

ESF Plus-Programm des Freistaats Thüringen für die Förderperiode 2021 bis 2027.

Evaluierung der Beratungs- und
Vernetzungsstrukturen für Gründer:innen,
Unternehmensnachfolger:innen und KMU

Abschlussbericht



IMPRESSUM

Herausgeber:

Thüringer Ministerium für Soziales, Gesundheit, Arbeit und Familie (TMSGAF)
Werner Seelenbinder Straße 6
Postfach 900354
99096 Erfurt
<https://www.tmasgff.de/>

Redaktion und Gestaltung:

Ramboll Management Consulting GmbH
Redaktionsschluss: 1. Dezember 2025

Ansprechpersonen

Dr. Thorsten Lübbers
thorsten.luebbers@ramboll.com

Leonie Beckmann
leonie.beckmann@ramboll.com

Autor:innen der Studie

Dr. Thorsten Lübbers
Leonie Beckmann
Viktoria Ihl

Verteilerhinweis:

Diese Publikation darf nicht als Parteienwerbung oder für Wahlkampfzwecke verwendet werden. Die Publikation ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Landesregierung; sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

Gefördert durch den Freistaat Thüringen aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds Plus

Zusammenfassung

Ausgangslage und Ziele der Evaluierung

Das **ESF Plus-Programm des Freistaats Thüringen für die Förderperiode 2021 bis 2027** steht im Zeichen der Fachkräftesicherung und sozialen Teilhabe. Um die fortlaufende grüne und digitale Transformation in Gesellschaft und Wirtschaft sozial verträglich zu gestalten und dabei die Wettbewerbsfähigkeit der thüringischen Unternehmen zu sichern, werden in **fünf Spezifischen Zielen** der Zugang zu Beschäftigung (a), die Anpassungsfähigkeit der Unternehmen und Beschäftigten (d), (der Zugang zu) hochwertige(r) Bildung (f), lebenslanges Lernen (g) sowie aktive Inklusion (h) gefördert.

Um einen Beitrag zum Spezifischen Ziel a) zu leisten, sollen mit der Gründungsrichtlinie Maßnahmen unterstützt werden, „die auf Selbstständigkeit, Unternehmertum und Existenzgründung abzielen“. Mit der Beratungsrichtlinie sollen Maßnahmen unterstützt werden, „die der Förderung zur Anpassung von Arbeitskräften, Unternehmen und Unternehmern an den Wandel Rechnung tragen“ und damit einen Beitrag zum Spezifischen Ziel d) leisten. Gegenstand der vorliegenden Evaluierung sind die im Thüringer Zentrum für Existenzgründungen und Unternehmertum (ThEx) zusammengefassten neun **Beratungs- und Vernetzungsprojekte**¹ (im Folgenden: ThEx-Projekte), die über den Fördergegenstand 2.3 der beiden Richtlinien gefördert werden.

Der inhaltliche Schwerpunkt der Evaluierung sind die durch die Förderung geschaffenen Strukturen und deren Beitrag zum Erreichen der Förderziele. Konkret wurde zur Beantwortung der Untersuchungsfragen eine Online-Befragung der ThEx-Projekte sowie ihrer Kooperationspartner durchgeführt. Die erhobenen Daten dienen dazu, die Netzwerkstrukturen innerhalb des ThEx-Verbunds sowie die Vernetzung der ThEx-Projekte mit weiteren Kooperationspartnern zu beleuchten (Netzwerkanalyse). Zudem werden Erkenntnisse zum Mehrwert des ThEx-Verbunds erhoben. Anschließend wurden die Ergebnisse in qualitativen Interviews mit den ThEx-Projekten sowie ihrer Kooperationspartner vertieft. Ergänzend wurden Interviews mit Förderverantwortlichen vergleichbarer Förderansätze in anderen Bundesländern durchgeführt.

Zentrale Ergebnisse zur Relevanz und Umsetzung

Struktur der Beratungs- und Vernetzungsprojekte

Der Ansatz, die Beratung und Vernetzung von Gründungsinteressierten, Gründer:innen und etablierten Unternehmen unter einer Dachstruktur zusammenfassen, ist positiv zu bewerten. Der ThEx-Verbund bzw. die im Verbund organisierten ThEx-Projekte können eine umfassende Beratung und Vernetzung von Gründer:innen, Gründungsinteressierten und etablierten Unternehmen ermöglichen. Die aktuellen ThEx-Projekte decken dabei ein breites und konsistentes Spektrum an Themenfeldern ab. Thematische Lücken im Angebotsportfolio der Projekte gibt es nur selten und mit Blick auf sehr spezifische Zielgruppen und Themen. Das ThEx Management hat – entsprechend seiner definierten Aufgabenstellung – hauptsächlich eine Rolle in der Koordination und Außenkommunikation.

¹ Das ThEx Management ist nicht Teil der Evaluierung, da es nicht ESF-Plus gefördert ist.

Der ThEx-Verbund umfasst aktuell neun ThEx-Projekte, welche von insgesamt 18 Projektträgern umgesetzt werden. Die Struktur wurde dabei in der Vergangenheit regelmäßig an die Bedarfe der Zielgruppen angepasst. Aufgrund der Vielzahl der Projekte und Projektträger sowie der Anpassungen in der Vergangenheit kann die Struktur für Außenstehende komplex und unübersichtlich wirken. Für die Zielgruppen hat die organisatorische Struktur des ThEx-Verbunds allerdings nur eine geringe Relevanz, sofern diese das ThEx als Anlaufstelle für sämtliche Themen rund um das Thema Gründung und Unternehmertum wahrnehmen und innerhalb des ThEx die interne Weiterleitung der Zielgruppen funktioniert. Diesbezüglich zeigen die Evaluierungsergebnisse, dass das ThEx von den Zielgruppen bisher vorrangig mit Gründungen und weniger mit der Beratung und Vernetzung von KMU in Verbindung gebracht wird. Die interne Weiterleitung funktioniert jedoch. Bei den Kooperationspartnern hat die Komplexität zur Folge, dass sie nicht immer auf alle geeigneten Angebote im ThEx bzw. auf passende Angebote einzelner ThEx-Projekte verweisen können.

Kooperationen/Schnittstellen im ThEx-Verbund

Zwischen den ThEx-Projekten gibt es eine Vielzahl von Interaktionen. Es zeigt sich jedoch, dass die ThEx-Projekte unterschiedlich häufig mit anderen ThEx-Projekten zusammenarbeiten. Zudem variiert die Intensität und Qualität der Zusammenarbeit. Hinsichtlich der Anlässe der Zusammenarbeit zwischen den ThEx-Projekten zeigt sich, dass niedrigschwellige und konkret anlassbezogene Interaktionen im Rahmen der Umsetzung von Unterstützungsangeboten häufiger sind als regelmäßige, strategisch-planerische Interaktionen zur (Weiter-)Entwicklung von Themen und Angeboten. Dies ist u. a. auf die Themen- und Zielgruppenfokus der einzelnen Projekte und die fachliche Eigenständigkeit der Projekte zurückzuführen, wodurch es zwischen einigen Projekten kaum bzw. nur wenige natürliche Schnittstellen gibt. Gleichzeitig hemmt ein fehlendes Zusammengehörigkeitsgefühl die Zusammenarbeit auf strategischer Ebene.

Zentrale Ergebnisse zur Kohärenz

Synergien zwischen den ThEx-Projekten und ihren Kooperationspartnern

Die ThEx-Projekte haben viele und ausgeprägte Kooperationsbeziehungen mit anderen Akteuren aus dem Thüringer Gründungs- und KMU-Ökosystem. Die Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern findet vor allem in individuellen Netzwerken der einzelnen ThEx-Projekte statt. Überschneidungen zwischen diesen Netzwerken sind selten. Die Kooperationspartner sind mit der Zusammenarbeit insgesamt sehr zufrieden. Wie bei der Kooperation zwischen den ThEx-Projekten ist auch die Zusammenarbeit zwischen ThEx-Projekten und ihren Kooperationspartnern vor allem durch niedrigschwellige, konkret anlassbezogene Interaktionen zur Umsetzung von Unterstützungsangeboten geprägt. Die Zusammenarbeit ist von einem synergetischen Zusammenwirken gekennzeichnet. Regelmäßiger Austausch, langfristige persönliche Kontakte sowie einem gemeinsamen Verständnis von Beratung und Vernetzung der Zielgruppen und Kooperationswille begünstigen die Zusammenarbeit zwischen den ThEx-Projekten und ihren Kooperationspartnern. Begrenzte personelle Ressourcen sowie der teilweise stark ausgeprägte Zielgruppenfokus hemmen sie.

Einbettung der ThEx-Projekte in die Unterstützungslandschaft für Gründungsinteressierte, Gründer:innen, Unternehmensnachfolger:innen und KMU in Thüringen

Das ThEx ist als zentrale Anlaufstelle im Thüringer Gründungs- und KMU-Ökosystem etabliert und bieten den Kooperationspartnern und den Zielgruppen der Projekte wertvolle Unterstützung. Jedoch

gelingt den ThEx-Projekten bisher mit ihren Angeboten noch keine vollständige landesweite Abdeckung.

Für viele Kooperationspartner ist das ThEx mit seiner gebündelten Fachexpertise und seinen Angeboten eine Entlastung. Besonders profitieren Partner mit einem breiten Themenspektrum, für die die ThEx-Themen nur einen kleinen Teil ihrer Arbeit ausmachen. Indem sie Kund:innen an das ThEx mit seinen vielfältigen Angeboten verweisen, können sie sicherstellen, dass dort eine Beratung durch Expert:innen erfolgt.

Zentrale Ergebnisse zur Wirksamkeit

In der Gesamtschau zeigen die Evaluierungsergebnisse, dass die Struktur des ThEx-Verbunds dazu beiträgt, die Gründungskultur in Thüringen zu stärken, Übergabe- bzw. Übernahmeprozesse in Thüringen zu erleichtern und die Leistungsfähigkeit von KMU zu fördern. Durch die Bündelung der Angebote Verbund werden diese für die Zielgruppen deutlich sichtbarer als dies bei einzelnen Projekten der Fall wäre. Zudem trägt die Struktur des ThEx-Verbunds dazu bei, dass die Zielgruppen effektiv an das jeweils für sie an das geeignetste Angebot weitervermittelt werden. Während die Synergien zwischen den Projekten gut genutzt werden, besteht weiterhin Potenzial für eine intensivere strategische Zusammenarbeit. Zudem könnte eine konsistentere Verwendung der Dachmarke ThEx dazu beitragen, die Angebote und ihren Mehrwert optimal zu präsentieren und die Akzeptanz weiter zu erhöhen.

Bereichsübergreifende Grundsätze

Es bestehen Überschneidungen zwischen den förderpolitischen Zielen der beiden Richtlinien und den BÜG. Die BÜG werden in allen Phasen der Förderung (Konzepterstellung, Umsetzung und Evaluierung) berücksichtigt. Ein potenzieller Beitrag zu den Zielen der BÜG ist dadurch abgesichert. Zudem ist es plausibel, dass durch die Umsetzung der ThEx-Projekte ein Beitrag zu den Zielen der BÜG geleistet wird; u. a. werden die in den Vorhabensbeschreibungen aufgeführten Aktivitäten, die auf die BÜG einzahlen, wie geplant umgesetzt.

Zentrale Befunde und Handlungsempfehlungen

Aus den Evaluierungsergebnisse wurden folgende Handlungsempfehlungen abgeleitet:

Weiterentwicklung des ThEx-Verbunds



Es wird empfohlen, das ThEx beizubehalten und die ThEx-Projekte auch weiterhin im ThEx-Verbund zu fördern. Dabei sollte der ThEx-Verbund als erste Anlaufstelle für seine Zielgruppen weiter etabliert werden, unter anderem durch eine einheitlichere Kommunikation der ThEx-Projekte unter der Dachmarke des ThEx und ein konsistenteres Auftreten als ThEx.

Zusammenarbeit im ThEx-Verbund



Die Zusammenarbeit im ThEx-Verbund sollte weiter gestärkt und eine gemeinsame Kultur ausgebaut werden. Hierzu sollten z. B. bereits bestehende Austauschformate im ThEx über alle Arbeitsebenen hinweg weiter ausgebaut werden. Zudem sollten angestrebt werden, vorhandene Synergiepotenziale möglichst früh systematisch zu heben. Es könnte weiterhin geprüft werden, inwiefern förderpolitische Anreize und Unterstützung zur intensiveren Zusammenarbeit gegeben werden könnten. Darüber hinaus sollte geprüft werden, inwiefern ein CRM-System

eingeführt werden kann, welches eine Nachverfolgung der Kund:innen datenschutzkonform ermöglicht.

Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern

 Um die landesweite Sichtbarkeit und Erreichbarkeit der ThEx-Projekte sicherzustellen, sollten alle ThEx-Projekte möglichst in ganz Thüringen aktiv und sichtbar sein. Hierzu sollten u. a. die regionalen Aktivitäten der ThEx-Projekte stärker koordiniert werden, sodass eine landesweite Abdeckung erreicht wird. Zudem sollten auch zukünftig Formate geschaffen werden, die eine Vernetzung der ThEx-Projekte mit weiteren Akteuren sowie die Vernetzung der Akteure untereinander ermöglichen.

Summary

Background and objectives of the evaluation

The ESF Plus Programme of the Free State of Thuringia for the funding period 2021 to 2027 is dedicated to safeguarding skilled labour and fostering social inclusion. To ensure that the ongoing green and digital transformation in society and the economy is socially responsible while maintaining the competitiveness of Thuringian companies, it supports, within five specific objectives, (a) access to employment, (d) the adaptability of enterprises and employees, (f) access to high-quality education, (g) lifelong learning and (h) active inclusion.

To contribute to Specific Objective (a), the funding guideline for start-up aims (Gründungsrichtlinie) to support measures “that are geared towards self-employment, entrepreneurship and business start-ups”. The funding guideline für consultations (Beratungsrichtlinie) is intended to support measures “that promote the adaptation of workers, enterprises and entrepreneurs to change”, thereby contributing to Specific Objective (d). The present evaluation concentrates on the nine consulting and networking projects (hereinafter referred to as the ThEx projects) grouped within the Thuringian Centre for Start-ups and Entrepreneurship (ThEx); these projects are funded under funding measures 2.3 of the two guidelines.

The evaluation focuses on the structures created through the funding and their contribution to achieving the programme’s objectives. Specifically, an online survey of the ThEx projects and their cooperation partners was conducted to answer the research questions. The data collected were used to analyse the network structures within the ThEx network and the connections between the ThEx projects and their cooperation partners (network analysis). Insights into the added value of the ThEx network were also gathered. The findings were then explored in greater depth through qualitative interviews with the ThEx projects and their cooperation partners. In addition, interviews were held with funding officials responsible for comparable funding schemes in other German federal states.

Key findings on relevance and implementation

Structure of the consulting and networking projects

The approach of bundling the consulting and networking for people interested in starting a business, founders and established companies under one umbrella is judged positively. The ThEx network offers comprehensive support for founders, prospective founders and established businesses. Currently, the ThEx projects cover a broad, coherent range of topics; gaps are rare and limited to very specific target groups or themes. The ThEx Management primarily fulfils, as intended, a coordinating and communicative role.

The current network comprises nine ThEx projects that are implemented by 18 project leads. This structure has been repeatedly adapted to the needs of the target groups. Therefore, due to the high number of projects and the regular changes in the past outsiders may find it complex. For the target groups themselves, however, the internal set-up is of little relevance as long as the ThEx is perceived as the main one-stop shop and internal referrals function well. The results of this evaluation show however that the ThEx is associated more strongly with consulting and networking for start-ups than with SME. Internal referrals do work, however. For cooperation partners, the complexity sometimes limits their ability to point clients to specific services that ThEx projects may offer.

Cooperation/interfaces within the ThEx network

There are numerous interactions among the ThEx projects; however, the frequency with which individual projects collaborate varies, as do the intensity and quality of that collaboration. When examining the occasions that trigger cooperation, low-threshold, ad-hoc interactions tied to the delivery of support services occur more often than regular, strategic exchanges aimed at (further) developing topics and offerings. This is partly due to each project's specific thematic and target-group focus and the projects' professional autonomy, which means that some projects have few or no natural interfaces with others. At the same time, limited sense of shared identity inhibit collaboration at a strategic level.

Key findings on coherence

Synergies between the ThEx projects and their cooperation partners

The ThEx projects maintain numerous, well-established cooperation relationships with other actors in Thuringia's start-up and SME ecosystem. Collaboration with these partners takes place primarily within the individual networks of each ThEx project; overlaps between the projects' networks are less common. Overall, the cooperation partners are very satisfied with the collaboration. As with cooperation among the ThEx projects themselves, interaction between ThEx projects and their partners is mainly characterized by low-threshold, occasion-specific exchanges aimed at delivering support services. The collaboration operates synergistically: regular communication, long-term personal contacts, a shared understanding of advising and networking for target groups, and a strong willingness to cooperate all foster effective joint working. Conversely, limited human resources and, in some cases, a pronounced focus on specific target groups acts as constraints.

Embedding of the ThEx projects within Thuringia's support landscape

The ThEx has established itself a central point of contact in the Thuringian start-up and SME ecosystem, providing valuable support to the cooperation partners as well as to the target groups. Nevertheless, ThEx services do not yet achieve complete statewide coverage.

The expertise that is bundled within the ThEx offers a great source of support for many partners. Those who benefit most are partners with a broad thematic portfolio for whom ThEx-related topics constitute only a small part of their own work. By referring clients to ThEx and its diverse offerings, they can ensure that the clients receive advice from subject-matter experts.

Key findings on effectiveness

Overall, the evaluation shows that the structure of the ThEx network helps strengthen Thuringia's start-up culture, facilitates business succession and enhances SME performance. Bundling services within the network makes them far more visible than standalone projects would. The structure also supports directing target groups to the most suitable service. Although the projects already make good use of existing synergies, there is still room for deeper, more strategic cooperation. In addition, employing the ThEx umbrella brand more consistently could further improve the presentation of services and their added value, thereby increasing overall acceptance.

Cross-cutting principles

The policy objectives of both funding guidelines overlap with the cross-cutting principles. Further, the cross-cutting principles are considered in all funding phases (concept development, implementation and evaluation), ensuring a potential contribution to their objectives. Implementation of the ThEx

projects plausibly supports the goals of the cross-cutting principles, as the activities outlined in project descriptions are being carried out as planned.

Key findings and recommendations

Based on the evaluation results, recommendations have been derived in the following areas:

Further development of the ThEx network

 It is recommended to maintain the ThEx and to continue funding the ThEx projects within the network. The ThEx network should be further established as the primary point of contact for its target groups, among other things through consistent communication and a unified appearance under the ThEx brand.

Cooperation within the ThEx network

 Collaboration within the ThEx network should be further strengthened and a shared culture fostered. For example, existing exchange formats within the ThEx should be expanded across all working levels. In addition, synergy potential should be systematically leveraged as early as possible. It should also be examined to what extent funding-policy incentives and support could further encourage cooperation. Furthermore, the introduction of a CRM system that enables data-protection-compliant client tracking should be considered.

Cooperation with external partners

 To ensure statewide visibility and accessibility of the ThEx projects, all ThEx projects should be active and visible throughout Thuringia wherever possible. To this end, the regional activities of the ThEx projects should be coordinated more closely. In addition, they should continue to create opportunities to facilitate networking with further stakeholders and among the stakeholders themselves.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	III
Summary	VII
Inhaltsverzeichnis	X
Abbildungsverzeichnis	XI
Tabellenverzeichnis	XII
Abkürzungsverzeichnis	XII
1. Ausgangslage	1
1.1. ESF Plus-Programm des Freistaats Thüringen.....	1
1.2. Untersuchungsgegenstand	4
1.3. Bisherige Evaluierungsergebnisse	9
2. Ziele und methodisches Vorgehen der Evaluierung	11
2.1. Ziele.....	11
2.2. Methodisches Vorgehen	12
3. Evaluierungsergebnisse.....	16
3.1. Relevanz und Umsetzung	16
3.2. Kohärenz	36
3.3. Wirksamkeit	50
3.4. Bereichsübergreifende Grundsätze	56
4. Fazit	60
5. Handlungsempfehlungen	62
5.1. Weiterentwicklung des ThEx-Verbunds.....	62
5.2. Zusammenarbeit im ThEx-Verbund	63
5.3. Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern	63
6. Anlagen	65
6.1. Struktur der Angebote in relevanten Förderbereichen in anderen Bundesländern	65
6.2. Die ThEx-Projekte und ihre Netzwerke	80
7. Quellenverzeichnis.....	89

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: ESF Plus-Programm des Freistaats Thüringen für die Förderperiode 2021 bis 2027.....	2
Abbildung 2: Methodisches Vorgehen.....	12
Abbildung 3: Rolle des ThEx Managements.....	21
Abbildung 4: Netzwerkgrafik des ThEx-Verbunds.....	24
Abbildung 5: Formen der Zusammenarbeit zwischen den ThEx-Projekten	27
Abbildung 6: Differenzierte Darstellung der Formen der Zusammenarbeit zwischen den ThEx-Projekten.....	28
Abbildung 7: Bewertung der Zusammenarbeit im ThEx-Verbund	34
Abbildung 8: Überblick der Kooperationspartner nach Akteursgruppen.....	37
Abbildung 9: Kooperationsbeziehungen der ThEx-Projekte mit Kooperationspartnern (Netzwerkgraphik).....	41
Abbildung 10: Weitere ThEx-Projekte mit denen Kooperationen gewünscht sind	43
Abbildung 11: Formen der Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern	44
Abbildung 12: Sichtbarkeit der ThEx-Projekte/Zielgruppenansprache	51
Abbildung 13: Bündelung der Angebote.....	52
Abbildung 14: Weitervermittlung der Zielgruppen an das geeignetste Angebot.....	53
Abbildung 15: Qualität der Angebote.....	54
Abbildung 16: Kooperation zwischen den ThEx-Projekten und ihren Kooperationspartnern.....	54
Abbildung 17: Durchgängige Berücksichtigung der BÜG in den Verfahrensschritten	57
Abbildung 18: Netzwerk von ThEx Enterprise.....	80
Abbildung 19: Netzwerk von ThEx Frauensache	81
Abbildung 20: Netzwerk von ThEx Gründerzentren	82
Abbildung 21: Netzwerk von ThEx innovativ	83
Abbildung 22: Netzwerk von ThEx kreativ	84
Abbildung 23: Netzwerk von ThEx Nachfolge	85
Abbildung 24: Netzwerk von ThEx Wirtschaft 4.0	86
Abbildung 25: Netzwerk von ThEx Young Entrepreneurs	87
Abbildung 26: Netzwerk von ThEx Zukunftswirtschaft	88

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht der ThEx-Projekte der Gründungsrichtlinie	5
Tabelle 2: Übersicht der ThEx-Projekte der Beratungsrichtlinie	6
Tabelle 3: Verankerung der bereichsübergreifenden Grundsätze laut Verordnungen	8
Tabelle 4: Untersuchungsfragen entlang der Evaluierungskriterien	11
Tabelle 5: Netzwerkparameter zum ThEx-Verbund	23
Tabelle 6: Intensität und Qualität der Kooperationen zwischen den ThEx-Projekten (Netzwerkparameter)	25
Tabelle 7: Formen der Zusammenarbeit	29
Tabelle 8: Kennzahlen zur Größe und Diversität der Netzwerke der ThEx-Projekte	38
Tabelle 9: Formen der Zusammenarbeit zwischen den Kooperationspartner und ThEx-Projekte	45
Tabelle 10: Übersicht der Strukturen in anderen Bundesländern	66

Abkürzungsverzeichnis

BA	Bundesagentur für Arbeit
BÜG	Bereichsübergreifende Grundsätze
ESF Plus	Europäischer Sozialfonds Plus
GIW	Gründungsideenwettbewerb
HWK	Handwerkskammer
IDT	Investor Days Thüringen
IHK	Industrie- und Handelskammern
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
SMWA	Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Klimaschutz
SZ	Spezifisches Ziel
ThEx	Thüringer Zentrum für Existenzgründungen und Unternehmertum
TMSGAF	Thüringer Ministerium für Soziales, Gesundheit, Arbeit und Familie
TMWLLR	Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Landwirtschaft und Ländlichen Raum
TMWWDG	Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft
TRIP	Thüringer Regionales Innovationsprogramm

1. Ausgangslage

Dieses Kapitel dient dazu, die in dieser Evaluierung betrachteten Beratungs- und Vernetzungsprojekte (im Folgenden ThEx-Projekte) zu kontextualisieren:

- Hierfür folgt zunächst eine kurze Beschreibung des **ESF Plus-Programms des Freistaats Thüringen** für die Förderperiode 2021 bis 2027.
- Daraufhin werden die Beratungs- und Gründungsrichtlinie und die darin verortete Förderung der **ThEx-Projekte** dargestellt.
- Abschließend werden **vorherige Evaluierungsergebnisse** zusammengefasst.

