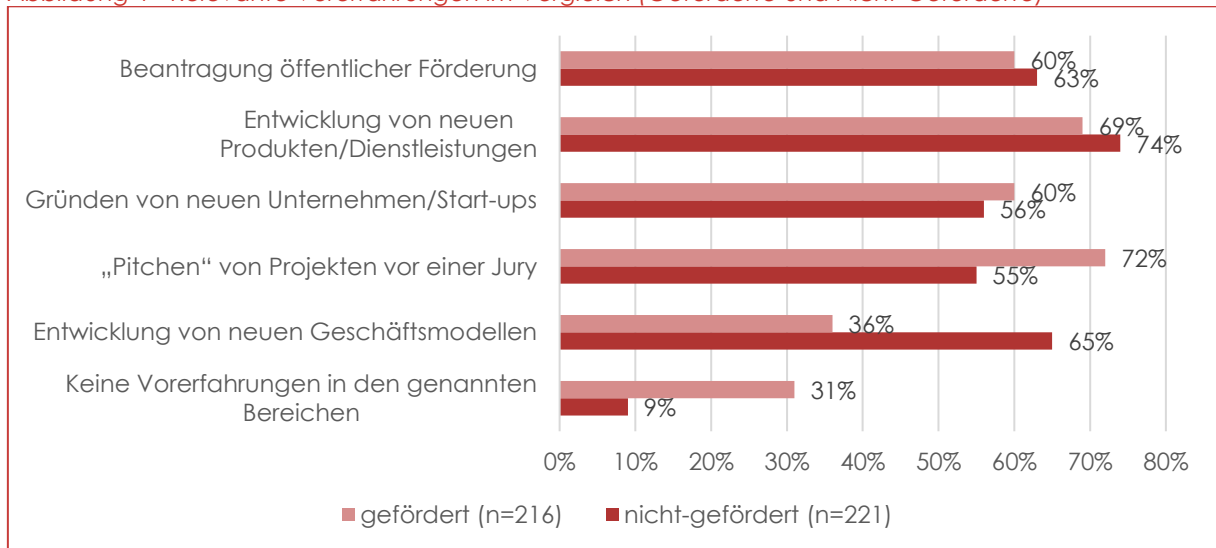
²⁶ Als Teil der Beantragung der Fördermittel musste jedes Vorhaben eine Erklärung über die in den beiden vorangegangenen Steuerjahren sowie im laufenden Steuerjahr gewährten De-minimis-Beihilfen abgeben.

Auswertung dieser Erklärungen zeigt, dass 79 Vorhaben bereits eine andere De-minimis-Förderung erhalten. Beide Datenquellen sind als Anhaltspunkte zu verstehen, dass eher wenige Vorhaben bereits Vorerfahrung mit der Projektförderung (Fördergutscheine und ähnliche Förderungen werden nicht erfasst) vorweisen können.

Viele der Befragten brachten **Vorerfahrung in anderen für das IGP relevanten Bereichen** mit. Dementsprechend sind viele besonders erfahren mit Pitches vor einer Jury oder auch der Entwicklung von neuen Produkten und Dienstleistungen. Es zeigt sich hier auch, dass die Befragten der dritten Ausschreibungsrunde tendenziell mehr Erfahrung vorzuweisen hatten als diejenigen der ersten beiden Runden. Ein Überblick über die spezifischen Vorerfahrungen gibt Abbildung 4. In der Welt der (nichttechnischen) Innovationen sind Formate wie beispielsweise Pitches, Jurys und das strukturierte Design von Geschäftsmodellen weit verbreitet und bekannt. Deswegen verwundert es nicht, dass viele der Vorhaben bereits mit diesen Aspekten in Berührung gekommen sind. Im Vergleich der Geförderten und Nicht-Geförderten zeigt sich, dass die Erfahrungswerte in vielen Bereichen ähnlich hoch eingeschätzt werden. Einen wichtigen Vorteil scheinen allerdings die Geförderten im Pitchen vor einer Jury zu haben. Der Pitch ist ein wichtiges, wenn auch nicht das einzige, Element in der Bewertung der Vorhaben, weswegen hier erfahrenere Teams wahrscheinlich häufiger zu den Geförderten gehören. Die Nicht-Geförderten schätzten sich selbst als erfahrener in der Entwicklung von Geschäftsmodellen ein. Eine plausible Erklärung hierfür sieht das Evaluationsteam darin, dass diese Vorerfahrung zwar relevant, dennoch aber nicht unabdingbar für eine Förderung im IGP ist. Die A-Projekte sind mit Validierungen und dem Kennenlernen der Zielgruppe beschäftigt und die B-Projekte testen ihre Konzepte am Markt. Das Geschäftsmodell und Erfahrungswerte sind zwar für die weiteren Schritte in Richtung Kommerzialisierung wichtig, aber besonders in den frühen Phasen noch nicht zentral.²⁷

²⁷ Ein weiterer Befund ist der große Unterschied der Geförderten und Nicht-Geförderten hinsichtlich der mangelnden Vorerfahrung in allen genannten Bereichen (siehe unterste Kategorie). Eine Erklärung vermutet das Evaluationsteam hier in der eher sendungsbewussten Teilnehmerschaft der Online-Befragung der Nicht-Geförderten. Eine weitere mögliche Erklärung könnte sein, dass der Projektträger und die Jury darauf auch prüften, ob ein Förderbedarf besteht. Dementsprechend könnte bei Vorhaben mit viel Vorerfahrung dieser Bedarf nicht diagnostiziert worden sein.

Abbildung 4 - Relevante Vorerfahrungen im Vergleich (Geförderte und Nicht-Geförderte)



Quelle: Online-Befragung

3.2 Charakterisierung des Fördergeschehens

3.2.1 Organisationstyp, Unternehmensgröße und Unternehmensalter

Ergänzend zur Analyse der Antragszahlen liefert die Auswertung der Förderdaten Einblicke in die Gruppe der über das IGP geförderten Organisationen. Hiervon sind **89% Unternehmen und 11% Forschungseinrichtungen**. Das IGP wird hauptsächlich **von kleinen und Kleinstunternehmen nachgefragt**: In den Ergebnissen der Online-Befragung²⁸ zeigt sich, dass 20% der geförderten Unternehmen zwischen 5-10 Mitarbeitende haben, die mit 42% größte Gruppe der geförderten Unternehmen arbeitet mit weniger als 5 Mitarbeitenden. Weitere 9% klassifizieren sich als Soloselbstständige.

Korrelierend mit der Unternehmensgröße werden im Förderprogramm **viele junge Unternehmen** gefördert, was sich darin zeigt, dass der Großteil (ca. 40%²⁹) der Unternehmen jünger als 3 Jahre ist. Nur 17% der Unternehmen wurden vor 2010 gegründet. Ein wichtiger Aspekt ist, dass auch Unternehmen in Gründung für die Antragsstellung zugelassen waren.³⁰

Insgesamt zeigen diese Zahlen zur Größe und zum Alter der Unternehmen deutlich, dass die Zielgruppe des IGP von einer gewissen „**Kleinteiligkeit**“ geprägt ist. Dies bringt

²⁸ Diese Einteilung nach Größenklassen der geförderten Organisationen deckt sich mit den Auswertungen der Antragstellenden. Aufgrund unvollständiger Angaben zu Größenklassen in den Förderdaten werden an dieser Stelle die Informationen aus der Online-Befragung genutzt.

²⁹ Diese ungefähre Angabe geht aus der Programmstatistik des Projektträgers hervor, die sich auf teilweise unvollständige Selbstauskünfte der Geförderten beruft.

³⁰ Um die Förderung zu erhalten, mussten diese (in Gründung befindlichen) den Gründungsprozess abschließen.

verschiedene Implikationen, u.a. zu Bedarfen in der Antragsberatung mit sich, bedeutet aber auch, dass die anvisierte Zielgruppe de facto erreicht wurde.

Dabei sticht zusätzlich heraus, dass sich **17%** der geförderten Unternehmen selbst als „**Sozialunternehmen**“³¹ (unabhängig von ihrer Rechtsform³²) bezeichnen, eine Gruppe, die in etablierten Innovationsförderprogrammen deutlich geringer sein dürfte. Innerhalb des IGP gibt es einen **kontinuierlichen Anstieg über die Ausschreibungsrunden**. In der ersten Ausschreibungsrunde lag der Anteil bei 5%, in der zweiten Runde für die Kultur- und Kreativwirtschaft bei 10% und in der dritten Runde zu Bildung und Informationszugang mit hohem sozialem Impact liegt der Anteil der Sozialunternehmen (wenig überraschend) bei 46%.

3.2.2 Branchenverteilung

Das IGP wurde auch mit dem Ziel ins Leben gerufen, branchenoffen eine breite Vielfalt an Innovationen zu fördern. Wie Abbildung 5 zeigt, wurde dieses Ziel erreicht und unterschiedlichste Branchen gefördert. Die geförderten Projekte reichen dabei von digitalen Mentoring-Programmen für junge Erwachsene über Softwaretools zur Gestaltung von Bekleidung und Plattformlösungen für Kunsthandel bis hin zu Cloud-basierten Applikationen für die psychologische Begleitung von chronisch Kranken. **Durch die Offenheit des Förderprogramms für Neues wird für viele Vorhaben ein Anknüpfungspunkt geboten.** Es zeigt sich, dass Vorhaben aus einer **Vielzahl von Branchen** in den unterschiedlichen Ausschreibungsrunden gefördert werden. Die Branchenzuordnung zu den Vorhaben basiert auf der Selbsteinschätzung, die in der Online-Befragung abgefragt wurde.³³

Insgesamt zeigt sich, dass die eher breit gefasste **Ausschreibungsrunde 1 die größte Vielfalt von Branchen** anzog und hier vor allem Software, Bildung und Logistik als Branchen angegeben wurden. In der zweiten Ausschreibungsrunde ordneten sich viele Vorhaben der Unterhaltungs- und Gaming-Industrie und der Softwarebranche zu. In der dritten Ausschreibungsrunde, die eher eng gefasst und auf Bildung und Informationszugang mit sozialem Impact zugeschnitten war, gaben die Vorhaben an sich mit den Themen wie Bildung, Software und EdTech zu befassen.

Die Interviews und die qualitative Auswertung der Vorhabenbeschreibung der Skizzen verdeutlichen, dass viele Vorhaben **branchenübergreifend** agieren und so eine große inhaltliche Vielfalt an Innovationen gefördert wird. Gleichwohl lässt sich feststellen, dass ein großer Teil der Anträge aus **modernen Dienstleistungsbranchen** kommt,

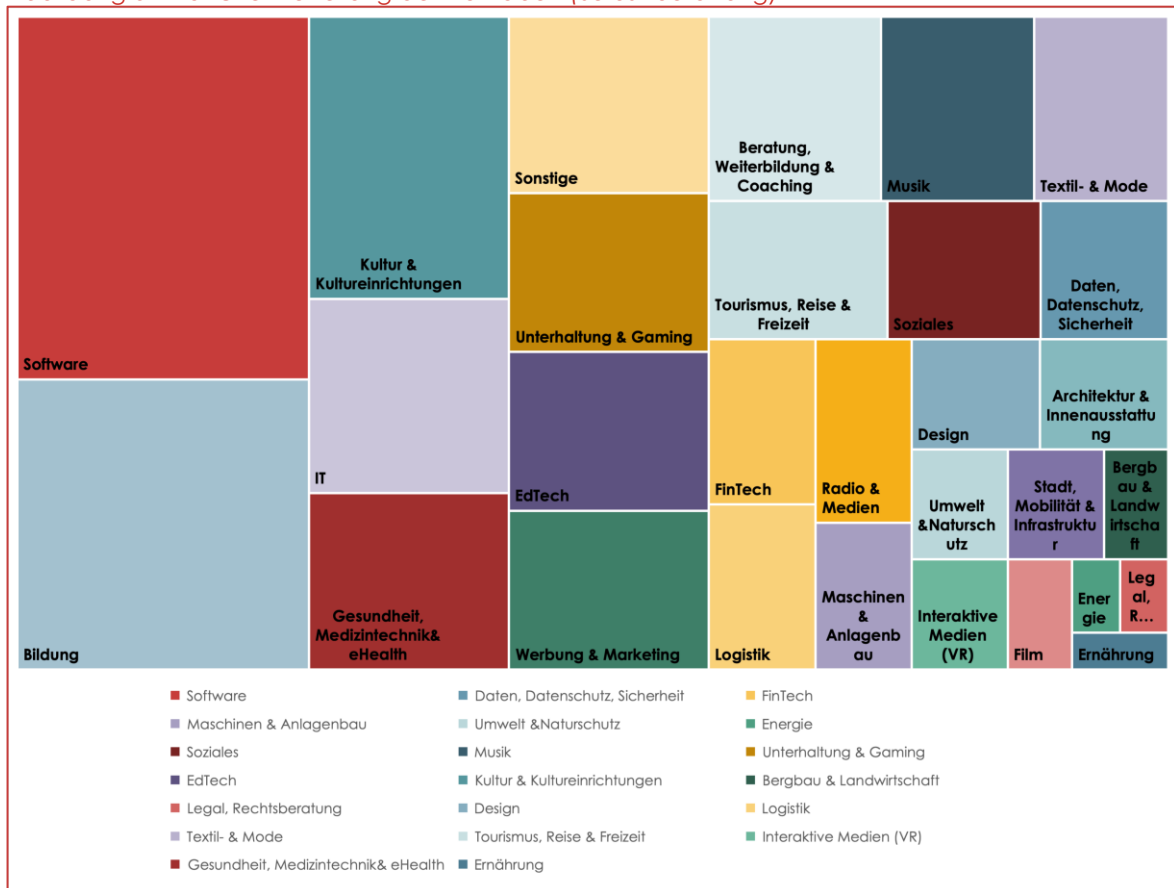
³¹ Frage aus der Online-Befragung: „Würden Sie Ihr Unternehmen als Sozialunternehmen oder gemeinwohlorientiertes Unternehmen (z.B. Social Startup) bezeichnen?“

³² Der Anteil der nach Rechtsform geltenden gemeinnützigen Unternehmen war deutlich geringer. Gemäß der Programmdaten gab es 101 gemeinnützige Unternehmen und 10 gemeinnützige Unternehmen in Gründung, die einen Antrag stellten. Diese waren fast ausschließlich in der Ausschreibungsrunde 3.

³³ Eine Zuordnung auf Basis der NACE-Wirtschaftszweige-Klassifikation stellte sich als nicht praktikabel heraus, weil viele Vorhaben sich in mehrere Branchen einordnen können.

neben der IKT-Branche unter anderem aus der Kreativwirtschaft, der Online-Bildung oder digitalen Vermarktungsservices.

Abbildung 5 –Branchenverteilung der Vorhaben (Selbstzuordnung)



Quelle: Online-Befragung

3.2.3 Innovationsarten in den IGP-Projekten

Der Schwerpunkt der Förderung im IGP sind nichttechnische Innovationen. Diese Innovationen umfassen nach der IGP-Definition neue **Produkte, Dienstleistungen, Prozesse, Organisationsweisen, Marketingkonzepte, Geschäftsmodelle und Designansätze**. Dieser neuartige und durchaus breite Fokus eines Innovationsförderprogramms bringt die Frage mit sich, welche Arten von Innovationen empirisch im Fördergeschehen beobachtbar waren. Die Online-Befragung der Geförderten liefert hierzu Einblicke, wobei die Befragung Mehrfachantworten zuließ, etwa um Mischformen von Innovationsarten aufzuzeigen (etwa im Sinne eines Servitization-Ansatzes, bei der eine Kombination von Produkt und Dienstleistungsinnovationen relevant sein kann; siehe z.B. das IGP - Projekt RoboCut AR, in diesem Bericht beschrieben in Fallbeispiel 3). Es zeigt sich – erstens – dass zwischen den Projektformen hinsichtlich der Innovationsarten nur marginale Unterschiede bestehen. So ordnen 71% der A-Vorhaben und 61% der B-Vorhaben ihre Innovation als neues Produkt ein, sowie 61% der A-Vorhaben und 54% der B-Vorhaben als neue Dienstleistung. Weitere 48% der Projektform A bezeichnen die im IGP geförderte Innovation als neues Geschäftsmodell, bei Projektform B sind es 54%.

Es wurde außerdem auch die **Ausrichtung der Geschäftsbeziehungen** der im IGP geförderten Innovationen von der Online-Befragung erfasst. Diese zielt darauf ab herauszufinden, ob das geförderte Vorhaben (und die Innovation) auf eine **Business-to-Business (B2B)**, **Business-to-Customer (B2C)** oder **Customer-to-Customer (C2C)** Beziehung ausgerichtet sind. Hier zeigt sich, dass die meisten (69%) ihre Innovation im Bereich Business-to-Business (B2B) einordnen, während 24% ihr Vorhaben als Business-to-Customer (B2C) und 7% als Customer-to-Customer (C2C) sehen. Es gibt jedoch deutliche Unterschiede zwischen den Ausschreibungsrunden.³⁴ Während 84% der Vorhaben der ersten Ausschreibungsrunde als B2B deklarieren, sind es in der zweiten Runde lediglich 38%. Die Vorhaben der zweiten Runde widmen sich vorwiegend (56%) den B2C-Geschäftsbeziehungen. Dies deckt sich mit der Einordnung der Branchen, dass sich die Projekte in der ersten Runde häufig mit Software-Projekten oder z.B. der Logistikbranche befassen. In der zweiten Ausschreibungsrunde geht es unmittelbarer um den direkten Mehrwert für den Konsumenten (beispielsweise die Vorhaben in der Unterhaltungs- und Gaming-Branche).

3.2.4 Digitalisierungselemente in den IGP-Projekten

Ein weiteres interessantes Merkmal der IGP-Projekte betrifft den **Digitalisierungsbezug der Vorhaben**. Einerseits hat die Digitalisierung in den letzten Jahren fast in allen Branchen zu Veränderungen und Neuerungen geführt. Andererseits hat sich durch die Covid-19 Pandemie (zeitgleich mit dem IGP Piloten) die Digitalisierungsdynamik in vielen Branchen intensiviert. Außerdem ist die Digitalisierung insbesondere auch für die deutsche Wirtschaft ein Schlüsselthema, das viel Potenzial für (nichttechnische) Innovationen bietet. Im IGP war die erste Ausschreibungsrunde spezifisch auf digitale und datengetriebene Geschäftsmodelle zugeschnitten. Deswegen kann hier von einem hohen Digitalisierungsanteil ausgegangen werden. Es ist allerdings relevant, wie der Digitalisierungsanteil über alle Runden hinweg ausfällt. Die Ergebnisse der Online-Befragung zeigen, dass sich insgesamt **fast alle im IGP geförderten Vorhaben einen Digitalisierungsbezug zuschreiben würden**. In der ersten Ausschreibungsrunde betrug dieser (wenig überraschend) 99%, in der zweiten Runde 77% und in der dritten Runde 92%.

3.2.5 Geschlechterverhältnis unter den Projektbeteiligten

Obwohl **das Fördergeschehen im IGP eher männlich geprägt** ist, kann das Förderprogramm ein **wesentlich paritätischeres Geschlechterverhältnis aufweisen als in der Gründungs- und Innovationsdomäne üblich** ist. Die Projektteams der Vorhaben der ersten beiden Ausschreibungsrunden setzten sich insgesamt zu 60% aus Männern und zu 39% aus Frauen zusammen, während sich eine befragte Person als divers bezeichnete. Etwa 23% der Teams bestehen nur aus männlichen Personen, weitere 22% aus überwiegend Männern und aus je einer Frau. Rein weibliche Teams machen 8% aller Teams aus. Der Frauenanteil unter den Projektleiter*innen liegt insgesamt bei 24%, wobei er von der ersten bis dritten Ausschreibungsrunde stark ansteigt: 10% in der

³⁴ Die dargestellten Ergebnisse beziehen sich auf die erste und zweite Ausschreibungsrunde. Die Vorhaben der dritten Ausschreibungsrunde wurden zu dieser Thematik nicht befragt.

ersten Ausschreibungsrunde, 29% in der zweiten Runde und 34% in der dritten Runde. Dies kann auch mit dem thematischen Zuschnitt der Ausschreibungsrunden zusammenhängen, weil etwa in der Modewirtschaft und im Bereich Bildung zuletzt anteilig mehr frauengeführte Start-ups existieren, während die IT-Branche unter den Start-ups von Männerteams dominiert wird.³⁵ **Im Vergleich ist der Frauenanteil deutlich höher als unter Gründerinnen und Gründern von Start-ups (16%)³⁶ oder Geförderten anderer Förderprogramme**, wie beispielsweise des EXIST Gründungsstipendiums (15%)³⁷, wobei beim Vergleich unter anderem beachtet werden muss, dass der Fokus des IGP nicht allein auf Start-ups liegt.

3.2.6 Regionale Verteilung

Das IGP ist ein bundesweites Förderprogramm und in der vorliegenden Evaluation wurde unter anderem auch die regionale Verteilung der Vorhaben untersucht. Für das IGP wurden **über die drei Ausschreibungsrunden hinweg aus allen Bundesländern Vorhaben eingereicht** (Abbildung 3). Somit kann festgestellt werden, dass das Förderprogramm eine flächendeckende Mobilisierung der Zielgruppe erreichen konnte. Das wurde auch durch eine breite und flächendeckende Kommunikation im Vorfeld des Förderprogramms erreicht, wie aus Kapitel 3.1.2 zu den Zugangswegen hervorgeht. Es zeigt sich allerdings auch, dass es in der Mobilisierung klare regionale Schwerpunkte (auf der Karte in rot) gibt.

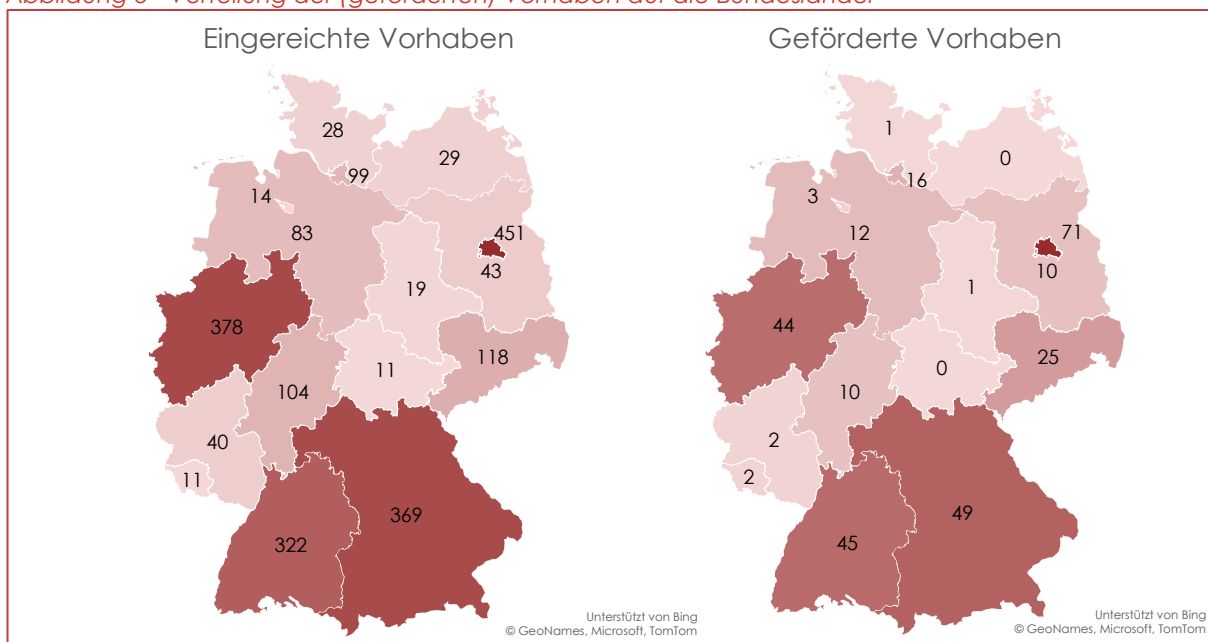
Die Verteilung der Skizzeneinreichungen deckt sich mit der Verteilung der geförderten Vorhaben auf die Bundesländer. Es zeigt sich, dass viele Vorhaben in den Bundesländern Berlin (71), Bayern (49), Baden-Württemberg (45) und Nordrhein-Westfalen (44) ansässig sind. Außerdem sind Sachsen (25) und Brandenburg (10) stark vertreten. Demgegenüber stehen Bundesländer wie Thüringen und Mecklenburg-Vorpommern, aus denen keine Vorhaben gefördert werden, sowie fünf weitere Bundesländer, aus denen bislang nur jeweils ein bis drei Vorhaben gefördert werden. Außerdem sind die meisten Vorhaben in Städten und Ballungsräumen zu verorten, während nur wenige aus ländlichen Regionen oder kleinen Städten kommen. Entsprechend zeigen die Programmdaten des Projektträgers, dass 62% der Vorhaben aus den 20 größten Städten Deutschlands stammen und viele weitere aus mittelgroßen Städten und Metropolregionen.

³⁵ Female Founders Monitor, 2020 ([LINK](#))

³⁶ Deutscher Start-up Monitor, 2021 ([LINK](#))

³⁷ Ramboll Management Consulting GmbH (2021): Evaluation der Fördermaßnahmen „EXIST-Gründerstipendium“ und „EXIST-Forschungstransfer“. In der Studie wird die Geschlechterverteilung der Begünstigten (Gründerinnen und Gründer) betrachtet, was im IGP der Rolle der Projektleitung entspricht.