1.1. ESF Plus-Programm des Freistaats Thüringen

Das ESF Plus-Programm des Freistaats Thüringen für die Förderperiode 2021 bis 2027 steht **im Zeichen der Fachkräftesicherung und sozialen Teilhabe**. So fehlen Studien² zufolge bereits aus heutiger Sicht bis 2030 ungefähr 344.600 Arbeitskräfte in Thüringen. Dabei stoßen die grüne und digitale Transformation gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungsprozesse an, die in Verbindung mit dem demografischen Wandel sozial- und beschäftigungspolitische Herausforderungen mit sich bringen und den bereits bestehenden Fachkräftebedarf noch weiter verschärfen werden.

Um diese Transformation und die damit einhergehenden Herausforderungen sozial verträglich bewältigen und gleichermaßen die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen sicherstellen zu können, bedarf es der **Einbindung und Unterstützung aller Personengruppen, Unternehmen und Regionen**. Dementsprechend sollen sowohl das endogene (z. B. Beschäftigte, Arbeitslose, Frauen, Ältere) als auch das exogene Arbeitsmarktpotenzial (z. B. inländische und ausländische Studierende und Arbeitskräfte) gehoben sowie die Nachwuchskräfte (z. B. Schüler:innen, Auszubildende) in den Arbeitsmarkt integriert werden. Dabei gilt es insbesondere jene Personengruppen ziel- und passgenau zu unterstützen, die aufgrund verschiedener Benachteiligungsmerkmale einen höheren Bedarf an Unterstützung aufweisen.³

Vor diesem Hintergrund unterstützt das ESF Plus-Programm des Freistaats Thüringen die vielfältigen Zielgruppen in den folgenden **fünf Spezifischen Zielen (SZ)**:

- **Spezifisches Ziel a):** Verbesserung des Zugangs zu Beschäftigung und Aktivierungsmaßnahmen für alle Arbeitssuchenden, insbesondere für junge Menschen, vor allem durch die Umsetzung der Jugendgarantie, für Langzeitarbeitslose und auf dem Arbeitsmarkt benachteiligte Gruppen sowie für Nichterwerbspersonen, sowie durch die Förderung selbstständiger Erwerbstätigkeit und der Sozialwirtschaft
- **Spezifisches Ziel d):** Förderung der Anpassung von Arbeitskräften, Unternehmen und Unternehmern an den Wandel, Förderung eines aktiven und gesunden Alterns sowie einer gesunden und angemessenen Arbeitsumgebung, die Gesundheitsrisiken Rechnung trägt

² Heyme, R., Buchwald, C., Kohte, W., Ketzmerick, T., Ehrlich, M. & Engel, T. (2018): Willkommen in Thüringen – Entwicklung des Fachkräftebedarfs bis 2030 und Strategien der Fachkräftegewinnung.

³ Thüringer Ministerium für Soziales, Gesundheit, Arbeit und Familie (2022): ESF Plus-Programm des Freistaats Thüringen – Förderperiode 2021 bis 2027 (Version 1.5).

- **Spezifisches Ziel f):** Förderung des gleichberechtigten Zugangs zu hochwertiger und inklusiver allgemeiner und beruflicher Bildung einschließlich des entsprechenden Abschlusses, insbesondere für benachteiligte Gruppen, von der frühkindlichen Betreuung, Bildung und Erziehung über die allgemeine Bildung und die berufliche Aus- und Weiterbildung bis hin zur höheren Bildung und Erwachsenenbildung, sowie Erleichterung der Lernmobilität für alle und der Zugänglichkeit für Menschen mit Behinderungen
- **Spezifisches Ziel g):** Förderung des lebenslangen Lernens, insbesondere von flexiblen Möglichkeiten für Weiterbildung und Umschulung für alle unter Berücksichtigung unternehmerischer und digitaler Kompetenzen, bessere Antizipation von Veränderungen und neuen Kompetenzanforderungen auf der Grundlage der Bedürfnisse des Arbeitsmarkts, Erleichterung beruflicher Übergänge und Förderung der beruflichen Mobilität
- **Spezifisches Ziel h):** Förderung der aktiven Inklusion mit Blick auf die Verbesserung der Chancengleichheit, Nichtdiskriminierung und aktiven Teilhabe sowie Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit, insbesondere von benachteiligten Gruppen⁴

Innerhalb der Spezifischen Ziele fassen insgesamt zehn Richtlinien die 27 verschiedenen Fördergegenstände des ESF Plus-Programms zusammen (siehe Abbildung 1).

Abbildung 1: ESF Plus-Programm des Freistaats Thüringen für die Förderperiode 2021 bis 2027

SZ a)	SZ d)	SZ f)	SZ g)	SZ h)
Gründungsrichtlinie	FTI-Thüringen PERSONEN	Beratungsrichtlinie	Schulförderrichtlinie	Fachkräfte- und WB-Richtlinie
Beratungs- und Vernetzungsprojekte	Thüringen Stipendium	Org.-eigene Berater:innen im Handwerk	Berufliche Orientierung*	Anpassungsqualifizierung
Existenzgründungspass	Innovatives Personal	Beratungs- und Vernetzungsprojekte für KMU	Schul- und Unterrichtsentwicklung*	Weiterbildungsscheck
Intensivberatung	Forschungsgruppen	Intensivberatung	Richtlinie Thüringenjahr Jugendfreiwilligendienste (Thüringenjahr)	Vorhaben zur Fachkräftebedarfsdeckung
Gründungsprämie			Ausbildungsrichtlinie Überbetriebliche Lehrlingsunterweisung (ÜLU) Überbetriebliche Ergänzungslerngänge	Sozialstrategie-richtlinie Integrierte Sozialplanung* ThiNKA* Beteiligungsformate, Austauschprojekte & Untersuchungen
				Integrationsrichtlinie Integrationsprojekte* BISS
				Aktivierungsrichtlinie Praxisorientierte Maßnahmen* TIZIAN* Beratungsstelle für Jüngere* Bildungsberatung*

Anmerkung: *Für diese Fördergegenstände gibt es Begleitprojekte.

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis des ESF Plus-Programms des Freistaats Thüringen für die Förderperiode 2021 bis 2027⁵.

Im ESF Plus-Programm des Freistaats Thüringen setzen sich die Spezifischen Ziele a) und d) **aus drei Richtlinien** zusammen:

⁴ Europäisches Parlament und Europäischer Rat (2021): VERORDNUNG (EU) 2021/1057 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 24. Juni 2021 zur Einrichtung des Europäischen Sozialfonds Plus (ESF+) und zur Aufhebung der Verordnung (EU) Nr. 1296/2013.

⁵ Thüringer Ministerium für Soziales, Gesundheit, Arbeit und Familie (2022): ESF Plus Programm des Freistaats Thüringen – Förderperiode 2021 bis 2027 (Version 1.5).

- **Gründungsrichtlinie:** Im Fokus der Gründungsrichtlinie steht, im Einklang mit der vom Freistaat Thüringen verfolgten Mittelstandspolitik, die Förderung des Unternehmensgeistes durch die Unterstützung bei Existenzgründungen von kleinen und mittleren gewerblichen, sozialwirtschaftlichen sowie freiberuflichen Unternehmen. Durch die Unterstützung von Gründungsvorhaben, Unternehmensnachfolgen und innovativen Kleinstunternehmen sowie innovativen kleinen und mittleren Unternehmen sollen Wirtschaftswachstum und Beschäftigung in Thüringen gefördert werden.⁶
- **FTI-Thüringen PERSONEN:** Ziel der FTI-Thüringen Personen Richtlinie ist es, den Rückstand Thüringens bezüglich wirtschaftsinterner FuE-Intensität gegenüber dem Durchschnitt der anderen deutschen Länder abzubauen, das vorhandene Personal für Innovationen in Thüringer Unternehmen nicht nur krisenfest zu erhalten, sondern das Personal des FuE-Sektors zu erhöhen. Dabei sollen Unternehmen und Forschungseinrichtungen mit Sitz oder Betriebsstätte in Thüringen bei der Fachkräftesicherung und -gewinnung von hochqualifiziertem Personal für Forschung und Entwicklung und Innovation unterstützt werden.⁷
- **Beratungsrichtlinie:** Durch die Beratungsrichtlinie sollen die Leistungsfähigkeit und Wachstumsdynamik von kleinen und mittleren gewerblichen und sozialwirtschaftlichen Unternehmen sowie der Freien Berufe erhöht und Unternehmer:innen in die Lage versetzt werden, ihre Unternehmensführung konzeptionell und strategisch zu verbessern und weiterzuentwickeln.⁸

Die drei Richtlinien adressieren jeweils unterschiedliche Aspekte der Spezifischen Ziele a) und d) und komplementieren sich dadurch. Auf der einen Seite zielt die Gründungsrichtlinie (insbesondere der Fördergegenstand nach der Ziffer 2.3: Einrichtung und Betrieb von Beratungs- und Vernetzungsprojekten) darauf ab, Unternehmmergeist zu fördern und Wirtschaftswachstum durch die Unterstützung von Gründungsvorhaben und zu stärken.⁹ Im Gegensatz zur Gründungsrichtlinie zielt die Beratungsrichtlinie (insbesondere der Fördergegenstand nach der Ziffer 2.3: Einrichtung und Betrieb von Beratungs- und Vernetzungsprojekten) auf die betriebswirtschaftliche Optimierung und strategische Weiterentwicklung kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) ab. Somit adressieren sowohl die Gründungs- als auch die Beratungsrichtlinie die strukturelle Handlungsebene für Existenzgründungen und Unternehmertum in Thüringen.¹⁰ Die FTI-Thüringen PERSONEN Richtlinie (insbesondere Fördergegenstand nach der Ziffer 2.2: Innovatives Personal) adressiert die individuelle Ebene der Fachkräftesicherung und -gewinnung. Es geht um die gezielte Förderung der Einstellung von hochqualifiziertem Personal für Forschung und Entwicklung sowie Innovationen, um den

⁶ Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Landwirtschaft und Ländlichen Raum (2022): Richtlinie über die Gewährung von Zuschüssen aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und/oder des Freistaats Thüringen zur Förderung von Unternehmensgründungen (Gründungsrichtlinie).

⁷ Thüringer Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (2023): Richtlinie über die Gewährung von Zuschüssen aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und/oder des Freistaats Thüringen zur Förderung der Sicherung und Gewinnung von hochqualifiziertem Personal für Forschung und Entwicklung und Innovationen (FTI-Thüringen PERSONEN).

⁸ Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Landwirtschaft und Ländlichen Raum (2022): Richtlinie über die Gewährung von Zuschüssen aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und/oder des Freistaats Thüringen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen durch Förderung betriebswirtschaftlicher und technischer Beratungen (Beratungsrichtlinie).

⁹ Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Landwirtschaft und Ländlichen Raum (2022): Richtlinie über die Gewährung von Zuschüssen aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und/oder des Freistaats Thüringen zur Förderung von Unternehmensgründungen (Gründungsrichtlinie).

¹⁰ Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Landwirtschaft und Ländlichen Raum (2022): Richtlinie über die Gewährung von Zuschüssen aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und/oder des Freistaats Thüringen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen durch Förderung betriebswirtschaftlicher und technischer Beratungen (Beratungsrichtlinie).

Wissens- und Technologietransfer zu stärken und die Wettbewerbsfähigkeit Thüringer Unternehmen nachhaltig zu erhöhen.¹¹

1.2. Untersuchungsgegenstand

Um einen Beitrag zum Spezifischen Ziel a) zu leisten, sollen die Fördergegenstände aus der Gründungsrichtlinie Maßnahmen unterstützen, „die auf Selbstständigkeit, Unternehmertum und Existenzgründung abzielen“. ¹² Die Beratungsrichtlinie soll durch Maßnahmen, „die der Förderung zur Anpassung von Arbeitskräften, Unternehmen und Unternehmern an den Wandel Rechnung tragen“ einen Beitrag zum Spezifischen Ziel d) leisten.¹³

Um diese Ziele zu erreichen, werden auf Basis der **Gründungsrichtlinie vier Fördergegenstände** (vom 01. Juni 2022) und auf Basis der **Beratungsrichtlinie** (vom 24. Mai 2022) **drei Fördergegenstände** umgesetzt. Die vorliegende Evaluierung fokussiert die Beratungs- und Vernetzungsprojekte, d. h. Fördergegenstand 2.3 der Gründungs- und Beratungsrichtlinie, die im Thüringer Zentrum für Existenzgründungen und Unternehmertum (ThEx) zusammengefasst sind. Das ThEx besteht aus insgesamt neun ThEx-Projekten sowie dem ThEx Management. Die Projekte sind in einem Verbund unter der Dachmarke ThEx organisiert. Der ThEx-Verbund bündelt die Beratungs- und Vernetzungsangebote der neun Partnerprojekte, die sich in unterschiedlicher Trägerschaft befinden. Die fünf ThEx-Projekte, die über die Gründungsrichtlinie gefördert werden, richten sich an Gründungsinteressierte und Gründer:innen (vgl. Tabelle 1), während die vier ThEx-Projekte, die über die Beratungsrichtlinie gefördert werden, die Anliegen und Bedarfe kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) abdecken (vgl. Tabelle 2). Das ThEx Management ist nicht durch ESF Plus-Mittel kofinanziert und bietet keine eigenen Unterstützungsleistungen für die Zielgruppen an, sondern nimmt eine koordinierende Rolle im Verbund ein.

¹¹ Thüringer Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (2023): Richtlinie über die Gewährung von Zuschüssen aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und/oder des Freistaats Thüringen zur Förderung der Sicherung und Gewinnung von hochqualifiziertem Personal für Forschung und Entwicklung und Innovationen (FTI-Thüringen PERSONEN).

¹² Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Landwirtschaft und Ländlichen Raum (2022): Richtlinie über die Gewährung von Zuschüssen aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und/oder des Freistaats Thüringen zur Förderung von Unternehmensgründungen (Gründungsrichtlinie).

¹³ Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Landwirtschaft und Ländlichen Raum (2022): Richtlinie über die Gewährung von Zuschüssen aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und/oder des Freistaats Thüringen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen durch Förderung betriebswirtschaftlicher und technischer Beratungen (Beratungsrichtlinie).

Tabelle 1: Übersicht der ThEx-Projekte der Gründungsrichtlinie

ThEx-Projekt	Projektträger	Ziele 	Zielgruppen 	Zentrale Angebote 
ThEx Enterprise	parisat – Gesellschaft für Paritätische Soziale Arbeit in Thüringen mbH	- Vorbereitung von nachhaltigen und vielseitigen Gründungsvorhaben - Unterstützung des Existenzaufbaus von Menschen mit höherem Unterstützungsbedarf	Gründungsinteressierte mit höheren Unterstützungsbedarf bei der Umsetzung von Geschäftsvorhaben (arbeitslose oder ältere Gründungsinteressierte, Migrant:innen, Teamgründungen)	- Individuelle Beratung und Begleitung von Gründungsinteressierten von der Geschäftsidee bis zur Umsetzung - Seminare und Workshops zur Wissensvermittlung - Vernetzungsangebote, z. B. in Form von Veranstaltungen
ThEx innovativ	Stiftung für Technologie, Innovation und Forschung Thüringen (STIFT)	Aktivierung der innovationsbasierten Gründungspotentiale	- Innovative Gründer:innen (Zukünftige) Investor:innen - Netzwerk-/ Kooperationspartner - KMU/Industrieunternehmen	- Aktivierung von Potenzialen (u. a. Innovationsscouting) - Beratung und Coaching zur Geschäftsmodellentwicklung (u. a. Thüringer Regionales Innovationsprogramm (TRIP)) - Schaffung optimaler Voraussetzungen zur Akquirierung von Kapital für innovative Gründungen (u. a. Investor Days Thüringen (IDT)) - Netzwerkarbeit
ThEx Frauensache	K. Beratungs- u. Projektentwicklungsgesellschaft mbH	- Sensibilisierung und Ermutigung zur Gründungsentscheidung - Stützung von Gründungsprozessen - Stärkung der Sichtbarkeit weiblicher Selbstständigkeit	- Gründerinnen - Unternehmerinnen - Multiplikatoren - Business Angels	- Informationen - Erfahrungsaustausch/ Mentoring - Vernetzung (Veranstaltungen/ Digitale Plattform) - Programme, wie z. B. das Chancen-Labor (Gründungsbegleitung)/die Innovationsreise - Thematische Veranstaltungen
ThEx Gründerzentren	BIC Nordthüringen GmbH, TGF Schmalkalden/Dermbach GmbH (bis 31.12.2025), Arbeitsgemeinschaft der Thüringer Gründungs-	- Aktivierung von Gründungsideen in der Fläche durch den Gründungsideenwettbewerb (GIW) - Etablierung einer Koordinierungsstelle aller	- Thüringer Gründerzentren - Gründer:innen	- Marketing und Außendarstellung - Kooperation und Vernetzung - Infrastruktur und Finanzen - Umsetzung des GIW

ThEx-Projekt	Projektträger	Ziele 	Zielgruppen 	Zentrale Angebote 
	zentren (nicht geförderter Kooperationspartner), TGZ Ilmenau (seit 01.01.2025), GFE Schmalkalden (seit 01.01.2026)	Thüringer Gründerzentren an einem zentralen Ort („Multiplikator-Plattform“ der AG ThüGZ)		
ThEx Young Entrepreneurs	Deutsche Kinder- und Jugendstiftung GmbH	- Entwicklung von Entrepreneurship Kompetenzen und Motivation - Sensibilisierung für die berufliche Selbstständigkeit als Berufsweg	- Schüler:innen an weiterführenden Schulen sowie an Fach- und Berufsschulen - Bildungsanbieter im Bereich Entrepreneurships Education	- Projektorientierte Angebote - EE-Camps und EE-Projektstage zur Vernetzung von Schüler:innen und Gründer:innen - Netzwerk der Thüringer EE-Akteure und weiteren Kooperationspartner der ThEx-Projekte

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Vorhabensbeschreibungen.

Tabelle 2: Übersicht der ThEx-Projekte der Beratungsrichtlinie

ThEx-Projekt	Projektträger	Ziele 	Zielgruppen 	Zentrale Angebote 
ThEx kreativ	RKW Thüringen GmbH	- Stärkung der Kreativwirtschaft - Nutzbarmachung von cross-sektoralen Innovations- und Wertschöpfungspotenzialen der Kreativwirtschaft für nachhaltige Transformationsprozesse	Unternehmen der Kreativwirtschaft (Soloselbstständige, Freiberufler:innen, KMU)	- Wissen:teilen (Erfahrungsaustausch, Orientierung und Qualifikation) - konTHAKt (cross-sektorale Vernetzung) - Sichtbarkeit (Kommunikation)
ThEx Nachfolge	IHK Erfurt, IHK Südthüringen, HWK Erfurt, HWK für Ostthüringen, HWK Südthüringen sowie als nichtgeförderter Kooperationspartner IHK Ostthüringen	- Sensibilisierung für das Thema Unternehmensnachfolge - Begleitung im Nachfolgeprozess	- KMU - Gründungsinteressierte, Gründer:innen	- Sensibilisierung, Begleitung und Informationen - Individuelle Ansprache von Unternehmen und Begleitung - Vernetzung der Kammerberatung mit weiteren Akteuren

ThEx-Projekt	Projekträger	Ziele 	Zielgruppen 	Zentrale Angebote 
				• Abstimmung, Koordination und Durchführung von Unterstützungsmaßnahmen und Veranstaltungen • Sensibilisierung von Gründungsinteressierten, Gründer:innen und weiteren Zielgruppen zur Unternehmensnachfolge als Alternative zur Neugründung
ThEx Wirtschaft 4.0	Digitalagentur Thüringen GmbH, IHK Erfurt, HWK Erfurt, HWK für Ostthüringen, HWK Südthüringen (bis 31.12.2025) sowie als nichtgeförderte Kooperationspartner IHK Südthüringen, IHK Ostthüringen	• Unternehmen breitenwirksam und flächendeckend bei der Digitalisierung ihrer Betriebsabläufe durch Beratungs-, Informations- und Vernetzungsangebote zu unterstützen	• KMU, die die Digitalisierung im Unternehmen vorantreiben möchten • Kein Branchenschwerpunkt	• Orientierungs- bzw. Erstberatungen zu den Themen digitale/s/r Geschäftsmodelle, Sicherheit, Produktion, Büro, Vertrieb, Bauen, Handwerk, KI, Energie-/ Ressourceneffizienz durch Digitalisierung, Aus-/ Weiterbildung • Verweisberatung an Partner
ThEx Zukunftswirtschaft	RKW Thüringen GmbH	• Sensibilisierung für die Chancen von Nachhaltigkeit (ökologisch, ökonomisch, sozial) • Aufbau eines erweiterten Nachhaltigkeits-Ökosystems • Erhöhung der Stabilität für Gründungen und Vernetzung von etablierten Unternehmen und Gründer:innen	• Kleinst- und Kleinbetriebe	• Zusammenstellung, Aufbereitung und Bereitstellung nachhaltigkeitsrelevanter Informationen/Themen • Erstgespräche (N-Puls) und digitaler Quick-Check (N-Check) • Vernetzungs- und Qualifizierungsprogramm (N-Check) • Mentoring

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Vorhabensbeschreibungen.

Bereichsübergreifende Grundsätze

Neben den Spezifischen Zielen sind im ESF Plus Programm des Freistaats Thüringen die in Artikel 9 Absatz 2 der Verordnung 2021/1060 formulierten bereichsübergreifenden Grundsätze „Gleichstellung von Männern und Frauen“, „Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung“ und „ökologische Nachhaltigkeit“ verankert. In Kapitel 6 der Lesefassung des ESF Plus-Programms im Freistaat Thüringen in der aktuellen Förderperiode ist ausgeführt, dass das Programm einen Beitrag zu den Zielen der Grundsätze leisten soll. Zudem ist ausgeführt:

Ausführungen zu den bereichsübergreifenden Grundsätzen im ESF Plus-Programm

„Prinzipiell haben diese Querschnittsziele eine große Überschneidung mit der grundsätzlichen inhaltlichen Ausrichtung der Förderung über den ESF Plus. Dieser hat im Kern zum Ziel, durch die Umsetzung der Europäischen Säule sozialer Rechte mehr Chancengleichheit für die Menschen in Europa zu schaffen sowie den sozialen Zusammenhalt zu stärken und so zu einem sozialeren und inklusiveren Europa beizutragen (siehe Kapitel 1). Auf die entsprechende Unterstützung von strukturell benachteiligten Personengruppen zielen auch die Förderung der Gleichstellung der Geschlechter sowie die Nichtdiskriminierung und Chancengleichheit. Zudem verfolgen viele der geplanten Maßnahmen das Ziel, ökologische Themen zu stärken. So kann auch ein Beitrag zur grünen Transformation und darauf aufbauend ökonomischen Entwicklungen geleistet werden. Dies soll wiederum dazu führen, auch arbeitsmarktpolitische Potenziale zu erschließen.“¹⁴

Tabelle 3: Verankerung der bereichsübergreifenden Grundsätze laut Verordnungen

Gleichstellung von Männern und Frauen (Absatz 3)	Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung (Absatz 3)	Ökologische Dimension der Nachhaltigkeit (Absatz 4)
Durchgängige Berücksichtigung der Geschlechtergleichstellung und die Einbeziehung einer Geschlechterperspektive	Ergreifung erforderlicher Maßnahmen gegen jede Form der Diskriminierung aus Gründen des Geschlechts, der Rasse, der ethnischen Herkunft, der Religion oder der Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Ausrichtung	Verfolgung der Ziele der Fonds mit dem in Artikel 11 AEUV verankerten Ziel der Förderung einer nachhaltigen Entwicklung

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting, auf Basis von Artikel 9 Absatz 2,3 und 4 der Verordnung 2021/1060

Laut den einschlägigen Verordnungen stellen die Mitgliedstaaten der Europäischen Union sicher, dass die bereichsübergreifenden Grundsätze während der gesamten Vorbereitung, Durchführung, Begleitung und Evaluierung der Programme sowie der Berichterstattung darüber berücksichtigt und gefördert werden. Die Berücksichtigung der Grundsätze erfolgt somit auch auf Ebene von ESF Plus-kofinanzierten Richtlinien. Die durchgehende Berücksichtigung soll sicherstellen, dass mit der Umsetzung der Fördermaßnahmen ein Beitrag zu den Zielen der Grundsätze geleistet wird.

¹⁴ Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie (2023): ESF-Programm Thüringen – Förderperiode 2021-2027.

1.3. Bisherige Evaluierungsergebnisse

Die Beratungs- und Vernetzungsprojekte für Gründer:innen, Unternehmensnachfolger:innen und KMU wurden zuletzt im Jahr 2025 evaluiert.¹⁵ Zuvor wurden die Beratungs- und Vernetzungsstrukturen im Rahmen der ESF-Förderperiode 2014-2020 in zwei Evaluierungen betrachtet, deren Bewertungsgegenstand jeweils die gesamte Gründungsrichtlinie¹⁶ bzw. gesamte Beratungsrichtlinie¹⁷ war.

Die Evaluierungen aus der ESF-Förderperiode 2014-2020 legten einen Schwerpunkt auf die **Wirksamkeit und Wirkungszusammenhänge der Förderung**. In der Evaluierung der Gründungsrichtlinie wurden bereits drei ThEx-Projekte sowie deren Netzwerke (ThEx Enterprise, ThEx innovativ und ThEx Frauensache) näher beleuchtet. Der Fokus lag hierbei auf der Umsetzung der inhaltlichen Schwerpunkte und Angebote der ThEx-Projekte. Weiterhin wurde in der Evaluierung der Gründungsrichtlinie der Beitrag der Förderung zur Selbstständigkeit und Unternehmertum sowie zur Gründung innovativer Vorhaben analysiert. Ziel der Evaluierung der Beratungsrichtlinie war es zu analysieren, welche Gruppen von KMU mit der Förderung erreicht werden und welche Themen in den Beratungen behandelt werden. Weiterhin wurde untersucht wie Unternehmen und Handwerksbetriebe die Beratung bewerten und Empfehlungen aus der Beratung umsetzen.¹⁸ Beide Evaluierungen stützten sich dabei auf einen theoriebasierten Ansatz und nutzten sowohl qualitative als auch quantitative Methoden der empirischen Sozialforschung.¹⁹ Die 2025 abgeschlossene Evaluierung im Rahmen der aktuellen Förderperiode analysierte, ebenfalls anhand eines Mix aus quantitativen und qualitativen Methoden, die **Bedarfe** von Gründer:innen, Nachfolger:innen und KMU.²⁰

Die Evaluierungen der Beratungs- und Gründungsrichtlinie kommen zu dem Schluss, dass sich die Förderung über beide Richtlinien grundsätzlich bewährt hat und fortgesetzt werden sollte. Gleichzeitig zeigen beide aber auch Optimierungs- und Weiterentwicklungspotenziale auf. So wird in der Evaluierung der Gründungsrichtlinie empfohlen, dass das Zusammenwirken sowohl der geförderten Beratungs- Vernetzungsangebote untereinander als auch ihre Kooperation mit anderen Unterstützungsstrukturen immer wieder hinterfragt und neu ausgerichtet werden sollte - beispielhaft genannt wird das Hochschulgründungsnetzwerk. In der Evaluierung der Beratungsrichtlinie wird festgestellt, dass die Weitervermittlungen von Beratungskund:innen aus den

¹⁵ iit (2025): Evaluation der Beratungs- und Vernetzungsprojekte im Thüringer Zentrum für Existenzgründungen und Unternehmertum (ThEx) im Rahmen der ESF-Förderperiode 2021-2027. Abschlussbericht.

¹⁶ Institut für Sozioökonomische Strukturanalysen (SÖSTRA GmbH) (2021a): Evaluierung der Gründerrichtlinie Teil A: Existenzgründungsberatung und Gründerprämien im Rahmen der Förderung durch den Europäischen Sozialfonds (ESF) im Freistaat Thüringen in der Förderperiode 2014 bis 2020. Abschlussbericht der Evaluierung.

¹⁷ Institut für Sozioökonomische Strukturanalysen (SÖSTRA GmbH) (2021b): Evaluierung der Beratungsrichtlinie im Rahmen der Förderung durch den Europäischen Sozialfonds (ESF) im Freistaat Thüringen in der Förderperiode 2014 bis 2020. Abschlussbericht.

¹⁸ ebd.

¹⁹ Institut für Sozioökonomische Strukturanalysen (SÖSTRA GmbH) (2021a): Evaluierung der Gründerrichtlinie Teil A: Existenzgründungsberatung und Gründerprämien im Rahmen der Förderung durch den Europäischen Sozialfonds (ESF) im Freistaat Thüringen in der Förderperiode 2014 bis 2020. Abschlussbericht der Evaluierung.

²⁰ iit (2025): Evaluation der Beratungs- und Vernetzungsprojekte im Thüringer Zentrum für Existenzgründungen und Unternehmertum (ThEx) im Rahmen der ESF-Förderperiode 2021-2027. Abschlussbericht.

Beratungs- und Vernetzungsprojekten in die anderen Angebote der Richtlinie – und insbesondere die Intensivberatungen und Prozessbegleitungen für KMU – hinter den Erwartungen zurückgeblieben ist.

Für beide Evaluierungen gilt zudem, dass sie jeweils alle Fördergegenstände der Richtlinien zu bewerten hatten und dabei jeweils kein Fokus auf den Fördergegenstand Beratungs- und Vernetzungsstrukturen gelegt wurde. Dies wird zum einen daran deutlich, dass sich die Bewertungsergebnisse maßgeblich auf eine begrenzte Zahl von Interviews mit Expert:innen (Beratungsrichtlinie) bzw. Fallstudieninterviews (Gründungsrichtlinie) stützen.²¹ Die Evaluierung der Beratungsrichtlinie empfiehlt die Beratungs- und Vernetzungsprojekte fortzuführen, weist aber darauf hin, dass keine validen empirischen Befunde zur Weiterentwicklungspotenzialen dieses Fördergegenstandes vorliegen. Diese sollten durch vertiefte Evaluierungen gewonnen werden.²²

Eine 2025 abgeschlossenen Evaluierung der Beratungs- und Vernetzungsprojekte greift die Empfehlung auf und untersucht die Passfähigkeit und Qualität der Angebote der ThEx-Projekte. Die Ergebnisse zeigen, dass die ThEx-Projekte die Handlungsbedarfe des Freistaates gut abdecken. Die Angebote der ThEx-Projekte werden von der Mehrheit der Kund:innen als passend bewertet. Viele Angebote stoßen auf hohen bis sehr hohen Bedarf, wobei die Qualität als hoch bis sehr hoch eingeschätzt wird. Verbesserungsvorschläge umfassen eine stärkere Präsenz über die Projektstandorte hinaus und zusätzliche finanzielle Fördermöglichkeiten. Die Projekte sind für das Thüringer Existenzgründungs- und Unternehmensökosystem von großer Bedeutung und stellen keinen Wettbewerb zu privatwirtschaftlichen Angeboten dar. Synergien einer gemeinsamen Dachmarke werden noch nicht vollumfänglich genutzt und es bestehen Verbesserungsmöglichkeiten bei der Angebotstransparenz und interdisziplinärem Lernen. Trotz begrenzter Ressourcen sollte der Fokus auf jeweiligen Stärken liegen und Konsolidierungspotenziale geprüft werden. Die Vernetzung mit privaten Unternehmen und Unternehmensverbänden sollte ausgebaut werden, wobei die Notwendigkeit einer öffentlich geförderten Grundstruktur weiterhin gegeben ist.²³

Die hier vorliegende Evaluierung kann somit unmittelbar an die Ergebnisse vergangener Evaluierungen anknüpfen und den Fokus auf die Aspekte legen, die noch nicht in der Tiefe evaluiert wurden und daher noch Erkenntnislücken aufweisen (vgl. Abschnitt 2.1).

²¹ Institut für Sozioökonomische Strukturanalysen (SÖSTRA GmbH) (2021a): Evaluierung der Gründerrichtlinie Teil A: Existenzgründungsberatung und Gründerprämien im Rahmen der Förderung durch den Europäischen Sozialfonds (ESF) im Freistaat Thüringen in der Förderperiode 2014 bis 2020. Abschlussbericht der Evaluierung.

²² Institut für Sozioökonomische Strukturanalysen (SÖSTRA GmbH) (2021b): Evaluierung der Beratungsrichtlinie im Rahmen der Förderung durch den Europäischen Sozialfonds (ESF) im Freistaat Thüringen in der Förderperiode 2014 bis 2020. Abschlussbericht.

²³ iit (2025): Evaluation der Beratungs- und Vernetzungsprojekte im Thüringer Zentrum für Existenzgründungen und Unternehmertum (ThEx) im Rahmen der ESF-Förderperiode 2021-2027. Abschlussbericht.

2. Ziele und methodisches Vorgehen der Evaluierung

Dieses Kapitel dient dazu, den Auftrag näher zu beleuchten:

- Zunächst werden die **Ziele des Auftrags** hergeleitet, dargestellt und in zentrale Untersuchungsfragen übersetzt.
- Daraufhin wird das **methodische Vorgehen** vorgestellt, das die Datengrundlage zur Beantwortung der zentralen Untersuchungsfragen schaffen soll.

2.1. Ziele

Wie in Kapitel 1.3 dargestellt, wurden die Beratungs- und Vernetzungsprojekte des ThEx in der Vergangenheit bereits ausführlich evaluiert. Dabei lag der Fokus bisher aber vor allem auf den Inhalten und Angeboten der ThEx-Projekte und weniger auf den Strukturen des ThEx. Der inhaltliche Schwerpunkt dieser Evaluierung liegt daher auf der Untersuchung der durch die Förderung geschaffenen Strukturen, das heißt dem ThEx-Verbund, und deren Beitrag zum Erreichen der Förderziele. Tabelle 4 stellt die Untersuchungsfragen entlang der Evaluierungskriterien dar.

Tabelle 4: Untersuchungsfragen entlang der Evaluierungskriterien

Evaluierungskriterien	Untersuchungsfragen
Relevanz und Umsetzung	• Wurde die Struktur der Beratungs- und Vernetzungsprojekte gut gewählt? • Inwiefern sind durch Förderung im Rahmen des ThEx-Verbunds Kooperationen/Schnittstellen entstanden? Wie werden diese bewertet (Qualität)? • Inwiefern sind die Projekte miteinander verzahnt? • Wie sind Beratungs- und Vernetzungsstrukturen für Gründungen und KMU anderer Bundesländer strukturiert?
Kohärenz	• Inwiefern fügen sie sich in die Unterstützungslandschaft ein? • Welche Synergien gibt es mit anderen Akteuren (und deren Angeboten)?
Wirksamkeit	• Welche Mehrwerte bieten die entstandenen Strukturen für die Zielerreichung (z. B. Zielgruppenansprache)? • Inwiefern wird die Zielgruppen durch die entstandenen Strukturen (besser) unterstützt (Angebotsentwicklung, Übergabeprozesse)? • Welchen zusätzlichen Beitrag leistet die Struktur des ThEx dazu, die Gründungskultur in Thüringen zu stärken, Übergabe- bzw. Übernahmeprozesse in Thüringen zu erleichtern und die Leistungsfähigkeit von KMU zu stärken?
Bereichsübergreifende Grundsätze	• Wie erfolgen die Berücksichtigung und Umsetzung der bereichsübergreifenden Grundsätze in der Konzeption und Umsetzung der Projekte?

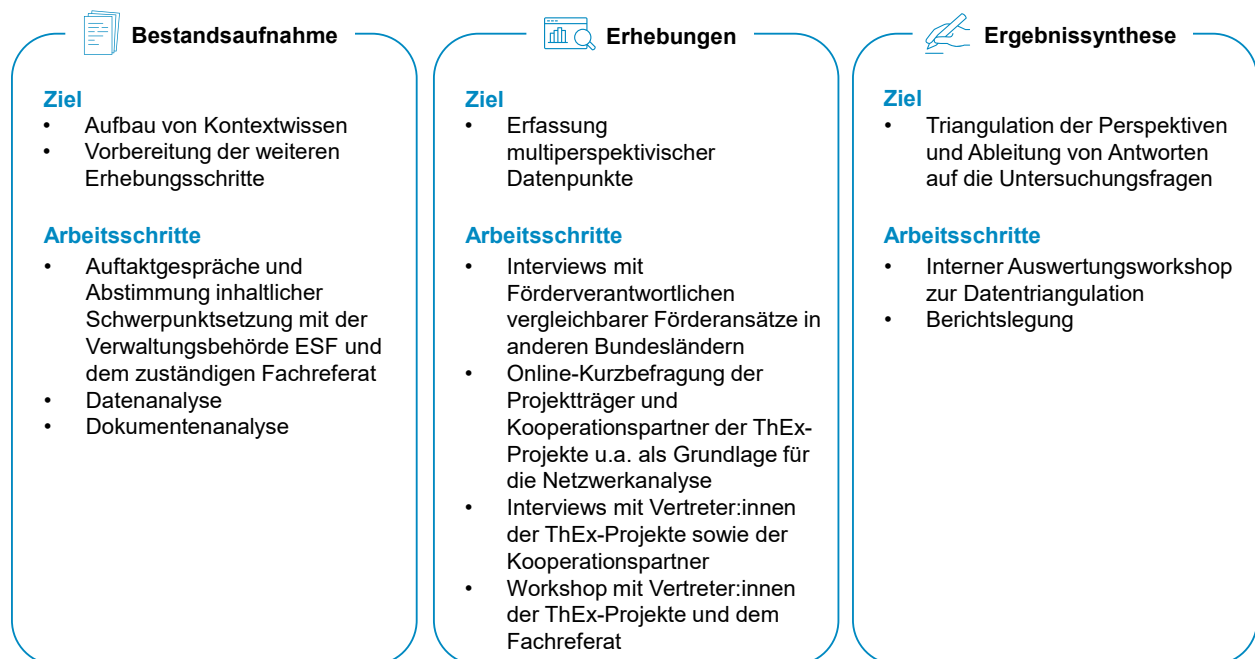
Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis des Auftaktgesprächs vom 28. Oktober 2024.

2.2. Methodisches Vorgehen

Um die zuvor formulierten Untersuchungsfragen beantworten zu können, wurde das nachfolgend dargestellte methodische Vorgehen umgesetzt. Das methodische Vorgehen gliedert sich entlang der Schwerpunkte der Evaluierung (siehe Kapitel 2.1).

Abbildung 2 stellt das methodische Vorgehen vor, indem die Ziele und Arbeitsschritte dargestellt werden. Nachfolgend werden die einzelnen Arbeitsschritte aufgelistet und näher beschrieben.

Abbildung 2: Methodisches Vorgehen



Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.

Auftaktgespräche

Im **ersten Auftaktgespräch am 27. August 2024** wurde das aktuelle Erkenntnisinteresse des Fachreferats diskutiert. Der im Evaluierungsplan abgestimmte Evaluierungsansatz stimmte zum Zeitpunkt des Auftaktgesprächs nicht länger mit den Erkenntnisinteressen des Fachreferats überein, da einige der zentralen Fragestellungen bzgl. der Beiträge der Angebote der Beratungs- und Vernetzungsstrukturen zu den Förderzielen bereits durch eine anderweitige Evaluierung bearbeitet wurden (vgl. Kapitel 1.3). Daher wurde ein **zweites Auftaktgespräch am 28. Oktober 2024** durchgeführt. Dieses diente dazu, die angepasste inhaltliche Schwerpunktsetzung gemeinsam mit der Verwaltungsbehörde ESF und dem zuständigen Fachreferat abzustimmen. Darüber hinaus wurden auch die Routinen der Zusammenarbeit sowie die Übermittlung der notwendigen Daten und Dokumente vereinbart.

Daten- und Dokumentenanalyse

Das Ziel der Daten- und Dokumentenanalyse war insbesondere die **Vorbereitung der Datenerhebung** mit Fokus auf Zusammenarbeit und Netzwerk. Ausgewertet wurden **öffentlich zugängliche Information** sowie vom Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft

(TMWWDG) zur **Verfügung gestellte Dokumente**, insbesondere die Vorhabensbeschreibungen der ThEx-Projekte sowie frühere Evaluierungen der Gründungs- und Beratungsrichtlinie bzw. der ThEx-Projekte.

Relevante Informationen zum Netzwerk und zur Zusammenarbeit, wie z. B. Formen und Anlässe der Zusammenarbeit, sind anschließend in die **Konzeption der Online-Befragung der ThEx-Projekte und ihrer Kooperationspartner** geflossen. Informationen zur Umsetzung der bereichsübergreifenden Grundsätze (BÜG) dienten zudem als Grundlage für die BÜG-Auswertung.

Interviews mit Förderverantwortlichen vergleichbarer Förderansätze in anderen Bundesländern

Der Vergleich bzw. der Austausch mit ausgewählten anderen Bundesländern zu den dort umgesetzten Beratungs- und Vernetzungsstrukturen zielt darauf ab, die Umsetzung ihrer Förderung von Beratungs- und Vernetzungsstrukturen zu beleuchten. Insbesondere sollen hierbei Gelingensbedingungen sowie Faktoren, die sich positiv und negativ auf die regionale Wirtschaft und/oder das regionale Gründungsökosystem auswirken, identifiziert werden.

Der Erhebungsschritt soll damit vor allem zur Beantwortung der formulierten Untersuchungsfragen unter den Bewertungskriterien „Relevanz und Umsetzung“ sowie „Wirksamkeit“ beitragen.

Für die **Auswahl geeigneter Bundesländer** wurden insgesamt zwölf Indikatoren zur geografischen Lage, zur Größe, zur Unternehmensstruktur und zum Gründungsgeschehen für die 16 deutschen Bundesländern zusammengetragen (vgl. hierzu das separat vorliegende Konzept). Anhand dieser Indikatoren wurden folgende fünf Bundesländern als besonders interessant für eine vergleichende Analyse identifiziert: Baden-Württemberg, Bremen, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Schleswig-Holstein.²⁴

Anschließend wurden auf Basis einer Internetrecherche **grundlegende Informationen zu allen geförderten Beratungs- und Vernetzungsstrukturen** in den ausgewählten Bundesländern zusammengetragen. Auswahlkriterien hierfür waren, dass sie einerseits rein über Landesmittel und (auch) über die Europäischen Struktur- und Investitionsfonds gefördert werden und andererseits die Themenbereiche abdecken, die durch die ThEx-Projekte adressiert werden.

Die zusammengetragenen Informationen wurden schließlich in **vertiefenden Interviews** mit Vertreter:innen der für die gründungsunterstützenden Strukturen im jeweiligen Land zuständigen Fachreferate in den Landesministerien validiert und gegebenenfalls vervollständigt. Zudem wurden hier ergänzende Erkenntnisse zur Rollenverteilung innerhalb der Strukturen sowie zum Zusammenwirken verschiedener Akteure insbesondere im Bereich der Gründungsunterstützung, aber auch mit Akteuren in den anderen Themenbereichen des ThEx-Verbunds gewonnen.

Online-Befragung der Projektträger und Kooperationspartner der ThEx-Projekte

Die in der Online-Befragung erhobenen Daten dienen dazu, die Netzwerkstrukturen innerhalb des ThEx-Verbunds sowie die Vernetzung der ThEx-Projekte mit weiteren Kooperationspartnern zu beleuchten (**Netzwerkanalyse**). Zudem werden Erkenntnisse zum Mehrwert des ThEx-Verbunds erhoben. Der Erhebungsschritt soll damit vor allem zur Beantwortung der formulierten

²⁴ Einerseits wurden Bundesländer ausgewählt, die entlang ausgewählter Indikatoren große Ähnlichkeiten mit Thüringen aufweisen (Sachsen-Anhalt, Sachsen, Schleswig-Holstein). Andererseits wurden Bundesländer ausgewählt, die sich trotz Ähnlichkeit in einigen Bereichen mit Blick auf ausgewählte Merkmale von Thüringen unterscheiden (Baden-Württemberg, Bremen). Für eine ausführliche Begründung der Auswahl anderer Bundesländer wird auf das am 11.03.2025 an das zuständige Fachreferat übermittelte Konzept verwiesen.

Untersuchungsfragen unter den Bewertungskriterien „Relevanz und Umsetzung“ sowie „Wirksamkeit“ beitragen.

Die Online-Befragung der Projektträger der ThEx-Projekte und ihrer Kooperationspartner wurde mit der Befragungs-Software SurveyXact® durchgeführt:

- **Online-Befragung der ThEx-Projekte:** Befragt wurden die neun ThEx-Projekte. Das ThEx Management selbst wurde nicht befragt. Der Fokus der Befragung lag auf der Intensität und Qualität der Zusammenarbeit im ThEx-Verbund sowie mit Kooperationspartnern.
- **Online-Befragung der Kooperationspartner:** Zur Vorbereitung der Online-Befragung wurden die ThEx-Projekte gebeten, ihre zentralen Kooperationspartner zu benennen und einer Auswahl an Akteursgruppen zuzuordnen. Insgesamt haben die ThEx-Projekte 402 Kooperationspartner angegeben.²⁵ Für die Kooperationspartner wurden personalisierte Befragungslinks erstellt, bei denen hinterlegt wurde, von welchen ThEx-Projekt sie als Kooperationspartner angegeben wurden. Anschließend haben die ThEx-Projekte diese Befragungslinks an die Kooperationspartner weitergeleitet. Von den 402 kontaktierten Kooperationspartner haben 170 den Fragebogen vollständig abgeschlossen (Rücklaufquote: 42 Prozent). 20 weitere teilweise abgeschlossene Fragebögen konnten ebenfalls in der Auswertung berücksichtigt werden. Die Kooperationspartner wurden zur Intensität und Qualität der Zusammenarbeit mit den ThEx-Projekten befragt.

Sowohl den ThEx-Projekten als auch deren Kooperationspartnern wurden darüber hinaus Fragen zum Mehrwert des ThEx-Verbunds gestellt.

Die Befragungsergebnisse dienten als Grundlage der **Netzwerkanalyse**, mit der unter anderem die Größe und die Dichte von Netzwerkstrukturen beleuchtet sowie zentrale Akteure und Cluster innerhalb der Netzwerke identifiziert wurden. Um die Netzwerke zu visualisieren, wurde das Netzwerkanalyseprogramms Flourish verwendet. Bei der Interpretation der Ergebnisse der Netzwerkanalyse müssen folgende limitierende Faktoren berücksichtigt werden:

- Die Angabe der Kooperationspartner sowie das Beantworten der Online-Befragung erfolgte auf Seiten der ThEx-Projekte vorrangig durch die Projektleitungen, sodass ggf. Kooperationsbeziehungen von weiteren Projektmitarbeitenden nicht erfasst wurden.
- Bei der Angabe der Kooperationspartner haben die ThEx-Projekte
 - möglicherweise unterschiedliche Definitionen zugrunde gelegt, wann jemand als Kooperationspartner zählt – trotz angegebener Definition.
 - dieselben Kooperationspartner teilweise unterschiedlich benannt bzw. unterschiedlichen Akteursgruppen zugeordnet.
- Die Auswertung der Netzwerke erfolgte auf Ebene der Organisationen, d. h. es ist nicht erkennbar, inwiefern z. B. zwei ThEx-Projekte mit verschiedenen Abteilungen/Personen eines Kooperationspartners zusammenarbeiten.

²⁵ Als Kooperationspartner der ThEx-Projekte gelten Organisationen des Thüringer und des angrenzenden Gründungs-, und Wirtschaftsumfelds. Dies umfasst u. a. Unternehmen, öffentliche Einrichtungen, Hochschulen und Verbänden, die mit den Projekten zusammenarbeiten. Insgesamt wurden 402 Akteure als Kooperationspartner der ThEx-Projekte benannt. Einige dieser Akteure wurden mehrfach von verschiedenen ThEx-Projekten genannt. Es ist jedoch nicht bekannt, ob in diesen Fällen die gleiche Person die Fragebögen für die unterschiedlichen ThEx-Projekte ausgefüllt hat.

Leitfadengestützte Interviews mit Vertreter:innen der ThEx-Projekte sowie Kooperationspartner

Zwischen Juli und September 2025 wurden leitfadengestützte, teilstandardisierte Interviews mit Vertreter:innen der ThEx-Projekte sowie zentralen bzw. losen Kooperationspartnern geführt. Insgesamt wurden Interviews mit

- Vertreter:innen aller neun ThEx-Projekte sowie dem ThEx Management,
- 23 zentralen Kooperationspartnern²⁶
- vier losen Kooperationspartnern aus den Bereichen Wirtschaftsförderung und Innungen geführt.²⁷

Die Interviews wurden digital per Videokonferenz durchgeführt und dauerten in der Regel eine Stunde.