Abbildung 6 - Verteilung der (geförderten) Vorhaben auf die Bundesländer



Quelle: Eigene Darstellung

Die **Verteilung der IGP Vorhaben erklärt sich nach Ansicht der Evaluatoren größtenteils durch Unterschiede der Gründungs- und Wirtschaftsaktivitäten in den Bundesländern.**³⁸ Der KfW-Gründungsmonitor ordnet beispielsweise den Ländern Berlin, Bayern, Baden-Württemberg starke Wirtschaftsaktivitäten zu, was sich auch in der Verteilung der IGP-Geförderten spiegelt. Diejenigen Bundesländer mit wenigen oder keinen IGP-geförderten Vorhaben weisen im Gründungsmonitor die geringsten Aktivitäten auf. Auch im Deutschen Start-Up-Monitor zeigt sich eine ähnliche Verteilung der Gründungsaktivitäten wie im IGP. Auch hier wird Berlin als Start-up- und Gründungshotspot herausgehoben.³⁹

Es gibt zwischen den **Ausschreibungsrunden eine leicht unterschiedliche regionale Verteilung** der geförderten Vorhaben. In der ersten Runde werden die meisten Vorhaben aus Nordrhein-Westfalen (19), Berlin (15) und Sachsen (14) gefördert. In der zweiten Ausschreibungsrunde kommen die meisten Vorhaben aus Berlin (26), Baden-Württemberg (21) und Bayern (20). In der dritten Runde zeigt sich ein ähnliches Bild, da Berlin (30), Bayern (19) und Baden-Württemberg (13) die meisten Vorhaben stellen. Dieses Bild erscheint plausibel, denn insbesondere die Kultur- und Kreativwirtschaft und Vorhaben mit einem Fokus auf sozialen Impact sind häufig in Berlin zu finden. Diese Annahme bestätigt sich in einer Erhebung des Deutschen Social Entrepreneurship Monitor, wonach die mit Abstand meisten Sozialunternehmer*innen (19%) aus Berlin kommen.⁴⁰

³⁸ KfW-Gründungsmonitor 2021, S. 4 ([LINK](#))

³⁹ Deutscher Start-Up Monitor, 2021 ([LINK](#))

⁴⁰ 3. Deutscher Social Entrepreneurship Monitor 2020/21 – Berlin wird in dieser Statistik gefolgt von den (ebenfalls im IGP stark vertretenen) Bundesländern Nordrhein-Westfalen (14%) und Bayern (13%) ([LINK](#))

3.2.7 Einzel- und Kooperationsvorhaben

Neben den Netzwerkprojekten der Projektform C, bestand in den **Projektformen A und B die Möglichkeit das Vorhaben als Einzel- oder Kooperationsprojekt** einzureichen. Die Kooperationen konnten mit Unternehmen oder Forschungseinrichtungen angelegt werden. Im IGP werden insgesamt **50 Kooperationsprojekte** gefördert, was einem Anteil an der Gesamtzahl der Vorhaben von etwa 20% entspricht. In den ersten beiden Ausschreibungsrunden liegt der Anteil der Kooperationen bei ungefähr 20%, während er sich in der dritten Ausschreibungsrunde leicht erhöht bei 23% befindet.⁴¹

Die Programmdateien zeigen, dass die Kooperationen insbesondere für Projektform B relevant sind - **80% der Kooperationen werden als B-Projekte umgesetzt**. Diese starke Konzentration der Kooperationen auf Projektform B scheint aus mehreren Gründen plausibel: B-Projekte verfügen über ein höheres Fördervolumen und eine längere Laufzeit als A-Projekte, wodurch die Förderung einzelner Partner aufgrund der höheren finanziellen Beteiligung attraktiver und aufgrund der längeren Laufzeit organisierbarer wird. Um einen zusätzlichen Anreiz für Kooperationsprojekte zu setzen, wäre die Anhebung des Fördervolumens der B-Kooperationsprojekte aus Sicht der Evaluation ein sinnvolles Vorgehen. Auch vor dem Hintergrund der inhaltlichen Ausrichtung der B-Projekte erscheinen Kooperationsprojekte sinnvoll. Die Vorhaben sind validierte Ideen, die im Rahmen der Förderung in Marktnähe gebracht werden sollen. Bei nichttechnischen Innovationen erfordert die Markteinführung nicht selten eine intensive Beschäftigung mit der Zielgruppe (hierzu können vor allem Forschungseinrichtungen sinnvoll beitragen) oder eine konkrete Umsetzung der Markteinführung (hierzu können Umsetzungspartner einen Beitrag leisten). Im Vergleich dazu befassen sich die Frühphasenprojekte der Projektform A mit der grundsätzlichen Validierung ihrer Idee, wofür häufig keine Projektpartner benötigt werden. Dieses projektformabhängige Interesse wird zusätzlich durch einen weiteren Befund unterstrichen. In der Online-Befragung wurde abgefragt, ob Einzelprojekte vor Einreichung ihrer Skizzen eine Kooperation in Betracht gezogen haben. Die Antworten zeigen, dass insgesamt 22% der Einzelvorhaben eine Kooperation erwogen, sich schlussendlich allerdings dagegen entschieden. Die große Mehrheit (etwa 69%) dieser 22% Einzelvorhaben waren A-Projekte. Es zeigt sich also, dass einige A-Projekte zwar über eine Kooperation aktiv nachdachten, aber dann als unpassend oder unpraktisch verwarfen. In den Begründungen zeigt sich, dass häufig hoher Koordinationsaufwand befürchtet wurde oder das Fördervolumen und die mögliche Laufzeit für zu gering gehalten wurden.

In den Kooperationsprojekten spielen **Forschungseinrichtungen** eine wichtige Rolle. Obwohl insgesamt im IGP nur 8% der Fördernehmer als Forschungseinrichtung klassifiziert werden, werden viele Kooperationsvorhaben gemeinsam mit Forschungseinrichtungen betrieben⁴². Häufig waren angewandt Forschende (z.B.

⁴¹ In der ersten Ausschreibungsrunde liegt der Prozentsatz bei 21%, in der zweiten Ausschreibungsrunde bei 19%.

⁴² In der ersten Runde 52% der Kooperationsvorhaben, in der zweiten Runde 38% und in der dritten Runde 42%

Fraunhofer-Institute, Fachhochschulen etc.) in die Vorhaben eingebunden. Auf der Basis der im Fallstudienprogramm untersuchten Kooperationsprojekte lässt sich sagen, dass die Kooperationspartner unter anderem zur technischen und konzeptionellen Umsetzung der Validierungen oder Markttests beigetragen haben. Obwohl nicht zu erwarten ist, dass der Anteil der Forschungspartner zukünftig auf ein Niveau wie in Technologie- oder Forschungsförderprogrammen ansteigt, ist eine perspektivische Steigerung der Beteiligung von Forschungseinrichtungen im IGP unter Umständen wünschenswert. Einerseits scheint es bei den Vorhaben einen gewissen Bedarf für wissenschaftliche Unterstützung, insbesondere unter den B-Projekten, zu geben. Andererseits gibt es auch im Forschungs- und Wissenschaftsbetrieb eine nennenswerte Zahl von Akteuren, die sich mit nichttechnischen Innovationen befassen. Dies können z.B. sozialwissenschaftlich ausgerichtete Forschungseinrichtungen oder -projekte sein, Kunst- und Designhochschulen, Business Schools aber auch Gründungszentren an Universitäten. Aus der Sicht der Evaluation können diese Akteure einen wertvollen Beitrag zu den im Förderprogramm geförderten Vorhaben leisten, indem sie die Qualität und das Potenzial der Vorhaben steigern.

In den Gesprächen mit den Geförderten, die an Kooperationsprojekten beteiligt waren, **werden die Kooperationen gelobt** und insbesondere auch die Zusammenarbeit mit Forschungspartnern als gewinnbringend und wertschätzend beschrieben. Einige der Vorhaben schildern, dass ohne den Kooperationspartner das Vorhaben nicht in vergleichbarer Qualität möglich gewesen, andere schätzten den guten Überblick über den Stand von Wissenschaft und Forschung oder auch das große Netzwerk der Forschungspartner. Einzelvorhaben argumentieren, dass mit Kooperationen ein hoher Koordinierungsaufwand entstehen würde. Abstimmungen und Kommunikation, die Aufgabenverteilung und Vereinheitlichungen von Ansätzen brauche mehr Zeit und Mühe. Es könne auch leichter zu Fehlern und Missverständnissen kommen. Die interviewten Jury-Mitglieder nehmen Kooperationsvorhaben als eine Art Vertrauensnachweis wahr: Das Projekt wurde bereits weitergedacht und wichtige Partner miteinbezogen. Außerdem komme es bei der Umsetzung nicht nur auf eine Person oder Organisation an, sondern idealerweise seien mehrere Parteien investiert und interessiert am Erfolg des Vorhabens.

Ein wichtiger Indikator in der Bewertung ist die **Nachhaltigkeit der Kooperationsvorhaben** über das IGP hinaus. Die in den Fallstudien untersuchten Kooperationen sind langfristig angelegte Partnerschaften, die auch nach der IGP-Förderung fortgesetzt werden sollen. Daraus lässt sich eine positive Tendenz im Hinblick auf die Nachhaltigkeit der Kooperationsvorhaben prognostizieren. Es zeigt sich außerdem in der Online-Befragung, dass 43% der Vorhaben (Einzel- und Kooperationsvorhaben) für die Fortsetzung der Arbeit an den Innovationen nach weiteren Partnern suchen. Auch dieser Befund lässt darauf schließen, dass die Kooperationen als wichtig gesehen werden und ausgebaut werden sollen.

4 Positionierung des IGP in der Innovationsförderung

Die Genese des IGP in den letzten Jahren stand im Zusammenhang mit verschiedenen **Analysen zum deutschen Innovationsystem**. Diese zeigen etwa, dass deutsche Unternehmen weltweit zu den führenden Innovatoren bei Industrie- und Konsumgütern zählen. Allerdings kommen Unternehmen, die ihren Erfolg auf nichttechnischen Innovationen wie neuen (digitalen) Geschäftsmodellen aufbauen, nur selten aus Deutschland⁴³. Eine hierzu 2016 veröffentlichte Studie⁴⁴ arbeitete dabei unter anderem heraus, dass im Zusammenhang mit nichttechnischen Innovationen **Markt- und Systemversagenstatbestände festzustellen** sind, die eine öffentliche Förderung rechtfertigen. In der Folge wurde das IGP konzipiert und im Jahr 2019 gestartet.

4.1 Vergleichsprogramme außerhalb von Deutschland

Außerhalb Deutschlands gibt es bereits länger Förderprogramme zur Förderung von nichttechnischen Innovationen. In **Österreich** werden so im **AWS Creative Impact⁴⁵ Förderprogramm⁴⁶** seit 2008 nichttechnische Innovationen in frühen Entwicklungsphasen mit inhaltlichen und wirtschaftlichen Machbarkeitsstudien gefördert. Das Förderprogramm hatte für die Ausgestaltung des IGP eine Vorbildfunktion und ist in Struktur und Funktionsweise vergleichbar. Wie es das IGP über die verschiedenen Projektformen versucht, werden im AWS Creative Impact Förderprogramm auch Vorhaben an unterschiedlichen Stellen des **Innovationsprozesses** unterstützt. Die Beurteilung und Auswahl der zur finalen Förderungsentscheidung vorgeschlagenen Projekte erfolgt auch durch eine **Expertinnen- und Expertenjury**. Statt über thematische Ausschreibungsrunden, fordert der AWS im vorhinein, dass Innovationen im Kontext von Digitalisierung, Social Impact, Design, Mode, Architektur, Gaming und Film-/Musikverwertung oder -technologie erkennbar sein müssen. Die Möglichkeit der Förderung eines Innovationsnetzwerks (vgl. Projektform C) besteht nicht. Die maximalen Geldzuwendungen mit 200.000 € im Programmbereich „Marktreife erhalten“ liegen in einer **vergleichbaren Größenordnung** wie bei den Projektformen B und C des IGP. Die mögliche Förderdauer von drei Jahren übersteigt hingegen die maximale Dauer von zwei Jahren beim IGP.

In **Frankreich** ist die **öffentliche Förderbank BPI** mit der Förderung von nichttechnischen Innovationen befasst. Gemeinsam mit dem französischen Patent- und Markenamt (INPI) bietet die BPI das Förderprogramm **Bourse France Tech** an, das Zuschüsse für die Anlauf- und Erprobungskosten von Geschäftsmodellen, die Konzepterstellung, den

⁴³ EFI – Expertenkommission Forschung und Innovation (2021). Gutachten zu Forschung, Innovation und technologischer Leistungsfähigkeit Deutschlands 2021. Berlin, S. 33 ([LINK](#))

⁴⁴ Ökonomische und verwaltungstechnische Grundlagen einer möglichen öffentlichen Förderung von nichttechnischen Innovationen, Technopolis, isi consult, vdivde-it (2016) ([LINK](#))

⁴⁵ Im Verlauf hat sich der Name des Programms geändert. Es war auch als „Evolve“ Programm oder „impulse XS“ und „impulse XL“ bekannt.

⁴⁶ Weiterführende Informationen über AWS Creative Impact sind unter diesem [LINK](#) verfügbar.

Schutz von Eigentumsrechten, aber auch Beratungs- und Vernetzungsleistungen anbietet.⁴⁷ Das Förderprogramm hat eine **maximale Förderhöhe von 25.000 €** und ist damit deutlich kleiner als die IGP-Förderung. Im Bewerbungsprozess setzt diese Initiative auch auf Pitches. Allerdings gibt es keine zentralen Ausschreibungsrunden, sondern die Start-ups sind angehalten, individuell die Vorstellung des Projekts bei der regional zuständigen BPI anzumelden. Antragsberechtigt sind junge Unternehmen **aus allen Branchen**, die vor weniger als einem Jahr in Frankreich registriert wurden. Außerdem sind Inkubatoren, Begleitnetzwerke, Plattformen und anerkannten Verbände antragsberechtigt, die innovative Projekte oder Startups unterstützen und über eine strukturierte und dauerhafte Organisation verfügen.

In Schweden betreut die öffentliche Innovationsagentur Vinnova seit 2012 ein Förderprogramm mit dem Namen **Validierung zur Anwendung** (Validering för Tillämpning - VFT). VFT unterstützt die Anwendung und Nutzung innovativer Ideen vor Unternehmensgründung, durch **die Verifizierung und Validierung von Ideen und Geschäftskonzepten**, aus denen Produkte und Dienstleistungen erwachsen können, die zu nachhaltigem Wachstum, erhöhter Wettbewerbsfähigkeit und gesellschaftlichem Nutzen beitragen. Mehr noch als das IGP, zielt VFT auf eine sehr frühe Phase in der Entwicklung eines Start-ups.⁴⁸ Ein typisches VFT-Projekt wird über einen Zeitraum von **1 bis 6 Monaten** umgesetzt, indem Aktivitäten durchgeführt werden, die u.a. die Kundenbedürfnisse und das kommerzielle Potenzial untersuchen. Die Zielgruppe für den Einsatz von VFT-Mitteln sind Studierende, Forschende und Mitarbeiter*innen von Hochschulen und Forschungsinstituten. Die Aktivitäten können von externen Beratern, Antragstellern, Business Coaches oder einer Kombination aus diesen dreien durchgeführt werden. Ein **Projekt kann bis zu ca. 30.000 €** (maximale Förderhöhe) erhalten, wobei maximal 10% des Zuschusses für die Kosten des Antragstellers für die Begutachtung, Verwaltung und Nachbereitung verwendet werden dürfen. An den Hochschulen wird die VFT-Förderung in erster Linie über die Innovationsbüros verwaltet.

In **Dänemark** stellte das Ministerium für Wirtschaft und Wachstum den Market Development Fund ("markedsmødningsfonden"), um die Marktreifung von innovativen Projekten zu fördern und war insbesondere für KMUs vorgesehen. Im Vergleich zum IGP griff der Market Development Fund zu einem **späteren Zeitpunkt des Innovationszyklus**.⁴⁹ Der Fond unterstützte Projekte nach der Entwicklungsphase und konzentrierte sich auf die finale Anpassung von neuen und innovativen Produkten vor dem Markteintritt. Das Förderprogramm wurde im Jahr 2018 auf Grund des Versuchs die Förderungen zu konsolidieren eingestellt.

Der **Innovation Fund Denmark**, ein öffentlicher Venture-Capital-Fund, gibt den „Innobooster“ aus.⁵⁰ Das Förderprogramm fördert wissensbasierte

⁴⁷ Weiterführende Informationen über das Programm Bourse France Tech sind unter diesem [LINK](#) verfügbar.

⁴⁸ In Deutschland ist diese Förderung eher vergleichbar mit dem EXIST-Programm.

⁴⁹ Weiterführende Informationen zum dänischen Market Development Fund gibt es unter diesem [LINK](#)

⁵⁰ Weiterführende Informationen zum dänischen Innobooster gibt es unter diesem [LINK](#)

Entwicklungsprojekte in kleinen und mittleren dänischen Unternehmen und Start-ups. Dazu kann auch die Zusammenarbeit mit einer öffentlichen Wissenseinrichtung, einem Beratungsunternehmen oder das Einstellen neuer Mitarbeiter gehören. Inhaltlich müssen die Antragsteller zu einem der **drei politisch definierten Ziele** beitragen: Entwicklung und Innovation grüner Technologien; Biowissenschaften, Gesundheits- und Sozialtechnologie oder der strategischen und herausforderungsorientierten Innovation in neuen Technologien. Der Innovation Fund Denmark kann bis zu 35% der Projektkosten des Unternehmens und maximal eine Förderhöhe von ca. **670.000 €** finanzieren. Als weitere Bedingung müssen die antragstellenden Unternehmen innerhalb der letzten drei Jahre **externes Risikokapital** in Höhe von ca. **14.000 €** erhalten haben. Damit richtet sich das Förderprogramm eher an etablierte Unternehmen, die ein wissensbasiertes Entwicklungsprojekt planen.

Anders ausgerichtet ist das „**Innofounder**“ Förderprogramm, das auch vom Innovation Fund Denmark ausgegeben wird.⁵¹ Diese Förderung richtet sich an junge Unternehmen zu **Beginn des Innovationszyklus** und ist damit im Fokus enger als das IGP. Der Innovation Fund Denmark versucht mit dem Förderprogramm auf der einen Seite technologie-fokussierte Unternehmen und auf der anderen Seite, ähnlich wie das IGP-Programm, nichttechnische Innovationen, z.B. im Bereich der Geschäftsmodelle, zu adressieren. Die geförderten Gründer*innen erhalten über ein Jahr hinweg eine monatliche Summe von ca. **37.500 €** und eine einmalige Zahlung von ca. **13.000 €**. Zusätzlich zur finanziellen Unterstützung bekommen die Geförderten einen **Tutor**, der sie bei der geschäftlichen Entwicklung unterstützt und ca. einmal pro Monat trifft. Die Tutoren sind externe Berater, die vom Innovation Fund Denmark beauftragt werden. Außerdem gibt es die Möglichkeit für die Geförderten, sich untereinander zu vernetzen. Ähnlich wie beim IGP-Programm wird auf ein **möglichst unkompliziertes** Bewerbungsverfahren mit einem Pitch gesetzt. Um den **bürokratischen Aufwand zu minimieren**, wird die Anzahl der Bearbeiter je nach Komplexität der Bewerbung variiert. Außerdem wird auf ein individuelles Feedback verzichtet. Der Innovation Fund Denmark setzt auf enge Kooperationen mit den dänischen Universitäten, um die aus ihrer Sicht richtigen Start-ups mit großem Potential zu erreichen.

Außerhalb von Europa gibt es unter anderem das **Ideation (Tnufa) Incentive Programme**⁵², in dem jungen israelischen Unternehmen in der Frühphase Unterstützung bei der Erstellung von Machbarkeitsstudien und Markttests angeboten wird. Die Förderhöhe beläuft sich auf maximal ca. **28.000 €** innerhalb von zwei Jahren und ist damit **deutlich geringer** als das maximale Projektvolumen im IGP. Die Mittel sollen allerdings nicht für Gehälter und Gemeinkosten verwendet werden. Die Bewerber*innen sind daher auch nicht verpflichtet, ihren Arbeitsplatz aufzugeben. Die Israel Innovation Authority stellt außerdem in Aussicht, nach Abschluss des Förderzeitraums das Projekt durch eines der **anderen von der Behörde angebotenen Förderprogramme zu unterstützen**. Die Förderung durch das Tnufa-Programm soll

⁵¹ Weiterführende Informationen zum dänischen Innofounder gibt es unter diesem [LINK](#)

⁵² Weiterführende Informationen über das Tnufa-Programm sind unter diesem [LINK](#) verfügbar.

außerdem als objektives Vertrauensvotum dienen, das den Unternehmen dabei helfen kann, weiteres privates Kapital zu beschaffen.

Im Vergleich zu verwandten Förderprogrammen außerhalb Deutschlands zeigt sich insgesamt, dass die Projektform C nur im französischen Förderprogramm Bourse France Tech ansatzweise ähnlich angeboten wird. Die thematische Abdeckung der Ausschreibungsrunde 3 des IGP findet explizit nur beim österreichischen AWS Creative Impact Förderprogramm statt. Auswahlverfahren über das Pitchformat, wie sie beim IGP verwendet werden, sind auch im Ausland üblich. Viele Förderprogramme fokussieren sich auf junge Gründungen und Start-ups. Es gibt nur wenige Angebote, die sich wie das IGP auch an etablierte Unternehmen richten; zudem wird bei den betrachteten Vergleichsprogrammen häufiger auf Gründungsunterstützung gesetzt und weniger explizit auf Innovationsförderung. Die Förderhöhe des IGP ist im internationalen Vergleich eher hoch, lässt sich im Einzelnen aufgrund der unterschiedlichen Charakteristika der Förderprogramme aber nur schwer vergleichen.

4.2 Positionierung in der deutschen Förderlandschaft

4.2.1 Positionierung des IGP im BMWK-Förderportfolio

Im **Förderportfolio des BMWK** wird das Förderprogramm im Rahmen des BMWK-Konzeptes „Von der Idee zum Markterfolg“ innerhalb des Bereichs der Förderung von marktnahen Innovationen positioniert. Es steht damit vor allem neben dem **Zentralen Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM)**. Von diesem grenzt sich das IGP vor allem durch den Schwerpunkt auf nichttechnische Innovationen ab, da im **ZIM** technisch innovative Forschungs- und Entwicklungsprojekte gefördert werden.⁵³ Auch in anderen Förderprogrammen – sei es in der Gründungsphase über den High-Tech-Gründerfonds oder im vorwettbewerblichen Bereich über die Industrielle Gemeinschaftsforschung (IGF) - stehen technische Innovationen bzw. Forschung und Entwicklung im Vordergrund. Zwar können durch das **EXIST-Gründerstipendium**, durchaus nichttechnische Innovationen (beispielsweise Geschäftsmodellinnovationen) gefördert werden, EXIST richtet sich jedoch in erster Linie an Ausgründungen aus Hochschulen und Forschungseinrichtungen und unterscheidet sich in der Zielgruppe daher deutlich vom IGP. Das EXIST-Gründerstipendium zielt in erster Linie darauf ab, den persönlichen Lebensunterhalt der Gründer*innen zu sichern. Sachausgaben werden bei Einzelgründungen nur im Umfang von 10.000 € gefördert. Neben der finanziellen Unterstützung werden die Geförderten von einem Coach betreut. Damit unterscheidet sich das Förderprogramm vom IGP deutlich in seiner Zielstellung. Es kann allgemein festgehalten werden, dass das IGP ein **komplementäres Förderangebot im aktuellen BMWK-Förderportfolio** ist.

⁵³ Ein weiteres Differenzierungsmerkmal des IGP ist die durchschnittliche Projektgröße im IGP, mit deutlich höheren maximalen Projektvolumina und maximalen Zuwendungen im ZIM als im IGP.

4.2.2 Das IGP im Kontext von Förderprogrammen anderer Bundesministerien

Das IGP adressiert auch bei **Einbeziehung weiterer Aktivitäten anderer Bundesministerien** eine Förderlücke, wie sowohl die Dokumentenanalyse als auch Gespräche mit Experten und Expertinnen bestätigen. Es gibt dabei einige Förderprogramme, die Ähnlichkeiten in der Zielsetzung, der Phase im Innovationszyklus oder der Zielgruppe, allerdings auch deutliche Unterschiede aufweisen. Hierzu gehört z.B. das BMBF-Programm **KMU-innovativ**, dessen Zielgruppe kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind. Es werden zwar auch Forschungseinrichtungen gefördert, aber ein besonderer Fokus liegt im Förderprogramm darauf, die Forschung und Entwicklung in KMU zu stärken. Es wird im Rahmen von KMU-innovativ die klassische Forschungsförderung in definierten Technologiefeldern vorangetrieben. Darüber hinaus finden sich Förderprogramme, die eher vergleichbare Innovationsarten und Zielgruppen wie das IGP adressieren. So ist beispielsweise das BMBF-Programm **Gesellschaft der Ideen**, wie das IGP, niedrigschwellig angelegt, um eine förderferne Zielgruppe anzusprechen. In der Förderung geht es aber um Soziale Innovationen auch außerhalb von marktorientierten Unternehmen.⁵⁴ Im Gegensatz dazu ist im IGP eine sehr viel höhere Marktnähe und eine klare Kommerzialisierungsabsicht festzustellen.

4.2.3 Das IGP im Kontext von Förderprogrammen der Bundesländer

Auch auf **Ebene der Bundesländer** gibt es nur vereinzelt Förderprogramme zu nichttechnischen Innovationen. Diese sind jedoch häufig auf bestimmte Themen und Branchen limitiert. Eine themenoffene Förderung für die Entwicklung von marktnahen nichttechnischen Innovationen, in Form von Zuschüssen, besteht allenfalls im Gründungsbereich. So werden beispielsweise in Baden-Württemberg innovative Vorhaben durch das „**Start-Up BW Pre-Seed**“-Programm im Rahmen einer Pre-Seed Finanzierung von Gründungen unterstützt.⁵⁵ Das Förderprogramm zielt auf die frühe Phase innovativer Gründungsvorhaben ab, in der sich private Investoren und VC-Gesellschaften aufgrund des Risikos noch sehr zurückhaltend verhalten. Die Gesamtfinanzierungssumme beträgt in der Regel mindestens 50.000 € und maximal 200.000 €. In Ausnahmefällen darf die Gesamtfinanzierungssumme maximal 400.000 € betragen. Neben der finanziellen Förderung werden die Start-ups auch von Partnerorganisationen betreut, die bei der Suche nach Investoren aber auch bei der Arbeit an Geschäftsmodellen und beim Unternehmensaufbau unterstützen können.

Ähnlich funktioniert der Berliner „**GründungsBONUS**“, bei dem innovative Existenzgründungen und Start-ups bezuschusst werden.⁵⁶ Das Förderprogramm finanziert nahezu sämtliche Kosten der Startphase von jungen Start-ups bis maximal

⁵⁴ In Abgrenzung zu anderen Formen von nichttechnischen Innovationen fokussieren soziale Innovationen bei Gdl primär auf Wirkungen auf das Gemeinwohl und sind weniger marktorientiert ausgerichtet. Gdl zielt deutlich weniger als das IGP auf unternehmerische Innovation. Nichtsdestotrotz sind KMU bei Gdl antragsberechtigt.

⁵⁵ Weiterführende Informationen zu „Start-up BW Pre-Seed“ gibt es unter diesem [LINK](#)

⁵⁶ Weiterführende Informationen zu „GründungsBONUS“ gibt es unter diesem [LINK](#)

50.000 €. Gefördert werden auf Gewinnerzielung ausgerichtete Gründungen, Start-ups bzw. Kleinstunternehmen und Freiberufler mit Sitz in Berlin. Das Förderprogramm wendet sich nicht nur an einzelne Branchen, sondern möchte technologische, digitale, kreative oder nachhaltige Geschäftsmodelle unterstützen.

Auch Nordrhein-Westfalen fördert mit dem „**Gründerstipendium.NRW**“ Gründer und Gründerinnen in den frühen Phasen ihrer Vorhaben, insbesondere bei der Erstellung eines Businessplans, der Entwicklung marktfähiger Produkte und innovativer Dienstleistungen oder bei ihrer beginnenden Markterschließung.⁵⁷ Die Geförderten haben die Möglichkeit, sich über individuelles Coaching begleiten zu lassen und sich über Gründernetzwerke mit anderen Start-ups auszutauschen. Die finanzielle Unterstützung beläuft sich auf 1.000 €, die pro Monat für ein Jahr ausgezahlt werden und ist daher im Umfang nicht mit der IGP-Förderung vergleichbar. Auch der Fokus unterscheidet sich deutlich vom IGP. Während sich das Förderprogramm ausschließlich an junge Gründer*innen wendet, ist das IGP ein Innovationsprogramm, das auch etablierte Unternehmen einschließt. Das Land Hamburg hat mit dem „**InnoFounder**“ ein vergleichbares Förderprogramm, mit dem Gründer*innen in der Vorgründungs- und Gründungsphase durch einen pauschalen personengebundenen Zuschuss zur Finanzierung von Lebensunterhalt und mit dem Gründungsvorhaben verbundenen Kosten unterstützt werden.⁵⁸

Das Förderprogramm „**Distr@! Digitalisierung stärken – Transfer leben**“ des Landes Hessen fördert Machbarkeitsstudien von Vorhaben im digitalen Kontext.⁵⁹ Antragsberechtigt sind KMUs sowie Hochschulen und Forschungsreinrichtungen. Zuwendungsfähige Ausgaben können in Höhe von bis zu 100.000 € gefördert werden. In einer anderen Förderlinie des Förderprogramms werden auch andere nichttechnische Innovationen, wie digitale Prozessinnovationen gefördert. Vorhaben in diesem Bereich können mit anteiligen Zuschüssen in Höhe von 100.000 bis zu 500.000 € für bis zu 3 Jahren gefördert werden. Zwar werden im Förderprogramm keine Branchen explizit ausgeschlossen, allerdings scheint die Kultur- und Kreativwirtschaft nicht im Fokus der Förderung zu stehen.

Das Förderprogramm „**EFRE.NRW – Förderung von Kreativität, Innovation und Medienkultur (KIM.NRW-EFRE)**“ unterstützte von 2014 bis 2020 Vorhaben, die der Stärkung von Kreativität, Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit in der Digital- und Kreativwirtschaft dienen.⁶⁰ Förderfähige Vorhaben waren Durchführbarkeitsstudien oder Forschungs-, und Entwicklungsvorhaben. Auch der Aufbau und Betrieb von Innovationsclustern waren förderfähig. Darüber hinaus waren auch andere nichttechnische Innovationen, wie Projekte zur innerbetrieblichen Umsetzung von

⁵⁷ Weiterführende Informationen zum „Gründerstipendium.NRW“ gibt es unter diesem [LINK](#)

⁵⁸ Weiterführende Informationen zum „innofounder“ gibt es unter diesem [LINK](#)

⁵⁹ Weiterführende Informationen zu „Distr@!“ gibt es unter diesem [LINK](#)

⁶⁰ Weiterführende Informationen zu „EFRE.NRW“ gibt es unter diesem [LINK](#)

Prozessinnovationen und Organisationsinnovationen sowie Ausbildungsmaßnahmen von Unternehmen zur Förderung berechtigt.

Ein Beispiel für ein Landesförderprogramm, welches ähnlich zum IGP auch innovative Projekte ohne Gründungsbezug unterstützt ist das „**Invest BW – Innovationsvorhaben**“.⁶¹ Je nach Forschungsintensität, Unternehmensgröße bzw. Projektart sind Förderquoten zwischen 15 und 60 Prozent möglich. Die maximale Zuwendungshöhe liegt zwischen 20.000 € und 1.000.000 € (für Einzelvorhaben) bzw. 3.000.000 € (für Verbundvorhaben). Das themenoffene Förderprogramm fördert technologische FuE-Aktivitäten und explizit auch nichttechnische Innovationsprojekte, die branchenübergreifend auf neue Dienstleistungen, neue Geschäftsmodelle und -prozesse sowie datenbasierte Dienstleistungen (Smart Services) und Service-Plattformen abzielen. Die nichttechnischen Innovationen stehen jedoch nicht spezifisch im Fokus der Förderung. Anders als beim IGP sind in diesem Förderprogramm Bewerbungen unabhängig von thematischen Ausschreibungsrunden möglich. Statt auf Pitches setzt das Förderprogramm auf ein klassisches Antragsverfahren.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass sich das IGP sowohl auf Bundes- als auch auf Landesebene **gut in die deutsche Förderlandschaft einfügt**, indem es eine **Förderlücke zu nichttechnischen Innovationen** besetzt. Förderprogramme auf Bundes- und Landesebene mit einer ansatzweisen Vergleichbarkeit richten sich meist eher an (Vor-)Gründungen und sind häufig themenspezifisch. Dieser Befund deckt sich mit der Perspektive der Zielgruppe, die den Bedarf für ein Förderprogramm wie dem IGP als sehr groß ansieht. Über alle Projektformen, thematische Ausschreibungsrunden und Organisationshintergründe hinweg, bewerteten 92% der Geförderten den Bedarf als „sehr hoch“ und weitere 6% als „hoch“. In den Interviews mit den Geförderten wurde der hohe Bedarf einhellig unterstrichen und dabei hervorgehoben, dass es bislang keine passende Förderung für ihre geplanten Geschäftsmodelle bzw. Pionierlösungen gab. Darüber hinaus wurde betont, dass durch die thematischen Ausschreibungsrunden Vorhaben angesprochen werden, zu denen bisher keine passende öffentliche Unterstützung bestand, vor allem für wirtschaftlich ausgerichtete, marktnahe Projekte und Geschäftsmodellinnovationen in der Zielgruppe der Kultur- und Kreativwirtschaft (Runde 2) und bei Vorhaben mit sozialem Impact (Runde 3).⁶²

Die Einschätzung des Bedarfes einer Förderung von nichttechnischen Innovationen und der Komplementarität innerhalb der deutschen Förderlandschaft auf Landesebene teilen zumindest implizit auch die Länder. In einem Beschluss der Wirtschaftsministerkonferenz vom Juni 2021 bitten diese das BMWK, „das IGP nach positiver Evaluation bundesweit auszurollen“.

⁶¹ Weiterführende Informationen zu „Invest BW – Innovationsvorhaben“ gibt es unter diesem [LINK](#)

⁶² Es sollte nicht unerwähnt bleiben, dass sich die bisherigen empirischen Erhebungen vorwiegend auf die geförderte Zielgruppe stützt, die tendenziell von der Notwendigkeit des Programms überzeugt sind. Allerdings wurde auch in den geführten Expertengesprächen (z.B. mit der Jury und Förderberatung des Bundes) auf den Bedarf für die Förderung von nichttechnischen Innovationen hingewiesen.

4.3 Vergleich zu privaten Finanzierungs- und Unterstützungsangeboten

Neben öffentlichen Unterstützungsangeboten ist grundsätzlich denkbar, dass auch private Finanzierungs- und Unterstützungsangebote, wie Venture Capital, Business Angels oder Bankkredite, als Alternative zu einer Förderung im IGP angesehen werden. Dies bestätigt sich in der Befragung der Geförderten. Nach der Online-Befragung hat **fast die Hälfte der Befragten auch vollständig private Finanzierungs- und Unterstützungsangebote in Betracht gezogen, wovon sich wiederum fast die Hälfte aktiv um ein solches bemühte.**⁶³ Dabei erwogen mehr B-Vorhaben (54%) als A-Vorhaben (44%) eine private Finanzierung für ihr Vorhaben. Auch die Anzahl derjenigen Vorhaben, die sich aktiv um eine private Finanzierung bemühten, war bei den B-Vorhaben höher (50%) als bei den A-Vorhaben (47%). Diese Ergebnisse bestätigen die Annahme, dass Vorhaben der Projektform B schon ausgereifter sind als die der Projektform A, wodurch private Finanzierungen für B-Projekte relevanter sind. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass sich B-Projekte höhere Chancen bei privaten Finanzierungsangeboten erhoffen, da v.a. in Deutschland private Geldgeber oftmals wenig risikofreudig sind. Somit werden eher Vorhaben unterstützt, die bereits weiter in der Entwicklung sind und bei denen somit die Erfolgsaussichten etwas besser abgeschätzt werden können.

Grundsätzlich zeigt sich also, dass eine private Finanzierung am Markt für zumindest eine Untergruppe der Geförderten durchaus in Betracht gezogen wurde. Allgemein wurde jedoch die Attraktivität des IGP im Vergleich zu diesen privatwirtschaftlichen Angeboten von 84% der Befragten als hoch oder sehr hoch bewertet. Davon waren es vor allem die A-Projekte (92%), die das IGP als deutlich attraktiver bewerten als private Finanzierungsmöglichkeiten. Dies zeigt erneut, dass die A-Projekte in ihrem frühen Entwicklungsstadium einen besonderen Bedarf an öffentlicher Förderung haben. Auch in den Interviews zeigte sich, dass A-Vorhaben sich noch nicht umfangreich mit privaten Alternativfinanzierungsmöglichkeiten auseinandergesetzt haben.

Die **Nicht-Geförderten, die ihr Vorhaben trotz Ablehnung umsetzen**, wurden in der Online-Befragung zur **alternativen Finanzierungswegen** befragt. 67% von ihnen werden ausschließlich mit eigenen Mitteln umgesetzt. Zudem gaben 15% der Befragten an, einen privaten Investor für die Weiterentwicklung des Vorhabens gewonnen zu haben, 6% bekamen einen Kredit von der Bank. Die Tatsache einer mehrheitlichen Umsetzung mit Eigenmitteln offenbart, dass private Investoren und Bankkredite nur selten als Alternative zu einer IGP Förderung angesehen werden können. Deswegen geht die Evaluation davon aus, dass es **keinen Crowding-Out-Effekt durch das IGP** gibt und

⁶³ In der Online-Befragung wurde nicht abgefragt, ob diese Bemühungen erfolgreich waren. Das Evaluationsteam geht allerdings davon aus (auf Basis der Gespräche mit den Geförderten), dass die Erfolgsquote eher gering ist. Häufig sind insbesondere A-Projekte noch nicht interessant für private (Risiko-)Kapitalgeber.



dass die Investition in die Projekte für diese oftmals der einzige Weg für den Zugang zu relevanten Finanzmitteln ist.

Denkbar ist es weiterhin, dass die Finanzierung über das IGP den Effekt einer Ankerinvestition hat und zu möglichen Folgefinanzierungen führen kann. Aus diesem Grund wurden die Geförderten in der Online-Befragung zur voraussichtlichen Anschlussfinanzierung (nach Abschluss der Förderung) gefragt. Die Ergebnisse zeigen, dass direkte externe Anschlussfinanzierungen für die IGP-Projekte eher unwahrscheinlich sein werden. Knapp 80% werden das Vorhaben mit Eigenmitteln umsetzen. Weitere 60% planen die Finanzierung über die Suche und Identifikation von anderen öffentlichen Förderprogrammen. Hier geben deutlich mehr A-Vorhaben (81%) als B-Vorhaben (49%) an, diese Finanzierungsmöglichkeit zu verfolgen. Der Evaluation erscheint dieses Ergebnis einleuchtend. Die A-Vorhaben, die zunächst im IGP die Machbarkeit überprüfen, benötigen noch weitere (finanzielle) Unterstützung durch Förderung, um ihr Vorhaben zur Marktfähigkeit zu testen. Die Finanzierung über einen Bankkredit ist für mehr als 90% nicht geplant, während Risikokapitalgeber für 34% geplant sind. Auch die Interviews zeigten, dass die Vorhaben nach der Förderung zunächst hauptsächlich in der Organisation weitergeführt und innen-finanziert werden sollen.

5 Analyse der Programmstruktur und -umsetzung des IGP

5.1 Förderdesign des IGP

5.1.1 Die Projektformen im IGP

Ein zentrales Merkmal des IGP ist die Aufteilung in die drei Projektformen A, B und C. Diese Untergliederung soll Unterstützungsbedarfe von Akteuren an unterschiedlichen Phasen im Innovationszyklus aufgreifen. Die **Möglichkeit zur Wahl der Projektformen** wurde in der Online-Befragung von den Geförderten sehr **positiv** bewertet („eher attraktiv“ 43%, „sehr attraktiv“ 30%). Die Evaluation sieht darin vor allem eine Bestätigung, dass das IGP eine **bedarfsgerechte Förderung** (Phase im Innovationszyklus) für die Vorhaben anbietet.

Im IGP nehmen die **Projektteams selbst die Einordnung des Vorhabens** im Vorfeld der Bewerbung **in die geeignete Projektformen vor**. Der Projektträger steht den Vorhaben beratend zur Seite und prüft die Passfähigkeit. Ausschlaggebend für die Entscheidung der Einordnung in die Projektformen ist, laut Interviews, der Reifegrad des Vorhabens im Innovationszyklus. Daneben spielt allerdings auch der aufzubringende finanzielle Eigenanteil eine wichtige Rolle. Die Geförderten beschäftigen sich hauptsächlich in der Antragsstellung mit den zur Auswahl stehenden Projektformen, sie konnten in den Gesprächen rückblickend häufig die Projektformen nicht mehr genau voneinander abgrenzen. Hier scheint also eine gewisse Schärfung zumindest in der Kommunikation zu den Projektformen nötig zu sein, selbst wenn es plausibel erklärbar ist, dass zum Zeitpunkt der Interviews im Rückblick oft keine genauen Angaben zur Projektformauswahl und den relevanten Gründen gemacht werden können.

5.1.1.1 Die Projektformen A und B (Machbarkeitstest bzw. Ausreifung und Marktpilotierung)

In der **Projektform A stehen Machbarkeitstests im Vordergrund**, die in einer frühen Validierungsphase von innovativen Vorhaben durchgeführt werden. Besonders bei nichttechnischen Innovationen sind solche Tests von hoher Bedeutung, da sie die grundlegende Funktionsweise des Vorhabens mit Einbezug der Zielgruppe in einem realistischen Szenario abbilden. Die A-Projekte haben eine Laufzeit von bis zu 12 Monaten und haben ein maximales förderfähiges Projektvolumen von 70.000 €. Es gingen insgesamt, über alle Ausschreibungsrunden verteilt, 670 Skizzen für Projektform A ein.⁶⁴ Gefördert werden insgesamt 109 Projekte⁶⁵, von denen 10 als Kooperationsprojekte angelegt sind (entspricht 9% aller A-Projekte).

⁶⁴ Von den 670 Skizzen wurden 261 in AR1, 171 in AR2 und 238 in AR3 eingereicht.

⁶⁵ Von den 109 Geförderten werden 28 in AR1, 48 in AR2 und 33 in AR3 gefördert.

Fallbeispiel 1 – Das Vorhaben "Pakku" (Beispiel A-Projekt)

Fallbeispiel Pakku

Das A-Vorhaben Pakku bereitet ein digitales Mentoring für Finanzanlagestrategien vor. Am Anfang der zwölfmonatigen Projektphase stand ein manuell bedienbarer Mock-Up in Excel. Im Laufe der Förderung führte das Team verschiedene Markttests durch, um schließlich die Zielgruppe als Berufseinsteiger im ersten Jahr zu definieren. Vor Beginn des Projektes bestand insbesondere in diesem Punkt beim Team eine hohe Unsicherheit, die durch die Förderung beseitigt werden konnte. Darauf aufbauend wurden die User-Experience und die Lerninhalte den gewonnenen Erkenntnissen entsprechend angepasst. Auch die Grundlagen der technischen Umsetzung waren ein wichtiger Baustein. Am Ende des Förderzeitraums war das Konzept validiert, ausgearbeitet und eine erste Beta-Version programmiert.

Quelle: Interviews und Fallstudie über das geförderte Vorhaben Pakku

In **Projektform B werden für bis zu zwei Jahre komplexe Markttests und Pilotierung am Markt gefördert**. Diese Projektform deckt das Pioneering ab und bereitet die Kommerzialisierung der Innovationen vor. Um für diese Projektform ausgewählt zu werden, müssen erste positive Belege zur Machbarkeit der Idee vorliegen. Die B-Projekte haben eine Laufzeit von bis zu 24 Monaten und ein maximales förderfähiges Projektvolumen von 300.000 €. Es gingen über alle Ausschreibungsrunden insgesamt 1060 Skizzen für die Projektform ein.⁶⁶ Diese Antragszahlen zeigen, dass die Projektform B durchaus in der Zielgruppe nachgefragt ist, insbesondere auch im Vergleich zu den anderen Projektformen. Gefördert werden insgesamt 166 Projekte⁶⁷, von denen 42 als Kooperationsprojekte angelegt sind (entspricht 25% aller B-Projekte).

Fallbeispiel 2 – Das Vorhaben "ligea" (Beispiel B-Projekt)

Fallbeispiel ligea

Das B-Vorhaben ligea kommt aus dem Bereich Innenausstattung bzw. der hochwertigen Home und Boutique Retail Teppiche und möchte eine Plattform aufbauen und betreiben, die die Vermittlung von Kunden an Anbieter (v.a. Kooperationspartner von ligea), sowie gemeinsames Planen und Durchführen von Projekten in der Branche ermöglicht. Das Geschäftsmodell des Plattformansatzes soll dem Planungskonzept zufolge darin liegen, dass ligea am über die Plattform generierten Umsatz beteiligt wird und auch selbst als Anbieter fungieren kann. Im bislang achtmonatigen Projektzeitraum wurde die Zielgruppe bereits an Mock-Ups der Plattform herangeführt und an der Weiterentwicklung beteiligt. Die IGP-Förderung wurde bislang bereits genutzt, um neue Erkenntnisse zur Umsetzung am Markt zu gewinnen, um die Plattform technisch weiterzuentwickeln und um Kunden und Kooperationspartner zu gewinnen. Ein erstes Innenausstattungs-Projekt konnte so bereits angebahnt werden.

Quelle: Interviews und Fallstudie über das geförderte Vorhaben ligea

⁶⁶ Von den 1060 Skizzen wurden 482 in AR1, 210 in AR2 und 368 in AR3 eingereicht.

⁶⁷ Von den 166 Geförderten werden 57 in AR1, 52 in AR2 und 57 in AR3 gefördert.

5.1.1.2 Bewertung der Projektform A und B

Die Fördernehmer in den **A-Projekten sehen das IGP sehr positiv** und über 90% äußern in den Online-Befragungen eine Zufriedenheit mit dem Förderprogramm.⁶⁸ Nur 2% der befragten Geförderten geben in den Online-Befragungen an, eher oder sehr unzufrieden zu sein. Diese Befunde decken sich mit dem Eindruck des Evaluationsteams, die in Gesprächen mit der Jury, den Geförderten und den Programmverantwortlichen gewonnen wurde. Besonders in der frühen Phase von Innovationsprozessen, auf die Projektform A abzielt, gibt es häufig erhebliche Hürden bei der Sicherung der Projektfinanzierung. Einerseits kommen häufig externe Investoren (wie Venture Capital-Geber) noch nicht in Frage, weil die A-Projekte noch nicht ausreichend konkret und ausgearbeitet sind. Andererseits sehen die Vorhaben die externen Investoren (noch) nicht als attraktive Alternative, weil diese häufig ein Mitspracherecht im Unternehmen einfordern. Dementsprechend begreifen die A-Projekte das IGP als Chance, um intensiv und mit einer finanziellen Rückendeckung an ihren Vorhaben zu arbeiten. Auch die Jury und Programmverantwortlichen teilen die Auffassung, dass die Projektform A eine wertvolle und sinnvolle Förderung von (nichttechnischen) Innovationen in einer frühen Phase darstellt.

Ähnlich wie die A-Projekte, schätzen die **B-Projekte das IGP als sehr positiv ein**. 86% geben in der Online-Befragung an, dass sie mit dem Förderprogramm eher oder sehr zufrieden sind.⁶⁹ Nur 3% sind mit dem IGP eher oder sehr unzufrieden.

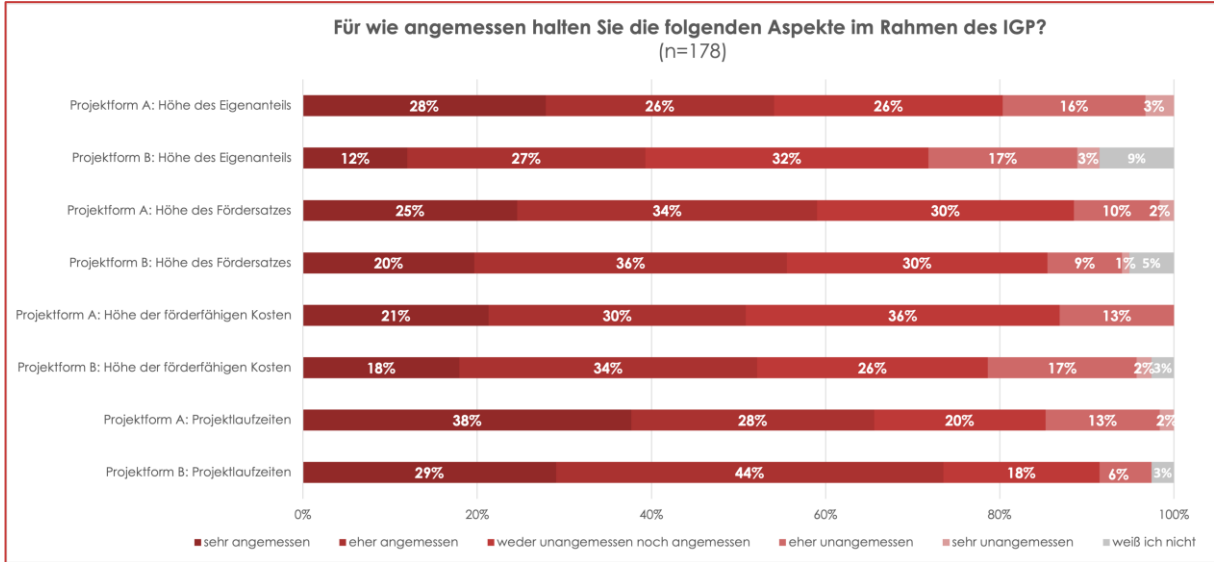
Neben der allgemeineren Bewertung der Projektformen spielte auch eine **vertiefte Betrachtung der Förderungen** für die Evaluation eine Rolle. Basierend auf den Projektformen und dem Organisationstyp der Vorhaben gelten im IGP unterschiedliche Fördermodalitäten: **Höhe des Eigenanteils, Höhe des Fördersatzes, Höhe der förderfähigen Kosten und Projektlaufzeit**. In den Interviews und in der Online-Befragung wurden die Meinungen der geförderten Vorhaben zu diesen Aspekten befragt. Die Ergebnisse zeigen eine **grundsätzliche Zufriedenheit** mit den abgefragten Parametern im IGP, wobei feine Diskrepanzen zwischen den Projektformen beobachtbar sind. Die Projektform A bewertet die abgefragten Punkte tendenziell positiver als Projektform B (Abbildung 7). Die A-Projekte empfinden die Förderung hinsichtlich der Höhe des Eigenanteils, der Höhe des Fördersatzes, der Höhe der förderfähigen Kosten und die Projektlaufzeiten als positiv, indem jeweils mehr als die Hälfte sie als eher oder sehr angemessen einstuft. Nur wenige A-Projekte äußern mittels Online-Befragung Unzufriedenheit an der Ausgestaltung der Förderung für die Projektform A. Dieses Bild bestätigt sich in den Interviews, in denen die Förderhöhe und Förderlaufzeit grundsätzlich gelobt wird. Es wurde ersichtlich, dass die Projekte einen kleinen Umfang haben, der in der 12-monatigen Laufzeit umsetzbar ist – mit einer längeren Projektdauer würde die Konzentration auf das Wesentliche gefährdet sein. Außerdem sind die Projekte häufig kleine, finanziell wenig aufwändige Tests, für die die Teams keinen allzu hohen Eigenanteil aufbringen wollen oder können.

⁶⁸ 46% sind eher zufrieden mit dem Programm und 45% sind sehr zufrieden mit dem IGP

⁶⁹ 47% sind mit dem Programm eher zufrieden, 39% geben an sehr zufrieden zu sein.

Die B-Projekte hingegen zeigen sich zwar zufrieden, allerdings zu geringeren Prozentsätzen als die A-Projekte. Die größte Differenz zeigt sich bei der (absoluten) Höhe des Eigenanteils, womit (nur) 39% der B-Geförderten zufrieden sind. Im Vergleich sind die A-Projekte mit der Höhe des Eigenanteils merklich zufriedener (54% der Vorhaben finden die Höhe des Eigenanteils angemessen).

Abbildung 7 - Bewertung der Fördermodalitäten in den Projektformen A und B



Quelle: Online-Befragung der Geförderten

Das Evaluationsteam schließt sich der Bewertung durch Geförderten, Jury und Programmverantwortlichen an, dass die Projektformen A und B grundsätzlich für sinnvoll gehalten und insgesamt positiv zu bewerten sind. Sie tragen wesentlich zur Attraktivität des Förderprogramms bei, weil so auf divergierende Bedürfnisse und den Entwicklungsfortschritte der Vorhaben eingegangen wird. Auch die untersuchten Rahmenbedingungen der Förderung werden vom Evaluationsteam insgesamt als angemessen befunden.

5.1.2 Projektform C (Innovationsnetzwerke)

Die Projektform C unterscheidet sich grundsätzlich von den ersten beiden Projektformen, indem hier **übergreifende Innovationsnetzwerke gefördert werden. Mindestens fünf Partner arbeiten, koordiniert durch eine Netzwerkmanagementschule, an Innovations-Roadmaps und gemeinsamen Konzepten für Innovationen.** Gemeinsam sollen die Partner Wissen zu übergreifenden Innovationsthemen erarbeiten, Ideen entwickeln und Innovationen umsetzen. Die Projektform C setzt sich aus zwei unterschiedlichen Phasen zusammen. In der ersten Phase, die höchstens 9 Monate dauert, konsolidieren sich die Netzwerke und erarbeiten eine Innovations-Roadmap mit einem detaillierten Meilensteinplan und Zielen. In dieser ersten Phase ist die Höhe der zuwendungsfähigen Kosten maximal 100.000 €. Nach der ersten Phase können die Netzwerke eine zweite Phase beantragen, in der die Roadmaps umgesetzt und weiterentwickelt werden. Dazu können pro Netzwerk auch zwei A-Projekte eingereicht werden, die zur Validierung

dienen. Insgesamt dauert die zweite Phase höchstens 18 Monate und die zuwendungsfähigen Kosten betragen maximal 200.000 €.

In der Bewertung der Projektform C muss zunächst festgestellt werden, dass **sehr viel weniger Anträge** eingereicht wurden als in den anderen Projektformen. Über alle drei Ausschreibungsrunden hinweg wurden nur 51 formell gültige Anträge gezählt, was weniger als 3% aller Anträge entspricht. Es gibt im IGP **insgesamt nur 5 geförderte Netzwerke** - 4 in der ersten Ausschreibungsrunde und ein weiteres in der dritten Ausschreibungsrunde. Obwohl in der zweiten Ausschreibungsrunde 11 Skizzen eingingen, entschieden Jury, Projektträger und BMWK keins der Vorhaben in die Förderung aufzunehmen.

Eine mögliche plausible Erklärung für die wenigen Anträge wären eine **geringe Attraktivität der Projektform C** für Netzwerke, die an nichttechnischen Innovationen arbeiten. Außerdem könnten die Antragszahlen auch mit dem **hohen Beantragungsaufwand zusammenhängen**. Sowohl im Verhältnis zu den anderen Projektformen, aber auch zum in Aussicht gestellten Förderbetrag (zuwendungsfähige Kosten von maximal 100.000 € in Phase I über 9 Monate und zuwendungsfähige Kosten von maximal 200.000 € in Phase II über 18 Monate) scheint der Aufwand eher hoch: Es müssen vielfältige (mindestens fünf) Partner identifiziert und jeweils von den Mehrwerten des Zusammenschlusses überzeugt werden. Natürlich bestehen viele Verbindungen bereits vor der Antragsstellung und werden nicht erst für diese geknüpft, aber dennoch bleibt ein hoher netzwerkinterner Kommunikations- und Organisationsaufwand bestehen. Eine dritte Begründung könnte sein, dass die **Projektform C von der IGP-Administration nicht im gleichen Maße wie die anderen Projektformen eingängig erklärt und kommuniziert** werden konnte⁷⁰ und deswegen die Zielgruppe nicht voll mobilisiert wurde. Die Evaluation hält alle diese Erklärungsansätze für plausibel, ist sich aber bewusst, dass die genauen Ursachen im Rahmen dieser begleitenden Evaluation nicht vollständig geklärt werden können.