Die Interviews wurden mit Hilfe von Leitfäden strukturiert. In den Interviews mit den ThEx-Projekten wurden folgende Themenkomplexe thematisiert, wobei die Ergebnisse der Netzwerkanalyse als Grundlage dienten:

- **Der ThEx-Verbund:** Zuschnitt des ThEx-Verbunds, Zusammenarbeit mit anderen ThEx-Projekten, Rolle des ThEx Managements, Mehrwert der Zusammenarbeit im ThEx-Verbund
- **ThEx-Projekte im Thüringer Ökosystem:** Zusammenbeißt mit Kooperationspartnern, Gesamtnetzwerk der ThEx-Projekte

Die Interviews mit den Kooperationspartnern fokussierten folgende Themen:

- **Das ThEx-Projekt²⁸:** Zusammenarbeit mit dem ThEx-Projekt, Netzwerk des ThEx-Projekts, Rolle des ThEx-Projekts im Ökosystem
- **Der ThEx-Verbund:** Zuschnitt des ThEx-Verbunds, Gesamtnetzwerk der ThEx-Projekte, Mehrwert des ThEx-Verbunds

Die Interviews wurden protokolliert und anschließend mit Hilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet.

Workshop mit Vertreter:innen der ThEx-Projekte und dem Fachreferat

Am 20. Oktober fand ein zweistündiger, digitaler Workshop mit Vertreter:innen der ThEx-Projekte und dem Fachreferat statt. Der Workshop diente dazu, den ThEx-Projekten einzelne zentrale Ergebnisse der Evaluierung vorzustellen und Impulse zur Weiterentwicklung zu generieren.

Interner Auswertungsworkshop und Berichtslegung

Nach Abschluss aller Erhebungen fanden Anfang Oktober 2025 zwei interne Auswertungswshops statt. In dem Auswertungsworkshop wurden die Daten aus allen Erhebungsschritten miteinander trianguliert, um die zentralen Befunde ableiten zu können. Anschließend wurden die zentralen Befunde im Abschlussbericht zusammengefasst.

²⁶ Es wurden jeweils zwei bis drei Kooperationspartner von jedem ThEx-Projekt für die Interviews ausgewählt. Viele der Kooperationspartner arbeiten jedoch mit mehreren ThEx-Projekten zusammen.

²⁷ Die Akteursgruppe der Wirtschaftsförderungen wurde in Abstimmung mit dem TMWLLR in der Evaluierung überwiegend zur Gruppe der losen Kooperationspartner gezählt. Aus den Ergebnissen der Online-Befragung lässt sich in Bezug auf die Angaben zur Häufigkeit der Zusammenarbeit jedoch kein signifikanter Unterschied zu anderen Kooperationspartnern ausmachen.

²⁸ Einige interviewte Kooperationspartner arbeiten mit mehreren ThEx-Projekten zusammen; im Interview wurde daher häufig zu mehreren ThEx-Projekten berichtet.

3. Evaluierungsergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Evaluierung entlang der Evaluierungskriterien dargestellt. Dabei wird für jedes Kriterium zunächst erläutert, welche Inhalte beleuchtet und welche Daten zur Beleuchtung der Inhalte verwendet wurden. Im Anschluss werden Erkenntnisse aus den durchgeführten Erhebungen und Analysen vorgelegt und abschließend zusammenfassend bewertet.

3.1. Relevanz und Umsetzung

Der Fokus dieses Kapitels liegt auf der Beschreibung, Analyse und Bewertung der Relevanz und Umsetzung der ThEx-Projekte. Konkret wird beleuchtet, ...

- ob die Struktur der Beratungs- und Vernetzungsprojekte gut gewählt wurde sowie
- welche Kooperationen/Schnittstellen innerhalb des ThEx-Verbunds entstanden sind und wie deren Qualität bewertet wird.

Die Darstellung, wie die Angebote ausgewählter anderer Bundesländer in den Themenfeldern des ThEx-Verbunds strukturiert sind, findet sich in Anhang 6.1.

Die dargestellten Ergebnisse basieren auf Erkenntnissen aus der Online-Befragung der ThEx-Projekte sowie den Interviews mit den Vertreter:innen der ThEx-Projekte und den Interviews mit deren Kooperationspartnern der ThEx-Projekte. Die Darstellung der Strukturierung der Angebote in den anderen Bundesländern basiert auf einer Internet-Recherche sowie vertiefenden Interviews mit Vertreter:innen der für die gründungsunterstützenden Strukturen im jeweiligen Land zuständigen Fachreferate in den Landesministerien.

Um die Belastbarkeit von Erkenntnissen aus den Interviews besser einordnen zu können, wird im nachfolgenden Text implizit die Anzahl der Interviewten angegeben, die eine Aussage getätigt haben: So lassen sich beispielsweise (i) einfache Nennungen („Interviewte eines ThEx-Projekts“) von (ii) zwei bis vier Nennungen („Interviewte einigen/mehreren ThEx-Projekten“) sowie (iii) von fünf oder mehr Nennungen („der größte Teil/die meisten Interviewten“) und (iv) von einem übereinstimmenden Konsens („alle Interviewten“) unterscheiden.



Zentrale Ergebnisse

Struktur der Beratungs- und Vernetzungsprojekte

- Der Ansatz, die Beratung und Vernetzung von Gründungsinteressierten, Gründer:innen und etablierten Unternehmen unter einer Dachstruktur zusammenfassen, wird positiv bewertet.
- Zusammen decken die ThEx-Projekte ein breites und in sich konsistentes Spektrum an Themenfeldern ab. Thematische Lücken im Angebotsportfolio werden nur selten und mit Blick auf sehr spezifische Zielgruppen und Themen gesehen.
- Das ThEx Management hat – gemäß seiner Aufgabenstellung – insbesondere koordinierende und kommunikative Funktionen im Verbund. Eine Ausweitung der Aufgabenstellung des ThEx Managements bedarf es nicht.
- Sowohl die ThEx-Projekte als auch ihre Kooperationspartner nehmen die Struktur des ThEx-Verbunds als komplex und unübersichtlich wahr. Dies sehen sie aber bei hoher Bekanntheit

des ThEx und einer entsprechenden Weiterleitung der Nutzer:innen als wenig problematisch an.

- Das ThEx wird überwiegend mit dem Thema Gründungen, und seltener mit der Beratung und Vernetzung von KMU in Verbindung gebracht.

Kooperationen/Schnittstellen im ThEx-Verbund

- Zwischen den ThEx-Projekten gibt es eine Vielzahl an Interaktionen. Die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit ist dabei insgesamt hoch.
- Die verschiedenen ThEx-Projekte arbeiten in verschiedener Intensität und Qualität im Verbund zusammen.
- Die ThEx-Projekte arbeiten zu unterschiedlichen Anlässen zusammen, wobei niedrigschwellige und konkret anlassbezogene Interaktionen im Rahmen der Umsetzung von Unterstützungsangeboten häufiger sind als regelmäßige, strategisch-planerische Interaktionen zur (Weiter-)Entwicklung von Themen und Angeboten.
- Die Zusammenarbeit im ThEx-Verbund wird von den ThEx-Projekten insgesamt sehr positiv bewertet.

Struktur der Beratungs- und Vernetzungsprojekte

Der Ansatz, die Beratung und Vernetzung von Gründungsinteressierten, Gründer:innen und etablierten Unternehmen unter einer Dachstruktur zusammenfassen, wird positiv bewertet.

Sowohl die interviewten ThEx-Projekte als auch die interviewten Kooperationspartner waren oftmals der Meinung, dass die Zusammenfassung der ThEx-Projekte im ThEx-Verbund das Potenzial habe, ihre Zielgruppen – im Sinne eines One-Stop-Shops – während der gesamten Entwicklung eines Unternehmens bzw. eines Gründungsvorhabens zu betreuen.

Zudem sahen die Interviewpartner:innen auch große Potenziale einer Bündelung für die Erhöhung der Angebotsqualität – wenn die Vernetzung unter den ThEx-Projekten gut gelingt. Als Beispiel wurde mehrfach die gegenseitige Befruchtung von KMU und Start-ups genannt: Start-ups könnten unter anderem vom Prozesswissen etablierter Unternehmen lernen, während KMU durch eine Zusammenarbeit mit Start-ups Zugang zu innovativen Ideen und Lösungen erhalten können. Ebenso wurde mehrfach hervorgehoben, dass Gründer:innen potenziell an einer Nachfolge interessiert sein könnten. Eine Bündelung von Angeboten erscheine daher auch in diesem Bereich sinnvoll, weil durch das Zusammendenken der beiden Zielgruppen bessere Angebote gemacht werden könnten.

Dabei benannten die interviewten Vertreter:innen der für die gründungsunterstützenden Strukturen zuständigen Fachreferate in anderen Bundesländern eine sinnvolle Zusammenstellung und Abgrenzung von Angeboten als relevante Gelingensbedingung ebenso wie potenzielle Herausforderung: Es sei von großer Bedeutung sachlich zusammenhängende Themen nicht künstlich durch die Aufteilung in verschiedene Projekte voneinander zu trennen.

Zusammen decken die ThEx-Projekte ein breites und in sich konsistentes Spektrum an Themenfeldern ab. Thematische Lücken im Angebotsportfolio werden nur selten und mit Blick auf sehr spezifische Zielgruppen und Themen gesehen.

Sowohl die interviewten ThEx-Projekte als auch die interviewten Kooperationspartner bestätigten übereinstimmend, dass die ThEx-Projekte zusammen die maßgeblichen für Gründer:innen, Gründungsinteressierte und etablierte Unternehmen relevanten Themenfelder abdecken. Dies zeigt sich ebenfalls im Abgleich mit den Angeboten der untersuchten Bundesländer, welche ähnliche

Themen adressieren wie das ThEx (vgl. Anhang 6.1). Dabei wiesen allerdings insbesondere die ThEx-Projekte auch darauf hin, dass sie Themen häufig nicht in abschließender Tiefe bearbeiten können, da die Projekte eine erste Anlaufstelle sein sollen. Für vertiefende und fachspezifische Beratungen werden Gründungsinteressierte und KMU an entsprechende externe Berater:innen und Fachexpert:innen weitergeleitet bzw. verwiesen.

Gefragt nach potenziellen Überschneidungen zwischen den ThEx-Projekten waren sich die meisten interviewten Vertreter:innen der Projekte einig, dass es diese zwischen einigen der Projekte auf den ersten Blick gäbe, da sie scheinbar ähnliche oder nahe beieinanderliegende Themenfelder

„Es gibt auf ersten Blick Überschneidungen, aber bei genauerem Hinschauen sind die ThEx-Projekte gut abgegrenzt.“

Interview mit einem ThEx-Projekt

bearbeiten. Die Bearbeitung ähnlicher Themen ist aus Sicht mehrerer ThEx-Projekte jedoch sinnvoll und zielführend, um den spezifischen Bedarfen einzelner Zielgruppen gerecht zu werden. Um die tatsächlich guten Abgrenzungen zwischen den ThEx-Projekten in diesen Fällen zu erkennen, brauche es jedoch eine jeweils eine genaue Betrachtung von Themen und Angeboten. Beispielsweise berichtete ein ThEx-Projekt, dass ThEx Zukunftswirtschaft und ThEx Enterprise Veranstaltungen zum selben Thema anbieten. Aufgrund der jeweils unterschiedlichen Zielgruppen hätten diese Veranstaltungen jedoch einen anderen inhaltlichen Fokus und seien zudem auch unterschiedlich aufgebaut.

Der Eindruck, dass thematische Dopplungen aufgrund einer unzureichenden Detailkenntnis der ThEx-Projekte und ihrer Angebote gesehen werden, wurde auch in Interviews mit Kooperationspartnern und den offenen Angaben in der Online-Befragung deutlich: Beispielsweise waren Kooperationspartner häufig der Ansicht, dass es zwischen ThEx Frauensache und ThEx Enterprise Überschneidungen gibt, da in beiden Fällen Gründer:innen adressiert werden. Dass der Fokus von ThEx Frauensache nach Aussage des Projekts auf Empowerment und individuellem Mentoring speziell für Gründerinnen liegt, war vielen Kooperationspartnern dabei nicht bekannt.

Einige Interviewpartner:innen sahen es darüber hinaus als grundsätzlich sinnvoll an, dass sich die Themenfelder einzelner ThEx-Projekte überschneiden. Dadurch könne u. a. sichergestellt werden, dass alle Themen abgedeckt werden.

„Man braucht einen Überlapp, damit das Dach geschlossen ist und es nicht reinregnet.“

Interview mit einem Kooperationspartner

Maßgebliche thematische Lücken im Angebotsportfolio sahen die interviewten Kooperationspartner nicht. In den wenigen Fällen, wo Lücken gesehen wurden, wurde anschließend in der Regel direkt mit eingeräumt, dass die Zielgruppen für das betreffende Thema sehr eng bzw. spezifisch sind. So wünschten sich im Bereich Gründungen einzelne Kooperationspartner z. B. Angebote, die den Aufbau von explizit Unternehmen aus der Kreativwirtschaft adressieren, oder Angebote, die Gründer:innen auf die Kommunikation mit Banken vorbereiten. Für etablierte Unternehmen wurden beispielsweise Angebote zur Unterstützung des Aufbaus von Managementkompetenzen zur Gestaltung der digitalen und nachhaltigen Transformation in Unternehmen gewünscht. Zudem gab es den Wunsch nach Angeboten für Unternehmen in finanziellen Schwierigkeiten.

Das ThEx Management hat – gemäß seiner Aufgabenstellung – insbesondere koordinierende und kommunikative Funktionen im Verbund. Eine Ausweitung der Aufgabenstellung des ThEx Managements bedarf es nicht.

Das ThEx Management soll der Partnerschaftsvereinbarung²⁹ zufolge insbesondere Aufgaben und Rollen im Bereich der Koordinierung von Angeboten und Veranstaltungen, die übergreifende Öffentlichkeitsarbeit und die Website-Gestaltung für den ThEx-Verbund sowie eine Lotsenfunktion hin zu den einzelnen Projekten übernehmen. Zudem wirkt das ThEx Management bei verschiedenen übergreifenden Angeboten des ThEx mit bzw. koordiniert sie:

- Mitwirkung bei der Umsetzung von Förderinstrumenten, insbesondere der Gründungsprämie, indem es beispielsweise den Gründungsvorhaben die Gründungsprämien-Coaches zuteilt
- Koordination des Thüringer Gründungsmonitors (einem jährlichen Bericht zur Gründungsaktivität in Thüringen)
- Organisation des ThEx Awards, den jährlichen Thüringer Gründungspreis

Ursprünglich sollte das ThEx Management zudem eine strategische, inhaltliche Führungsrolle im ThEx-Verbund übernehmen. Aufgrund der hohen fachlichen Eigenständigkeit der ThEx-Projekte hat sich in der Vergangenheit jedoch gezeigt, dass die Umsetzung hiervon nach Aussage des Ministeriums jedoch schwierig ist.

Die Ergebnisse der im Zuge der Evaluierung durchgeführten Netzwerkanalyse zeigen, dass das ThEx Management seine Rolle als koordinierende und kommunikative Instanz tatsächlich gut auszufüllen scheint: Zusammenarbeit zwischen dem Management und einzelnen ThEx-Projekten finden vor allem im Bereich Öffentlichkeitsarbeit/bei der Zielgruppenansprache sowie in Form von praktischer Unterstützung bei der Ausrichtung von Veranstaltungen statt (vgl. Tabelle 7). Weitere Befragungsergebnisse spezifisch zur Bedeutung des ThEx Managements für verschiedene Aspekte einer guten Zusammenarbeit im ThEx-Verbund deuten in dieselbe Richtung (vgl. Abbildung 3).

- Die ThEx-Projekte schreiben dem ThEx Management besonders häufig eine (sehr) große Bedeutung bei der Organisation des ThEx-Awards, bei der Betreuung des gemeinsamen Internetportals und bei der übergreifenden Öffentlichkeitsarbeit zu. Im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit wurde in den Interviews von den ThEx-Projekten zudem besonders häufig die neu initiierte Arbeitskreis zur Imagekampagne ThEx Faces als positives Beispiel hervorgehoben.
- Die Mehrheit der ThEx-Projekte sieht eine (sehr) große Bedeutung in der Lotsenfunktion des ThEx Managements. In dieser Funktion vermittelt das ThEx Management eingehende Anfragen an die entsprechenden ThEx-Projekte weiter. Dennoch wurde in den Interviews mit einigen ThEx-Projekten mehrfach deutlich, dass die meisten Anfragen an ThEx Enterprise weitergeleitet werden. Aus Sicht anderer ThEx-Projekte wäre es hier jedoch wünschenswert, wenn das ThEx Management prüfen könnte, ob ggf. auch an andere ThEx-Projekte verwiesen werden könnte.

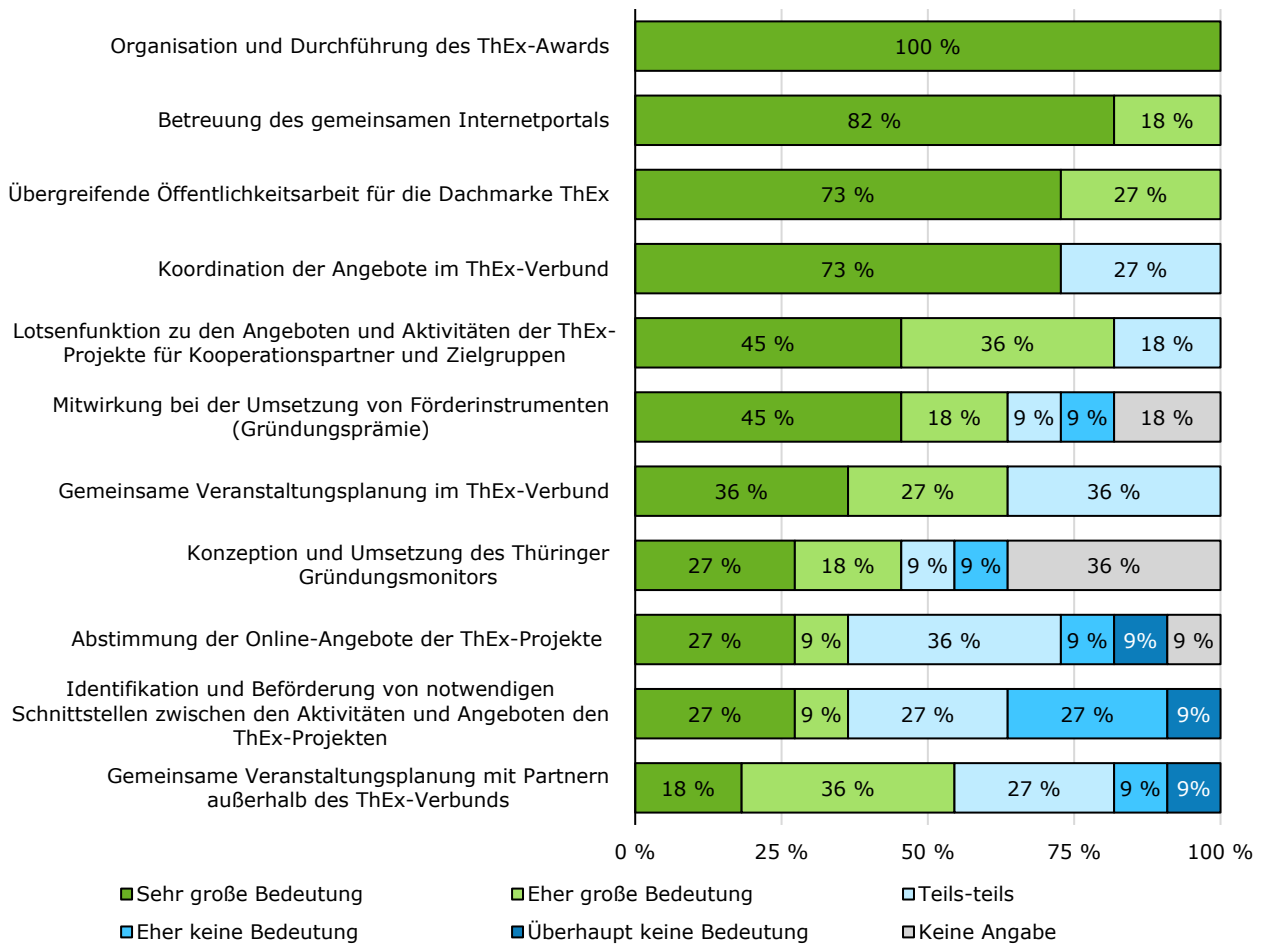
²⁹ Die Partnerschaftsvereinbarung zwischen dem Wirtschaftsministerium (als Förderer) und den Projektträgern der ThEx-Projekte definiert die Zusammenarbeit im ThEx-Verbund.

- Eher weniger bedeutsam ist die Rolle des ThEx Managements aus Sicht der Mehrheit der ThEx-Projekte für die gute Abstimmung und Identifikation von Schnittstellen innerhalb des ThEx-Verbunds sowie für die Abstimmung der Online-Angebote der Projekte. In den Interviews berichteten einige ThEx-Projekte, dass das ThEx Management zwar Plattformen und Austauschformate schafft, die es den ThEx-Projekten ermöglichen, Schnittstellen zu identifizieren. Gleichzeitig obliege es aber den ThEx-Projekten selbst, diese anschließend auch zu nutzen. Einzelne ThEx-Projekte wünschten sich in den Interviews eine stärkere Rolle des ThEx Managements in diesem Bereich.

– „Das ThEx Management initiiert Angebote, um Schnittstellen zwischen den Projekten zu finden und zu entwickeln. Was daraus gemacht wird, ist aber den Projekten überlassen.“

Interview mit einem ThEx-Projekt
- Mit Blick auf die Koordination der Angebote im Verbund allgemein sowie die gemeinsame Veranstaltungsplanung innerhalb des Verbunds und mit Kooperationspartnern zeigt sich ein gemischtes Bild: In diesen Bereichen sieht jeweils eine (deutliche) Mehrheit eine (eher) große Bedeutung des Managements. Es gibt allerdings jeweils auch einen nicht unerheblichen Anteil gegenteiliger Einschätzungen. Ein ThEx-Projekt merkte diesbezüglich an, dass die Veranstaltungen überwiegend bilateral zwischen den Projekten geplant und umgesetzt werden, sodass kein Bedarf für eine Einbindung des ThEx Managements besteht. Bei Veranstaltungen des gesamten ThEx-Verbunds, wie der Gründungswoche, wird dem ThEx Management hingegen eine bedeutsame Rolle zugesprochen.
- Die gemischten Einschätzungen zur Rolle des ThEx Managements bei der Umsetzung der Gründungsprämie und des Gründungsmonitors lässt sich nach Aussage des ThEx Managements damit erklären, dass nicht alle ThEx-Projekte in diese Prozesse eingebunden sind. Dies bestätigten auch die Daten: ThEx-Projekte, die seltener einen Gründungsprämien-Coach stellen, bewerten die Rolle des ThEx Managements zurückhaltender bzw. machen keine Angabe.

Abbildung 3: Rolle des ThEx Managements



Frage: Welche Bedeutung hat das ThEx Management für folgende Aspekte einer guten Zusammenarbeit im ThEx-Verbund? (n=11)
 Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Online-Befragung der ThEx-Projekte.

Insgesamt zeigten die ThEx-Projekte sich mit den dem ThEx Management zugewiesenen Rollen und Aufgaben zufrieden. Nur ein ThEx-Projekt sah einen Bedarf, dass das ThEx Management aufgrund der großen Diversität der ThEx-Projekte und ihrer Angebote eine stärker steuernde Funktion im strategischen Bereich übernimmt. Wie oben beschrieben, war dies in der ursprünglichen Konzeption des ThEx vorgesehen.

Sowohl die ThEx-Projekte als auch ihre Kooperationspartner nehmen die Struktur des ThEx-Verbunds als komplex und unübersichtlich wahr. Dies sehen sie aber bei hoher Bekanntheit des ThEx als Anlaufstelle und einer entsprechenden Weiterleitung der Nutzer:innen an das passendste ThEx-Projekt als wenig problematisch an.

Der ThEx-Verbund wurde seit seiner Initiierung fortlaufend weiterentwickelt und an die jeweils aktuellen Herausforderungen für Gründer:innen und KMU ausgerichtet. Er setzt sich in der aktuellen Förderperiode aus neun Projekten zusammen, welche von insgesamt 18 Projektträgern umgesetzt werden. Die ThEx-Projekte und ihre Kooperationspartner waren sich einig, dass die Struktur des Verbunds für Außenstehende, d. h. für Kooperationspartner und Zielgruppen, komplex und unübersichtlich ist.

In den meisten Interviews mit Kooperationspartnern zeigte sich, dass die interviewten Kooperationspartner nur einzelne ThEx-Projekte kannten oder ihnen im Zeitverlauf erfolgte Änderungen im Zuschnitt von ThEx-Projekten nicht bewusst waren. Teilweise kannten die Kooperationspartner zudem zwar einzelne Mitarbeitende der ThEx-Projekte, konnten diese jedoch nicht den Projekten zuordnen. In einigen anderen Fällen waren den Kooperationspartnern zwar die Angebote bekannt, jedoch vorrangig als Angebot des jeweiligen Trägers und nicht als Angebot des zuständigen ThEx-Projekts. Dies führt beispielsweise dazu, dass die Kooperationspartner nur bedingt auf die Angebote im ThEx bzw. auf passende Angebote einzelner ThEx-Projekte verweisen können.

Insbesondere die interviewten Kooperationspartner berichteten darüber hinaus, dass die Vielzahl der ThEx-Projekte und ihr Themenzuschnitt auch für die Zielgruppen der Projekte unübersichtlich ist. Dies zeigte auch die kürzlich abgeschlossene Evaluierung der Angebote der ThEx-Projekte: Jeweils 40 bis 60 Prozent der Nutzer:innen der Angebote eines Projekts kennen demzufolge die anderen Projekte nicht.³⁰ Hierbei gilt es jedoch aus Sicht der Evaluierung zu bedenken, dass nicht alle ThEx-Projekte für jede:n Nutzer:in relevant ist und bekannt sein muss bzw. dass die Nutzer:innen die Struktur des ThEx-Verbund vollumfänglich verstehen müssen. Von größerer Bedeutung ist, dass das ThEx als erste Anlaufstelle für Gründung und Unternehmertum bekannt ist und die Zielgruppen innerhalb des ThEx-Verbunds an das passendste Angebot weitergeleitet werden. Diese Einschätzung teilten auch einige interviewte Kooperationspartner.

Das ThEx wird überwiegend mit dem Thema Gründungen, und seltener mit der Beratung und Vernetzung von KMU in Verbindung gebracht.

Aussagen in den Interviews mit Kooperationspartnern zeigten, dass sie und die Zielgruppen das ThEx häufig vor allem als Zentrum für Existenzgründungen wahrnehmen – die Assoziation mit Unternehmer:innentum in einem weiteren Verständnis ist hingegen gering. Dies lässt sich zum einen darauf zurückführen, dass insbesondere das ThEx-Projekt ThEx Enterprise aufgrund seiner Strukturen, Größe und Angebote weitreichend bekannt und daher teils mit dem ThEx gleichgesetzt wird. Die ThEx-Projekte mit Angeboten für KMU adressieren hingegen spezifische Themenbereiche (Nachhaltigkeit, Digitalisierung, Kreativwirtschaft) und sind daher weniger in der Breite bekannt. Zum anderen gibt es Hinweise darauf, dass die ThEx-Projekte mit Angeboten für KMU eher mit deren Trägern, denn mit dem ThEx-Verbund assoziiert werden. Dies ist u. a. auf die Kommunikation und Bewerbung zurückzuführen.

Kooperationen und Schnittstellen im ThEx-Verbund

Zwischen den ThEx-Projekten gibt es eine Vielzahl an Interaktionen. Die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit ist dabei insgesamt hoch.

In der im Rahmen dieser Evaluierung durchgeführten Online-Befragung wurden den ThEx-Projekten verschiedene Fragen zu ihrer Zusammenarbeit mit den jeweils anderen ThEx-Projekten gestellt. Konkret wurden sie gefragt, mit welchen anderen Projekten sie zusammenarbeiten, wie intensiv die Zusammenarbeit dabei jeweils ist und wie zufrieden sie mit der Zusammenarbeit sind.

³⁰ iit (2025): Evaluation der Beratungs- und Vernetzungsprojekte im Thüringer Zentrum für Existenzgründungen und Unternehmertum (ThEx) im Rahmen der ESF-Förderperiode 2021-2027.

Auf Grundlage der erhobenen Daten zur Zusammenarbeit wurde eine Netzwerkanalyse durchgeführt. Zentrale Kennzahlen dieser Analyse sind in Tabelle 5 zusammengefasst. Sie erlauben folgende Aussagen über die Interaktionen zwischen den ThEx-Projekten:

- Die Netzwerk-Dichte im ThEx-Verbund liegt bei 0,93. Dies bedeutet, dass 93 Prozent (75 von 81) der insgesamt möglichen Interaktionen zwischen den neun ThEx-Projekten auch tatsächlich stattfinden.
- Den Befund, dass fast alle ThEx-Projekte mit fast allen anderen ThEx-Projekten zusammenarbeiten, unterfüttert auch die sogenannte Indegree-Zentralität. Sie stellt dar, wie viele Verbindungen in jeden Netzwerkknoten eingehen. Im Durchschnitt liegt sie bei 7,5 von maximal 9 Verbindungen.
- Die Intensität der Zusammenarbeit wird im Durchschnitt aller Interaktionsbeziehungen mit 3,03 bewertet (auf einer Skala von 1 [„nie“] bis 5 [„sehr häufig“]).
- Die Zufriedenheit mit den Kooperationen ist hoch; sie liegt im Durchschnitt bei 4,20 (auf einer Skala von 1 [„sehr unzufrieden“] bis 5 [„sehr zufrieden“]).

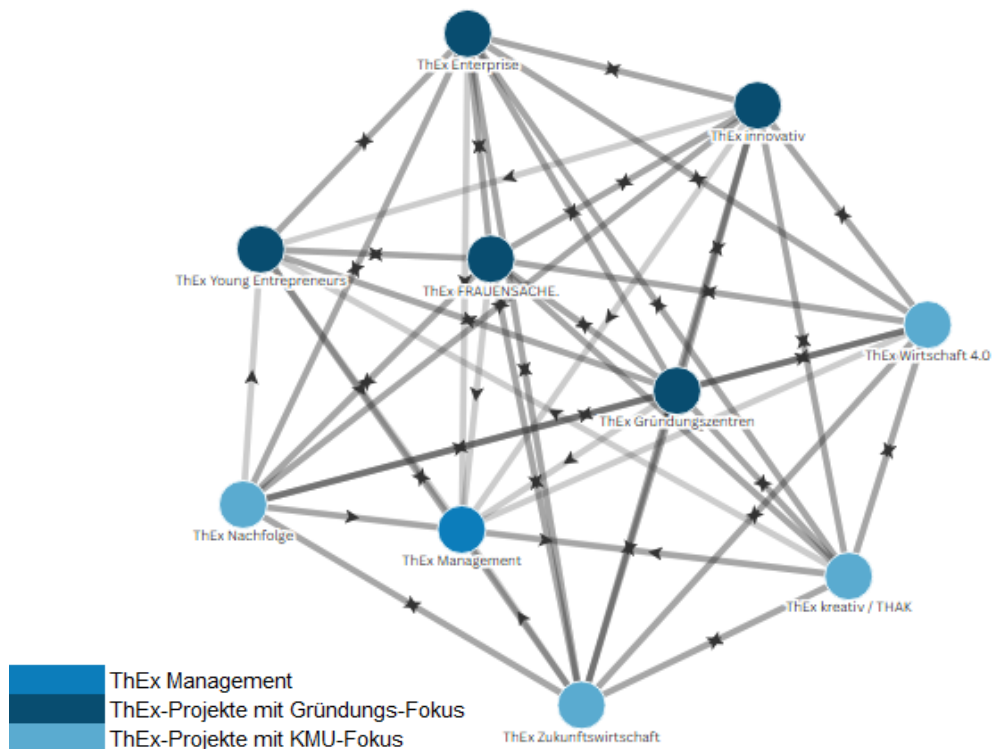
Tabelle 5: Netzwerkparameter zum ThEx-Verbund

Netzwerk-Dichte	Indegree-Zentralität	Intensität	Zufriedenheit	Rücklaufquote
0,93	7,50	3,03	4,20	100 %

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Online-Befragung der ThEx-Projekte.

In Abbildung 4 sind die Interaktionen zwischen den ThEx-Projekten grafisch aufbereitet. Wie die Abbildung zu lesen ist erläutert die nachfolgende Textbox.

Abbildung 4: Netzwerkgrafik des ThEx-Verbunds



Anmerkung: Das ThEx Management wurde im Rahmen der Online-Befragung nicht befragt. Somit finden sich in der Abbildung keine vom ThEx Management ausgehenden Kanten.

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Online-Befragung der ThEx-Projekte

Erläuterung zur Netzwerkgrafik

Die Netzwerkgrafik illustriert die Interaktionen zwischen den ThEx-Projekten (sowie dem ThEx Management). Die Projekte sind jeweils mit einem Punkt, dem sogenannten Netzwerkknoten, dargestellt. Zur besseren Unterscheidung der ThEx-Projekte sind Knoten mit einem Fokus auf Gründungen und solche mit Fokus auf KMU unterschiedlich eingefärbt. Die Position der Netzwerkknoten selbst hat keine Bedeutung.

Die Kanten zwischen Netzwerkknoten zeigen Interaktionen zwischen den betreffenden ThEx-Projekten. Die Pfeile auf den Kanten beschreiben, in welche Richtung eine Zusammenarbeit berichtet wurde. Die Breite der Kanten verdeutlicht die Häufigkeit mit der Zusammenarbeit. Beispielsweise zeigen die breite Kante und der beidseitige Pfeil zwischen den Netzwerkknoten von ThEx Enterprise und ThEx Frauensache, dass beide Projekte angegeben haben, dass sie häufig zusammenarbeiten. Der einseitige Pfeil von ThEx Nachfolge hin zu ThEx Young Entrepreneurs zeigt hingegen, dass nur ThEx Nachfolge von einer Zusammenarbeit zwischen den beiden Projekten berichtet und diese bewertet hat; und dass die Zusammenarbeit (nach Einschätzung von ThEx Nachfolge) vergleichsweise wenig intensiv ist.

Die verschiedenen ThEx-Projekte arbeiten in verschiedener Intensität und Qualität im Verbund zusammen.

Aus Abbildung 4 und Tabelle 6 ist abzulesen, dass sich die Anzahl eingehender Verbindungen, die Intensität der Zusammenarbeit sowie die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen ThEx-Projekten teilweise deutlich voneinander unterscheiden (die jeweils kleinsten und größten Werte sind in Tabelle 6 grau hinterlegt). Bei allen drei Netzwerkparametern sind beim ThEx Management sehr hohe und teilweise die höchsten Werte zu verzeichnen. Dies ist insofern wenig überraschend, dass es zu den Aufgaben des ThEx Managements gehört, regelmäßige Arbeitsgremien zu initiieren und zu koordinieren, sodass alle anderen ThEx-Projekte regelmäßig mit dem ThEx Management zusammenarbeiten. Darüber hinaus sind folgende Punkte festzuhalten:

- ThEx Enterprise, ThEx Zukunftswirtschaft und ThEx Frauensache sowie ThEx Gründerzentren wurden ebenfalls häufig als Kooperationspartner genannt, ThEx Nachfolge am seltensten.
- Als sehr intensiv wurde die Interaktion mit ThEx Enterprise sowie – mit etwas Abstand – mit ThEx Zukunftswirtschaft und ThEx Frauensache von den ThEx-Projekten, die mit ihnen zusammenarbeiten, bewertet. Für ThEx innovativ und ThEx Young Entrepreneurs wurde hingegen von deutlich geringer Intensität berichtet.
- Die Zufriedenheit war bei der Zusammenarbeit mit ThEx Frauensache am höchsten und bei ThEx kreativ ebenfalls hoch. Mit Blick auf ThEx innovativ fielen die Bewertungen, der ThEx-Projekte, die mit diesem Projekt kooperieren, am zurückhaltendsten aus. Die Bewertungen für alle anderen Projekte lagen dicht beieinander.

Tabelle 6: Intensität und Qualität der Kooperationen zwischen den ThEx-Projekten (Netzwerkparameter)

ThEx-Projekt	Anzahl eingehender Verbindungen	Intensität (Durchschnitt, Skala 1-5)	Zufriedenheit (Durchschnitt, Skala 1 bis 5)
ThEx Management	9	3,82	4,36
ThEx Enterprise	8	3,80	4,20
ThEx Frauensache	8	3,10	4,60
ThEx Gründungszentren	8	2,88	4,17
ThEx innovativ	7	2,50	3,67
ThEx kreativ /THAK	7	2,80	4,33
ThEx Nachfolge	6	2,70	4,14
ThEx Wirtschaft 4.0	7	2,80	4,00
ThEx Young Entrepreneurs	7	2,50	4,14
ThEx Zukunftswirtschaft	8	3,30	4,00

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Online-Befragung der ThEx-Projekte.

In den Interviews nannten die ThEx-Projekte verschiedene Gründe, für die Unterschiede bei der Anzahl der Interaktionen und der Intensität der Zusammenarbeit – wobei beides regelmäßig nicht deutlich voneinander zu trennen war. Ein häufig genannter Grund waren die Themen- und Zielgruppenfokusse der ThEx-Projekte, aus denen sich zwischen einigen Projekten mehr

„Aufgrund der Zielgruppen kann man mit bestimmten Projekten [...] nicht permanent zusammenarbeiten. Wir versuchen zwar Kooperationen zu erzeugen und es gibt auch immer mal Schnittmengen und Schnittpunkte, aber das funktioniert nicht immer.“

ThEx-Projekt

bzw. weniger natürliche Schnittstellen ergeben. Projekte mit einem breiteren Themen- und/oder Zielgruppenfokus, wie z. B. ThEx Enterprise, ThEx Zukunftswirtschaft und ThEx Frauensache, hätten naturgemäß mehr potenzielle Schnittstellen zu anderen Projekten als ThEx-Projekte mit einem sehr spezifischen Fokus (z. B. ThEx Young Entrepreneurs) bzw. einem eng definierten Aufgabenspektrum (z. B. ThEx Gründerzentren). Sowohl die thematischen als auch zielgruppenspezifischen Merkmale der Projekte sind auch ein Grund, weshalb laut den interviewten ThEx-Projekten vermehrt innerhalb der Gruppe von ThEx-Projekten mit KMU-Fokus sowie innerhalb der ThEx-Projekte mit Gründungsfokus kooperiert werde.

Als konkretes Beispiel für zwei Projekte, bei denen es vergleichsweise viele Schnittstellen und damit auch Zusammenarbeit gibt, wurden in den Interviews ThEx Nachfolge und ThEx Wirtschaft 4.0 genannt. Konkret stellt ThEx Wirtschaft 4.0 Angebote für Unternehmen bereit, die durch ThEx Nachfolge auf eine Übernahme vorbereitet, und sich dabei, digitaler und damit attraktiver für potenzielle Nachfolger:innen aufzustellen wollen. ThEx Young Entrepreneurs bezeichnete sich dahingegen im Interview selbst als ein Projekt, bei dem es aufgrund der seines spezifischen Zielgruppenfokus nur geringe Schnittmengen und damit auch nur wenig Möglichkeiten zur Zusammenarbeit mit anderen ThEx-Projekten gäbe. Am ehesten bestünden Kooperationschancen noch in der Einbeziehung anderer ThEx-Projekte bei eigenen Veranstaltungen, um so z. B. Gründungsberatung direkt für die Schüler:innen erfahrbar zu machen.

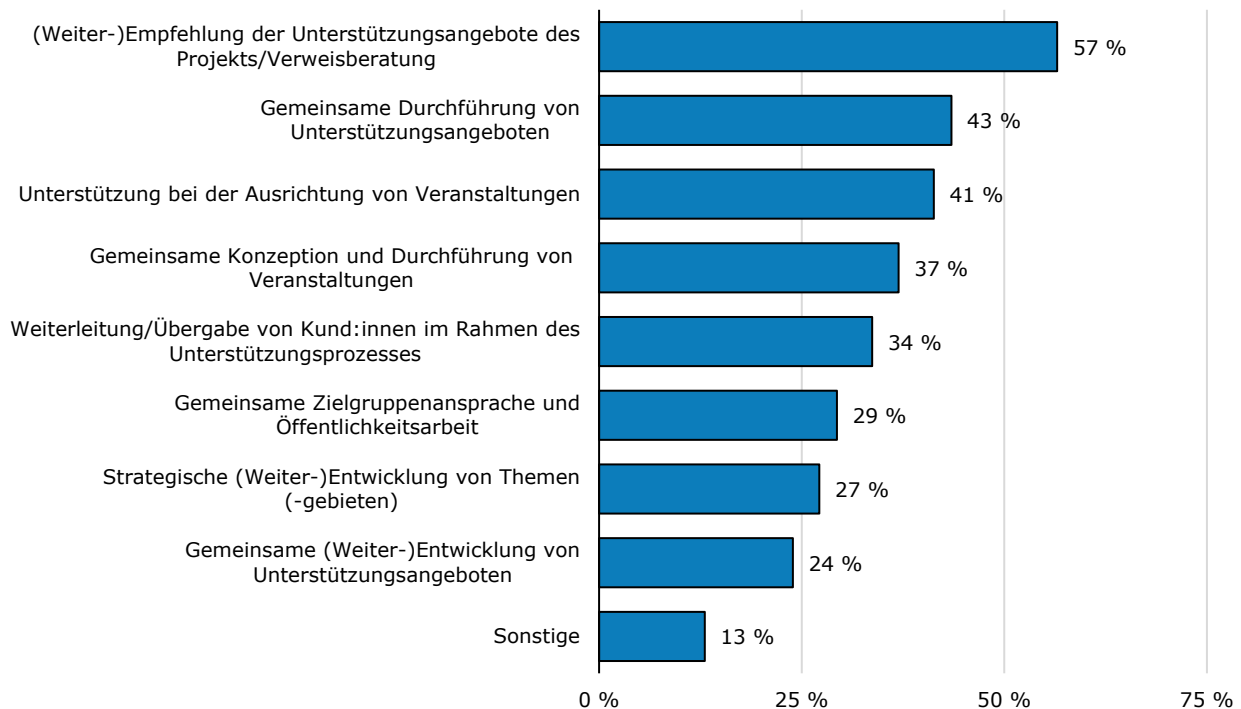
Zwei ThEx-Projekte nannten räumliche Nähe als einen weiteren Faktor, der Zusammenarbeit zwischen ThEx-Projekten begünstigt. Wenn sich die Projektmitarbeitenden verschiedener ThEx-Projekte in derselben Stadt (z. B. Erfurt) oder im selben Gebäude befänden, finde Austausch häufiger statt als mit Kolleg:innen von Projekten an anderen Standorten. Der oft bilaterale Austausch führe dazu, dass sich die ThEx-Projekte nicht aus den Augen verlieren und übereinander sowie über aktuelle Angebote und Veranstaltungen informiert bleiben. Zudem schilderten mehrere ThEx-Projekte, dass die Zusammenarbeit dann gut gelingt, wenn sich die Mitarbeitenden der Projekte auf persönlicher Ebene gut verstehen.

Die ThEx-Projekte arbeiten zu unterschiedlichen Anlässen zusammen, wobei niedrigschwellige und konkret anlassbezogene Interaktionen im Rahmen der Umsetzung von Unterstützungsangeboten häufiger sind als regelmäßige, strategisch-planerische Interaktionen zur (Weiter-)Entwicklung von Themen und Angeboten.

Abbildung 5 zeigt, wie viele der im Aggregat 92 angegebenen Interaktionen zwischen den ThEx-Projekten, zu welchen Anlässen bzw. in welchen Formen stattfinden:

- Die meisten finden in der Form statt, dass Kund:innen auf jeweils andere Projekte verwiesen werden (57 Prozent) oder Unterstützungsangebote gemeinsam durchgeführt werden (43 Prozent).
- Die strategische (Weiter-)Entwicklung von Themen(-gebieten) und die gemeinsame (Weiter-)Entwicklung von Unterstützungsangeboten sind hingegen vergleichsweise selten Gegenstand von Interaktionen (27 Prozent und 24 Prozent).

Abbildung 5: Formen der Zusammenarbeit zwischen den ThEx-Projekten



*Anmerkung: Zwischen den befragten ThEx-Projekten bestehen insgesamt 92 mögliche Beziehungen untereinander. Die Abbildung stellt dar, wie viele dieser Kooperationsbeziehungen in den abgefragten Formen realisiert werden.

Frage: In welcher Form haben Sie bisher mit den weiteren ThEx-Projekten zusammengearbeitet? (Mehrfachauswahl möglich, n=92)

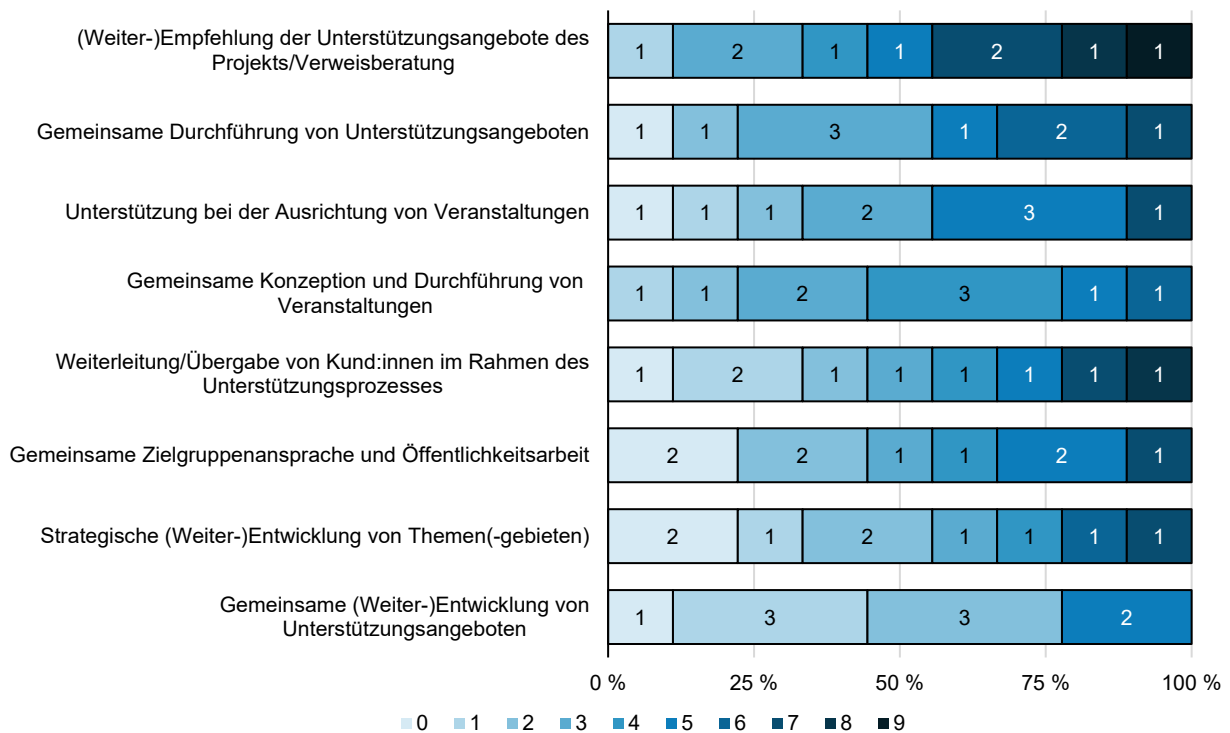
Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Online-Befragung der ThEx-Projekte.

Eine differenzierte Betrachtung der Daten zeigt des Weiteren: Je nach Anlass/Form gaben unterschiedlich viele ThEx-Projekte an, mit anderen Projekten im Verbund zusammenzuarbeiten (vgl. Abbildung 6). Anlässe bzw. Formen der Zusammenarbeit, bei denen besonders viele ThEx-Projekte angaben mit einer Vielzahl anderer ThEx-Projekte zusammenzuarbeiten, sind

- die Weiterempfehlung der Angebote (vier ThEx-Projekte kooperieren mit mindestens sieben weiteren Projekten) sowie
- die gemeinsame Durchführung von Angeboten (drei ThEx-Projekte kooperieren mit mindestens sechs weiteren Projekten).

Bei der gemeinsamen Entwicklung von Unterstützungsangeboten gaben hingegen besonders viele ThEx-Projekte an, dies nur mit wenigen weiteren ThEx-Projekten zu tun (insgesamt sieben ThEx-Projekte kooperieren mit maximal zwei weiteren Projekten). Ein gemischtes Bild zeigt sich beispielsweise bei der Weiterleitung von Kund:innen. Hier kooperieren die ThEx-Projekte sowohl mit wenigen weiteren ThEx-Projekten als auch mit vielen.

Abbildung 6: Differenzierte Darstellung der Formen der Zusammenarbeit zwischen den ThEx-Projekten



Frage: In welcher Form haben Sie bisher mit den weiteren ThEx-Projekten zusammengearbeitet? (Mehrfachauswahl möglich, n=9)
 Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Online-Befragung der ThEx-Projekte.

Tabelle 7 stellt differenziert dar, wie viele ThEx-Projekte jeweils angegeben haben, in der jeweiligen Form bzw. zum jeweiligen Anlass mit dem in der ersten Spalte benannten ThEx-Projekt zusammenzuarbeiten.