In Gesprächen mit dem Projektträger und dem Workshop zum Vollzugsaufwand des IGP wurde zudem herausgearbeitet, dass die **Kommunikation, Beratung und rechtliche Umsetzung der Projektform C für den Projektträger erheblichen Aufwand bedeuten**. Die relativ späte Klärung von förderrechtlichen Detailfragen in der Projektform C beim Projektträger führten zu zusätzlichem Aufwand und Unsicherheit bei den Vorhaben.⁷¹ Das **Urteil der Jury zu den C-Projekten fällt überwiegend kritisch aus**, was sich einerseits in den Punktwertungen zeigt (beispielsweise, dass in Ausschreibungsrunde 2 kein einziges Netzwerk ausgewählt wurde) und auch in den geführten Gesprächen, in denen überwiegend bekundet wurde, dass die Projektform C „nicht in das IGP passe“.

⁷⁰ Es gab zwar Veranstaltungen (Webinare) und andere Formate, um die Projektform C zu erklären, allerdings entstand durch die grundsätzliche Unterscheidung zu den Projektformen A und B ein hoher Erklärungsaufwand

⁷¹ Konkret wird hiermit Bezug auf die Klärung der Frage, ob ein A-Projekt bereits in Phase 1 beantragt werden kann, genommen. Einige interviewte Partner waren hiervon ausgegangen und wurden dann erst nach einiger Zeit aufgeklärt, dass A-Projekte erst ab Phase 2 beantragt werden können.

Auch die **Meinungen und Erfahrungen der geförderten C-Vorhaben selbst fallen unterschiedlich** aus. Ein Netzwerk wurde von den interviewten Teilnehmern als „*erfolgreich, wertvoll und bereichernd*“ bezeichnet. In diesem Netzwerk konnten die involvierten Unternehmen neue Verbindungen knüpfen („*Das wertvollste waren das Kennenlernen der vorher noch unbekanntenen Partnerunternehmen*“), das Wissen aller Teilnehmer wurde auf einen besseren Stand gebracht und in den ersten Monaten wurde eine Innovations-Roadmap entworfen. Ein anderes Netzwerk war nicht erfolgreich. Hier kam es früh zu einem Vertrauensbruch zwischen dem Netzwerkmanagement und den wichtigen Partnern. Die eingebundenen Partner konnten sich nicht auf eine gemeinsame Richtung, Funktion oder Zielsetzung des Netzwerks einigen.

Die **Bewertung der Projektform C fällt in der Summe kritischer aus** im Vergleich zu den anderen Projektformen. Zunächst muss konstatiert werden, dass die geringe Nachfrage ein Indiz für die mangelnde Attraktivität für die Zielgruppe ist. Die geschilderten Meinungen der Jury, der Programmverantwortlichen und einiger Geförderter veranlassen die Evaluation zu empfehlen, dass die Projektform C nicht mit dem IGP verstetigt werden sollte. Allerdings zeigen auch die Erkenntnisse aus den Gesprächen mit einigen Geförderten, dass es durchaus einen Bedarf für Netzwerke mit dem Fokus auf nichttechnischen Innovationen gibt. Im Lichte dieses Befundes, empfiehlt die Evaluation, den Netzwerkgedanken zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufzugreifen. Ein solcher (geeigneter) Zeitpunkt wäre, nachdem sich das IGP weitgehend etabliert hat und sich damit ein vertieftes Verständnis für den Fördergegenstand bzw. eine größere Bekanntheit des IGP entwickelt hat.

5.1.3 Die thematische Ausrichtung der Ausschreibungsrunden

Der IGP Pilot war in drei zeitlich versetzt beginnende Ausschreibungsrunden untergliedert. **Die erste Ausschreibungsrunde zu digitalen und datengetriebenen Geschäftsmodellen** umfasste dabei eine weit gefasste Thematik, in der sich viele Vorhaben wiederfinden konnten und können. **Die zweite Ausschreibungsrunde sollte nichttechnische Innovationen aus der Kultur- und Kreativwirtschaft fördern.** Für viele in diesem Bereich tätige Personen sind öffentliche Fördermittel von großer Bedeutung – ein Umstand, der sich durch die Corona-Pandemie noch verstärkte. Dementsprechend wurde das IGP in dieser Zielgruppe in den Interviews ausdrücklich gelobt und die Wertschätzung auch in der Online-Befragung zum Ausdruck gebracht. **Die dritte Ausschreibungsrunde zu Bildungs- und Informationsangeboten mit sozialem Impact** ist spezifischer ausgerichtet als die vorherigen Ausschreibungsrunden. In Gesprächen mit Geförderten und Expert*innen zeigte sich, dass der Förderbedarf von staatlicher Stelle in dieser Zielgruppe besonders hoch eingestuft wird. Neben der Gewinnorientierung haben Vorhaben in dieser Ausschreibungsrunde zudem explizit das Ziel, einen möglichst hohen sozialen Nutzen zu schaffen.

In der Online-Befragung zeigt sich, dass die überwiegende Mehrheit (79%) **die thematische Ausrichtung** in allen Ausschreibungsrunden als **eher oder sehr attraktiv** sehen im Vergleich zu anderen Förderprogrammen. Dieser Eindruck bestätigt sich in den geführten Interviews. Die oben aufgeführten hohen Antragszahlen sind zudem ein

zusätzlicher Indikator für die hohe Attraktivität des Förderprogramms nicht nur hinsichtlich des Formates, sondern auch der behandelten Themen.

Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass die Ausschreibungsrunden **thematisch unterschiedlich breit bzw. eng zugeschnitten waren**. Während die erste Ausschreibungsrunde eher breit angelegt war, hatte die dritte Runde einen engen, spezifischeren Zuschnitt. Nichtsdestotrotz gingen in beiden Runden eine ähnliche Zahl von Skizzen beim Projektträger ein. Erklärungsansätze könnten hierfür sein, dass die Bekanntheit des IGP über die Zeit gestiegen ist, aber auch dass in der dritten Ausschreibungsrunde eine spezifischere Zielgruppe angesprochen und stark mobilisiert werden konnte.

Trotz der unterschiedlichen Ausrichtung, waren die **drei Runden thematisch aus Sicht der Antragsteller eng miteinander verwandt** und nicht unbedingt trennscharf ausgestaltet. Nicht wenige Antragsteller fühlten sich von allen Runden angesprochen. Die Ausrichtung der Ausschreibungsrunden ermöglichte es, dass sich Vorhaben **nach einer Ablehnung mit einer überarbeiteten Skizze wiederholt bewerben konnten**. Auf diesem Weg bewarben sich etwa 10% (ca. 60 Vorhaben) der in der ersten Runde abgelehnten Vorhaben erneut in der zweiten Runde. Mit 15 Vorhaben wurde in der zweiten Ausschreibungsrunde ein beträchtlicher Anteil der Wiedereinreicher in die Förderung übernommen.⁷² Die Anzahl der Wiedereinreicher ist zur dritten Runde allerdings niedriger (in der Größenordnung von 2%-5% der abgelehnten Bewerber aus Runde 1 bzw. 2).

Ein **Nachteil** der thematischen Konzeption der ersten drei AR ist jedoch, dass ein gewisser Grad an Trennschärfe zwischen den AR verloren gegangen ist. Dieser hätte es erlaubt, zielgerichteter auf die Adressaten und Adressatinnen zuzugehen oder klarer zu entscheiden, ob anfragende Vorhaben in die Thematik passen oder nicht.

Für die **zukünftige thematische IGP-Ausgestaltung** stellt sich die Frage, ob das Förderprogramm eher Themenschwerpunkte setzen oder durch eine Themenoffenheit geprägt sein sollte. Aus den Ergebnissen der Online-Befragung lässt sich dazu kein eindeutiger Hinweis entnehmen, weil die Befragten aller Ausschreibungsrunden (die unterschiedlich breit angelegt waren) mit der thematischen Ausrichtung jeweils zufrieden waren. **Das Evaluationsteam sieht sowohl für den thematischen Zuschnitt als auch für die thematische Offenheit gute Argumente**. Mit einer **engeren thematischen Ausrichtung** des Förderprogramms bestünde die Möglichkeit in Zukunft eine stärkere Missionsorientierung des IGP aufzubauen. Das IGP könnte somit noch gezielter dazu beitragen, gesellschaftliche Herausforderungen zu lösen. Das Förderprogramm (und die anstehenden Ausschreibungsrunden) könnten außerdem gezielter kommuniziert werden, indem einschlägige Branchennetzwerke, Verteiler, Fachzeitschriften oder andere Multiplikatoren auf das IGP aufmerksam gemacht werden. Eine thematische Fokussierung böte zudem ein administratives Mittel, um die hohe Nachfrage zum IGP gezielter zu steuern.

⁷² Auswertung der Antrags- und Förderdaten des Projektträgers.

Die Vorteile einer **breit gefassten Ausschreibungsrunde** bestehen darin, auch Vorhaben eine Chance zu bieten, die sich nicht klar einem Thema zuordnen können. Zudem minimiert eine Themenoffenheit das Risiko, bereits ex ante erfolgsversprechende Vorhaben auszuschließen. Dieser Ansatz wäre aus ordnungspolitischer Sicht insofern angezeigt, als dass ein stärker marktgetriebener, *bottom-up* Ansatz zum Einsatz käme. Durch eine Themenoffenheit wird außerdem eine Mehrfachbewerbung (mehr als ohnehin schon) der Vorhaben ermöglicht, was zur Steigerung der Qualität der eingereichten Projekte führen könnte.

Das Evaluationsteam greift diese Überlegungen in den Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung des IGP auf.

5.2 Förderprozesse im IGP

In der Genese des IGP wurde von Beginn an mitgedacht, dass die **neue Zielgruppe und der neue Fördergegenstand auch mit Innovationen im Förderprozess komplementiert** werden müssen. Das Ziel bestand darin, Förderprozesse zu gestalten, die den Besonderheiten des Fördergegenstands Rechnung tragen und die bei einer eher förderfernen Zielgruppe wie Selbständigen oder Kleinstunternehmen unter anderem aus Branchen wie der Kreativwirtschaft „verstanden“ werden. Von daher war es wichtig ein niedrigschwelliges, relativ unaufwändiges und zielgruppenadäquates Antragsverfahren zu etablieren. Dementsprechend wurde für das IGP eine weitgehend neue Prozesslandschaft für das Teilnahme- und Antragsverfahren aufgesetzt. Ein wichtiger Teil davon sind das IGP Poster (vor allem inhaltliche Projektkurzbeschreibung) und das IGP Business Sheet (vor allem betriebswirtschaftliche Kerndaten zum Projekt), die Kernelemente des schriftlichen Online-Antrags darstellten. Außerdem gehören hierzu das Element der „Pitches“ (also Kurzpräsentationen der Bewerberprojekte) und die Jury zur Bewertung des Vorhabenpotenzials und der Umsetzbarkeit. Im folgenden Kapitel werden diese Elemente näher erläutert und die Wahrnehmung der Zielgruppe geschildert. Dabei ist zu beachten, dass das **IGP als „lernendes Programm“ angelegt** ist. In diesem Sinne wurde das Teilnahme- und Antragsverfahren kontinuierlich über die Ausschreibungsrunden hinweg weiterentwickelt und verbessert.

Abbildung 8 - Einfluss der Covid-19 Pandemie auf das IGP

Einfluss der Covid-19 Pandemie auf das IGP

Aufgrund der Covid-19-Pandemie musste auch das IGP stellenweise angepasst und umgestellt werden. Dies betraf zum einen das Programmvolumen, welches im Kontext der Corona-Krise um 10 Millionen € auf insgesamt 35 Millionen € angehoben wurde. So sollte u.a. auch den besonders hart getroffenen Bereichen wie der Kultur- und Kreativbranche und jungen Kleinstunternehmen unter die Arme gegriffen werden. Zudem wurden Prozessanpassungen vorgenommen, die vor allem den Jury- und Pitchprozess betreffen. Ursprünglich war die persönliche Zusammenkunft der Jury für die Pitches geplant, während die Projektteams virtuell zugeschaltet worden wären. Dies war aus offensichtlichen Gründen während der Pandemie nicht möglich. Außerdem wurde das Antragsverfahren für die erste Ausschreibungsrunde in zwei Antragszeiträume getrennt (AR1.1 und AR1.2), zu denen die Vorhaben ihre Unterlagen einreichen konnten, um den Antragstellern in der Pandemie organisatorische Flexibilität zu ermöglichen. Eine freiwillige Einreichung in der späteren Phase war möglich, implizierte aber auch eine spätere Begutachtung der Anträge und Bewilligung der Förderung.

Quelle: Angaben des Projektträgers

5.2.1 Antragsverfahren

Das Antragsverfahren im IGP ist als **mehrstufiges Verfahren** angelegt. Im ersten Schritt reichten die Bewerber*innen einen lediglich 5-7-seitigen **Teilnahmeantrag** („Skizze“) ein. Dieser besteht aus neu konzipierten „Formularen“ (IGP-Poster und IGP-Business-Sheet) und wird über das Online-Einreichungssystem des Projektträgers übermittelt. Das IGP Poster bietet einen Überblick über die Projektidee und ist in sechs Kategorien untergliedert: Innovationsbedarf, Lösungsansatz, Team, Wettbewerb, Marktpotenzial und Förderbedarf. Das IGP-Business-Sheet verlangt, komplementär zum IGP-Poster, eine Darstellung der betriebswirtschaftlichen Aspekte wie Informationen zur Einrichtung des Antragstellenden, bereits erhaltenen Beihilfen und Informationen zur Finanzierung des Eigenanteils. Begleitend organisierte der Projektträger für jede Ausschreibungsrunde Informationsveranstaltungen und Webinare, die der Erklärung des Antragsverfahren oder der Beantwortung von Rückfragen dienten.

Im zweiten Schritt wird der **Vollantrag** eingereicht und über das Antragssystem easy-Online⁷³ abgewickelt. Hier werden in Ergänzung zum Kurzantrag alle weiteren umfassenden Unterlagen/Nachweise gefordert, die für die Beantragung öffentlicher Fördermittel notwendig sind. Es werden detaillierte Angaben zum Vorhaben, zur einreichenden Organisation und der Mittelverwendung gefordert. Es müssen außerdem auch Nachweise zur Verfügung gestellt werden, um die Förderfähigkeit der Organisation zu belegen. Auch für diesen Schritt bereitete der Projektträger

⁷³ System zur Einreichung von Förderanträgen der Bundesministerien.

unterstützende Materialien wie Leitfäden und Webinare vor, um die zum Teil förderunerfahrene Gruppe der Geförderten durch den Prozess zu leiten.

Die in der Online-Befragung erhobenen Daten zeigen, **wie lang die Vorhaben durchschnittlich an der Teilnahmeskizze und am Vollantrag arbeiteten**. Hier zeigt sich, dass über alle Ausschreibungsrunden hinweg die Teilnahmeskizze durchschnittlich 10,3 Personentage und für den Vollantrag 11,8 Personentage nötig waren. An der Antragskizze arbeiteten durchschnittlich 2,8 Personen und am Vollantrag 2,7 Personen.

Im Geiste eines lernenden Programms gab es eine **kontinuierliche Weiterentwicklung des Verfahrens**. Eine wichtige Neuerung bestand darin, dass die Vollanträge aktuell nicht mehr, wie noch in Ausschreibungsrunde 1 vor dem Juryverfahren gestellt werden müssen, sondern erst nach einer Bewertung durch die Jury. Die Anpassung des Verfahrens führte zur Absenkung von kritischen Hürden direkt zu Beginn des Auswahlprozesses, indem die relativ aufwändige Vollantragstellung⁷⁴ auf einen Zeitpunkt verschoben wurde, zu dem eine Förderung aufgrund der Entscheidung der Jury den Projekten bereits in Aussicht stand.

Es zeigte sich – neben den hohen Antragszahlen als indirektem Indikator – in den Gesprächen mit verschiedenen Geförderten, dass **das Ziel eines niedrigschwelligen Zugangs zum Förderprogramm vor allem im Vergleich mit anderen öffentlichen Förderprogrammen weitestgehend erreicht wurde**. Insbesondere die Mehrstufigkeit des Antragsverfahrens in der Ausgestaltung der zweiten Ausschreibungsrunde wurde als positiv hervorgehoben. Als weiterer Indikator für die Niedrigschwelligkeit des Förderprogramms kann angeführt werden, dass lediglich 13% der Geförderten nach Angaben in der Online-Befragung Unterstützung durch nicht-öffentliche, externe Beratungsdienstleister in Anspruch genommen haben. Dies ist deutlich weniger als z.B. im ZIM, wo mindestens ein Drittel der beteiligten Unternehmen hiervon Gebrauch macht.⁷⁵

Die **Zufriedenheit mit dem Antragsverfahren ist insgesamt hoch**, wie sowohl die Ergebnisse der Online-Befragung und die Interviews zeigen. Unter den Geförderten sind 65% mit dem Verfahren zufrieden oder sehr zufrieden. Die Nicht-Geförderten waren laut Online-Befragung mit dem Antragsverfahren weitaus unzufriedener und nur 27% gaben sich zufrieden oder sehr zufrieden. Allerdings hielt sich auch die Unzufriedenheit mit dem Verfahren in dieser Gruppe in Grenzen (33% unzufrieden oder sehr unzufrieden) und der größte Teil der Nicht-Geförderten (38%) gab an, im Hinblick auf das Verfahren unentschlossen zu sein. Eine höhere Skepsis gegenüber einem Antragsverfahren, in dem der eigene Antrag nicht zum Erfolg gekommen ist, ist jedoch nicht außergewöhnlich. Die Zufriedenheitswerte allgemein können – auch vor dem Hintergrund der in den Interviews durchaus häufig genannten Herausforderungen mit

⁷⁴ 37% der Befragten bezeichnen die Vollantragstellung als aufwändig oder sehr aufwändig; bei der ca. 5-7-seitige Teilnahmeskizze ist der Vergleichswert lediglich 14%.

⁷⁵ ZIM Evaluation, 2019; allerdings ist hier zu berücksichtigen, dass ggf. auch Antragsberater sich zunächst mit dem Verfahren im IGP vertraut machen müssen und erst bei der Verstetigung des Programms auf dem Markt aktiv werden. Aufgrund der dargestellten Niedrigschwelligkeit des Verfahrens und auch den relativ geringen Fördervolumina im IGP ist dies jedoch eher unwahrscheinlich.

dem elektronischen Formularsystem des Bundes easy-Online – als positives Feedback zu den Prozessen im IGP gewertet werden.

Neben der Zufriedenheit mit dem Antragsverfahren insgesamt, wurde die Zielgruppe auch zum **Aufwand des Antragsverfahrens verglichen mit anderen Förderprogrammen** befragt. Von den Geförderten schätzten 42% den Aufwand für die Teilnahmeskizze und 37% den Aufwand für den Vollantrag im IGP als „ähnlich“ zu anderen öffentlichen Förderprogrammen ein. 24% fanden die Teilnahmeskizze „gar nicht“ oder „weniger aufwändig“, für den Vollantrag waren es 17%. „Aufwändiger“ oder sogar „sehr viel aufwändiger“ als andere Förderprogramme fanden das IGP weitaus weniger Geförderte (22% für den Teilnahmeantrag und 41% für den Vollantrag). Bezogen auf die Projektformen zeigt sich, dass die Teilnahmeskizze und der Vollantrag von B-Projekten als aufwändiger wahrgenommen wurde als von den A-Vorhaben. Die Vorerfahrung mit Förderung bezieht sich (siehe Kapitel 3.1.4) häufig auf kleinere Förderprogramme deren Antragsverfahren auch entsprechend weniger aufwändig sind. Wenn diese Förderprogramme als Vergleichsgrundlage für die Befragten dienen, relativiert das die Einschätzung des Aufwands für die IGP-Anträge.

Die Geförderten wurden mittels Online-Befragung auch zum **Aufwand im Verhältnis zum erwarteten Nutzen** befragt. Die Ergebnisse zeigen, dass 29% den Antrag als gar nicht oder wenig aufwändig und 39% als eher oder sehr aufwändig angesichts des (erwarteten) Nutzens durch die Förderung. Dabei unterscheiden sich die Antworten der Projektformen. Vorhaben der Projektform B bewerteten zu 36% die Antragstellung als eher oder sehr aufwändig. Die A-Vorhaben fanden das Verfahren aufwändiger (41%). Dieser Unterschied lässt sich durch die unterschiedliche Fördersummen und die Art des Fördergegenstands (im Fall von A Machbarkeitstests) der Projektformen erklären. Für die geringere Fördersumme für A-Vorhaben erscheint der Aufwand größer mit Hinblick auf den Nutzen.

Es zeigt sich, dass die Vorerfahrung bei der Beantragung öffentlicher Förderung nur einen geringfügigen Unterschied bei der allgemeinen Zufriedenheit mit dem Antragsverfahren macht.⁷⁶ Der Aufwand für den Vollantrag jedoch wird von den Geförderten mit Vorerfahrung als deutlich aufwändiger eingeschätzt als von unerfahrenen Geförderten. Eine mögliche Erklärung hierfür könnte sein, dass sich die Vorerfahrung auf sehr unbürokratische und kleinere Förderungen (wie beispielsweise Fördergutscheine) bezieht. Eine weitere Vermutung des Evaluationsteams wäre, dass der neugestaltete Antragsprozess (IGP-Poster und Business Sheet) und das neue Element der Pitches eine Abweichung von herkömmlichen Antragsstellungen darstellt und deswegen von den Erfahrenen ein „Umdenken“ verlangt, während Unerfahrene diesbezüglich eher unvoreingenommen sind.

In den Gesprächen mit den Geförderten wurde der **administrative Aufwand als angemessen**, wobei einige die „*immer noch sehr bürokratischen Prozesse*“ kritisierten. Gleichwohl wurde Verständnis geäußert, dass bei öffentlichen Förderprogrammen die

⁷⁶ Befragte ohne entsprechende Vorerfahrung sind etwas zufriedener (67% eher oder sehr zufrieden) als Befragte mit Erfahrung (64%).

Vorhaben gründlicher geprüft werden müssen, bevor eine Förderung erfolgen kann, als bei privaten Investoren. Häufig hatte die Zielgruppe bislang wenig Berührungspunkte mit bürokratischen Prüfverfahren. Dazu kommt außerdem, dass sich viele Vorhaben noch in Gründung befanden und für die Förderung gegründet wurden. Da häufig die IGP-Förderung hierfür der ausschlaggebende Impuls war, könnte der Bürokratieaufwand hierfür mit dem Antragsaufwand zusammen betrachtet worden sein. Der Grundtenor ist allerdings, dass das IGP im Vergleich zu anderen, hauptsächlich forschungsorientierten BMBF- oder EU-Programmen eher einen geringen administrativen Aufwand abverlangt. Aus Sicht der Administration wird der durch Formalitäten verursachte Aufwand fast auf ein Minimum reduziert. Es gibt bestimmte interne Prozesse und Systeme, die nicht vereinfacht werden können, weil dem Projektträger und dem BMWK bestimmte förderrechtliche Grenzen gesetzt sind bzw. manche Nachweise zum sorgfältigen Umgang mit Steuermitteln erbracht werden müssen.

5.2.2 Pitches

Eine der Verfahrensneuerungen im IGP im Vergleich zu „traditionellen“ Maßnahmen der öffentlichen Innovationsförderung ist das Element der **Pitches der Projekte vor einer Auswahljury**. Ein Grund für die Nutzung dieses Instrumentes im IGP war unter anderem die Annahme, dass die persönliche Präsentation der Projektidee im Vergleich zu einem rein schriftlichen Verfahren dem Fördergegenstand z.B. neuer Geschäftsmodelle angemessen ist. Es handelt es sich beim IGP schließlich nicht um ein FuE-fokussiertes Förderprogramm, in welchem eine objektivierbare Erhöhung des Standes der Technik auch über einen schriftlichen Antrag dargelegt werden kann. Stattdessen ist es für die Projekte und das Auswahlgremium umso relevanter, über die Pitches in direkten Austausch zu treten, Nachfragen zu stellen sowie Aspekte wie die Persönlichkeit eines (Gründungs-)Teams in die Entscheidung mit einbeziehen zu können. Zudem wird der Vergleich der Projekte untereinander durch eine Reihe (kurzer) Pitches begünstigt.

Die Pitches wurden entweder als **Video- oder als Live-Pitch** angeboten, abhängig von der Projektform und Ausschreibungsrunde. Die vergleichsweise kleinen A-Projekte in Ausschreibungsrunde 1 und 2 wurden zum Video-Pitch eingeladen. In einem kurzen, vorproduzierten Video sollten die Eckpunkte und das Potenzial des Vorhabens vorgestellt werden. Das Video wurde dann entweder von der Jury gemeinsam begutachtet (AR1) oder konnte individuell abgerufen werden (AR2). Unter anderem der hohe zeitliche und finanzielle Aufwand, der dem Projektträger im Verlauf der ersten beiden Ausschreibungsrunden gespiegelt wurde, führte zur Abschaffung des Video-Pitch-Formats in der dritten Ausschreibungsrunde. Bei den Live-Pitches wurden die Vorhaben gebeten, ihre Idee virtuell vor einer Jury zu präsentieren. Nach der ca. 3-minütigen Präsentation hatte die Jury 10-15 Minuten Zeit, um Rückfragen zu stellen oder Kommentare und Anregungen zu geben. In den Ausschreibungsrunden 1 und 2 nahmen alle B- und C-Projekte an den Live-Pitches teil, in der dritten Runde wurden alle Projektformen zum Live-Pitch aufgefordert. Aufgrund der pandemie-bedingten Einschränkungen wurden die Pitches nicht als persönliche Präsentationen implementiert, sondern über eine Videokonferenz umgesetzt.

Aus der Sicht der Jury, die sowohl in Interviews als auch im Juryworkshop abgefragt wurde, sind die **Pitches grundsätzlich ein geeignetes und wertvolles Instrument zur Einschätzung und Bewertung der Projekte**. Hierbei wurde vor allem das Format der Live-Pitches gelobt, weil dieses eine Interaktion mit den Projektteams erlaubt und der Jury Verständnisfragen ermöglicht. Die Video-Pitches wurden von den Jurymitgliedern etwas weniger wertvoll eingeschätzt, da hier die Vorteile des Live-Pitches (vor allem Möglichkeit zur Interaktion) nicht gegeben ist und somit lediglich eine Verbalisierung und Zusammenfassung der ohnehin vorliegenden Skizze erfolgt. Ein zusätzlicher, von der Jury gelobter Effekt der Pitches (der Live-Pitches und des Video-Pitches in AR1) bestand darin, mit den Mitjuroren und Mitjurorinnen in Kontakt zu kommen.