Tabelle 7: Formen der Zusammenarbeit

		(Weiter-) Empfehlung der Unterstützungsangebote des Projekts/ Verweisberatung	Gemeinsame Durchführung von Unterstützungsangeboten	Unterstützung bei der Ausrichtung Veranstaltungen	Gemeinsame Konzeption und Durchführung von Veranstaltungen	Weiterleitung/ Übergabe von Kund:innen im Rahmen des Unterstützungsprozesses	Gemeinsame Zielgruppenansprache und Öffentlichkeitsarbeit	Strategische (Weiter-) Entwicklung von Themen (-gebieten)	Gemeinsame (Weiter-) Entwicklung von Unterstützungsangeboten
	ThEx Management	2	4	7	3	1	7	6	5
Gründung	ThEx Enterprise	7	8	4	6	6	2	1	2
	ThEx Frauensache	5	6	2	5	3	3	3	3
	ThEx Gründungszentren	3	3	4	4	0	2	1	1
	ThEx innovativ	7	1	2	1	3	1	2	2
	ThEx Young Entrepreneurs	5	3	2	1	2	1	2	1
	ThEx kreativ/ THAK	6	4	4	3	4	2	2	1
KMU	ThEx Nachfolge	5	4	4	2	4	2	2	3
	ThEx Wirtschaft 4.0	5	2	3	4	4	3	3	2
	ThEx Zukunftswirtschaft	7	5	6	5	4	4	3	2
Gesamt		52	40	38	34	31	27	25	22

Anmerkung: die Tabelle stellt dar, wie viele ThEx-Projekte angegeben haben, mit dem jeweiligen ThEx-Projekt in der Form zusammenzuarbeiten.

Frage: In welcher Form haben Sie bisher mit den weiteren ThEx-Projekten zusammengearbeitet? (Mehrfachauswahl möglich, n=9)

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Online-Befragung der ThEx-Projekte.

Wie bereits oben dargestellt, arbeiten die ThEx-Projekte den Befragungsergebnissen zufolge besonders oft zusammen, indem sie ihren Kund:innen die Unterstützungsangebote anderer Projekte weiterempfehlen bzw. auf diese Angebote verweisen.

Die meisten von ihnen verweisen dabei auf die Angebote von ThEx innovativ, ThEx Enterprise und ThEx Zukunftswirtschaft; nur etwas seltener wird auf alle weiteren ThEx-Projekte verwiesen. Ausnahmen sind hier nur die ThEx Gründungszentren und das

„Die ThEx-Projekte sind im Austausch und verweisen Personen untereinander auf die richtigen Stellen.“

Interview mit einem Kooperationspartner

ThEx Management. Beim ThEx Management lässt sich dies mit seiner vor allem nach innen gerichteten Rolle im Verbund erklären, das heißt Kund:innen werden nicht an das ThEx Management verwiesen. Eher verweist das ThEx Management Kund:innen an die weiteren ThEx-Projekte. Die geringe Anzahl an Verweisen von anderen ThEx-Projekten zu den ThEx Gründungszentren lässt sich damit erklären, dass das Projekt ThEx Gründungszentren mit dem Gründungsideenwettbewerb ein komplementäres Angebot für Gründerinnen und Gründer bietet, welches in den anderen Projekten nicht verfügbar ist. Gründende nehmen zwar temporär am Wettbewerb des Projekts ThEx Gründungszentren teil, verbleiben aber in der primären Betreuung eines anderen ThEx-Projekts und werden somit formal nicht übergeben bzw. dauerhaft weitergeleitet.

In den Interviews berichteten die ThEx-Projekte und die Kooperationspartner ebenfalls häufig, dass der Verweis auf die Angebote der anderen ThEx-Projekte gut gelingt. Mehrfach wurde z. B. geschildert, dass Unternehmen, die eine Nachfolge suchen, auch auf die Angebote von ThEx Zukunftswirtschaft und ThEx Wirtschaft 4.0 verwiesen werden, um das Unternehmen attraktiv und zukunftsfähig für eine Nachfolge zu machen.

Die Ergebnisse der im Zuge dieser Evaluierung durchgeführten Online-Befragung spiegeln sich zumindest in Teilen auch durch Ergebnisse der Nutzer:innen-Befragung, die im Zuge der Evaluierung der Angebote der ThEx-Projekte durchgeführt wurde, wider: Rund jede:r zweite befragte Nutzer:in gab hier an, Angebote von mindestens zwei ThEx-Projekten genutzt zu haben. Besonders häufig nutzten sie zusätzlich die Angebote von ThEx Enterprise und ThEx Frauensache – was so interpretiert werden kann, dass auf Nutzer:innen-Ebene besonders häufig an diese ThEx-Projekte verwiesen wird.³¹

Die gemeinsame Durchführung von Unterstützungsangeboten ist den Ergebnissen der Online-Befragung zufolge ebenfalls eine häufig zu beobachtende Form der Zusammenarbeit. Die Interviews mit den ThEx-Projekten zeigen, dass es sich hierbei häufig um gemeinsame Veranstaltungen oder Beratungstage handelt. Dabei arbeiten die meisten Projekte mit ThEx Enterprise, ThEx Frauensache und ThEx Zukunftswirtschaft zusammen. Nur wenige ThEx-Projekte geben an, zusammen mit ThEx Wirtschaft 4.0 und ThEx innovativ Unterstützungsangebote durchzuführen. In den Interviews berichteten einzelne ThEx-Projekte jedoch z. B. von gemeinsam durchgeführten Sprechtagen (ThEx Wirtschaft 4.0/ThEx Enterprise) oder gemeinsamen Veranstaltungen (ThEx innovativ/ThEx kreativ) mit diesen ThEx-Projekten. Dass nur wenige ThEx-Projekte Unterstützungsangebote mit dem ThEx Management durchführen, lässt sich erneut mit der Rolle des ThEx Managements begründen. Ein befragtes ThEx-Projekt gab in einer offenen Antwortmöglichkeit an, dass die gemeinsame Durchführung von Angeboten noch weiter verstärkt werden könnte. Hierzu

³¹ iit (2025): Evaluation der Beratungs- und Vernetzungsprojekte im Thüringer Zentrum für Existenzgründungen und Unternehmertum (ThEx) im Rahmen der ESF-Förderperiode 2021-2027.

sollten die Projekte noch stärker gebündelt und Themenbereiche noch konzentrierter in weniger ThEx-Projekten abgedeckt werden, und insbesondere im Gründungsbereich zu einem „One Stop Shop“ weiterentwickelt werden.

Bei der Unterstützung von Veranstaltungen durch das zur Verfügung stellen von Räumlichkeiten und/oder Referent:innen ist das ThEx Management der am häufigsten genannte Kooperationspartner. Fast genauso oft wurde ThEx Zukunftswirtschaft angegeben. Kooperationen mit ThEx Frauensache, ThEx innovativ und

ThEx Young Entrepreneurs wurden in diesem Zusammenhang hingegen nur selten genannt.

Konzipiert und durchgeführt werden Veranstaltungen insbesondere in Kooperation mit ThEx Enterprise, ThEx Frauensache und ThEx Zukunftswirtschaft, was laut Interviews mit den ThEx-Projekten auf die Querschnittsthematiken dieser Projekte zurückzuführen ist.

„Lotsenfunktion ist eine Aufgabe für jeden im ThEx-Verbund. Die komplizierte Struktur der Dachmarke muss der Kunde nicht verstehen, er soll nur einfach und unkompliziert ans Ziel kommen und die benötigte Unterstützung bekommen.“

Offene Angabe eines ThEx-Projekts

Kund:innen werden im Rahmen des Unterstützungsprozesses von besonders vielen Projekten im Verbund an ThEx Enterprise übergeben. Dass rund 90 Prozent der Kund:innen, die sich ans ThEx wenden, an ThEx Enterprise weitergeleitet werden, wird im Interview mit ThEx Management und einem weiteren ThEx-Projekt ebenfalls bestätigt. Gleichzeitig wünschte sich ein ThEx-Projekt, dass das ThEx Management häufiger prüft, inwiefern die Kund:innen weitere Bedarfe haben könnten, die von den weiteren ThEx-Projekten adressiert werden könnten. Den Angaben der Online-Befragung zufolge, werden Kund:innen vergleichsweise selten bzw. überhaupt nicht an die ThEx-Projekte ThEx Gründungszentren, ThEx Management und ThEx Young Entrepreneurs übergeben – dies lässt sich plausibel auf ihre spezifische (intern ausgerichtete) Rolle im ThEx-Verbund bzw. ihre spezifische Zielgruppe (Schüler:innen) zurückführen. Eine Herausforderung bei der Übergabe bzw. Weiterleitung von Kund:innen im Verbund ist laut einer offenen Angabe eines ThEx-Projekts der Datenschutz. Da die ThEx-Projekte bei unterschiedlichen Trägern angesiedelt sind, erschwerte bzw. verhinderte dieser in der Vergangenheit die Nutzung eines übergreifenden Systems für das Kund:innen-Datenmanagement.

Zudem zeigte sich in einzelnen Interviews mit Kooperationspartnern und ThEx-Projekten, dass die Weitervermittlung nicht immer zielführend gelingt, weil auf beiden Seiten eine „Angst der Abwerbung“ bestünde. So werden erfolgreiche Gründungen nicht immer als Erfolg für Thüringen gewertet, sondern eher als individueller Erfolg eines Ökosystem-Akteurs dargestellt.

Bei der Zielgruppenansprache und Öffentlichkeitsarbeit ist das ThEx Management der am häufigsten genannte Kooperationspartner. Darüber hinaus gibt es kaum Interaktionen in diesem Bereich im Verbund. Dieses Ergebnis ist insofern wenig überraschend, als dass das ThEx Management qua seiner Rolle für die übergreifende Öffentlichkeitsarbeit für den ThEx-Verbund verantwortlich ist und hierbei die weiteren ThEx-Projekte einbindet (z. B. in Form von einem Arbeitskreis zur Entwicklung einer neuen Imagekampagne des ThEx-Verbunds) (siehe oben).

Mehrere ThEx-Projekte benannten hinsichtlich der gemeinsamen Zielgruppenansprache im Verbund die Heterogenität der Zielgruppen der Projekte als Herausforderung, da verschiedene Gruppen jeweils mit unterschiedlichen Formaten und Themen bespielt werden müssten. Die Vertreter:innen von Fachreferaten, die für die gründungsunterstützenden

Strukturen in anderen Bundesländern zuständig sind, sahen hingegen eher die möglichen Vorteile gemeinsamer Kommunikation: Zwar müssten verschiedene Zielgruppen in einem Verbund durch unterschiedliche Formate adressiert werden, was zwangsläufig selbst eine gewisse Komplexität mit sich bringe; jedoch überwiege der Vorteil einer gemeinsamen Dachmarke, unter der einzelne Themen und Angebote einsortiert werden können.

Ein ähnliches Bild wie bei Zielgruppenansprache und Öffentlichkeitsarbeit zeigt sich auch in den Bereichen strategische Weiterentwicklung von Themen(-gebieten) und (Weiter-) Entwicklung von Unterstützungsangeboten: Das ThEx Management wurde hier häufig als bilateraler Partner genannt, die übrigen ThEx-Projekte hingegen nur vereinzelt. Ein Grund für die häufigere Nennung des ThEx Managements ist, dass die übergreifende Koordination als eine zentrale Aufgabe des ThEx Managements gesehen wird; in der gemeinsamen Strategieentwicklung ist die Rolle des ThEx Management hingegen begrenzt (vgl. auch Abbildung 3).

Die insgesamt geringere Anzahl von Interaktionen zwischen den ThEx-Projekten im strategischen Bereich ist aus Sicht der Evaluierung wenig überraschend. Zum einen lässt sie sich auf die oben beschriebene, hohe fachliche Eigenständigkeit bzw. Zielgruppen- und Themenfokussierung der ThEx-Projekte zurückführen. In den Interviews verweisen die ThEx-Projekte oftmals hierauf und betonen, dass eine strategische Zusammenarbeit mit den weiteren ThEx-Projekten nur an einigen Stellen sinnvoll sei. Zum anderen ist es darauf zurückführbar, dass die ThEx-Projekte, wie in einem Interview von einem Projekt erläutert, vorrangig an projekt-spezifischen Kennzahlen gemessen werden. Entsprechend wird die strategische Zusammenarbeit als weniger Priorität behandelt und es werden weniger (zeitliche) Ressourcen hierfür eingesetzt bzw. sind vorhanden.

Mit Blick auf die übergreifende strategische Weiterentwicklung des ThEx-Verbunds wünschte sich ein ThEx-Projekt vom Ministerium mehr Einbindung der ThEx-Projekte sowie mehr Gestaltungsspielraum; dies geschehe zwar teilweise, jedoch häufig sehr spät im Prozess.

„Gemeinsame Formate, die [...] Sichtbarkeit für den ThEx-Verbund erzeugen, sind wichtig, aber in Bezug auf unsere Zielgruppe [...] nicht so relevant. Bei solchen Formaten fühlen wir uns verpflichtet, diese zu unterstützen. Die damit verbundenen Ressourcen fehlen uns dann für eigene zielgruppenspezifische Formate. Wir wünschen uns eine größere Berücksichtigung unserer Zielgruppe, auch in Bezug auf die Kommunikation.“

Offene Angabe eines ThEx-Projekts

„Keiner hat überbordende Kapazitäten frei für diese übergreifende Arbeit, aber für ein innovativeres ThEx bräuchte es mehr Kapazitäten für strategische Themen und es bräuchte aber auch einen Freiraum und eine Klarheit seitens der Fördergeber, also seitens des Ministeriums, dass wir einfach ein Spielfeld haben, auf dem wir uns bewegen können, das nicht zu eng ist, und das erleben wir halt eher anders [...]“

Interview mit einem ThEx-Projekt

Die Zusammenarbeit im ThEx-Verbund wird von den ThEx-Projekten insgesamt sehr positiv bewertet.

In der Online-Befragung der ThEx-Projekte wurden diese gebeten, verschiedene Aspekte gelingender Zusammenarbeit zu bewerten. Die diesbezüglichen Ergebnisse zeichnen – mit wenigen Abstrichen – ein insgesamt positives Bild des gemeinsamen Wirkens im ThEx-Verbund (vgl. Abbildung 7):

- **Abstimmungen im ThEx-Verbund:** Fast alle ThEx-Projekte sind der Ansicht, dass Abstimmungen zu operativen Fragestellungen im ThEx-Verbund in zielführender Art und Weise stattfinden und dass Informationen im ThEx-Verbund transparent geteilt werden. Um solche Abstimmungen im ThEx-Verbund weiter zu erleichtern, regten zwei ThEx-Projekte bei einer offenen Antwortmöglichkeit an, den Austausch auf MS Teams durch einen gemeinsamen Kanal auf Ebene der Projektleitungen zu vereinfachen. Ein weiteres ThEx-Projekt wünschte sich eine „spannendere Meetinglandschaft“. Gleichzeitig wurden die vom ThEx Management neu eingeführten oder abgeänderten Meeting-Formate zur Abstimmung, wie die stärker auf Austausch, denn auf Vorstellung von Angeboten fokussierte ThEx-Werkstatt, in den Interviews mehrfach begrüßt. Die seltenere Zustimmung der ThEx-Projekte zum Aspekt, dass Abstimmungen zu strategischen Fragestellungen im ThEx-Verbund in zielführender Art und Weise stattfinden, ist mit Blick auf den zuvor herausgearbeiteten Befund, dass die Zusammenarbeit zu strategischen Themen im ThEx-Verbund insgesamt nachrangig ist, wenig überraschend.
- **Rollenverständnis und Beteiligungsmöglichkeiten:** Ihre Beteiligungsmöglichkeiten im ThEx-Verbund bewerteten die ThEx-Projekte ebenfalls überwiegend positiv: Sie fühlen sich sowohl bei operativen als auch strategischen Entscheidungen (sehr) gut einbezogen. Zudem waren die meisten ThEx-Projekte der Meinung, dass Rollen und Verantwortlichkeiten im Verbund klar verteilt sind. Etwas weniger positiv wurde die gemeinsame Bearbeitung von Herausforderungen für den gesamten ThEx-Verbund und die Abstimmung zu strategischen Fragestellungen gesehen. Dies bestätigt das bereits beschriebene Ergebnis, dass die ThEx-Projekte insbesondere im operativ-planerischen Bereich zusammenarbeiten, jedoch weniger zu strategischen Fragen. Zudem gab nur rund ein Drittel der ThEx-Projekte an, dass sich die Zusammenarbeit der ThEx-Projekte mit einer „Wir sitzen alle in einem Boot“-Haltung beschreiben lässt. Die Interviewergebnisse mit den ThEx-Projekten deuten darauf hin, dass die eingebundenen Akteure sich häufig vorrangig mit „ihrem“ ThEx-Projekt bzw. dem Träger des ThEx-Projekts identifizieren – und nur nachgeordnet auch mit dem ThEx-Verbund. Dies äußerte sich einigen Kooperationspartnern zufolge beispielsweise darin, dass Mitarbeitende sich nach außen nicht als Teil des ThEx-Verbunds vorstellen, sondern als Vertreter:innen eines ThEx-Projekts oder Trägers. Ergebnisse der Nutzer:innen-Befragung, die im Zuge der Evaluierung der Angebote des ThEx-Verbunds durchgeführt wurde, bestätigen diese Einschätzung zumindest teilweise: So verbindet hier beispielsweise rund die Hälfte der Nutzer:innen von ThEx innovativ die Angebote des Projekts nicht mit der Marke ThEx innovativ, sondern kennt lediglich die Namen der Angebote selbst (z. B. TRIP und IDT). Bei ThEx Enterprise scheint die Verknüpfung besser zu gelingen: Rund 90 Prozent der Befragten verbinden dessen Angebote mit dem Namen des Projekts.³²

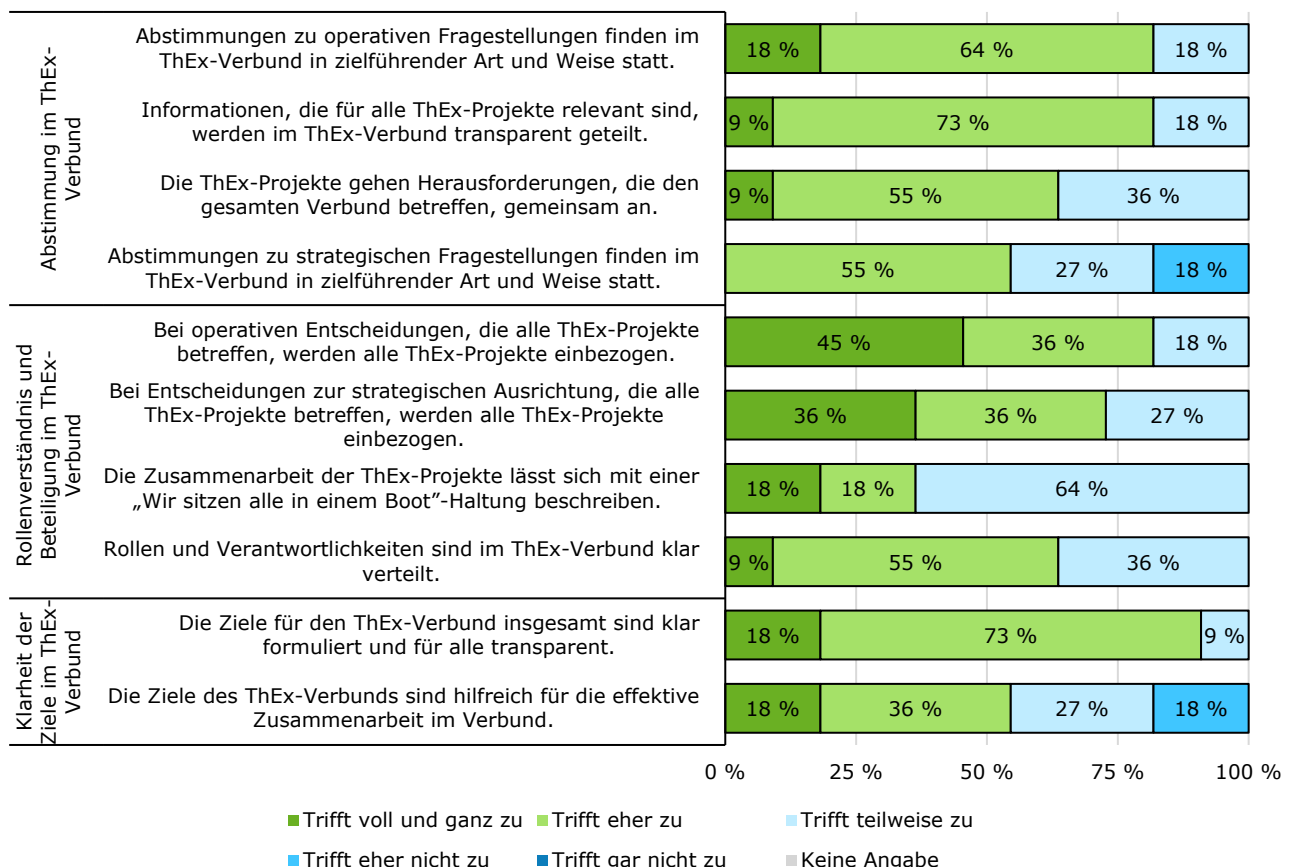
³² iit (2025): Evaluation der Beratungs- und Vernetzungsprojekte im Thüringer Zentrum für Existenzgründungen und Unternehmertum (ThEx) im Rahmen der ESF-Förderperiode 2021-2027.

- Klarheit der Ziele:** Fast alle ThEx-Projekte stimmten zu, dass die Ziele, die für den ThEx-Verbund gesetzt sind, klar formuliert und transparent sind. Allerdings war nur rund die Hälfte von ihnen der Ansicht, dass diese eine effektive Zusammenarbeit im Verbund unterstützen. Ein Grund hierfür könnte sein, dass die ThEx-Projekte teilweise mit Blick auf die Erreichung ihrer Zielvorgaben in Konkurrenz zueinanderstehen – wie mehrere befragte Kooperationspartner in einer offenen Antwortmöglichkeit ausführten. Hierbei gilt es jedoch zu berücksichtigen, dass die Zielvorgaben mit Beginn der derzeitigen Förderperiode angepasst wurden: die in der früheren Förderperiode geltende Mindestanzahl von acht Stunden Beratung, um als teilnehmende Person gewertet zu werden, entfällt in der aktuellen Förderperiode. Dies soll dazu beitragen, dass Personen möglichst frühzeitig und zielgerichtet weitergeleitet werden. Ein weiterer von einem ThEx-Projekt genannter Grund ist, dass Zielvorgaben sich auf die individuellen ThEx-Projekte beziehen, jedoch nicht auf die Zusammenarbeit im ThEx-Verbund. Der Fokus auf das eigene ThEx-Projekt wird auch durch den geringen Zustimmungswert bzgl. der „Wir sitzen alle in einem Boot“-Haltung bestätigt.

„Es besteht viel zu viel Konkurrenz zwischen den einzelnen Projekten, so dass der Kunde nicht im Mittelpunkt steht, sondern die Zielerfüllung im Projekt. [...]“

Offene Angabe eines Kooperationspartners

Abbildung 7: Bewertung der Zusammenarbeit im ThEx-Verbund



Frage: Wie bewerten Sie folgende Aussagen zur Kooperation innerhalb des ThEx-Verbunds insgesamt? (n=11)
 Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Online-Befragung der ThEx-Projekte.



Fazit und Bewertung

In der Gesamtschau zeigt sich, dass der ThEx-Verbund sinnvoll strukturiert ist und die ThEx-Projekte ein breites und konsistentes Spektrum an Themenfeldern abdecken. Die von den Kooperationspartnern genannten Lücken im Angebotsportfolio sind aus Sicht der Evaluierung nur von nachrangiger Bedeutung, da sie – wie teils von den Kooperationspartnern selbst eingeordnet – sehr zielgruppen- bzw. themenspezifisch sind. Damit stehen sie dem Ansatz des ThEx, die zentralen Bedarfe der Zielgruppen zu adressieren, entgegen.