Auch die **Geförderten werten die Pitches als ein angemessenes und gewinnbringendes Element**. Besonders in den Interviews für die Fallstudien kristallisierte sich der Pitch als wichtiger Moment heraus. Die Anmerkungen, Fragen, Kommentare und Vorschläge der Jury wurden als Inspirationsquelle und Anlass für eine Reflektion des eigenen Vorhabens gesehen. Von den Geförderten bewerteten 71% den Vorbereitungsaufwand als „gut“ oder „sehr gut“. Die Pitches selbst erlebten 80% der Geförderten als „gut“ oder „sehr gut“ organisiert, 61% waren mit der Länge der Pitches und 54% mit der Länge der Fragerunde zufrieden. Zwar wurde die Klarheit der Anforderungen an den Pitch von 75% als „gut“ oder „sehr gut“ bewertet, dennoch nahmen nur 55% die Klarheit der Bewertungskriterien als „gut“ oder „sehr gut“ wahr. Wie schon bei der Antragsstellung fällt die Bewertung der Pitches bei den Nicht-Geförderten, die zu den Pitches eingeladen wurden, durchweg schlechter aus. Besonders die Klarheit der Bewertungskriterien wurde hier bemängelt: 72% gaben an diese als „schlecht“ oder „sehr schlecht“ anzusehen.

Dennoch zeigen die Ergebnisse der Online-Befragung auch, dass **dem Instrument der Pitches und Juryentscheidung eine gewisse (von den Geförderten wahrgenommene) Intransparenz** innewohnt. Mit der Transparenz der Entscheidung sind nur 29% eher oder sehr zufrieden, mit der Plausibilität der Förderentscheidung 49%. Das inhaltliche Feedback wurde nur bei 38% als zufriedenstellend wahrgenommen. Die Nicht-Geförderten zeigten sich noch einmal deutlich unzufriedener: jeweils 67% waren eher oder sehr unzufrieden mit der Transparenz und der Plausibilität der Entscheidung. Weitere 65% fanden das inhaltliche Feedback als nicht zufriedenstellend. Zwar waren umfangreiche Informationen zur Entscheidungsfindung öffentlich zugänglich, wurden allerdings scheinbar von der Zielgruppe nicht ausreichend genutzt. Es kann auf der Datenbasis nicht abschließend aufgeklärt werden, warum die Zielgruppe die Entscheidung als intransparent wahrnahm. Allerdings bieten die Gespräche mit den Geförderten Anhaltspunkte für diese Bewertung. So wurde in einem Gespräch darauf hingewiesen, dass die Gewichtung der unterschiedlichen Bewertungskomponenten (schriftliche Bewertung, Pitch) nicht vollständig klar waren. Diese wurden weder gegenüber den Antragsstellenden noch der Jury veröffentlicht, weil sich das Förderprogramm noch in einer experimentellen Phase befand. Aus der Sicht der Evaluation ist das nachvollziehbar, allerdings sollte bei einer Verstetigung eine Veröffentlichung in Betracht gezogen werden.

Die quantitativen Eindrücke bestätigen sich durch Rückmeldung in den Freitextfeldern der Online-Befragungen. So wurde mehrfach genannt, dass – unabhängig ob gefördert oder nicht – die Entscheidung der Jury nachvollziehbarer gemacht werden sollte. Zudem wurde sich teilweise detaillierteres Feedback zum Vorhaben durch die Jury gewünscht. Der Vergleich mit der evolve Evaluation zeigt, dass auch hier die abgelehnten Antragstellenden unzufrieden mit der Transparenz des Entscheidungsprozesses waren, die Geförderten waren unentschlossen. Der Eindruck, dass die Bewertung der Pitches zu signifikanten Teilen nicht transparent und plausibel bei den am Pitch teilnehmenden Vorhaben ankam, bestätigt sich durch die Antworten zur Bewertung der Jury. Insgesamt sieht das **Evaluationsteam noch Verbesserungspotenziale bei der Transparenz der Entscheidungsbegründung im Juryprozess gegenüber den Geförderten.**

Wie bereits in Abbildung 8 beschrieben war der Pitch-Prozess von den Anpassungen als Reaktion auf die Covid-19-Pandemie betroffen. **Die im IGP eingeführten Pitches zur Bewertung der Vorhaben wurden vollständig virtuell veranstaltet.** Von der Covid-19-bedingten Umstellung der Pitches auf ein virtuelles Format war vor allem die Jury betroffen, für die ursprünglich eine persönliche Zusammenkunft geplant war. In den Gesprächen und im Jury-Workshop begrüßen sie grundsätzlich das virtuelle Format. Allerdings merken die Juroren und Jurorinnen auch an, dass ein hoher Mehrwert durch das persönliche Kennenlernen innerhalb der Jury und der Vorhaben entstehen würde. Für die Vorhaben funktioniert das virtuelle Format insgesamt gut und 80% votieren dementsprechend in der Online-Befragung. Außerdem gaben nur 4% an das virtuelle Format sehr schlecht zu finden. Unter den Nicht-Geförderten schätzen nur knapp 50% das Format als gut oder sehr gut ein.

Für eine **künftige Ausgestaltung des IGP** kommt die Frage auf, ob die **Pitches erneut im virtuellen Format durchgeführt oder persönlich stattfinden** sollten. Deswegen wurde in den Interviews mit der Jury und den Geförderten explizit danach gefragt, in welchem Format die IGP-Pitches in Zukunft stattfinden sollen. Dabei kristallisierte sich keine eindeutige Meinung zu virtuellen und persönlichen Pitches heraus, sondern es wurden Vor- und Nachteile betont. Die Geförderten sehen die Mehrwerte des Netzwerkers mit der Jury und anderen Vorhaben, allerdings verweisen viele auf höheren Reise- und Organisationsaufwand durch persönlich stattfindende Pitches. Wie die geographische Verteilung (Kapitel 3.3.2) zeigt, verteilen sich die Vorhaben über die gesamte Bundesrepublik und vielen erscheint der Aufwand einer Anreise für einen 10-minütigen Pitch als (zu) hoch. Die Mitglieder der Jury erkennen ebenfalls den Mehrwert des Netzwerkers untereinander und mit den Vorhaben – vor allem abseits der Pitches. Für einige Mitglieder der Jury bestand genau hierin der Mehrwert einer Teilnahme am IGP, wengleich natürlich auch für die Jurymitglieder ein erheblicher Reiseaufwand durch physisch stattfindende Pitches entsteht.

Aus der Sicht der Administration entstehen für die Organisation von physischen Pitches hohe Kosten. Es besteht die Gefahr ein ohnehin schon relativ aufwändiges Förderprogramm weiter zu verteuern.

Das Evaluationsteam hält den **Einsatz von Pitches im Rahmen des IGP für gewinnbringend** und verweist unter anderem auf die geübte Praxis hierzu im Start-up

Bereich. Auch mit dem IGP vergleichbare Förderprogramme wie das österreichische Förderprogramm „Creative Impact“ oder das dänische Förderprogramm „InnoFounder“ nutzen zur Bewertung der Ideen Pitches und haben damit gute Erfahrungen gemacht. **Die Tatsache, dass etwa zwei Drittel der befragten Geförderten bereits Vorerfahrung mit Pitches haben, zeigt zudem die Bekanntheit und Angemessenheit des Instruments für die Zielgruppe des IGP.** Die Evaluation empfiehlt für eine etwaige Verstärkung des Förderprogramms die **Beibehaltung des virtuellen Formats der Pitches.** Die Pitches erfüllen ihre zentrale Funktion, die Bewertung der Vorhaben auf der Basis eines persönlichen, interaktiven Gesprächs, auch in der virtuellen Form. Ein wichtiges Argument für die virtuellen Pitches sieht die Evaluation auch in den Reise⁷⁷- und Organisationskosten, die unweigerlich durch physisch stattfindende Pitches entstehen würden und bei virtuellen Pitches entfallen. Gleichwohl hält die Evaluation es für möglich und sinnvoll, die Jury physisch zusammenkommen zu lassen. Hierfür fielen geringe Extrakosten und die Mehrwerte durch ein Kennenlernen der Juroren untereinander liegen auf der Hand.

Weiterhin könnte erwogen werden, nicht alle Vorhaben zum Pitchen einzuladen, sondern nur diejenigen, bei denen es noch keine klare Tendenz bzgl. der Förderentscheidung auf Basis der Anträge gibt und somit der Pitch einen unmittelbaren Einfluss auf die Förderentscheidung hat.

5.2.3 Jury

Bei nichttechnischen Innovationen oder Geschäftsmodellinnovationen spielen „weiche“ Parameter (wie unter anderem das Marktpotenzial und die Kundenakzeptanz) eine wichtige Rolle bei der Beurteilung der Idee. Aus diesem Grund wurde im IGP eine Jury zur Bewertung der Pitches etabliert. Diese soll einerseits die Vorhaben bewerten, fungiert aber auch auf der IGP-Website kommunikativ als „Gesicht des Förderprogramms“. Die **Jury bestand aus insgesamt 87 Personen**, darunter einer „Kern-Jury“, die über alle (oder mehrere) Ausschreibungsrunden hinweg in das IGP involviert war. Diese Personen brachten Wissen und Erfahrungen in Gründungsthemen, Geschäftsmodellentwicklung oder Start-up-Finanzierung (Gründer und Gründerinnen, Business Angels, Investment Managers) mit. Die „Kern-Jury“ erfüllte auch den Zweck, **Lerneffekte aus den ersten Ausschreibungsrunden** für spätere Runden nutzbar zu machen. Gleichzeitig wurden für die thematisch unterschiedlich ausgerichteten Ausschreibungsrunden **Personen mit ausgewiesener thematischer Expertise** eingebunden. Dementsprechend wurden für die ersten Ausschreibungsrunde beispielsweise Personen mit Expertise in Digitalthemen (z.B. Machine Learning, Künstliche Intelligenz) aktiviert. In der zweiten Ausschreibungsrunde hatten die Jurymitglieder einen entsprechend einschlägigen Hintergrund in der Kreativwirtschaft und in der dritten Ausschreibungsrunde bedurfte es Fachwissen oder Erfahrung im Bildungsbereich (z.B. Lehrer oder Personen aus dem Bereich EdTech) oder auch Soziales Unternehmertum. Die Jury war dabei zu gleichen Teilen mit männlichen und weiblichen Personen besetzt.

⁷⁷ Unter anderem auch nicht-monetäre „Reisekosten“ wie etwa CO₂-Emissionen.

Im Auswahlprozess kam die **Jury in einer späteren Phase zum Tragen**: Nachdem die Bewerbungen für die jeweiligen Ausschreibungsrunden beim Projektträger eingegangen waren, erstellte dieser ein vorläufiges Ranking der Anträge auf Basis von jeweils zwei internen Fachgutachten pro Antrag. Die besten Anträge wurden zur Bewertung an die Jury weitergereicht.⁷⁸ Vor den Pitches wurde jede Bewerbung von zwei Mitgliedern der Jury qualitativ (in Form einer schriftlichen Bewertung) und quantitativ (per Punktevergabe) evaluiert. Im anschließenden Pitch vergaben je ca. 4-5 Mitglieder der Jury Punkte für den Pitch der Vorhaben. Aus den resultierenden Punktezahlen wurde wiederum eine Rangliste erstellt und dem BMWK zur finalen Förderentscheidung weitergeleitet. Somit kam der Jury im Auswahlprozess eine tragende Rolle zu, indem deren Urteil einen gewichtigen Beitrag zur Entscheidungsfindung über die Förderung darstellte. Zwar konnte die Jury keine direkte Förderentscheidung aussprechen, sondern über die Punktevergabe lediglich einen Beitrag zur Bewertung der Vorhaben leisten, jedoch folgten Projektträger und BMWK in aller Regel dem Juryurteil. Berücksichtigt man den Umstand, dass die Jurymitglieder bei weitem nicht alle Vorhaben sehen oder bewerten, ist der Einfluss eines einzelnen Jurymitglieds auf die Förderentscheidung zwar gewichtig, aber nicht allein ausschlaggebend.

Im Rahmen der begleitenden Evaluation wurden auch Interviews mit **ausgewählten Jurymitgliedern geführt, um deren Meinung über die Jury und den Juryprozess** abzufragen. Die Befragten äußerten sich beeindruckt von der in der Jury vorhandenen fachlichen Breite und Kompetenz. In einem Jury-Interview wurde der Eindruck geschildert, dass einige der Mitjuroren und Mitjurorinnen nicht ausreichend mit dem IGP vertraut wirkten. Dies drückte sich aus, indem die Bewertungskriterien nicht ausreichend bekannt waren oder mit Machbarkeitsstudien befasste A-Projekte explizit nach Geschäftsmodellen gefragt wurden. Auch die Evaluation hatte den Eindruck, dass wichtige Merkmale des IGP der Jury zum Teil nicht hinlänglich bekannt waren (wie beispielsweise die Projektformen). Nach dem **Arbeitsaufwand** der Jury befragt, wurde dieser als „**spürbar, aber angemessen**“ bezeichnet. Obwohl die zu bewertenden Anträge relativ kurz waren (5-7 Seiten), nahmen sich die Juroren häufig die Zeit, um das Marktumfeld und wichtige Entwicklungen zu verstehen und somit das Potenzial der Idee besser einschätzen zu können. Der Gesamteindruck der Evaluation zur Meinung der Jury ist jedoch, dass dort in der Regel ein hohes intrinsisches Interesse (u.a. auch in der Vernetzung mit anderen Jurymitgliedern) vorherrschte, welches den für die einzelnen Jurymitglieder durchaus existenten Zeitaufwand rechtfertigte.

Die befragten **Geförderten** zeigten sich sowohl in den Gesprächen als auch in der Online-Befragung **zufrieden mit der Arbeit und Zusammensetzung der IGP Jury**. In Bezug auf die Diversität der Jury hinsichtlich Geschlechterverhältnis sowie in Bezug auf fachliche Hintergründe zeigten sich die Geförderten mehrheitlich zufrieden. Jedoch gaben jeweils fast ein Drittel der Befragten an, keine Aussage dazu treffen zu können.

⁷⁸ In Ausschreibungsrunde 1 wurden insgesamt 160 Vorhaben zum Pitch eingeladen, in der zweiten Runde waren es insgesamt 167 Vorhaben, in der dritten Runde waren es 161 Vorhaben.

Ein Großteil der Geförderten (38%) waren außerdem zufrieden oder sehr zufrieden mit dem inhaltlichen Feedback zur Idee, allerdings auch etwa 20% unzufrieden oder sogar sehr unzufrieden.

Aus der **Sicht der Administration ist der Jury-Prozess positiv** verlaufen. Wie in weiteren Kapiteln ausführlicher erläutert wird, war mit der Identifikation und „Rekrutierung“ möglicher Jurymitglieder für den Projektträger ein hoher Aufwand verbunden. Zusätzlich stellte sich die Koordination und Kommunikation mit der Jury als arbeitsintensiv heraus, etwa um eine fachlich geeignete Zuordnung der Skizzen zu den Jurymitgliedern unter Vermeidung von Interessenskonflikten zu erreichen.

5.2.4 Förderung im IGP

Die **Art der Förderung** im IGP ist **rein finanziell**. Konkret werden die Vorhaben im IGP per de-minimis Verfahren gefördert, in der Form eines nicht rückzahlbaren Zuschusses als Anteilfinanzierung. Die zuwendungsfähigen Kosten und Ausgaben umfassen Personalkosten, Kosten für projektbezogene Aufträge an Dritte und übrige Kosten (bei Unternehmen als Pauschale bis zu 75% der Personalkosten). Die Art der Förderung wurde vor allem in den Interviews mit Geförderten ausdrücklich gelobt. Insbesondere die Finanzierung von Personalkosten ermöglicht substanzielles Arbeiten an den Vorhaben.

Neben der finanziellen Förderung der Vorhaben könnte im Rahmen des Förderprogramms in Zukunft jedoch auch stärker über Vernetzungspotenziale nachgedacht werden. In den Gesprächen mit den geförderten Vorhaben wurde Interesse bekundet an einem Format zur Vernetzung der Vorhaben untereinander. Für interessierte Personen könnte insofern eine Vernetzung von Vorhaben mit ähnlichen Geschäftsmodellen, Zielgruppen oder Branchen angeboten werden. In dieses optionale Netzwerk könnten auch Mitglieder der Jury eingeladen werden, die so über innovative Konzepte in ihren jeweiligen Interessensgebieten lernen oder die eigene Erfahrung mit den Vorhaben teilen. Statt formalisierter Netzwerke wie in Projektform C vorgesehen, könnte so die Vernetzung der Vorhaben durch niedrighschwellige Angebote wie Veranstaltungen oder Vermittlung gestärkt werden.

Eng verbunden mit der Art der Förderung im IGP ist die **Geschwindigkeit der Prozesse** im IGP. Das Förderprogramm richtet sich an junge, teilweise noch in Gründung befindliche Unternehmen, die eine Idee schnell am Markt validieren müssen, um eine Entscheidung zu treffen, ob ein Vorhaben weiterverfolgt wird. Außerdem sind die Entwicklungszyklen bei nichttechnischen Innovationen verglichen mit technisch-ausgerichteten Innovationen besonders kurz. Aus diesen Gründen kommt der Geschwindigkeit der Prozesse im IGP eine besondere Wichtigkeit zu. Objektiv bewegte sich der Zeitraum von der Einreichung der Teilnahmeanträge bis zur Bewilligung des Gros der Projekte in der Ausschreibungsrunde 2⁷⁹ auf ca. 5-9 Monate⁸⁰. Im Vergleich zum ZIM ist dies lang: nach der Evaluation von 2019 liegt hier der Zeitraum von

⁷⁹ Betrachtet wird hier Ausschreibungsrunde 2, da AR 1 unter anderem aufgrund der Komplikationen zur Hochzeit der Covid19-Pandemie nur eingeschränkt sinnvolle Vergleichszahlen liefert.

⁸⁰ Einreichungsfrist am 11.08.2020. Erstes Projekt im Januar bewilligt, die meisten im April/Mai 2021.

Antragstellung bis Bewilligung bei ca. 90 Tagen. Allerdings nehmen IGP-spezifische Aspekte, wie das mehrstufige Verfahren samt des Jury-Prozesses (inklusive schriftlicher Bewertung und der Durchführung der Pitches) und die Interaktion mit einer förderunerfahrenen Zielgruppe (unter anderem Beratung zu den Vollarträgen, Einreichung von vom PT nachgeforderten Unterlagen durch die Geförderten) viel Zeit in Anspruch. Für die dritte Ausschreibungsrunde wurde die Richtlinie angepasst, sodass Projekte (auf eigenes Risiko) bereits nach der Einreichung des Vollartrags mit dem Arbeiten beginnen können. Somit verkürzt sich die Dauer von Einreichung bis zum Start der Arbeiten unter Umständen auf 4-5 Monate⁸¹, was eine begrüßenswerte Verbesserung darstellt.

Die Geförderten selbst sehen die Geschwindigkeit der Prozesse unterschiedlich.

Zufrieden sind sie mit der Dauer von der Förderbekanntmachung bis zur Einreichungsfrist. Hier war mit 7 Wochen (Runde 2) bis 10 Wochen (Runde 1 und 3) offensichtlich ausreichend Zeit zur Konzeption der Anträge.⁸² Ein anderes Bild ergibt sich für die Zufriedenheit mit den Zeiträumen von der Einreichung der Skizze bis zur Förderentscheidung und der Förderentscheidung bis zum Start der Arbeiten.⁸³ Diese zwei Schritte werden von den Befragten deutlich kritischer gesehen, vor allem von den Personen aus der zweiten Ausschreibungsrunde (Fokus Kreativwirtschaft). Es könnte dabei sein, dass die durch die Covid-19-Pandemie stark betroffene Kultur- und Kreativwirtschaft schneller und dringender die Förderung benötigte. Eine leichte Tendenz zeigt sich auch unter den unterschiedlichen Projektformen: Antragsteller der Projektform B waren eher zufrieden mit der Geschwindigkeit, während die Antragsteller bei der kleineren Projektform A mit der Geschwindigkeit eher unzufrieden waren. Es ist zu erwarten, dass durch die oben erwähnten Anpassungen hinsichtlich eines möglichen Projektstartes bereits nach Einreichung des Vollartrags, die Zufriedenheit mit der Geschwindigkeit im Antragsverfahren in Ausschreibungsrunde 3 steigt, weil dadurch insbesondere die bemängelten Zeiträume verkürzt wurden.

5.2.5 Beratungs- und Feedbackangebote

Aufgrund der **Neuheit des Förderprogramms (Förderinhalte, Förderprozesse und adressierte Zielgruppe) hatten BMWK und Projektträger von Anfang an eine vergleichsweise hohe Beratungsintensität für Interessierte während des Antragsprozesses antizipiert.** Diese Erwartung hat sich bestätigt. Aus Sicht der Geförderten wurde die Beratungsbedarfe sehr gut adressiert – in verschiedensten Formaten des BMWK und vor allem des Projektträgers von Webinaren bis

⁸¹ Einreichungsfrist am 02.02.2021. Aufforderung zur Vollartragsstellung Anfang Juni, Eingang der ersten Vollarträge im Juli.

⁸² Hier muss auf die Einschränkung der Daten hingewiesen werden. Da nur Geförderte befragt wurden, gibt es keine Berücksichtigung derjenigen, die aufgrund der zu kurzen Zeit keine Skizze einreichen konnten.

⁸³ Während die Zufriedenheit mit der Geschwindigkeit der Prozesse während des Zeitraums von der Förderbekanntmachung bis zur Einreichungsfrist in 64% der Fälle als sehr zufriedenstellend oder zufriedenstellend wahrgenommen wurde, war dies für die Zeiträume von der Einreichung der Skizze bis zur Förderentscheidung bzw. von der Förderentscheidung bis zum Start der Arbeiten nur zu 41% bzw. 45% der Fall.

Einzelberatungen. 70% der befragten Geförderten bewerteten beispielsweise die Bereitstellung von benötigten Informationen als „gut“ oder „sehr gut“, nur 8% waren hiermit unzufrieden. Zwei Drittel bewerteten die Formate an sich als angemessen. Die Personen ohne vorherige Fördererfahrungen zeigten dabei ein gleiches Level an Zufriedenheit wie die Personen mit existierenden Erfahrungen. Dies zeigt eine zielgruppenadäquate und auf individuelle Bedarfe zugeschnittene Beratungsarbeit, die im Programmverlauf weiterentwickelt wurde.

Neben der Beratung im Vorfeld der Bewerbung machte der **Projekträger allen Vorhaben, die nicht in die Förderung aufgenommen wurden, ein Feedbackangebot**. Die Idee dieses Angebots war – neben eines „Signals der Wertschätzung“ – an die Antragstellenden, die Möglichkeit, die Vorhaben für eine erneute Einreichung ihrer Skizze zu gewinnen und kleinere Verbesserungen vorzunehmen. Wie bereits geschildert wurde dieses Ziel grundsätzlich erreicht, denn ca. 20% der Geförderten in Ausschreibungsrunde 2 hatten bereits in der ersten Runde ein Konzept eingereicht (und wurden abgelehnt). In der Online-Befragung der Nicht-Geförderten wurde explizit nach diesem Feedbackangebot gefragt, um herauszufinden, inwiefern es in Anspruch genommen wurde, von wem es angenommen wurde und wie es bewertet wird. Die Ergebnisse der Befragung zeigen zunächst, dass 43% der befragten Vorhaben das Beratungsangebot des Projektträgers annahmen.⁸⁴ Von den Vorhaben, die das Feedbackangebot nutzten, waren 35% zu den Pitches eingeladen und 65% wurden bereits vor den Pitches, auf Basis der Skizze, abgelehnt. Insgesamt sagten 70% der befragten Vorhaben aus, dass sie das Feedback nicht für hilfreich hielten. Vor allem diejenigen Vorhaben, die auch zum Pitch eingeladen wurden, hielten das Feedback für nicht hilfreich⁸⁵, während unter den auf Basis der Skizze abgelehnten Vorhaben merklich weniger Vorhaben das Angebot als nicht hilfreich einordneten⁸⁶. Dies wird in den Gesprächen mit Geförderten und Nicht-Geförderten bestätigt, indem sich hier ein gemischtes Bild des Feedback-Angebots zeigt.⁸⁷ Die Geförderten sagten, dass sie das Feedback ernstgenommen und umgesetzt hätten. Eine Nicht-Geförderte, die das Feedback wahrgenommen hat, ihre Idee wieder einreichte und dann nicht zum Pitch eingeladen wurde, zeigte sich davon verwirrt und entmutigt (und entschied sich gegen ein Feedback-Gespräch nach der zweiten Ablehnung).

Aus der Sicht der Evaluation scheint es, angesichts der Befunde, sinnvoll, das **Beratungsangebot im Vorfeld der Bewerbungen auf vergleichbarem Niveau weiterzuführen**, auch wenn der Bedarf bei einer zukünftig höheren Bekanntheit des IGP eventuell (leicht) sinken könnte. Hinsichtlich des **Feedbackangebots an die Nicht-Geförderten** scheint es auf Basis der empirischen Erkenntnisse **Optimierungsbedarf** zu

⁸⁴ Hierbei sind diejenigen nicht eingerechnet, die sich wiederholt in mehreren Ausschreibungsrunden beim IGP beworben haben, weil diese als Geförderte zählen. Es kann angenommen werden, dass unter diesen Mehrfacheinreichern ein hoher Anteil das Beratungsgespräch wahrgenommen hat.

⁸⁵ 80% der zum Pitch Eingeladenen fanden das Feedback nicht hilfreich.

⁸⁶ 63% der schriftlich Abgelehnten fanden das Feedback nicht hilfreich.

⁸⁷ Unter den Geförderten wurde im Rahmen des Fallstudienprogramms ein Vorhaben identifiziert, das sich wiederholt beim IGP bewarb.

geben. Ein Ausbau des Angebots ist vor dem Hintergrund der ohnehin hohen Verwaltungskosten des IGP aus Sicht der Evaluation eher nicht angezeigt. Stattdessen könnte es **standardisierter und zielgerichteter angeboten** werden (siehe Handlungsempfehlungen).

5.3 Vollzugswirtschaftlichkeit

Um dem neuen Fördergegenstand der nichttechnischen Innovationen gerecht zu werden, wurden für das IGP vielfältige Elemente des Förderprozesses (Juryprozess, Ausgestaltung und Umsetzung der Pitches, Gestaltung zielgruppenadäquate Formulare wie dem „IGP Business Sheet“) neu und nur für das IGP aufgesetzt. Somit entstanden zunächst **Aufbau- und Anlaufkosten** für das IGP, wie dies bei Pilotprogrammen nicht anders zu erwarten ist (siehe weiter unten zu Details hierzu). Neben dem Aufbau war und ist allerdings auch die **Umsetzung des IGP mit erheblichem organisatorisch-administrativen Aufwand** auf Seiten des BMWK, aber insbesondere auf Seiten des Projektträgers verbunden (siehe unten für eine ausführliche Analyse der Aufwände).

Insgesamt kann man feststellen, dass der **Verwaltungsaufwand beim IGP** (gemessen an den Ausgaben für die Projektträgerschaft in Relation zu den Gesamtausgaben für Förderung und Projektträgerschaft, auf Basis der ursprünglichen Kalkulation für die Jahre 2019-2024, vor Aufstockung des Programmbudgets um 10 Mio. Euro) in den Jahren 2019-2024 14-16% betrug. Eine **Einordnung in Relation zu anderen Innovationsförderprogrammen ist dabei schwierig**, da ein in allen relevanten Dimensionen „gleiches“ Vergleichsprogramm nicht existiert (siehe auch die Analyse der Förderlandschaft in Kapitel 4.2). Als (eingeschränkt aussagekräftige, siehe unten) Benchmarks können jedoch beispielsweise Daten aus der Gesamtevaluation des ZIM⁸⁸ herangezogen werden: der durchschnittliche Anteil der Kosten der Projektträgerschaft am Fördervolumen für das ZIM im Zeitraum Mitte 2008 bis Ende 2018 (einschließlich auslaufender Förderprogramme InnoWatt sowie NEMO) wird hier auf ca. 3,5% beziffert. In einer älteren Statistik der aggregierten Projektträgerkosten für Forschungs- und Innovationsprogramme des BMWK werden für die Jahre 2006, 2008 und 2010 ebenfalls Werte zwischen 2,8% und 3,4% (Anteil Projektträgerkosten an den gesamten Programmkosten) angegeben.

Bei der **Einordnung des Ressourcenverbrauchs** und der damit zusammenhängenden Leistungen für die Umsetzung des IGP (Vollzugswirtschaftlichkeit) muss dabei der Kontext des IGP und die besonderen Charakteristika des Förderprogramms sowie des Programmdesigns berücksichtigt werden. Nur hierdurch kann eine angemessene Beurteilung der Verhältnismäßigkeit der eingesetzten Ressourcen erbracht werden. Besonders hervorzuheben ist hierbei, dass es sich beim IGP um ein neues Förderprogramm handelt. Insofern sind vielfältige Aufwände als einmalige **Anlaufkosten** einzuordnen. Hierzu zählen z.B. die erstmalige Ansprache und Kommunikation mit der Zielgruppe bzw. Multiplikatoren in der Zielgruppe, die Aufwände für die Abstimmung der Verwaltungspraxis des IGP inkl. des Aufbaus einer

⁸⁸ ZIM Evaluation, 2019 ([LINK](#))

Förderinfrastruktur (z.B. Anpassung der Online-Einreichungssysteme), die Identifizierung und Ansprache der Jury für die ersten Ausschreibungsrunden. Als Indikation für das Verhältnis von (bei Verstetigung des Förderprogramms nur noch eingeschränkt anfallenden) Aufbaukosten zu laufenden Kosten des Förderprogramms kann dabei die Tatsache genutzt werden, dass die Aufstockung des Programmolumens um 10 Mio. Euro ebenfalls eine Anpassung der Verwaltungskosten nach sich trug. Im Zuge dieser Budgetveränderung zeigten sich bereits Verbesserungen im Verhältnis Verwaltungskosten an den Gesamtausgaben des Förderprogramms um einige Prozentpunkte (auf ca. 11-13%⁸⁹).

Vor diesem Hintergrund kann erwartet werden, dass der aktuell vergleichsweise hohe Verwaltungskostenanteil bei Verstetigung des Förderprogramms gesenkt werden kann. Allerdings ist dieses Potential programmimmanent eingeschränkt, da Eigenschaften wie die beratungsintensive Zielgruppe oder auch die vergleichsweise geringen Projektvolumina zwangsläufig einen vergleichsweise hohen Einsatz von Verwaltungsaufwand und -mitteln pro Fördereuro bedingen. Zu beachten ist jedoch auch, dass für die Gesamtbeurteilung der Wirtschaftlichkeit des IGP auch der Mehrwert dieser Aktivitäten (siehe Maßnahmenwirtschaftlichkeit) zu sehen ist. Indikationen für einen unwirtschaftlichen Einsatz von Steuermitteln im Zusammenhang mit dem Vollzug des IGP konnten die Evaluation nicht feststellen. Wo Optimierungsbedarf bereits identifiziert wurde, wurden auch im Sinne eines lernenden Programms bereits von Seiten des Projektträgers und BMWK Förderverfahren adjustiert.

Für eine Detailanalyse der Prozesse hat das Evaluationsteam als einen Beitrag zur Betrachtung der **Vollzugswirtschaftlichkeit** zusammen mit dem Projektträger und dem BMWK im Sommer 2021 einen **ganztägigen Workshop** durchgeführt. Ziel des Workshops war es dabei, die Prozessbestandteile der Umsetzung des IGP im Detail zu analysieren, die Treiber des Vollzugaufwandes innerhalb dieser Prozessbestandteile zu identifizieren sowie Möglichkeiten zur Optimierung des Vollzugs identifizieren. Als Gesamtfazit des Workshops zeigte sich, dass aus Sicht der Evaluation auch die als besonders aufwändig eingeschätzten Prozessschritte des IGP **notwendig sind, um die Zielgruppe adäquat zu unterstützen sowie dem Fördergegenstand der nichttechnischen Innovationen** gerecht zu werden. Die weitgehende Zufriedenheit der Fördernehmer und Fördernehmerinnen mit den Prozessen im IGP rechtfertigt dabei die Aufwände zusätzlich. Besonders hervorzuheben ist hierbei auch die Wertschätzung der Beratungsangebote des Projektträgers von Seiten der Antragsteller. In diesem Sinne bringen die als aufwändig eingeschätzten Prozessschritte auch einen Mehrwert für den Programmvollzug.

Abschließend lässt sich festhalten, dass BMWK und Projektträger nach Ansicht der Evaluation die Ideen eines „**lernenden Programms**“ im IGP konsequent umgesetzt haben. Man kann dabei feststellen, dass das Förderprogramm von der ersten bis zur

⁸⁹ Zu berücksichtigen ist hier jedoch, dass die Aufstockung bereits konzipierte thematische Ausschreibungsrunden betraf. Bei einer Konzeption anders gelagerter AR wird das Einsparungspotential weniger hoch sein, da z.B. eine andere Zielgruppe aktiviert werden muss, weitere Jurymitglieder akquiriert werden müssen etc.



dritten Ausschreibungsrunde zielführend und adäquat angepasst wurde, der Freiraum zum Experimentieren und Optimieren im Pilotprogramm wurde in vielerlei Hinsicht genutzt. Dies kommt einerseits der Zielgruppe zugute, die so ein stetig verbessertes Förderprogramm vorfindet. Andererseits konnte auch die Administration erheblich von den Lerneffekten profitieren. Dies wird deutlich am Beispiel der Umstellung des Zeitpunktes der Vollantragsstellung (siehe oben). Durch diese Anpassung sank der Aufwand für die Administration erheblich, weil die Anzahl der zu prüfenden Vollanträge um etwa 40-45% abnahm.⁹⁰ Zugleich sank auch auf Seiten der Antragsteller der aggregierte Bürokratieaufwand für die Erstellung der Vollanträge.

⁹⁰ In AR1 (Vollanträge vor Juryprozess) gab es 160 vom Projektträger vorausgewählte Skizzen, von denen letztlich 89 gefördert wurden. Wenn nur die tatsächlich geförderten Vorhaben einen Vollantrag eingereicht hätten, wäre die Anzahl der zu prüfenden Vollanträge um 45% (auf 89) gesunken. In AR2 (Vollanträge nach Juryprozess) wurden 167 Vorhaben zum Juryprozess eingeladen von denen 100 in die Förderung aufgenommen wurden. Anstatt alle 167 Anträge zu prüfen, konnte durch die Verfahrensumstellung die Anzahl der tatsächlich geprüften Anträge somit um 40% reduziert werden.

6 Ergebnisse der Förderung und Wirkungen des Förderprogramms

In diesem Abschnitt werden zunächst die **erreichten oder geplanten Ergebnisse der Arbeiten** im Rahmen der Förderung dargestellt (Zielerreichung auf Projektebene, siehe auch Ebene der Outputs im Wirkmodell im Kapitel 1.2). Darüber hinaus werden auch Bewertungen hinsichtlich der Programmwirkungen, insbesondere im Zusammenhang mit den Zielen des IGP vorgenommen (Zielerreichung auf Programmebene und weitere Effekte auf Ebene der Zielgruppe (Outcomes im Wirkmodell im Kapitel 1.2). Allerdings ist einschränkend zu berücksichtigen, dass vor allem Letzteres im Rahmen der begleitenden Evaluation nur eingeschränkt möglich ist, insbesondere da **86% der geförderten Vorhaben zum Zeitpunkt der Online-Befragung noch nicht abgeschlossen waren**. Die Evaluation hat aus diesem Grund mit Approximationen zu den Wirkungen gearbeitet, konkret über die Abfrage von „erwarteten Wirkungen“ und die Wahrscheinlichkeiten für deren Eintreten.

6.1 Projektfortschritte und -ergebnisse (Outputs)

Insgesamt zeigen sich die **Geförderten selbst überwiegend zufrieden mit dem Fortschritt ihrer Projekte und der Erreichung der Projektziele**. Knapp 70% derjenigen Geförderten, die sich noch in der Förderlaufzeit befinden, gaben über alle Ausschreibungsrunden und Projektformen hinweg an, zufrieden oder sehr zufrieden diesbezüglich zu sein. Die Befragung der geförderten Projekte zeigt insbesondere, dass die überwiegende **Mehrheit der Vorhaben** nach eigener Einschätzung entweder bereits die **geplanten Projektergebnisse** vorweisen kann oder noch im **Zeitraum des Projektes erreichen** wird (Indikator „Anteil der Projekte, welche ihre Projektziele erreichen“).⁹¹ Es zeigt sich im Vergleich, dass die Geförderten im IGP ihre Ziele auf ähnlichem Niveau erreichen wie in anderen Förderprogrammen, wie etwa dem ZIM.⁹² Dies ist umso bemerkenswerter, als dass es sich bei der Zielgruppe um sehr kleine Unternehmen und zum Teil Soloselbständige handelt, bei denen der Projekterfolg oftmals stark von Einzelpersonen abhängt und somit auch größere Projektrisiken vorliegen. Insgesamt wird deutlich, dass das IGP Anschubwirkungen für die Durchführung von erfolgreichen Innovationsprojekten in der Zielgruppe erzielen konnte und somit ein wesentliches Programmziel erfüllt wird. Die Unterschiede der Anschubwirkungen zwischen den Projektformen werden im Folgenden dargestellt.

Von den **A-Projekten** konnten **18%** bereits während der bisherigen Förderlaufzeit ihr wesentliches, übergreifendes Projektziel erreichen, nämlich eine **Entscheidung zur Durchführbarkeit ihres Vorhabens treffen**. **Weitere 55% werden eine Entscheidung während der weiteren Förderlaufzeit treffen**. 15% fällen oder fällten die Entscheidung

⁹¹ Aus Projektform A geben 73% an, bis Ende der Förderlaufzeit eine Entscheidung zur Durchführbarkeit getroffen zu haben, aus Projektform B geben 69%, bis dahin eine Entscheidung zur Marktfähigkeit des Vorhabens treffen zu können und alle C-Vorhaben geben an, bis zum Ende der Förderung eine Innovations-Roadmap entwickelt zu haben.

⁹² Im ZIM konnten 32% der geförderten ZIM-Projekte ihre Zeile vollständig und weitere 46% weitgehend erfüllen (siehe Gesamtevaluation des ZIM von 2019).

nach der Förderung. Dabei zeigt sich erwartungsgemäß, dass die Vorhaben, die zu Beginn ihres Projektes standen, noch eher unsicher mit ihrer Aussage waren und zu höheren Anteilen keine Aussagen treffen konnten. Mit zunehmender Projektdauer sinkt der Anteil derjenigen, die keine Aussage diesbezüglich treffen können. Anders formuliert erhöht sich der Anteil derjenigen, die Klarheit über eine weitere Durchführbarkeit des Innovationsvorhabens haben – dies deckt sich eindeutig mit dem Ziel von Machbarkeitsstudien, dem Fokus von A-Projekten. Insgesamt zeigen sich **71% der geförderten A-Vorhaben eher zufrieden oder sehr zufrieden mit dem Fortschritt zur Erreichung ihrer Projektziele**. Davon waren es etwas mehr in der ersten Ausschreibungsrunde (85%) im Vergleich zur zweiten (65%) und dritten Ausschreibungsrunde (71%). 13 der A-Vorhaben waren zum Zeitpunkt der Befragung bereits abgeschlossen, von denen 92% den Projektfortschritt rückblickend zufrieden und sehr zufrieden bewerteten.

Ein zentrales Ziel der **B-Projekte** im IGP ist es, die **Marktfähigkeit ihres Vorhabens** zu testen und eine Pilotierung im Markt durchzuführen. Empirisch zeigt sich, dass **9% der B-Vorhaben** bereits während der Förderlaufzeit eine **Entscheidung über die Marktfähigkeit** ihres Vorhabens treffen konnten, weitere 60% werden die Entscheidung noch während der Förderung treffen. Von den B-Vorhaben sind **67% mit dem Fortschritt zur Erreichung der Projektziele zufrieden oder sehr zufrieden**, dabei gibt es kaum Unterschiede zwischen den Ausschreibungsrunden.

Alle befragten **C-Vorhaben** gaben an entweder bereits in der Förderlaufzeit eine Innovations-Roadmap entwickelt zu haben oder dies noch während der Phase 1 zu tun. Bis zur Befragung hat jedoch de facto noch kein Netzwerk eine Phase 2-Förderung beantragt: ein Vorhaben gab an, dies zu planen, zwei weitere haben noch keine Entscheidung gefällt. Laut der Online-Befragung zeigten sich die geförderten **C-Vorhaben nur zur Hälfte eher oder sehr zufrieden mit der Erreichung ihrer Projektziele**. Von den zwei abgeschlossenen Vorhaben zeigte sich eines rückblickend eher zufrieden und eines eher unzufrieden mit den Fortschritten während der Förderung. Aufgrund der geringen Anzahl von fünf geförderten C-Vorhaben sind diese Angaben jedoch nur eingeschränkt zu bewerten. Wie die Interviews mit geförderten C-Vorhaben zeigten, war sowohl die Zufriedenheit mit den Projektfortschritten als auch die Projektziele selbst sehr unterschiedlich. Während einige Vorhaben erfolgreich und produktiv an den Projektzielen arbeiten und diese auch erfüllen, kamen andere nur sehr langsam voran und konnten sich in Einzelfällen kaum auf eine gemeinsame Zielsetzung einigen.

Die Geförderten wurden darüber hinaus zur voraussichtlichen **Erreichung wichtiger Meilensteine für die Markteinführung ihrer Vorhaben** befragt, wobei sich die Angaben der Projektformen deutlich unterscheidet.⁹³ Die erste Interaktion mit potenziellen Kund*innen des/der im IGP geförderten Innovation erwarten jeweils knapp ein Drittel vor dem Start der Förderung oder im ersten Jahr nach Start der Förderung. Vor allem

⁹³ Diese Frage wurde in der Online-Befragung nur den Vorhaben der ersten beiden Ausschreibungsrunden gestellt, weil die zeitlich versetzt gestarteten Vorhaben der dritten Runde hierzu nicht auskunftsfähig waren.

bei den **B-Projekten zeigt sich, dass Kunden früh einbezogen werden**. In der Online-Befragung gaben 41% der B-Projekte an, dies eher schon vor dem Start der Förderung zu erwarten. Das ist plausibel, denn B-Projekte mussten bereits vor dem Start der Förderung einen Validierungsnachweis erbringen. Häufig werden gerade bei nichttechnischen Innovationen für diese Validierung bereits Kunden eingebunden. Insbesondere die Denkschule der „Customer-Centric Business Models“ (beispielsweise Geschäftsmodelle einer ausgeprägten Kundenorientierung) bezieht von Beginn an die Kundenseite ein und entwickelt die Innovationen mit Blick auf die Kundenwünsche und -bedürfnisse. Bei den **A-Projekten**, die sich mit dem Start des IGP in eben diesen Validierungsprozess begeben erwarten dementsprechend **39%, dass es im ersten Jahr nach Start der Förderung zum Kundeneinbezug** kommen wird.

Außerdem gaben **43%** der Befragten an, dass der **Markteintritt**, der im IGP geförderten Innovation voraussichtlich **im ersten Jahr nach Start der Förderung** eintreten wird. Weitere 34% erwarten dies für das zweite Jahr nach Förderbeginn. Auch das ist **bei nichttechnischen Innovationen nicht ungewöhnlich**, denn ein schneller Markteintritt wird häufig als gewinnbringend gesehen. Dies lässt sich gut am Beispiel von Software oder Betriebssystemen verdeutlichen. In vielen Fällen werden diese schnell als frühe Version (sog. Betaversionen) vermarktet und im Laufe der Zeit mit Updates verbessert. Oft werden auch Kunden und deren Daten benötigt, um die Attraktivität eines Produktes oder einer Dienstleistung zu steigern, wie zum Beispiel der Karten- und Navigationsdienst Google Maps, der anhand (anonymisierter) Bewegungsmuster und Livedaten seiner Nutzer und Nutzerinnen mit hoher Präzision vor Staus warnt und schnelle Umgehungsstrecken empfehlen kann. Dies trifft z.B. auch für das Vorhaben „Hack Your Shack“ (siehe Fallbeispiel 4) zu, dessen Plattform von den Beiträgen und Bewertungen seiner Nutzer und Nutzerinnen abhängig ist. Hier unterscheiden sich die **Angaben der Projektformen weniger stark**, allerdings erwarten die B-Vorhaben diesen Meilenstein ebenfalls etwas früher als die A-Vorhaben. Aus Sicht der Evaluation entsprechen diese Angaben den Erwartungen, da Vorhaben der Projektform B schon ausgereifter sind als A-Vorhaben, bei denen zunächst die Machbarkeit des Vorhabens beurteilt werden muss.

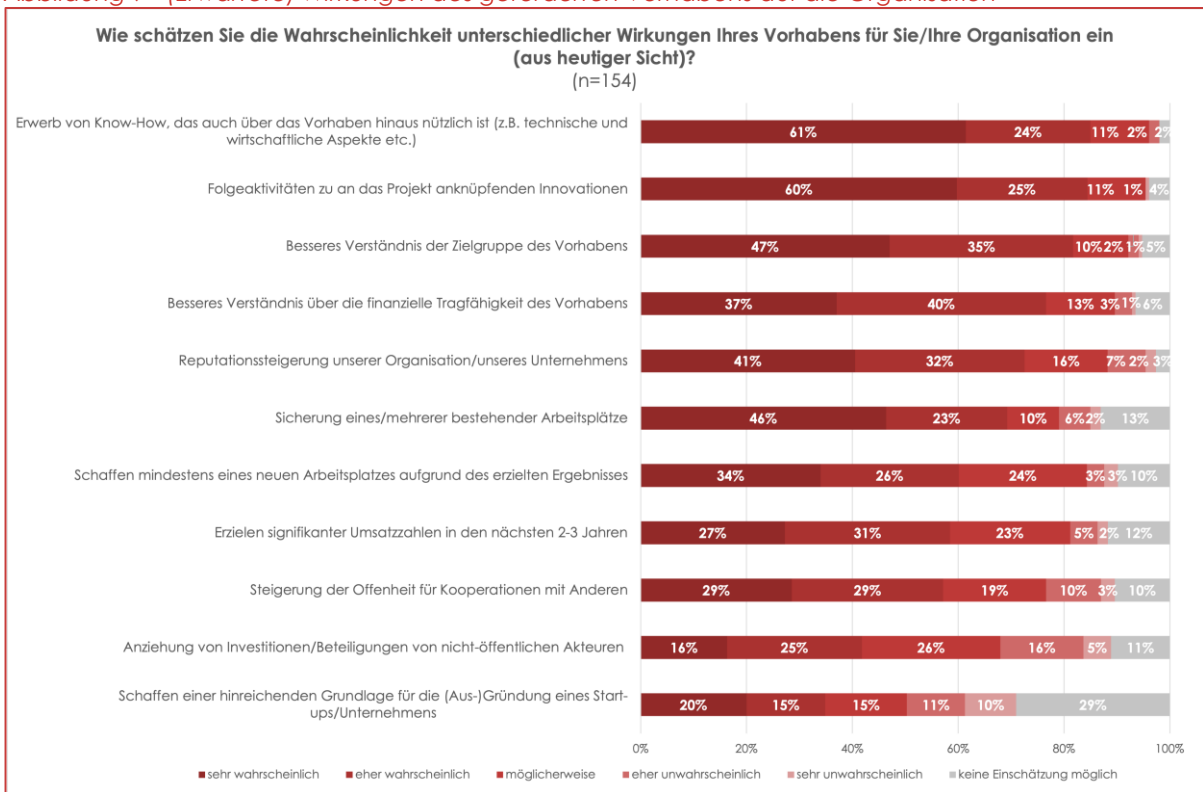
6.2 Wirkungen auf die Projekte bzw. die geförderten Organisationen

In der Wirkungslogik des IGP werden verschiedenste **Programmeffekte oder -wirkungen** angestrebt, die sich konkret in den Programmzielen des IGP (siehe Kapitel 1.2) manifestieren. Hierzu gehörten unter anderem die Ziele **„neue Ideen mit positiver Wirkung für Wirtschaft und Gesellschaft anzuschieben“**, **„marktnahe Innovationsaktivitäten anzubahnen“** oder auch **„First Mover-Aktivitäten zu ermöglichen“**. Die Erreichung der Programmziele wurde durch die Evaluation systematisch überprüft, auch über die bereits weiter oben dargestellte Erreichung der konkreten Projektziele in den Fördervorhaben hinaus. Somit adressiert dieses Kapitel die Outcome-Ebene des Wirkmodells, nachdem Kapitel 6.1 auf die Output-Ebene fokussierte.

In der Online-Befragung schätzt eine Mehrheit der geförderten Befragten verschiedenste Wirkungen auf sich/ihre Organisation als eher oder sehr wahrscheinlich ein. So rechnen etwa 84% der Befragten mit einer (hohen)

Wahrscheinlichkeit damit, dass es **Folgeaktivitäten** geben wird, die an das vorliegende Innovationsprojekt anknüpfen. Somit wird auch nachhaltig die Innovationsbereitschaft sowie -aktivität und damit auch die in der Richtlinie erwähnte „Innovationskraft“ im geförderten Unternehmen gestützt. Dieser Befund deckt sich mit dem Bild aus den Fallstudien, in denen das IGP-Projekt häufig als strategisches Schlüsselprojekt mit Hebelwirkung bezeichnet wurde. Das Beispiel ligea (siehe Fallbeispiel 2) verdeutlicht dies, denn in dem Projekt wird nicht nur das bestehende Geschäft (von kymo) weitergeführt, sondern ein grundsätzlich neues Geschäftsmodell etabliert (Plattform für die Vermarktung von Services um Teppiche entlang der gesamten Wertschöpfungskette). Auf diesen Effekt der Förderung lässt ebenfalls die Beobachtung schließen, dass 85% der Geförderten einen **Erwerb von nützlichem Know-How** über das eigene Vorhaben hinaus sehen. Das Know-How umfasst ein betriebswirtschaftliches Verständnis, wie zum Beispiel die Ausgestaltung von Geschäftsmodellen. Es kann sich, wie in den Fallstudien ersichtlich wurde, auch auf eine verbesserte Methodenkompetenz beziehen. Besonders für nichttechnische Innovationen ist das Verstehen der Zielgruppe wichtig, für welches es einschlägige Tools und Ansätze gibt (u.a. Design Thinking, Hypothesentests, Fokusgruppen). Sowohl für das betriebswirtschaftliche Know-How als auch die Methodenkompetenz trifft zu, dass sie dazu beitragen interne Kompetenzen der Unternehmen und der Projektmitarbeiter und Projektmitarbeiterinnen aufzubauen. Das intensive Beschäftigen mit der Zielgruppe spiegelt sich auch darin wider, dass 82% der Geförderten in der Online-Befragung angeben, ein **besseres Verständnis der Zielgruppe** gewonnen zu haben (82%). Letztendlich können die genannten Aspekte als verschiedene „Bausteine“ zur Erreichung einer höheren Innovationskraft gesehen werden.

Abbildung 9 - (Erwartete) Wirkungen des geförderten Vorhabens auf die Organisation



Quelle: Online-Befragung der Geförderten

Hinsichtlich konkreter wirtschaftlicher Effekte lässt sich – wie oben erwähnt – lediglich mit Erwartungen der Geförderten für die Zukunft arbeiten, da viele Projekte noch nicht abgeschlossen sind oder erst kurz nach Abschluss des Projektes stehen.

Die Online-Befragung zeigt, dass **58% der Geförderten signifikante Umsatzzahlen** auf Basis des geförderten Projektes in den nächsten 2-3 Jahren⁹⁴ erwarten. Betrachtet man die erwarteten Umsätze der Geförderten der ersten und zweiten Ausschreibungsrunden, so ergibt sich ein durchschnittlicher erwarteter Gesamtumsatz der geförderten Unternehmen für das Jahr 2022 von ca. 280.000 €. Hiervon machen erwartete Umsätze auf Basis des IGP Projektes 29% aus. Aus Sicht der Evaluation ist dies ein deutliches Zeichen für die **wirtschaftliche Bedeutung der über das IGP geförderten Innovationsprojekte für die Unternehmen** – selbst in der kurzen Frist. Diese Erkenntnis erklärt sich auch durch die in Kapitel 3.2.1 beschriebene Zielgruppe, die vor allem aus Unternehmen mit weniger als 5 Mitarbeitenden oder Soloselbstständigen besteht.

Auch bezüglich der **weiteren Umsatzentwicklung für das Jahr 2023 geben 63% der befragten Geförderten an, dass ihre Umsätze steigen oder stark steigen werden**. Die Projektformen A und B haben dabei ähnliche Prognosen. Auch im Vergleich der Projekte aus den Ausschreibungsrunden 1 und 2 gibt es nur geringe Unterschiede, aus der dritten Ausschreibungsrunde liegen hierzu keine Zahlen vor.

⁹⁴ Die Angabe bezieht sich hier auf den Befragungszeitpunkt.

Mit Blick auf die **Gewinnaussichten** auf Basis der Innovationsprojekte geht jeweils ein Drittel davon aus, dass der **Break-Even-Point** im Zusammenhang mit der Markteinführung der im IGP geförderten Innovationen **im zweiten oder dritten Jahr erreicht** sein werde. Die A-Vorhaben gaben zu dieser Frage einen tendenziell früheren Zeitpunkt an (42% im zweiten Jahr nach Start der Förderung) im Kontrast zu den B-Vorhaben, von denen die meisten (34%) diesen Meilenstein erst im dritten Jahr erwarten. Den größten **Umsatz mit der geförderten Innovation** erwarten die meisten der Geförderten (60%) im fünften Jahr nach Start der Förderung oder später, 20% erwarten dies bereit im dritten Jahr. Auch hier erwarten die B-Vorhaben das Eintreten etwas später als die Vorhaben der Projektform A. In beiden Einschätzungen (Break-Even-Points und maximaler Umsatz) zeigen sich die A-Projekte optimistischer als die B-Projekte.

In Bezug auf **arbeitsmarktrelevante Entwicklungen** zeigt sich, dass **60% der Geförderten aus allen Ausschreibungsrunden die Schaffung mindestens eines neuen Arbeitsplatzes aufgrund der im IGP erzielten Ergebnisse erwarten**. 42 von 93 (45%) der antwortenden Vorhaben in den ersten beiden Ausschreibungsrunden bestätigten, dass aufgrund des IGP neue Arbeitsplätze, die über die Förderung hinaus bestehen, geschaffen werden oder wurden, davon 11 in Projektform A und 31 in B. Die Befragten konnten angeben, wie viele Personen sie einstellen konnten oder werden, woraus sich ein Durchschnittswert von 2,3 Personen ergab. 62% halten es zudem für wahrscheinlich oder sehr wahrscheinlich, einen oder mehrere Arbeitsplätze zu sichern.