Dass die Struktur des ThEx-Verbunds als komplex und unübersichtlich wahrgenommen wird, ist aus Sicht der Evaluierung aufgrund der Vielfalt der Projekte nachvollziehbar. Zwar ist es für die Zielgruppen nicht notwendig, die Struktur des ThEx-Verbunds zu verstehen und alle ThEx-Projekte zu kennen. Jedoch ist es notwendig, dass sie das ThEx als zentrale Anlaufstelle für die Themen Gründung und Unternehmertum wahrnehmen. Hier zeigen die Evaluierungsergebnisse, dass das ThEx bisher vorrangig mit dem Thema Gründungen assoziiert wird, weniger jedoch mit Unternehmertum. Ein Grund hierfür ist, dass bisher keine einheitliche Kommunikation des ThEx-Verbunds und seiner Projekte erfolgt,

Hinsichtlich der Zusammenarbeit im ThEx-Verbund zeigt sich, dass die Projekte auf vielfältiger Weise miteinander interagieren. Insgesamt ist die Häufigkeit der Zusammenarbeit hoch und die ThEx-Projekte sind mit der Zusammenarbeit untereinander sehr zufrieden. Zwischen den ThEx-Projekten zeigen sich jedoch Unterschiede mit Blick auf ihre Kooperationsintensität innerhalb des ThEx-Verbunds, was insbesondere auf die Zielgruppen- und Themenspezifität der ThEx-Projekte zurückgeführt wird. Dies ist aus Sicht der Evaluierung in weiten Teilen nachvollziehbar, denn Zusammenarbeit sollte in inhaltlich sinnvollen Bereichen erfolgen. Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse, dass die Zusammenarbeit überwiegend auf operativer Ebene und seltener auf strategischer Ebene erfolgt. Zudem ist die Bereitschaft, Synergien zu identifizieren und zu nutzen, und sich als Teil des ThEx-Verbunds zu verstehen bei den ThEx-Projekten unterschiedlich stark ausgeprägt ist. Aus Sicht der Evaluierung bedarf es hier einer stärkeren Steuerung und mehr Anreize zur strategischen Weiterentwicklung des ThEx-Verbunds.

Die Angebote in anderen Bundesländern sind überwiegend dezentral strukturiert – eine Struktur wie den ThEx-Verbund gibt es in keinem weiteren Bundesland und stellt somit ein Alleinstellungsmerkmal dar. Die interviewten Vertreter:innen der Bundesländer sehen verschiedene Potenziale einer zentralen Angebotsstruktur.

3.2. Kohärenz

Im Folgenden wird die Kohärenz der ThEx-Projekte in den Blick genommen. Dabei wird beleuchtet,

- welche Synergien es mit anderen Akteuren aus der weiteren Thüringer Unterstützungslandschaft für Gründungsinteressierte, Gründer:innen, Unternehmensnachfolger:innen und KMU und deren Angeboten gibt und
- wie sich die ThEx-Projekte in die Unterstützungslandschaft für Gründungsinteressierte, Gründer:innen, Unternehmensnachfolger:innen und KMU einbetten.

Die dargestellten Ergebnisse basieren maßgeblich auf der Online-Befragung der ThEx-Projekte sowie der Kooperationspartner und werden von Erkenntnissen aus den Interviews mit den ThEx-Projekten und mit deren Kooperationspartnern ergänzt und validiert.



Zentrale Ergebnisse

Synergien zwischen den ThEx-Projekten und ihren Kooperationspartnern

- Die ThEx-Projekte arbeiten in Summe mit einer großen Anzahl an Kooperationspartnern aus verschiedenen Akteursgruppen zusammen.
- Die Netzwerke der ThEx-Projekte unterscheiden sich in Bezug auf ihre Größe und Diversität sowie die Intensität des Austausches und die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit. Die Zusammenarbeit der ThEx-Projekte mit ihren Kooperationspartnern ist von einer hohen durchschnittlichen Zufriedenheit gekennzeichnet.
- Die ThEx-Projekte bedienen verschiedene Zielgruppen und Themen. Daher agieren sie überwiegend in individuellen Netzwerken. Ungehobene Synergiepotenziale sind nur vereinzelt zu erkennen.
- Die ThEx-Projekte und ihre Kooperationspartner arbeiten zu vielfältigen Anlässen/in vielfältigen Formen zusammen, wobei niedrigschwellige und konkret anlassbezogene Interaktionen häufiger sind als regelmäßige, strategisch-planerische.
- Die Anlässe der Zusammenarbeit mit ihren Kooperationspartnern variieren zwischen den ThEx-Projekten. Die Verweisberatung ist für die Mehrheit der ThEx-Projekte die häufigste Form synergetischer Zusammenarbeit mit ihren Kooperationspartnern.
- Die Kooperationspartner und die ThEx-Projekte schätzen die Anlässe und Formen der Zusammenarbeit teilweise unterschiedlich ein.
- Regelmäßiger Austausch, langfristige persönliche Kontakte sowie ein gemeinsames Verständnis begünstigen die Zusammenarbeit zwischen den ThEx-Projekten und ihren Kooperationspartnern. Begrenzte personelle Ressourcen, eingeschränkter Zugang zum Mittelstand und zu spezifischen Branchen für einzelne ThEx-Projekte sowie Konkurrenzgedanken werden als herausfordernd für die Zusammenarbeit zwischen ThEx-Projekten und Kooperationspartnern betrachtet.

Einbettung der ThEx-Projekte in die Unterstützungslandschaft für Gründungsinteressierte, Gründer:innen, Unternehmensnachfolger:innen und KMU in Thüringen

- Die ThEx-Projekte werden als zentrale Anlaufstelle im Thüringer Gründungs- und KMU-Ökosystem betrachtet.
- Den ThEx-Projekten gelingt jedoch bisher keine landesweite Abdeckung.

- Viele Kooperationspartner finden die Unterstützungsangebote des ThEx hilfreich und entlastend für ihre Arbeit.
- Die ThEx-Angebote werden als wertvolle Ergänzung der Unterstützungslandschaft für Gründungsinteressierte, Gründer:innen, Unternehmensnachfolger:innen und KMU betrachtet.

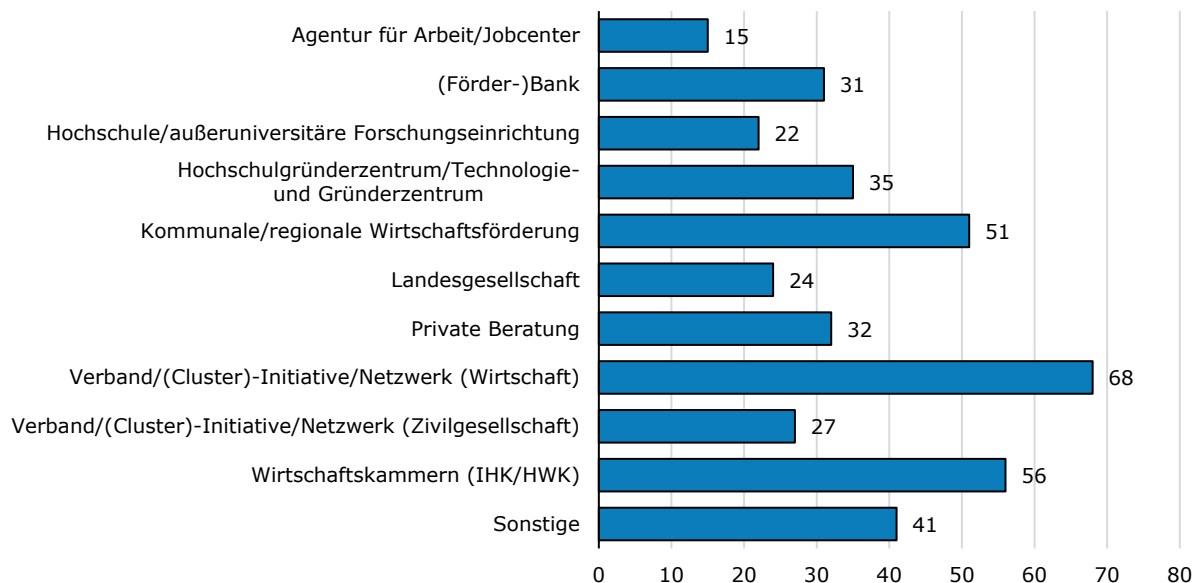
Synergien zwischen den ThEx-Projekten und ihren Kooperationspartnern

Die ThEx-Projekte arbeiten in Summe mit einer großen Anzahl an Kooperationspartnern aus verschiedenen Akteursgruppen zusammen.

Die ThEx-Projekte benannten in einer im Zuge der Evaluierung durchgeführten Abfrage insgesamt 402 Akteure³³ aus elf verschiedenen Akteursgruppen als ihre Kooperationspartner. 47 dieser Akteure kooperieren mit mehr als einem der Projekte aus dem ThEx-Verbund, 321 lediglich mit einem.

Abbildung 8 zeigt, dass die ThEx-Projekte insgesamt besonders häufig mit Verbänden/Initiativen/Netzwerken der Wirtschaft, Wirtschaftskammern (Industrie- und Handelskammern [IHK]/Handwerkskammern [HWK]) sowie kommunalen/regionalen Wirtschaftsförderungen kooperieren. Unter Sonstige sind beispielsweise private Unternehmen (insbesondere Selbstständige) oder öffentliche Stellen und Akteure wie Ministerien, Schulämter und Gleichstellungsbeauftragte zusammengefasst.

Abbildung 8: Überblick der Kooperationspartner nach Akteursgruppen³⁴



³³ Eine Institution/Organisation wird in dieser Evaluierung als ein Akteur gewertet – ggf. arbeiten die ThEx-Projekte jedoch innerhalb einer Organisation/Institution mit mehreren Stellen zusammen.

³⁴ Die Zuordnung der Kooperationspartner zu den Akteursgruppen basiert auf den Angaben der ThEx-Projekte in der Online-Befragung. In den Interviews mit den Kooperationspartnern ist aufgefallen, dass sich einzelne Kooperationspartner mit der von den ThEx-Projekten vorgenommenen Zuordnung nicht identifizieren. Da es sich hierbei um Einzelfälle handelt, die für die Ergebnisse der Evaluierung vernachlässigt werden können, wurde auf eine Datenbereinigung im Hinblick auf die Zuordnung der Kooperationspartner verzichtet. Die Datenauswertung basiert daher auf der von den ThEx-Projekten vorgenommenen Zuordnung der Kooperationspartner zu den Akteursgruppen. Wenn ThEx-Projekte denselben Kooperationspartner anders bezeichnet haben, wurde sichergestellt, die Bezeichnung des Kooperationspartners zu vereinheitlichen, sodass Kooperationsbeziehungen im Netzwerk von Abbildung 9 korrekt abgebildet werden.

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Abfrage der Kooperationspartner der ThEx-Projekte.

Die von mehr als einem der ThEx-Projekte benannten Akteure gehören insbesondere zur Akteursgruppe der Kammern. Zudem wurden auch Landesgesellschaften, Förderbanken sowie kommunalen/regionalen Wirtschaftsförderung von mehreren Projekten als Kooperationspartner benannt. Die Gruppe der insgesamt 22 Hochschulen/außeruniversitären Forschungseinrichtungen setzt sich aus 15 Hochschulen und 7 außeruniversitären Forschungseinrichtungen zusammen. Die Gruppe der insgesamt 35 Hochschulgründer- und Technologie- und Gründerzentrenten setzt sich aus 18 Hochschulen, darunter Hochschulgründernetzwerke und Hochschulgründerservices, und 17 (außeruniversitären) Technologie- und Gründerzentren zusammen.

Die Netzwerke der ThEx-Projekte unterscheiden sich in Bezug auf ihre Größe und Diversität sowie die Intensität des Austausches und die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit. Die Zusammenarbeit der ThEx-Projekte mit ihren Kooperationspartnern ist von einer hohen durchschnittlichen Zufriedenheit gekennzeichnet.

In Tabelle 8 sind Kennzahlen zur Größe und Diversität der Netzwerke der ThEx-Projekte sowie zur Intensität und zur Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit im Netzwerk zusammengestellt. Die Informationen zur Intensität und Zufriedenheit basieren dabei auf den Angaben der Kooperationspartner. Die höchsten bzw. niedrigsten Werte sind jeweils grau hinterlegt.

Tabelle 8: Kennzahlen zur Größe und Diversität der Netzwerke der ThEx-Projekte

	Anzahl Kooperationspartner	Diversität des Netzwerks (Anzahl Akteursgruppen)	Intensität (Durchschnitt, Skala 1-5)	Zufriedenheit (Durchschnitt, Skala 1 bis 5)	Rücklauf Kooperationspartner (Rücklaufquote)
ThEx Enterprise	54	10	3,60	4,58	37 (69 %)
ThEx Frauensache	37	8	3,48	4,89	27 (73 %)
ThEx Gründungszentren	47	5	3,33	4,09	15 (32 %)
ThEx innovativ	22	6	3,77	4,43	13 (59 %)
ThEx kreativ / THAK	23	6	2,74	4,38	22 (96 %)
ThEx Nachfolge	114	12	3,04	4,73	29 (24 %)
ThEx Wirtschaft 4.0	38	9	4,08	4,78	12 (32 %)
ThEx Young Entrepreneurs	28	6	3,29	4,81	21 (75 %)
ThEx Zukunftswirtschaft	39	9	2,83	4,36	12 (31 %)
Gesamt Durchschnitt	37	7,11	3,35	4,56	21 (55 %*)
Varianz			0,178	0,062	

Anmerkungen: Der Wert der Rücklaufquote ergibt sich aus der durchschnittlichen Rücklaufquote der Kooperationspartner innerhalb der einzelnen ThEx-Projekte Netzwerke und entspricht nicht der Rücklaufquote der Online-Befragung.

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Online-Befragung der ThEx-Projekte und der Kooperationspartner

Im Hinblick auf die Größe und Diversität der Netzwerke sind in der Tabelle große Unterschiede zu erkennen: Im Durchschnitt benannten die ThEx-Projekte 37 Kooperationspartner. ThEx Nachfolge hat mit 114 die meisten Kooperationspartner benannt, gefolgt von ThEx Enterprise mit 54. ThEx innovativ verfügt dagegen mit 22 genannten Kooperationspartnern über das kleinste Netzwerk im ThEx-Verbund. In den Interviews mit den ThEx-Projekten wurde letzteres vor allem auf die geringe Anzahl innovativer Gründungen in Thüringen und somit vergleichsweise kleine Zielgruppe des Projekts zurückgeführt. ThEx innovativ selbst merkte darüber hinaus auch an, dass viele seiner Kooperationspartner, z. B. Investor:innen, außerhalb Thüringens verortet sind und sie vor allem eine bundesweite und internationale Zusammenarbeit verfolgen.

Die Netzwerke der beiden größten Projekte, ThEx Nachfolge und ThEx Enterprise, sind – gemessen an der Zahl der in ihnen repräsentierten Akteursgruppen – am diversesten: In den Netzwerken sind zehn (ThEx Enterprise) bzw. zwölf (ThEx Nachfolge) verschiedene Akteursgruppen vertreten. Ein in den Interviews genannter Grund hierfür war der Querschnittscharakter der abgedeckten Themen. Bei ThEx Nachfolge fällt auf, dass hier besonders viele Akteure der Kategorie „Sonstige“ zu verzeichnen sind (darunter u. a. Ingenieure, Rechtsanwälte sowie Steuerkanzleien und -berater). Eine weitere relevante Akteursgruppe im Netzwerk sind Wirtschaftskammern. ThEx Enterprise kooperiert im Vergleich zu den anderen ThEx-Projekten am meisten mit Agenturen für Arbeit/ Jobcentern. Sowohl bei ThEx Nachfolge als auch für ThEx Enterprise ist schließlich die Akteursgruppe der kommunalen/regionalen Wirtschaftsförderungen bedeutend. Die geringste Diversität im Hinblick auf die Akteursgruppen weisen die ThEx Gründungszentren mit nur fünf verschiedenen Akteursgruppen auf.

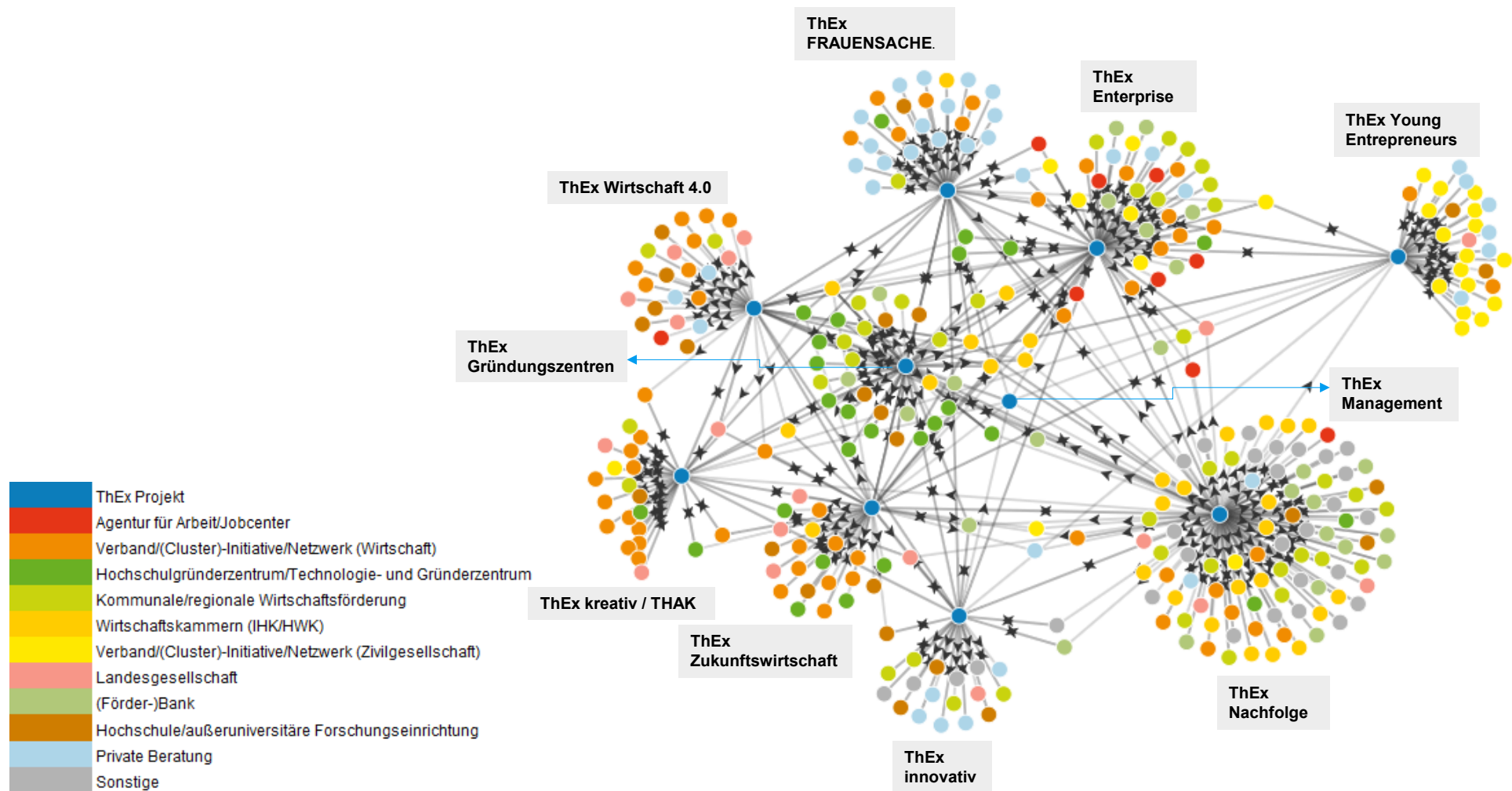
Die Intensität der Zusammenarbeit, das heißt, wie häufig die ThEx-Projekte mit ihren Kooperationspartnern zusammenarbeiten, variiert ebenfalls stark zwischen den Projekten: Im Durchschnitt liegt sie bei 3,35 auf einer Skala von 1 („nie“) bis 5 („sehr häufig“). Besonders niedrig ist sie im Netzwerk von ThEx kreativ und ThEx Zukunftswirtschaft und – wenn hier auch etwas höher - im Netzwerk von ThEx Nachfolge. ThEx Nachfolge zufolge sei die im Vergleich zu den anderen ThEx-Projekten geringere Intensität der Zusammenarbeit auch auf die Größe des Kooperationsnetzwerks, d. h. die hohe Anzahl von Kooperationsbeziehungen zurückzuführen. Besonders hoch ist die Intensität der Zusammenarbeit hingegen bei ThEx Wirtschaft 4.0 und im Netzwerk der ThEx Gründungszentren. Laut den Interviews mit den beiden ThEx-Projekten dürfte dies darauf zurückzuführen sein, dass beide ThEx-Projekte bei der Netzwerkbildung jeweils auf einem bereits bestehenden Netzwerk (dem Thüringer Netzwerk für die Digitalisierung von KMU bei ThEx Wirtschaft 4.0 bzw. der Arbeitsgemeinschaft der Thüringer Gründerzentren bei ThEx Gründungszentren) aufbauen konnten.

Die Zufriedenheit mit Zusammenarbeit ist über alle Projekte hinweg mit einem Durchschnittswert von 4,56 – auf einer Skala von 1 („sehr unzufrieden“) bis 5 („sehr zufrieden“) – sehr hoch. Heruntergebrochen auf einzelne Projekte erscheint sie bei ThEx Frauensache eher über-, bei den ThEx Gründungszentren eher unterdurchschnittlich hoch. Die insgesamt hohe Zufriedenheit spiegelt sich ebenfalls in vielen offenen Angaben der Kooperationspartner wider: Hier wurde viel Lob für das gute Zusammenwirken mit den ThEx-Projekten gegeben und insbesondere immer wieder auch das Engagement der Mitarbeitenden der Projekte positiv hervorgehoben.

Die ThEx-Projekte bedienen verschiedene Zielgruppen und Themen. Daher agieren sie überwiegend in individuellen Netzwerken. Ungehobene Synergiepotenziale sind nur vereinzelt zu erkennen.

In Abbildung 9 sind die Netzwerke der ThEx-Projekte grafisch dargestellt. Die Darstellung zeigt, dass diese überwiegend individuelle Netzwerke haben, die sich auf Ebene der eingebundenen Kooperationspartner nur punktuell überschneiden. Ein Grund für die überwiegend separaten Netzwerke der ThEx-Projekte könnte laut einem interviewten Kooperationspartner sein, dass die ThEx-Projekte durch ihre Träger bereits unterschiedliche Netzwerke mitbringen würden.

Abbildung 9: Kooperationsbeziehungen der ThEx-Projekte mit Kooperationspartnern (Netzwerkgraphik)



Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis auf Basis der Abfrage der Kooperationspartner und der ThEx-Projekte.

Die Tatsache, dass die Netzwerke der ThEx-Projekte sich nur stellenweise überschneiden, kann unterschiedlich interpretiert werden (wobei die beiden Interpretationen sich nicht vollständig gegenseitig ausschließen):

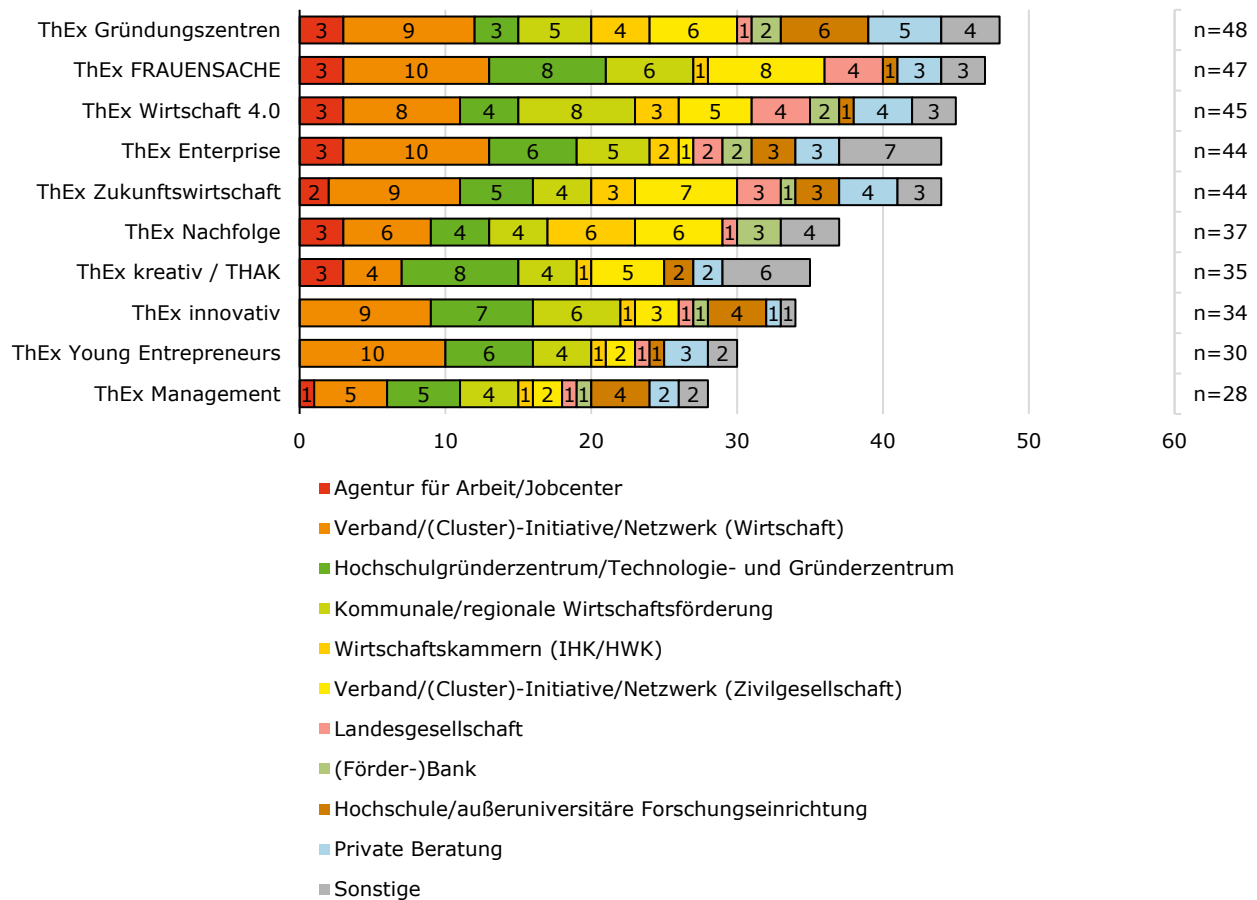
- Einerseits kann dies als Indiz dafür gesehen werden, dass – wie im ThEx-Partnerschaftsvertrag festgehalten – die Themen- und Zielgruppenzuschnitte der Projekte so ausgestaltet sind, dass es nur zielführende Dopplungen in ihren Angeboten und Netzwerken gibt.
- Andererseits könnte es aber auch darauf hindeuten, dass es bislang noch ungehobene Synergiepotenziale im Verbund gibt.