Mit Blick auf die weitere erwartete Entwicklung der geförderten Unternehmen wurden verschiedene Wirkungsdimensionen analysiert, die für eine wirtschaftlich nachhaltige Entwicklung der Geförderten von Bedeutung sind und zudem mit dem Programmziel einer **Modernisierung der Struktur und Arbeitsweise der deutschen Wirtschaft zusammenhängen** – in Bezug auf Digitalisierung, Internationalisierung oder der Risiko- und Innovationsbereitschaft.

Die Wirkung, deren Wahrscheinlichkeit von den Befragten am höchsten eingeschätzt wurde ist die **Diversifizierung des bestehenden Produkt- oder Dienstleistungsportfolio**, welche von 84% als wahrscheinlich oder sogar als bereits eingetreten bewertet wurde. Als wahrscheinlich eintretende Wirkung wurde auch die Steigerung der **Risiko- und Innovationsbereitschaft** (ebenfalls eng verbunden mit dem übergeordneten Programmziel einer erhöhten „Innovationskraft“ in der Zielgruppe) in der Organisation von 59% der Befragten bewertet. 53% der Geförderten gaben an, zu erwarten, dass ein bestehendes Geschäftsmodell digitalisiert und somit das Angebot der Organisation modernisiert wird (siehe Programmziel "Struktur und Arbeitsweise der deutschen Wirtschaft modernisieren"). Dabei gaben jedoch 35% an, diese Wirkung nicht einschätzen zu können oder dieser Aspekt war für das konkrete Vorhaben nicht relevant. Die Hälfte der befragten Geförderten werteten einen Beitrag zur Internationalisierung des Unternehmens als wahrscheinlich.

Insgesamt ist die Einschätzung der Evaluation – bei aller Unsicherheit über die weitere Entwicklung der Unternehmen auf Basis der aktuell verfügbaren Informationen sowie über die weitere makroökonomische Situation in der Covid-19-Pandemie – dass sich die geförderten Unternehmen aufgrund der von ihnen erwarteten Wirkungen durchaus auch mittelfristig aufgrund der geförderten Projekte krisenresilienter und innovativer aufstellen konnten. Dies bestätigte sich auch in den Interviews, etwa am Beispiel des Vorhabens RoBoCut-AR.

Fallbeispiel 3 - Das Vorhaben "RoBoCut-AR"

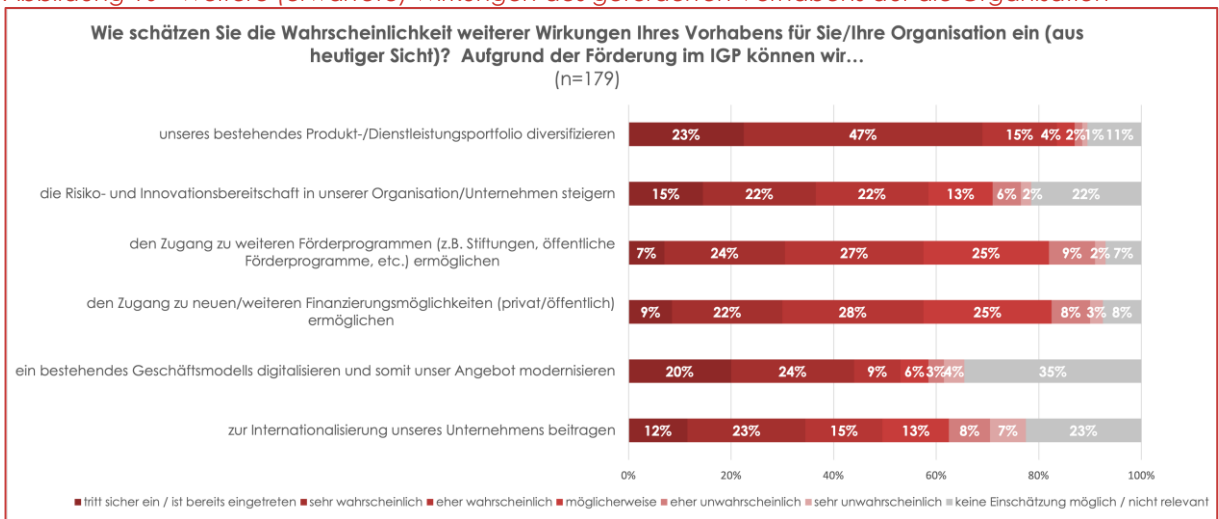
Fallbeispiel RoBoCut-AR

Die mittelständische RoBoTec PTC GmbH hat in Kooperation mit der Frankfurt University of Applied Sciences in Ausschreibungsrunde 1 das B-Vorhaben „RoBoCut-AR“ eingereicht. Das Unternehmen hat ein vollautonomes Pflanzenvermehrungssystem entwickelt, mit dem in hoher Qualität in-vitro Pflanzenzüchtung betrieben wird. Das IGP-Vorhaben soll diese Technik mit einem Augmented Reality (AR)-Fernservice ergänzen, der als Basis für die Entwicklung eines sogenannten Pay-per-Cuts (Kund*in zahlt einen Fixbetrag pro Pflanzenschnitt) Geschäftsmodells dienen soll. Mittels des AR-Servicekonzepts können lokale Bediener*innen des RoBoCut aus der Ferne von Expert*innen unterstützt werden. Auch Wartungen, Produktumstellungen und Reparaturen können so ohne Anreise von Servicepersonal schnell und günstig durchgeführt werden. Ein Gelingen dieser Geschäftsmodellinnovation kann die Firma RoBoTec PTC krisenresilienter machen, da sie den Kreis der Kund*innen durch den ortsunabhängigen Service und den geringeren Preis vergrößert. Außerdem kommt das Unternehmen möglichen zukünftigen Verteuerungen internationaler Mobilität zuvor.

Quelle: Interviews und Fallstudie über das geförderte Vorhaben RoBoCut-AR

Insgesamt zeigt sich, dass **12% der Befragten aus den ersten zwei Ausschreibungsrunden die Projektergebnisse des Vorhabens aktuell bereits wirtschaftlich verwerten, 83% gaben an, dass dies zukünftig getan wird**. Darüber hinaus setzen fast alle Vorhaben der ersten beiden Ausschreibungsrunden (97%) die Arbeit an der Innovation auch nach Abschluss der Förderung (voraussichtlich) fort (Nachhaltigkeit der Innovationsaktivitäten). Am häufigsten (71%) wird dabei weiter an der Innovation gearbeitet oder die Umsetzung weiter ausgestaltet. Weitere 65% integrieren die Innovation in das bestehende Geschäft und 43% suchen nach weiteren Partnern für die Fortsetzung der Arbeit an der Innovation.

Abbildung 10 - Weitere (erwartete) Wirkungen des geförderten Vorhabens auf die Organisation



Allerdings ist einschränkend festzustellen, dass hinsichtlich der **Finanzierung von zukünftigen Innovationsprojekten durchaus Unsicherheit, insbesondere mit Blick auf die Finanzierungsoptionen über nicht-öffentlichen Akteuren herrscht**: 59% der Befragten halten dies für eher unwahrscheinlich oder können es nicht einschätzen. Jeweils 58% halten es allerdings für wahrscheinlich oder sehr wahrscheinlich, dass die Förderung im IGP den Zugang zu weiteren Förderprogrammen oder den zu weiteren Finanzierungsmöglichkeiten (privat/öffentlich) ermöglicht. In den Interviews und Fallstudien wurde der Eindruck gewonnen, dass viele der Vorhaben noch **keine ausgereiften Finanzierungspläne für die Zeit nach dem IGP** haben. Allerdings implizieren die optimistischen Erwartungen der Projekte hinsichtlich zukünftiger Umsätze und den Zeitpunkten für einen Break-Even der Innovationsprojekte durchaus auch verbesserte Möglichkeiten für die (Teil-)Innenfinanzierung zukünftiger Innovationsprojekte.

6.3 Wirkungen über die Projekte hinaus (Impacts)

Die Evaluation beschäftigte sich über die Wirkungen auf die Vorhaben selbst hinaus, auch mit den **Wirkungen, die über die Vorhaben hinausgehen**. Auf diese Weise sollen Effekte des IGP für Gesellschaft und Wirtschaft identifiziert werden, welche explizit auch in den Zielen des IGP aufgeführt werden, insbesondere in der Ausschreibungsrunde 3 zu Innovationen im Bereich Bildung und Informationszugang mit hohem "sozialen Impact". Dabei ist zu beachten, dass eine gewisse Unsicherheit bei der Messung von Impacts grundsätzlich bei Evaluationen im innovationsökonomischen Kontext nicht zu vermeiden ist, sind doch Innovationsprozesse und die Diffusion neuer Erkenntnisse nur bedingt vorhersehbar und messbar. Zudem spielt im konkreten Kontext dieser begleitenden Evaluation der frühe Analysezeitpunkt im Innovationszyklus der Projekte eine wichtige Rolle. Dennoch zeigen sich in der Empirie interessante Muster, die bereits jetzt valide Anhaltspunkte für die Abschätzung von Impacts des IGP liefern.

In verschiedensten Interviews mit Geförderten kamen relevante übergreifende Wirkungen der Vorhaben (oder **Spill-Over-Effekte**) zur Sprache – zumindest wurden Erwartungen diesbezüglich geäußert. Dazu gehörte, dass die Teams längerfristig einen positiven Effekt für ihre Branche erwarten, etwa weil sich kleinere Anbieter auf einer über das Projekt erstellten neuen Plattform vernetzen und hierdurch Zugang zu Aufträgen erhalten können (plattformökonomischer Ansatz). Andere erwarten eine Kostenreduktion und damit Produktivitätssteigerung bei ihnen, aber auch anderen Akteuren in der Branche. Zudem wurden Effekte z.B. auf eine zukünftig umweltfreundlichere Produktionsweise genannt. Gerade auch bei Interviewten aus dem dritten Förderaufruf wird zudem ein erhöhter gesellschaftlicher Mehrwert mit Erfolg des Vorhabens erwartet.

Fallbeispiel 4 - Das Vorhaben "Hack Your Shack"

Fallbeispiel „Hack Your Shack“

Das Vorhaben „Hack Your Shack“ hat sich in Ausschreibungsrunde 3 erfolgreich auf die Projektform B beworben. Die beiden Gründer*innen haben während eines Aufenthaltes in Südafrika gesehen, wie armutsbetroffene Bewohner*innen der Townships mit Alltagsinnovationen ihre Lebenssituation verbessern. Im Rahmen des IGP arbeiten sie nun an einer Peer-to-Peer Sharing Plattform, auf der anschauliche Schritt-für-Schritt Anleitungen für Projekte wie Wasserfilter geteilt werden können. Die Web-App verbraucht wenig Batterieladung und kann in Teilen offline genutzt werden. Das gemeinnützige Unternehmen Hack Your Shack fungiert dabei nicht nur als Betreiber und Kurator der Plattform, sondern wertet auch Daten darüber aus, in welchen Gebieten zurzeit ein erhöhter Bedarf nach welcher Anleitung besteht. Diese Informationen sind wertvoll für Regierungen und Hilfsorganisationen, um gezielter Unterstützung leisten zu können. Um die wirtschaftliche Nachhaltigkeit nach dem Ende der IGP-Förderung zu sichern, sind Einnahmen durch Sponsoring von Hacks, Veranstaltungen und Wettbewerben durch lokale und globale Unternehmen/Organisationen, kuratierte Werbung und Premium-Features geplant.

Quelle: Interviews und Fallstudie über das geförderte Vorhaben Hack Your Shack

Wie die Ergebnisse der Online-Befragung zeigen, erwarten die Geförderten das Eintreten von verschiedenen Wirkungen, auch über das Vorhaben hinaus, mit einer hohen Wahrscheinlichkeit. So gaben 85% der Befragten an, dass sie aufgrund der Förderung im IGP mit ihrer Lösung selbst einen gesellschaftlichen Nutzen („social impact“) erbringen können. Herauszustellen ist hier, dass neben dem erwartungsgemäß hohen Wert in der Ausschreibungsrunde 3 (94%) auch die Geförderten der anderen Ausschreibungsrunden hohe Wahrscheinlichkeiten für diese Wirkung erwarten (Runde 1: 71%; Runde 2: 78%). **Darüber hinaus halten die Befragten es zu 83% für sicher, sehr oder eher wahrscheinlich, dass es durch ihr Vorhaben Modernisierungsimpulse über ihr Vorhaben hinaus für die Branche, das Marktsegment, die Wirtschaft oder die Gesellschaft geben wird.** Dahingehend ist davon auszugehen, dass ein weiteres Programmziel des IGP erfüllt wurde, nämlich die Struktur und Arbeitsweise der deutschen Wirtschaft zu modernisieren.

Weitere **77% der Befragten gehen von direkten wirtschaftlichen Spill-Over Effekten** aus, konkret, dass ihre Lösung anderen Akteuren einen wirtschaftlichen Nutzen bringen wird. Vor allem Geförderte der ersten Ausschreibungsrunde halten dies mit 88% für wahrscheinlich oder sehr wahrscheinlich, während es in der zweiten Ausschreibungsrunde 80% und in der dritten Ausschreibungsrunde lediglich 70% sind. Aufgrund der thematischen Ausrichtungen der Ausschreibungsrunden erscheint diese Varianz jedoch einleuchtend, da sich die dritte Runde verstärkt auf den gesellschaftlichen Nutzen fokussiert und nicht vorrangig einen wirtschaftlichen Nutzen.

Fallbeispiel 5 - Das Vorhaben "Concular"

Fallbeispiel Concular

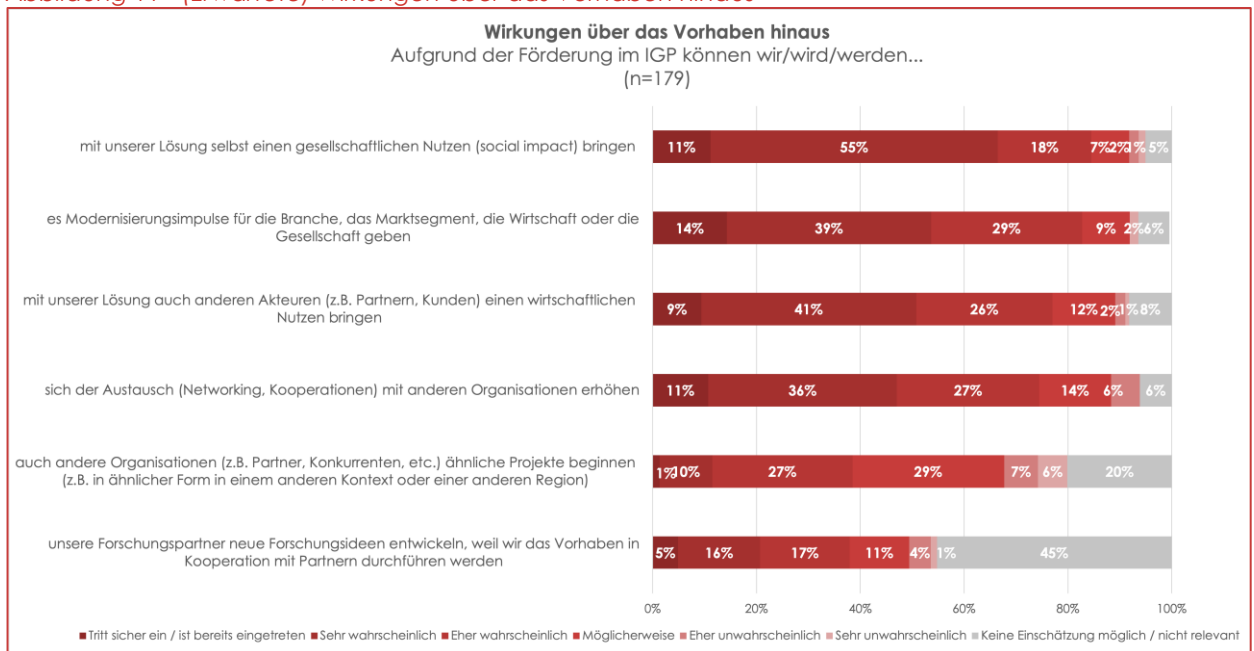
Die Gründer von Concular betreiben bereits seit 2012 restado, einen großen Online-Marktplatz für wiederverwendbare Baustoffe. Grundlage des Ansatzes war die Beobachtung, dass auf Bauplätzen immer wieder auch neuwertige Ware entsorgt wird und auch bei Abrissen viel vermeidbarer Abfall entsteht. Mit der IGP-Förderung soll die Software für die Plattform entwickelt werden, die ein automatisches Matching zwischen Baustellen auf der Basis von Künstlicher Intelligenz ermöglicht. So versucht Concular alte Strukturen in der eher traditionellen und wenig digitalisierten Baubranche aufzubrechen. Es können entsprechend positive wirtschaftliche aber u.a. auch positive ökologische Effekte erwartet werden, die jeweils über den Fördernehmer selbst hinaus gehen.

Quelle: Interviews und Fallstudie über das geförderte Vorhaben Concular

Knapp Dreiviertel sehen einen verstärkten Austausch mit anderen Organisationen als wahrscheinlich oder sehr wahrscheinlich an und damit als wichtige Wirkung der Förderung im IGP. Das IGP setzte sich dabei explizit zum Ziel, das kreative Umfeld für neue Geschäftsmodelle und Pionierlösungen durch die Schaffung neuer Kooperationen und Netzwerke zu verbessern. In den Interviews wurde bestätigt, dass vorrangig in den Netzwerkprojekten (Projektform C) und den Kooperationsvorhaben (Projektformen A und B) die Zusammenarbeit als gewinnbringend erachtet wurde. Darüber hinaus wurde berichtet, dass durch die Förderung und die entstandenen Ideen Networking und Zusammenarbeit mit anderen Akteuren angeregt wurden oder externe Expertise eingeholt wurde.

Als eher unwahrscheinlich erscheint es, dass auch andere Organisationen ähnliche Projekte beginnen. Dies erachten nur 38% als wahrscheinlich oder sehr wahrscheinlich, 20% können diesbezüglich keine Einschätzung abgeben. Auffallend ist, dass nur mit geringerer Wahrscheinlichkeit erwartet wird, dass neue Forschungsideen entwickelt werden: nur 38% halten dies für wahrscheinlich oder sehr wahrscheinlich. Dies hängt allerdings vermutlich mit der Ausrichtung des IGP zusammen, in den Kooperationen mit Forschungseinrichtungen nicht die Regel sind. Wo dies der Fall ist, also bei Kooperationsvorhaben mit Forschungseinrichtungen, sind diese Prozentwerte auch signifikant höher.

Abbildung 11 - (Erwartete) Wirkungen über das Vorhaben hinaus



Quelle: Online-Befragung der Geförderten

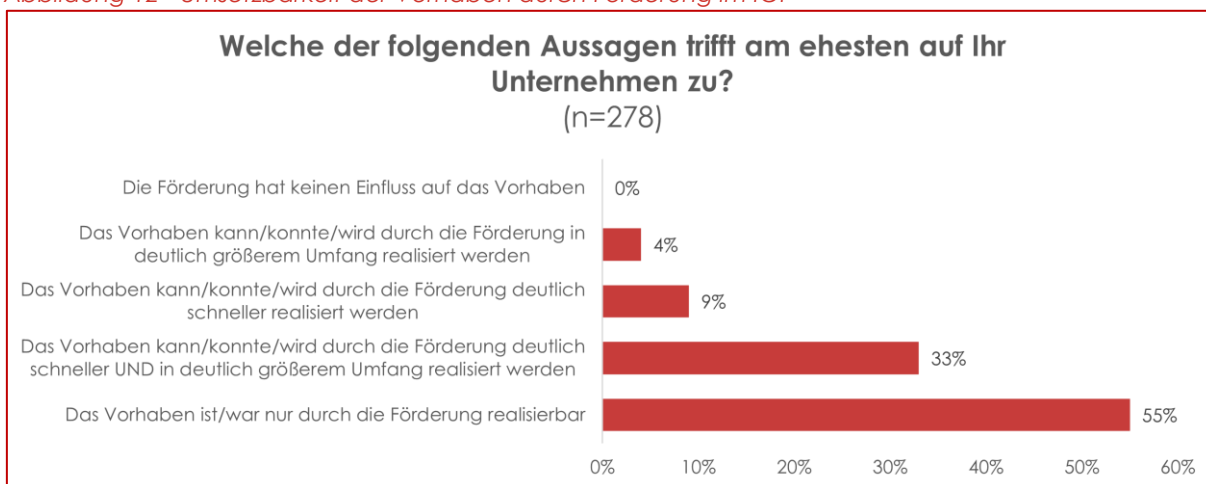
6.4 Additionalitäten der Förderung

Im Rahmen der Betrachtung der Frage, **ob das IGP ursächlich war für die Durchführung der geförderten Innovationsprojekte oder ob diese auch ohne Förderung durchgeführt worden wären** und ggf. die mit dem **IGP angestrebten Wirkungen entfaltet hätten**, hat das Evaluationsteam zwei Ansätze gewählt. Zum einen wurde die „kontrafaktische Situation“ bei den Geförderten abgefragt („was wäre gewesen, wenn es nicht zu einer Förderung gekommen wäre“). Zum andere wurden zusätzlich auch die nicht-geförderten Antragsteller*innen befragt, um eine Gruppenvergleich zwischen Geförderten und Nicht-Geförderten durchführen zu können.

Die Online-Befragung unter den Geförderten zeigt dabei, dass die Mehrheit der Vorhaben nur durch die Förderung des IGP umgesetzt werden können. Dies gaben 54% der geförderten Befragten an. Weitere 33% sagten aus, dass das Vorhaben durch die Förderung deutlich schneller und in deutlich größerem Umfang umgesetzt wurde oder wird. Für 9% ist die Umsetzung durch das IGP schneller und für 4% in deutlich größerem Umfang realisierbar. Diese Zahlen zeigen die hohe Bedeutung des IGP für die Umsetzbarkeit der Vorhaben. Es gab keine Hinweise darauf, dass Projekte „ohnehin“ auch ohne Förderung in gleicher Form durchgeführt worden wären, **Mitnahmeeffekte scheinen daher keine Problematik im IGP zu sein.** Diese Schlussfolgerung wurden in verschiedenen Interviews überprüft und qualitativ untermauert. Es zeigte sich hierbei, dass die Geförderten erst über die Förderung die notwendigen „Freiräume“ für eine grundlegende Auseinandersetzung mit strategischen Fragen bzw. Innovationsprojekten erhalten. Einige Geförderte berichten weiterhin, sie hätten es sich z.B. finanziell nicht leisten können, allein mit Eigenmitteln die Projektarbeit zu bezahlen und ggf. hierfür eine Festanstellung aufzugeben. Hätte das Vorhaben nebenher entwickelt werden müssen, wäre es nach Aussagen der

Geförderten „vermutlich nie abgeschlossen worden“ oder beim Einstieg in den Markt wären vermeidbare Schwächen aufgetreten. Mittels der Förderung hatten die Teams beispielsweise die Zeit, ihre Zielgruppe genau zu charakterisieren und zu verstehen und damit die Erfolgchancen der Innovationen steigern zu können. Die meisten Geförderten entwickelten zudem Geschäftsmodelle, zu denen sie selbst noch Know-How aufbauen mussten, was ebenfalls Zeit und Fokussierung bedarf. Auch Kooperationen zu Forschungseinrichtungen hätten manche der jungen Vorhaben nicht ohne Förderung für möglich gehalten und profitieren nun sehr vom Wissensaustausch.

Abbildung 12 - Umsetzbarkeit der Vorhaben durch Förderung im IGP



Quelle: Online-Befragung der Geförderten

Wie erwähnt, wurden auch **nicht-geförderte Vorhaben** befragt, die zwar eine Förderung über IGP angestrebt hatten, jedoch nicht für eine solche ausgewählt wurden. Insbesondere wurden diese nach der Fortführung ihrer Projektideen befragt. **Es zeigt sich, dass von den befragten Nicht-Geförderten nur 7% ihr Vorhaben in vollem Umfang umsetzen.** 16% verfolgen die Projektidee nicht weiter, bei 26% wurde noch keine Entscheidung gefällt. Darüber hinaus gaben 34% an, dass ihr Vorhaben zwar umgesetzt wird, aber in einem (zum Teil deutlich) geringeren Umfang als geplant. Hinsichtlich der Zeitplanung können lediglich 8% ihr Vorhaben wie geplant umsetzen. 64% wollen ihr Vorhaben später als in der Antragskizze geplant umsetzen. **Die Hauptgründe dafür, dass das Vorhaben nicht weiterverfolgt wurde, waren finanzieller Natur.** So gaben die meisten der Nicht-Geförderten an, dass das unternehmerische Risiko sonst nicht tragbar wäre (68%) oder das Vorhaben finanziell zu aufwändig ist (66%). Dies deckt sich mit den Aussagen der Geförderten, die hauptsächlich die finanzielle Unterstützung als Motivation für den Antrag beim IGP nannten. 26% der nicht-weitergeführten Vorhaben nannten zu wenig Zeit als Grund dafür, das Vorhaben nicht weiterzuführen, 10% nannten Schwierigkeiten bei der technischen Umsetzung. 67% der nicht-geförderten Vorhaben, die umgesetzt werden, werden ausschließlich mit eigenen Mitteln umgesetzt. Zudem gaben 15% der Befragten an, einen privaten Investor für die Weiterentwicklung des Vorhabens gewonnen zu haben, 6% bekamen einen Kredit von der Bank.

Es lässt sich durchaus beobachten, dass **auch bei den nicht-geförderten Unternehmen**, welche trotz nicht erfolgter Förderung ihre Projektideen – wenn auch in geringerem Umfang – weiterverfolgt hatten, **Erfolge eintreten oder zumindest hiervon ausgegangen wird**. So gehen 80% derjenigen Befragten, die ihr Projekt weitergeführt haben, auch von Folgeaktivitäten ihres Projektes aus, 63% erwarten signifikante Umsatzzahlen in den nächsten 2-3 Jahren auf Basis ihres Projekts. Diese Zahlen liegen auf ungefähr gleichem Niveau wie bei den Geförderten. Dies schränkt die positive Bewertung des IGP in Bezug auf die Additionalität des IGP etwas ein. Allerdings muss auch berücksichtigt werden, dass nur ein Teil der Nicht-Geförderten Projekte überhaupt fortgeführt wurde und dass sich dieser Teil vermutlich aus besonders erfolgsversprechenden Projekten zusammensetzt. Zudem könnte dies damit zusammenhängen, dass gerade Projekte, welche auch ohne staatliche Förderung hinreichende Erfolgsaussichten zeigten, bewusst im Auswahlprozess des IGP abgelehnt wurden. Insofern ist im Vergleich der Geförderten und Nicht-Geförderten aus methodischer Hinsicht ein sog. Selektionseffekt zu berücksichtigen.

Insgesamt zeigt sich aus Sicht der Evaluation, dass die **Förderung bei der Mehrheit (54%) der Projekte vollständig ursächlich war (Additionalität im engeren Sinne)** und bei den weiteren Förderprojekten **für eine deutlich schnellere und aufwändigere Realisierung der Innovationsprojekte gesorgt hat**. Selbst bei Berücksichtigung von methodischen Herausforderungen wie z.B. einem möglicherweise „gewünschtem“ Antwortverhalten ist dies ein deutlicher Hinweis auf die Additionalität des Förderprogramms, welche aufgrund der Zielgruppe von oftmals sehr kleinen Unternehmen auch qualitativ plausibilisiert werden kann.

6.5 Maßnahmenwirtschaftlichkeit

Eine Betrachtung der Maßnahmenwirtschaftlichkeit adressiert die Frage, ob die Maßnahme im Hinblick auf übergeordnete Zielsetzungen insgesamt wirtschaftlich (Nutzen bzw. Wirkung der Maßnahme in Relation zu Vollzugskosten und verausgabte Fördermittel) waren. **Die Maßnahmenwirtschaftlichkeit untersucht damit, ob der Mitteleinsatz für eine Maßnahme durch ihre Effekte insgesamt effizient ist und fokussiert damit die Wirtschaftlichkeit des finanziellen Einsatzes in Bezug auf die Erreichung der Hauptziele und Wirkungen.**

Grundsätzlich können im Rahmen einer begleitenden Evaluation, die, wie in diesem Fall, vor Abschluss der Förderprojekte stattfindet, nur eingeschränkt abschließende Aussagen zur Wirkung des Förderprogramms getroffen werden. Hilfsweise wurden jedoch qualitative Einschätzungen und Erwartungen zu absehbaren Wirkungen der Maßnahme erhoben und können für eine Diskussion der Maßnahmenwirtschaftlichkeit genutzt werden.

Auf der „**Habenseite**“ des Förderprogramms stehen dabei Effekte in verschiedenen Dimensionen:

- Im IGP werden insgesamt in drei Ausschreibungsrunden 280 Vorhaben gefördert. Diese arbeiten an nichttechnischen Innovationen in unterschiedlichen Branchen (teilweise auch branchenübergreifend) und sind in verschiedenen Regionen Deutschlands angesiedelt.

- Grundsätzlich gehen viele der im IGP geförderten Vorhaben von einer Zielerreichung innerhalb des Förderzeitraums aus. So geben ca. 70% (200 von 280 Vorhaben) an, die selbst definierten Ziele zu erreichen. In der Projektform A sind es 73% (80 von 109 Vorhaben) und in Projektform B sind es 71% (115 von 160 Vorhaben). Dieser erwartete Grad der Zielerreichung ist für Innovationsprojekte relativ hoch und dabei vergleichbar mit anderen Förderprogrammen wie dem ZIM.
- Insgesamt gehen **60-70 % der Projekte** (entspricht ca. 180 Vorhaben) davon aus, mit den **Projekten direkte Wirkungen wie Umsatzsteigerungen** (im Schnitt der Unternehmen mit positiven Umsatzerwartungen aus Ausschreibungsrunde 1 und 2 ca. 100.000 Euro für das Jahr 2022, siehe S. 64) **oder das Schaffen bzw. Sichern von Arbeitsplätzen** (ca. 170 Unternehmen erwarten die die Schaffung mindestens eines neuen Arbeitsplatzes aufgrund der im IGP erzielten Ergebnisse) erreichen zu können. Auch über die geförderten Akteure hinaus weisen die Befragungen auf **positive Brancheneffekte** oder **Spill-Over-Effekte** hin. Zwar beruht die Datengrundlage lediglich auf einer Selbsteinschätzung der Geförderten und unterliegt somit unter Umständen einer Verzerrung aufgrund eines „gewünschten Antwortverhaltens“. Da allerdings ein hoher Anteil von zwischen ca. 70-80% der Geförderten auf derartige Effekte innerhalb ihrer Branchen hinweist, ist das Vorliegen der genannten Aspekte aus Sicht der Evaluation hinreichend plausibel.
- Darüber hinaus sind jedoch auch andere **volkswirtschaftliche Effekte** des IGP von Relevanz. Angesichts der sinkenden Innovationsbeteiligung (Anteil von Unternehmen mit Innovationsaktivitäten an der Gesamtheit der Unternehmen, siehe z.B. EFI-Kommission 2021, S. 35) ist das **IGP eine gute Ergänzung des bestehenden Innovationsförderportfolios und kann zusätzliche Anreize bei (sehr kleinen) Unternehmen setzen**, sich strukturiert mit Innovationsprozessen zu befassen. Eine Steigerung der Innovationskraft (bei den Geförderten und ggf. auch darüber hinaus) als zentrales Ziel im IGP ist somit erwartbar.
- Außerdem ist schon aufgrund der aktuellen thematischen Ausrichtung des IGP ein über den wirtschaftlichen Nutzen hinausgehender „social impact“ wahrscheinlich.
- Abschließend wurde über die Durchführung des Pilotprogramms IGP in vielerlei Hinsicht **Verwaltungs-Know-How bezüglich der Förderung von nichttechnischen Innovationen aufgebaut**, welches in Zukunft für die Innovationsförderung des Bundes hilfreich sein kann. Auch dies war ein explizites Ziel des IGP, welches ohne Frage erreicht wurde (siehe Kapitel zum Vollzug des IGP).

Das Gesamtbudget des IGP von 35 Mio. Euro (2019-2024) bedeutet auf der anderen Seite eine in Relation zu anderen Innovationsförderprogrammen des Bundes vergleichsweise geringe Investition der öffentlichen Hand.

Insgesamt weisen die zum aktuellen Zeitpunkt vorliegenden Daten auf eine **hinreichende Kosten-Nutzen-Relation bzw. Maßnahmenwirtschaftlichkeit des Förderprogramms** hin. Eine Betrachtung im Rahmen einer Ex-Post-Evaluation ist jedoch notwendig, um auf Basis einer direkten Beobachtung der Ergebnisse und Wirkungen des Förderprogramms, die aktuell vorliegenden Prognosen vor Ablauf der Projekte zu ergänzen.

7 Handlungsempfehlungen

Das IGP ist als Pilotvorhaben von Anfang an als lernendes Förderprogramm angelegt worden. Über die verschiedenen Ausschreibungsrunden hinweg wurden kontinuierlich Anpassungen vorgenommen, um das Förderprogramm im Sinne aller Beteiligten (Antragsteller, Geförderte, Administration) zu optimieren. Ein Element dieses Lernprozesses ist es auch, über eine externe begleitende Evaluation auf empirischer Grundlage Empfehlungen zur Weiterentwicklung des IGP zu erhalten. Im Folgenden skizziert das Evaluationsteam die wichtigsten Empfehlungen und stellt diese systematisch in den Kontext der hierfür hinzugezogenen empirischen Erkenntnisse.

7.1 Übergreifende Empfehlungen

Das IGP adressiert mit seiner Ausrichtung auf **nichttechnische Innovationen**, vor allem auch der Förderung von Geschäftsmodellen und marktnahen Innovationen, in Bereichen wie etwa der Kreativwirtschaft, **zielführend** eine **relevante Förderlücke** in der deutschen Innovationsförderlandschaft. Es ermöglicht die Umsetzung von Vorhaben in einem **breiten Themenspektrum**, die ohne staatliche Unterstützung gar nicht oder nur in sehr eingeschränktem Ausmaß durchgeführt worden wären. Das IGP hilft, neue Ideen zu testen und in den Markt zu bringen, insbesondere bei sehr kleinen und jungen Unternehmen im Dienstleistungsbereich, der Kultur- und Kreativwirtschaft sowie in der Bildungsbranche. Das IGP agiert also gerade in solchen Bereichen, in denen die Umsetzung von Innovationsprojekten sowohl über eine Eigen- oder Fremdkapitalfinanzierung oft nur sehr eingeschränkt möglich ist.

Das IGP adressiert somit zentrale **Innovationshemmnisse** in der Zielgruppe, die rein über den Markt schwer zu beheben sind. Dadurch trägt das IGP dazu bei, die in Deutschland seit Jahren sinkende Innovationsquote bei KMU abzustützen. Dabei deckt es vor allem auch den Dienstleistungsbereich ab, der in anderen Innovationsförderprogrammen tendenziell weniger fokussiert wird. Unter anderem die Erwartungswerte hinsichtlich der Erreichung von Projektzielen in den IGP-Projekten und zu den angestrebten Wirkungen legen den Schluss nahe, dass in den geförderten Projekten zielgerichtet und umsetzungsorientiert gearbeitet wird.

Handlungsempfehlung zur Verstetigung des Förderprogramms

Grundsätzlich sieht die begleitende Evaluation einen volkswirtschaftlichen Mehrwert eines Förderprogramms wie dem IGP. Sie stellt zudem eine hohe Komplementarität zu anderen Innovationsförderprogrammen fest. Sie empfiehlt, das Förderprogramm nach der Pilotphase zu verstetigen.

Das IGP hat eine hohe Mobilisierung in seiner Zielgruppe erreicht. Hierfür haben vor allem das **branchenoffene Programmdesign** und die **Wahl der thematischen Schwerpunkte** beigetragen. Hierdurch bietet sich vielfältigen Innovatoren ein Anknüpfungspunkt, gleichzeitig wird durch die Schwerpunktsetzung die (administrative) Umsetzung des Förderprogramms erleichtert (z.B. über die Ansprache

von spezialisierten Mitgliedern der Jury, einer fokussierten Öffentlichkeitsarbeit zum Programm).

Handlungsempfehlung zur thematischen Ausrichtung des IGP

Das Evaluationsteam sieht in der Nutzung von breit formulierten, aber thematischen konzentrierten Ausschreibungsrunden eine gute Möglichkeit dafür, gleichzeitig eine große Vielfalt möglicher Interessenten, als auch eine gewisse Fokussierung der Projekte zu erreichen. Es gibt grundsätzlich vielfältige Argumente sowohl für eine Themenoffenheit als auch eine stärkere thematische Fokussierung des IGP. Aus Sicht der Evaluation sind förder technisch-administrative und kommunikative Argumente zentral dafür, auch in Zukunft thematische Schwerpunkte für die Ausschreibungsrunden zu definieren. Auf diese Weise kann die Zielgruppe gezielter angesprochen werden. Das könnte dazu beitragen die Nachfrage und Vorhabenqualität im Sinne des Förderprogramms stärker zu steuern. Zudem können durch einen solchen Ansatz gezielt gesellschaftliche Bedarfe adressiert werden („Neue Missionsorientierung der F&I-Politik“, siehe Gutachten der Expertenkommission Forschung und Innovation 2021). Die Evaluation empfiehlt daher, die bisherige Praxis in der Definition der Ausschreibungsrunden beizubehalten. Hierbei könnten auch weitere Themen in den Fokus rücken: Beispielsweise könnten in Zukunft über das IGP auch sozial-ökologische oder sozio-technische Aspekte im Zusammenhang mit Herausforderungen des Klimawandels adressiert werden. Da in diesem Themenfeld sowohl soziale Innovationen (z.B. Verhaltensänderungen von Individuen) als auch ökonomische (z.B. Geschäftsmodelle für Nachhaltigkeitsthemen) und zudem auch technische Aspekte relevant sind, ist das IGP diesbezüglich direkt anschlussfähig (s.u. Abb. 13).

Die Evaluation empfiehlt, frühzeitig nach einer Verstetigung des Förderprogramms eine längerfristige Planung für zukünftige Themenschwerpunkte zu veröffentlichen, um potenziellen Antragsteller*innen Klarheit über Fördermöglichkeiten in den nächsten Jahren zu verschaffen.

An dieser Stelle kann skizziert werden, wie ein Kompromiss aus den beiden angesprochenen Ansätzen im Sinne einer **themenoffene Ausschreibungsrunde mit einem breit gefassten Schwerpunktthema beispielhaft ausgestaltet sein könnte**.

Abbildung 13 - Thematischer Impuls für künftige Ausschreibungsrunden

Impuls für eine künftige IGP-Ausschreibungsrunde im Themenfeld „Innovationen mit ökologischem Impact“

Um Wirtschaft und Gesellschaft im Sinne der Nachhaltigkeitsziele (SDGs) der UN weiterzuentwickeln, bedarf es vielfältiger kreativer Ideen und Lösungen. Dies betrifft einerseits technische Lösungen, um z.B. Ressourcen zu schonen und Emissionen zu reduzieren. Andererseits spielen auch neue Geschäftsmodelle im Sinne von nichttechnischen Innovationen eine wichtige Rolle. Zudem müssen auch soziale Innovationen im Sinne von Neuerungen in gesellschaftlichen Umgangsweisen, Organisationsformen oder im Verhalten von Individuen beim Kampf gegen den Klimawandel eine Rolle spielen.

Für eine Ausschreibungsrunde im IGP könnte dies vielseitige Anknüpfungsmöglichkeiten bedeuten, da das IGP explizit nichttechnische Innovationen fördert und gleichzeitig offen für den Einbezug technischer Elemente in neue Lösungen ist. Ein breites Verständnis von Nachhaltigkeit über die rein ökologische Dimension hinaus (ökologische, ökonomische, soziale Nachhaltigkeit) sowie über mögliche Innovationstypen hinweg könnte Ideen für *Innovationen mit einem ökologischen Impact* einer breiten Zielgruppe anziehen.

Interessant im Zusammenhang mit Geschäftsmodellinnovation im IGP könnte konkret z.B. das Thema Kreislaufwirtschaft sein. Nach diesem Prinzip werden u.a. über technische Lösungen Produkte und Materialien so lange wie möglich wiederverwendet, repariert, aufgearbeitet und recycelt. Allerdings bieten sich auch Möglichkeiten für Sozialunternehmen oder Social Entrepreneurs, die z.B. die verhaltensökonomischen Aspekte und sozialen Aspekte der Kreislaufwirtschaft/des nachhaltigen Wirtschaftens über geeignete Geschäftsmodelle adressieren.

Interessante Vorhaben mit „ökologischem Impact“ wurden durch das IGP bereits in der Pilotphase ermöglicht (s.o. Fallbeispiel 5 Concular), bei einer entsprechenden gezielten Schwerpunktsetzung erscheinen weitere Innovationsimpulse in diese Richtung denkbar.

Quelle: Technopolis Group

7.2 Zu den Projektformen im IGP

Das aktuelle Förderdesign des IGP **mit seinen differenzierten Projektformen** ermöglicht es Projekten in verschiedenen Phasen des Innovationsprozesses, am Förderprogramm teilzunehmen. Die Möglichkeit der Wahl unter verschiedenen Projektformen wird dabei wertgeschätzt, wenngleich die Trennschärfe zwischen den Projektformen nicht allen Beteiligten klar ist. Besonders attraktiv scheinen die **Projektformen A und B** für die Zielgruppe zu sein. Auf diese fielen in den ersten drei Ausschreibungsrunden fast 97% der Anträge (die übrigen 3% entfielen auf Projektform C). Auch die Möglichkeit der Kooperation mit Forschungspartnern erschließt erwiesenermaßen Möglichkeiten für Innovationsprojekte im IGP.

Gleiches gilt potenziell für die Kooperationsnetzwerke der Projektform C. Allerdings ist die Zahl der Anträge hier extrem gering, der administrative Aufwand für die Umsetzung einer separaten Projektform für aktuell nur 5 Förderprojekte außerhalb eines Pilotprogramms unverhältnismäßig. Zudem sind die Erfahrungen in Projektform C aus Sicht der Geförderten sehr unterschiedlich. Weiterhin können Vernetzungsaspekte

auch über andere Formate als das IGP (z.B. ZIM-Netzwerke, Branchentreffen, Clusterinitiativen) adressiert werden.

Handlungsempfehlung zu den Projektformen

Vor dem Hintergrund der vorliegenden Erfahrungen mit den Projektformen empfiehlt das Evaluationsteam, die Projektformen A und B sowie die Möglichkeit zur Kooperation mit Partnern aus Forschung fortzuführen. Potenziell könnten die maximalen Projektvolumina gerade für Kooperationen in der Projektform B angehoben werden. Zwar sind die Geförderten weitgehend zufrieden mit den Fördervolumina. Allerdings könnten hierdurch größere Innovationsprojekte angeschoben werden und dadurch die Vollzugswirtschaftlichkeit im Sinne des administrativen Aufwandes pro Fördereuro des Förderprogramms verbessert werden.

Die Evaluation empfiehlt zudem, über die nach Abschluss des Piloten vorliegenden Praxisbeispiele die Differenzierung zwischen Projektform A und B klarer an potenzielle Antragsteller zu kommunizieren. Auch bei der Jury schien es in der Abgrenzung der Projektformen teilweise einen Klärungsbedarf zu geben.

*Die Evaluation empfiehlt, die Projektform C nach Abschluss des Piloten nicht direkt zu verstetigen, sondern dies erst auf Basis von weiteren Bedarfsanalysen bei Geförderten aus Projektform A und B in vergangenen und zukünftigen Ausschreibungsrunden für die Zukunft zu erwägen. Etwaige Bedarfe für Vernetzung können ggf. auch über eine engere Vernetzung des IGP mit anderen Förderprogrammen erreicht werden. So ist es z.B. durchaus denkbar, auch aus ZIM-Netzwerken IGP-Projekte zu entwickeln. Hierfür ist eine gezielte Kommunikation an die ZIM-Netzwerkmanager*innen nützlich, um diese auf das IGP aufmerksam zu machen.*

7.3 Zu den Antrags- und Auswahlverfahren im IGP

Die **Antrags- und Auswahlprozesse** im IGP (v.a. der Jury- und Pitch-Prozess) werden mit Blick auf den Fördergegenstand und die Zielgruppe des IGP als **positiv** eingeschätzt. Aus Sicht der Evaluation sind die Formate vor dem Hintergrund von Fördergegenstand und Zielgruppe geeignet, die Erfolgsaussichten eines beantragten Projektes angemessen beurteilen zu können (z.B. aufgrund der Präsentation des Gründerteams). Über die Beteiligung einer Jury wird zudem ein weiteres Element der **Partizipation** von Akteuren aus Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft in die Innovationspolitik erreicht. Allerdings ist auch der (zeitliche) Aufwand der Formate für die Jurorinnen und Juroren, die Antragstellenden sowie die Administration zu beachten.

Verglichen mit anderen Fördermaßnahmen ist der **Aufwand für die Antragstellung** insgesamt vergleichbar laut Online-Befragung. In den Interviews äußerten sich die Befragten zumeist zufrieden mit dem „aufwändigen, aber angemessenen“ Aufwand. Zudem gab es aus Sicht der Geförderten der ersten Ausschreibungsrunde zum Teil Verbesserungspotenziale bei der Schnelligkeit der Prozesse bis zum tatsächlichen

Projektstart, welche jedoch bereits über die Möglichkeit eines vorzeitigen Projektstartes noch vor offizieller Bewilligung des Vollertrages adressiert wurden.

Handlungsempfehlung zum Antrags- und Auswahlverfahren

Die Evaluation sieht vor allem in den Live-Pitches ein für die spezifische Zielgruppe und den Fördergegenstand des IGP passendes Format. Um die Vorteile des Formates nutzen zu können, aber dennoch die Vollzugswirtschaftlichkeit des Programms zu verbessern, könnten die Pitches aus Sicht der Evaluation weiterhin als Live-Pitches über ein Online-Format umgesetzt werden. So wird Aufwand für die Anreise der Antragstellerinnen und Antragsteller vermieden. Die Jury könnte jedoch in Präsenz tagen, um eine effektive Entscheidungsfindung zur Auswahl der Projekte zu erleichtern.

Zur Zusammensetzung der Jury bietet es sich an, weiterhin mit einer Kern- und Fachjury zu arbeiten. Hierdurch lässt sich der Aufwand für Identifikation und Vorbereitung jeweils neuer Jurymitglieder senken. Außerdem werden Erfahrungen auf Seiten der Jury weiterhin für das Förderprogramm nutzbar gemacht.

Die Evaluation empfiehlt, auch weiterhin den Antragsaufwand für die Antragstellenden im Auge zu behalten und gering zu halten. Aktuell ist dieser mit anderen Förderprogrammen vergleichbar, dies sollte vor dem Hintergrund der Zielgruppe des IGP auch in Zukunft so bleiben.

7.4 Zur Vollzugswirtschaftlichkeit des Förderprogramms

In seiner Pilotphase war das IGP mit einem prognostizierten Anteil der Verwaltungskosten am Programmbudget von ca. 11-13% (Jahre 2019-2024, nach Aufstockung im Kontext der Corona-Krise) ein relativ gesehen aufwändiges Förderprogramm. Die Gründe hierfür sind jedoch programmimmanent und vor allem in der frühen Phase eines Pilotprogramms zu einem neuen Fördergegenstand nachvollziehbar: dies umfasst z.B. die Adressierung eines „neuen“ Fördergegenstands (nichttechnische Innovationen, „Pionierlösungen“), die beratungsintensive Förderklientel von sehr kleinen, in vergleichbaren Förderprogrammen unerfahrenen Unternehmen, die geringen Projektvolumina sowie das damit zusammenhängende ungünstige Verhältnis des administrativen Aufwandes pro Fördereuro.

Einer substantziellen Absenkung des Verwaltungskostenanteils sind aus diesen Gründen gewisse Grenzen gesetzt, wenn die Charakteristika (und Erfolgsfaktoren) des Förderprogramms nicht gefährdet werden sollen. Gleichzeitig gibt es aus Sicht der Evaluation einige Ansätze, um zumindest eine Verbesserung zu erreichen.

Handlungsempfehlung zum Antrags- und Auswahlverfahren

Die Evaluation regt an, kontinuierlich Möglichkeiten für eine Verschlankung des administrativen Prozesses im IGP zu prüfen. Aus Sicht der Evaluation liegen vor allem in der Fokussierung auf die Projektformen A und B Einsparpotenziale. Außerdem werden Kosten nicht weiter erhöht durch die Fortsetzung der virtuellen Pitches (statt einem „Live-Event“). Denkbar ist auch, die nach Aktenlage, d.h. nach Prüfung durch den Projektträger „besten“ Anträge bereits ohne Pitch in die Förderung aufzunehmen und lediglich Anträge mit Rückfragebedarf von Seiten der Jury in die Pitches aufzunehmen (insbes. bei den kleineren A-Projekten). Zudem kann die bereits oben erwähnte Erhöhung der Projektvolumina dazu dienen, den Administrationsaufwand pro Fördereuro zu senken.

Die Erfahrung mit dem Pilotprogramm sollten systematisch für zukünftige Interessenten am Programm verfügbar gemacht werden. Dies umfasst die Darstellung von Projektbeispielen aus den ersten drei Ausschreibungsrunden oder auch eine Erstellung von „Frequently Asked Questions“ zum Programm. Hierdurch könnte potenziell der Rückfragebedarf beim Projektträger und damit der Beratungsaufwand gesenkt werden.

Um die Herausforderung einer sehr hohen Zahl an Anträgen zu adressieren, sollte zudem verstärkt auf die Anforderungen an die Innovationshöhe in den IGP-Projekten Bezug genommen werden. Dies gilt es bei der direkten Beratung von Interessenten, aber in auch in der übergreifenden Kommunikationsstrategie zum IGP zu beachten.

Aufgrund der gemischten Rückmeldungen zum Nutzen der Feedbackgespräche bei nicht-erfolgreichen Antragstellenden sollte das Feedbackangebot für diese Gruppe zumindest standardisierter und damit schlanker angewendet werden, ggf. auch gänzlich überdacht werden.

Abschließend empfiehlt die Evaluation, die Möglichkeiten einer flexiblen Anpassung der Förderprozesse in der Pilotphase des IGP auch bei einer Verstetigung systematisch zu nutzen. In den letzten Jahren konnten im IGP Prozesselemente, die sich als weniger vorteilhaft erwiesen, durch schnelle Reaktionen der Administration zielführend angepasst werden. Durch weiteren Freiraum zum Experimentieren und Optimieren im IGP sollten auch in Zukunft neue Ansätze in Förderprozessen getestet und umgesetzt werden.

7.5 Zur Vorbereitung einer Ex-Post-Evaluation

Das BMWK plant bereits zum aktuellen Zeitpunkt, bei einer Verstetigung des IGP eine Ex-Post-Evaluation durchzuführen. Dies ist – nicht zuletzt aufgrund eines mutmaßlich erhöhten Programmolumens nach Verstetigung des IGP – grundsätzlich zu unterstützen.

Die geplante Ex-Post-Evaluation sollte dabei gezielt die Fragen adressieren, für die im Rahmen einer begleitenden Evaluation zwar gut begründete Erwartungen auf Basis aktuell vorliegender empirischer Erkenntnisse herausgearbeitet werden können, die

jedoch nicht abschließend beantwortet werden können. Dies betrifft vor allem Aspekte, die in der Wirklogik des Förderprogramms unter die Dimensionen „Outcomes“ und „Impacts“ subsumiert werden (siehe Kapitel 1.2). Konkret sollte validiert werden, ob die Erwartungen der Fördernehmer bezüglich einer Markteinführung und Umsatzgenerierung sich tatsächlich realisiert haben. Gerade für eine stärker quantitativ ausgerichtete Beurteilung der Maßnahmenwirtschaftlichkeit ist eine Betrachtung dieser Aspekte erst im Rahmen der Ex-Post-Evaluation möglich. Auch die **nachhaltige Stärkung** der Innovationskraft bei den Geförderten, gemessen an Kompetenz- oder Wissenszuwächsen im Bereich Innovationsmanagement und Geschäftsmodellentwicklung, aber auch über Indikatoren wie die Zahl von konkreten Folgeprojekten sollte adressiert werden.

Die Evaluation empfiehlt, auf Basis des vorliegenden IGP-Wirkmodells bereits zum Zeitpunkt der Versteigerung des Förderprogramms konkrete Zielgrößen zu definieren, anhand derer der Erfolg des Förderprogramms in Zukunft über die oben skizzierten Indikatoren gemessen werden kann. Die Kernindikatoren der deutschen Innovationserhebung des ZEW können für die Definition geeigneter Benchmarks genutzt werden.

Fragen der Positionierung des IGP in der deutschen Innovationsförderlandschaft konnten im Rahmen der begleitenden Evaluation bereits umfangreich adressiert werden. Sie sind daher aus Sicht der Evaluation für die Ex-Post-Evaluation nicht mehr zentral. Allerdings wäre vor dem Hintergrund einer sich kontinuierlich wandelnden Förderlandschaft eine kursorische Überprüfung der hier vorgestellten Erkenntnisse sinnvoll, um neuere Entwicklungen bei Förderprogrammen in den Kontext des IGP zu stellen.

Ähnliches gilt für Analysen zur grundsätzlichen Ausgestaltung der Förderprozesse im IGP. Diese waren Schwerpunkt der vorliegenden Evaluation. Sie sollten im Rahmen der Ex-Post-Evaluation nicht komplett außenvorgelassen werden, müsse aber aus jetziger Sicht nicht in deren Fokus sein. Die Entwicklung der Programmeffizienz im Sinne des Verhältnisses von Umsetzungskosten zum Programmvolumen dagegen sollte auch in der Ex-Post-Evaluation adressiert werden, um die Realisierung von Effizienzgewinnen durch die bereits umgesetzten und möglicherweise noch zukünftig vorgesehenen Anpassungen (siehe auch die Empfehlungen in diesem Bericht) zu überprüfen.

In Anbetracht der Tatsache, dass über das IGP marktnahe Innovationen gefördert werden und die empirischen Erkenntnisse eine in der Regel zeitnahe Markteinführung der geförderten Vorhaben mit signifikanten Umsatzzahlen in den nächsten 2- 3 Jahren nahelegen (siehe Kapitel 6.2), empfiehlt die Evaluation, eine Befragung der Projekte im Rahmen der Ex-Post-Evaluation ca. 3 Jahre nach Abschluss einer größeren Zahl von IGP-Vorhaben umzusetzen.



www.technopolis-group.com