Erkenntnisse aus den Interviews mit den Kooperationspartnern und ThEx-Projekten stützen eher die erste Interpretation. Den interviewten Kooperationspartnern und ThEx-Projekten erschien die Clusterung spezifischer Akteursgruppen um die ThEx-Projekte herum plausibel. Für einen Kooperationspartner machte es beispielsweise besonders Sinn, dass sich die Akteursgruppe der Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen überwiegend um ThEx Wirtschaft 4.0 und die Akteursgruppe der Technologie- und Gründerzentren vorrangig um die ThEx Gründungszentren konzentrieren.

Für die zweite Interpretation spricht, dass auf Seiten der befragten Kooperationspartner durchaus ein gewisses Interesse besteht, in Zukunft auch mit weiteren ThEx-Projekten als ihren aktuellen Kooperationspartnern zusammenzuarbeiten (vgl. Abbildung 10). Besonders häufig wünschten sich die befragten Kooperationspartner Kooperationen mit den ThEx Gründungszentren, ThEx Frauensache und ThEx Wirtschaft 4.0. sowie ThEx Enterprise. Dass die Akteursgruppe Verbände/(Cluster)-Initiativen/Netzwerke (Wirtschaft) sich besonders häufig weitere Kooperationen wünschte, lässt sich u. a. damit erklären, dass dies die größte Akteursgruppe ist (vgl. Abbildung 8). In den Interviews mit den Wirtschaftsförderungen merkten einzelne Interviewpartner:innen an, dass die Berührungspunkte mit dem ThEx gering seien, weil das Thema Gründungen oftmals nur einen kleinen Anteil ihrer Arbeit ausmache, da sich die Anzahl von Gründer:innen in ihrer Region in Grenzen hält und sie zum anderen im Themenfeld des Unternehmer:innentum zudem mit weiteren Akteuren zusammenarbeiten. Abbildung 10 zeigt allerdings, dass sich die kommunalen/regionalen Wirtschaftsförderungen weitere Kooperationsbeziehungen, und vor allem mit ThEx Wirtschaft 4.0, wünschen. Gewünschte Formen der Zusammenarbeit mit weiteren ThEx-Projekten sind laut Ergebnissen der Online-Befragung gemeinsame Zielgruppenansprache, gemeinsame Veranstaltungen (beispielsweise Workshops und Seminaren) sowie die konkrete Unterstützung der Zielgruppen der Partner durch die ThEx-Projekte. Aussagen in den Interviews mit Kooperationspartnern bestätigen zum Teil ebenfalls, dass sich zumindest einige von ihnen zusätzliche Kooperationsbeziehungen mit ThEx-Projekten vorstellen können.

Das Interesse an einer Netzwerkerweiterung bei den ThEx-Projekten ist hingegen eher gering ist. Nur wenige ThEx-Projekte gaben hier an, dass sie gerne zusätzlich noch weitere Akteure in ihr Netzwerk einbinden würden. Ein Projekt wäre dabei beispielsweise an der Einbindung weiterer Investoren interessiert, um seinen Kund:innen noch mehr Finanzierungsmöglichkeiten aufzeigen zu können. Als maßgeblicher Grund, der gegen eine Erweiterung spricht, wurde dabei von einigen der ThEx-Projekte angegeben, dass bereits die Pflege der bestehenden Kooperationen mit den gegebenen personellen Kapazitäten eine Herausforderung darstellt und weitere Kontaktabbahnungen daher aktuell nicht machbar sind. In den Interviews hob ein ThEx-Projekt zudem hervor, dass es sich eher auf eine hohe Qualität der Kooperationen, als auf zusätzliche Kooperationsbeziehungen konzentrieren möchte.

Abbildung 10: Weitere ThEx-Projekte mit denen Kooperationen gewünscht sind



Anmerkung: Kooperationspartner mehrerer ThEx-Projekte, die die Online-Befragung mehrfach beantwortet haben, werden in dieser Auswertung nur einfach gewertet.

Frage: Mit welchen weiteren ThEx-Projekten (außer dem ThEx-Projekt <ThEx-Projekt>) würden Sie in der Zukunft gerne noch zusammenarbeiten? Bitte wählen Sie die betreffenden Projekte aus und beschreiben Sie, in welcher Form Sie mit dem jeweiligen Projekt kooperieren möchten. (Mehrfachauswahl möglich)

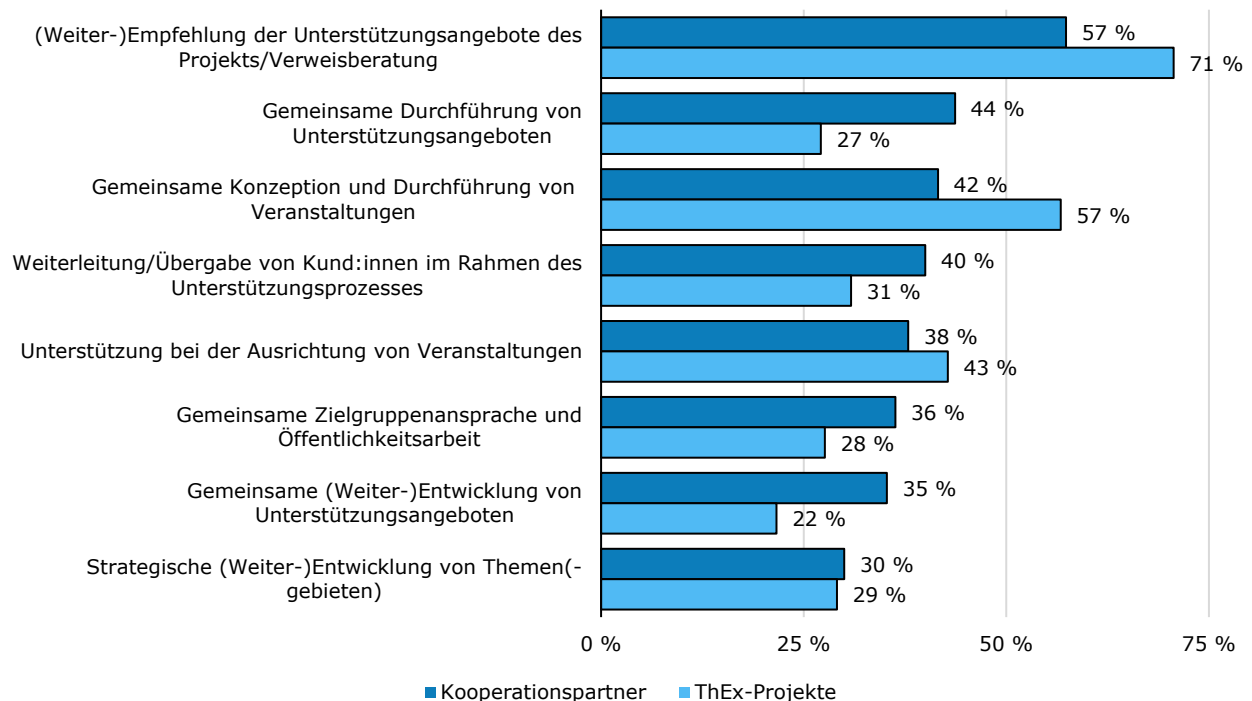
Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Online-Befragung der Kooperationspartner.

Die ThEx-Projekte und ihre Kooperationspartner arbeiten zu vielfältigen Anlässen/in vielfältigen Formen zusammen, wobei niedrigschwellige und konkret anlassbezogene Interaktionen häufiger sind als regelmäßige, strategisch-planerische.

Abbildung 11 zeigt die Anlässe/Formen der Zusammenarbeit zwischen den ThEx-Projekten und ihren Kooperationspartnern. Im Aggregat sind dabei – ähnlich wie bei der Zusammenarbeit zwischen den ThEx-Projekten – die Verweisberatung und die gemeinsame Durchführung von Veranstaltungen besonders bedeutsam. Auffällig ist hierbei, dass der Anteil der ThEx-Projekte, die diese Form der Zusammenarbeit angibt, deutlich größer ist als der Anteil der Kooperationspartner. Die gemeinsame Durchführung von Unterstützungsangeboten findet aus Perspektive der ThEx-Projekte mit externen Kooperationspartnern genauso häufig statt wie innerhalb des Verbunds. Die ThEx-Projekte äußerten sich hier allerdings deutlich zurückhaltender als die Kooperationspartner. Strategisch-planerische Formen der Zusammenarbeit, wie z. B. die gemeinsame (Weiter-)Entwicklung von

Unterstützungsangeboten oder die strategische (Weiter-)Entwicklung von Themen(-gebieten), finden vergleichsweise selten statt.

Abbildung 11: Formen der Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern



Frage – Kooperationspartner: In welcher Form haben Sie bisher mit dem ThEx-Projekt <ThEx-Projekt> zusammengearbeitet? (n=190; Mehrfachauswahl möglich)

Frage – ThEx-Projekte: In welcher Form haben Sie bisher mit den von Ihnen benannten Kooperationspartnern zusammengearbeitet? (n=402, Mehrfachauswahl möglich)

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Online-Befragung der ThEx-Projekte und Kooperationspartner.

Die Anlässe der Zusammenarbeit mit ihren Kooperationspartnern variieren zwischen den ThEx-Projekten. Die Verweisberatung ist für die Mehrheit der ThEx-Projekte die häufigste Form synergetischer Zusammenarbeit mit ihren Kooperationspartnern.

Tabelle 9 zeigt die Interaktionen zwischen den ThEx-Projekten und ihren Kooperationspartnern für verschiedene Kooperationsanlässe bzw. -formate. Dabei wird zum einen der Anteil der befragten Kooperationspartner ausgewiesen, der angab, zum jeweiligen Anlass bzw. in der jeweiligen Form mit einem ThEx-Projekt zusammenzuarbeiten. Zum anderen ist ausgewiesen, mit welchem Anteil ihrer Kooperationspartner die ThEx-Projekte angaben, zum jeweiligen Anlass bzw. in der jeweiligen Form zusammenzuarbeiten.

Tabelle 9: Formen der Zusammenarbeit zwischen den Kooperationspartner und ThEx-Projekte

		(Weiter-) Empfehlung der Unterstützungsangebote des Projekts/ Verweis-beratung		Gemeinsame Durchführung von Unterstützungsangeboten		Gemeinsame Konzeption und Durchführung von Veranstaltungen		Weiterleitung/ Übergabe von Kund:innen im Rahmen des Unterstützungsprozesses		Gemeinsame Zielgruppenansprache und Öffentlichkeitsarbeit		Unterstützung bei der Ausrichtung von Veranstaltungen		Gemeinsame (Weiter-) Entwicklung von Unterstützungsangeboten		Strategische (Weiter-) Entwicklung von Themen (-gebieten)	
		KP	ThEx-Projekt	KP	ThEx-Projekt	KP	ThEx-Projekt	KP	ThEx-Projekt	KP	ThEx-Projekt	KP	ThEx-Projekt	KP	ThEx-Projekt	KP	ThEx-Projekt
Gründung	ThEx Enterprise	68 %	91 %	53 %	33 %	32 %	46 %	71 %	89 %	29 %	6 %	13 %	17 %	26 %	19 %	8 %	13 %
	ThEx Frauensache	48 %	97 %	41 %	19 %	33 %	78 %	22 %	8 %	33 %	3 %	44 %	78 %	22 %	19 %	44 %	43 %
	ThEx Gründungs-zentren	60 %	47 %	47 %	30 %	47 %	15 %	47 %	30 %	60 %	51 %	47 %	45 %	47 %	28 %	27 %	51 %
	ThEx innovativ	62 %	68 %	69 %	82 %	69 %	77 %	54 %	32 %	54 %	41 %	54 %	82 %	54 %	23 %	38 %	18 %
	ThEx Young Entrepreneurs	32 %	68 %	36 %	0 %	68 %	89 %	23 %	0 %	36 %	62 %	55 %	4 %	45 %	0 %	50 %	75 %
KMU	ThEx kreativ	57 %	26 %	23 %	9 %	30 %	70 %	40 %	0 %	33 %	87 %	27 %	22 %	23 %	4 %	13 %	22 %
	ThEx Nachfolge	58 %	84 %	92 %	7 %	75 %	50 %	50 %	25 %	83 %	16 %	50 %	58 %	50 %	8 %	58 %	24 %
	ThEx Wirtschaft 4.0	52 %	53 %	29 %	66 %	19 %	97 %	10 %	50 %	19 %	34 %	38 %	29 %	57 %	66 %	52 %	34 %
	ThEx Zukunftswirtschaft	92 %	54 %	33 %	44 %	42 %	39 %	33 %	10 %	33 %	13 %	33 %	31 %	17 %	41 %	0 %	0 %
Gesamt		57 %	71 %	44 %	27 %	42 %	57 %	40 %	31 %	38 %	28 %	36 %	43 %	35 %	22 %	30 %	29 %

20 %	20-40 %	40-60 %	60-80 %	> 80 %
------	---------	---------	---------	--------

Anmerkungen: Kooperationspartner wurde hier mit KP abgekürzt.

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Online-Befragung der ThEx-Projekte und Kooperationspartner.

Die in der Tabelle ausgewiesenen Ergebnisse der Online-Befragung deuten darauf hin, dass es verschiedene Anlässe und Formen gibt zu bzw. in denen, die ThEx-Projekte mit ihren Kooperationspartnern synergetisch zusammenwirken. Drei Anlässe bzw. Formen stechen dabei insbesondere heraus – wobei es beim Umfang, in dem die Projekte und ihre Partner zusammenwirken durchaus erhebliche Unterschiede zwischen Projekten gibt:

- (Weiter-)Empfehlung und Verweisberatung ist bei den meisten ThEx-Projekten eine wichtige Form des synergetischen Zusammenwirkens mit Kooperationspartnern. Besonders verbreitet ist sie bei ThEx Frauensache, ThEx Enterprise und ThEx Nachfolge, bei ThEx kreativ hingegen deutlich weniger. Die Bedeutung von Verweisen an die ThEx-Projekte wurde von den interviewten Kooperationspartnern bestätigt: Viele von ihnen – und insbesondere solche ohne direkten thematischen Bezug zu den Themen Gründungen und Unternehmertum (z. B. Arbeitsagenturen) – verweisen auf die Angebote des ThEx, insbesondere an ThEx Enterprise als wahrgenommene Erstanlaufstelle für Gründungsfragen. Die Interviews mit den ThEx-Projekten lieferten zudem aber auch Evidenz dafür, dass ThEx-Projekte bei fachspezifischen Fragen auf Angebote der Kooperationspartner, z. B. Kammern oder thematisch fokussierte Akteure, wie z. B. Mittelstand-Digital Zentren, verweisen. Beispielsweise verweist das ThEx-Projekt Wirtschaft 4.0 KMUs bei spezifischen Fragen auf den Kooperationspartner Mittelstand-Digital Zentrum. Die Mehrheit der interviewten in diesem Kontext relevanten Kooperationspartner und ThEx-Projekte war der Ansicht, dass die bidirektionale Verweisberatung insgesamt sehr gut funktioniert.
- Die Übergabe von Kund:innen im Unterstützungsprozess ist vor allem bei ThEx Enterprise eine wichtige Form des synergetischen Zusammenwirkens mit Kooperationspartnern. Bei den übrigen ThEx-Projekten hat sie eine deutliche geringere oder kaum eine Bedeutung. In den Interviews wurden die Ergebnisse der Online-Befragung validiert. Ein Kooperationspartner gab in der Online-Befragung beispielsweise die gemeinsame Fallbearbeitung mit einer ThEx-Beraterin bzw. einem ThEx-Berater an. Der Kooperationspartner betonte im Interview, dass er diese enge Zusammenarbeit als befruchtend empfinde und das ThEx-Projekt vor allem aufgrund der fachlichen Expertise konsultiert werde, um eine Zweitmeinung einzuholen.
- Eine weitere häufig genannte Form des synergetischen Zusammenwirkens von ThEx-Projekten und ihren Kooperationspartnern ist die Zusammenarbeit im Rahmen von Veranstaltungen. Dabei handelt es sich sowohl um gemeinsam durchgeführte Veranstaltungen als auch um die Teilnahme von ThEx-Projekten an Veranstaltungen eines Partners und um die Teilnahme eines Kooperationspartners an Veranstaltungen der ThEx-Projekte. Ein Kooperationspartner berichtete z. B. über den halbjährlichen Beratersprechtag Existenzgründung, welcher durch ThEx Enterprise initiiert und durch den Kooperationspartner unterstützt wurde. Ein weiteres Beispiel ist die Teilnahme von Kooperationspartnern an den Roadshow Unternehmensnachfolge, die ThEx-Nachfolge mit Unterstützung der Kooperationspartner organisiert und durchführt.
- Insbesondere bei ThEx kreativ ist schließlich synergetisches Zusammenwirken mit Kooperationspartnern bei der Zielgruppenansprache/Öffentlichkeitsarbeit zu beobachten. Im Interview erläuterte das ThEx-Projekt, dass es beispielsweise auf seinen Kommunikationskanälen und in seinem Newsletter Angebote für Kreativschaffende in Thüringen aufnimmt.

Die Kooperationspartner und die ThEx-Projekte schätzen die Anlässe und Formen der Zusammenarbeit teilweise unterschiedlich ein.

Die Ergebnisse in Tabelle 9 zeigen, dass die ThEx-Projekte und ihre Kooperationspartner die Anlässe und Formen der Zusammenarbeit teils unterschiedlich einschätzen. Beispielsweise gaben die befragten Kooperationspartner von ThEx Nachfolge fast alle an, dass sie in Form von gemeinsam durchgeführten Unterstützungsangeboten zusammenarbeiten; aus Sicht von ThEx Nachfolge selbst findet diese Art der Kooperation hingegen nur selten statt. Im Interview betonte das Projekt, dass der häufigste Kooperationsanlass, neben der Verweisberatung, die Zusammenarbeit im Rahmen von Veranstaltungen sowie bei Beratungen von Kund:innen sei. Damit bestätigte das ThEx-Projekt seine, in der Online-Befragung gemachten, Angaben (siehe Tabelle 9). Daher erscheint es wahrscheinlich, dass ThEx Nachfolge die gemeinsame Durchführung von Unterstützungsangeboten entweder in der Konzeption und Durchführung von Veranstaltungen oder in der Verweisberatung verortet hat. Dies könnte den Grund für die Diskrepanz zwischen den Angaben der Kooperationspartner und den Angaben des ThEx-Projektes erklären.

„[...] , sodass man quasi das betriebswirtschaftliche mit den sozialleistungsrechtlichen Themen so ein bisschen in Einklang bringt und, dass der Kunde dort quasi nicht ins Leere läuft oder irgendwo in eine Falle tappt, sodass man also die Beratung aufeinander abstimmt und sagt, jeder versorgt den Kunden aus seinem Spezialgebiet.“

Interview mit einem Kooperationspartner

Regelmäßiger Austausch, langfristige persönliche Kontakte sowie ein gemeinsames Verständnis begünstigen die Zusammenarbeit zwischen den ThEx-Projekten und ihren Kooperationspartnern. Begrenzte personelle Ressourcen, eingeschränkter Zugang zum Mittelstand und zu spezifischen Branchen für einzelne ThEx-Projekte sowie Konkurrenzgedanken werden als herausfordernd für die Zusammenarbeit zwischen ThEx-Projekten und Kooperationspartnern betrachtet.

Die interviewten ThEx-Projekte und Kooperationspartner nannten folgende **Gelingsbedingungen** einer guten Zusammenarbeit im Netzwerk:

- **Regelmäßiger Austausch und langfristige persönliche Kontakte:**

Um eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zu etablieren, seien ein regelmäßiger Austausch und

persönlicher Kontakt zwischen Mitarbeitenden der ThEx-Projekte und der

Kooperationspartner wichtig. Neben eher informellem bilateralem Austausch zwischen den Kooperationspartnern und ThEx-Projekten fand ein interviewter Kooperationspartner zudem auch formale Anlässe zum Austausch (z. B. einen Fachaustausch oder das ThEx-Forum) als besonders mehrwertstiftend, weil Impulse und Beispiele guter Praxis unter mehreren Partnern ausgetauscht werden können. Als begünstigender Faktor für die Zusammenarbeit wurden von den Kooperationspartnern sowie den ThEx-Projekten langfristige, nicht wechselnde Ansprechpersonen genannt.

- **Gemeinsames Verständnis:** Laut einem Kooperationspartner ermöglicht die Kooperation mit Partnern, die dasselbe Verständnis eines Themas teilen, ein schnelleres und effizienteres

„Also was mir als erstes einfällt, ist die Regelmäßigkeit des Austauschs. Es ist wie bei alten Freunden: wenn man sich fünf Jahre nicht sieht, bleibt man nicht so richtig up-to-date, das heißt nicht, dass man sich nicht mehr mag, aber man ist nicht mehr so zusammen an Themen dran.“

Interview mit einem ThEx-Projekt

Arbeiten. Mehrere Kooperationspartner beschrieben die Zusammenarbeit mit den ThEx-Projekten als schnell und unkompliziert.

- **Keine Konkurrenzgedanken:** Aus den Interviews mit den Kooperationspartnern und ThEx-Projekten geht hervor, dass eine wesentliche Gelingensbedingung im Kooperationsgedanken, anstatt eines Konkurrenzdenkens liegt. Während die Mehrheit der Interviewpartner:innen über einen offenen Austausch zwischen den ThEx-Projekten und Kooperationspartnern berichteten, wird aus einzelnen Interviews mit Kooperationspartnern und ThEx-Projekten deutlich, dass die Zusammenarbeit zwischen beiden zum Teil durch Konkurrenzgedanken behindert werde. Einige Kooperationspartner hätten Bedenken hinsichtlich der Abwerbung von innovativen Projekten durch die Kooperationspartner, was ihre Offenheit gegenüber der Zusammenarbeit beeinflussen würde.

Neben den bereits genannten Zielgruppenspezifika und den begrenzten Ressourcen werden außerdem folgende Aspekte von den ThEx-Projekten und Kooperationspartnern als **herausfordernd** für die Zusammenarbeit im Netzwerk betrachtet:

- **Begrenzte personelle Ressourcen:** Seitens der ThEx-Projekte sowie der Kooperationspartner wurde die Relevanz ausreichender personeller Ressourcen für erfolgreiche Kooperationsbeziehungen betont. Ein Kooperationspartner äußerte Kritik daran, dass es aufgrund begrenzter Kapazitäten manchmal zu langen Wartezeiten auf Beratungstermine käme, was die Verlässlichkeit und direkte Zugänglichkeit des Angebots beeinträchtigen würde.
- **Eingeschränkter Zugang zum Mittelstand und spezifischen Branchen:** Ein ThEx-Projekt betonte, dass ihm der Zugang zu bestimmten Branchen und zum Mittelstand häufig trotz seiner Partner verschlossen bleibe. Um bestimmte Branchen effektiv zu erreichen, sind zuverlässige Partnerschaften notwendig, die jedoch nicht immer die gewünschte Zielgruppe erreichen, wodurch die Vernetzung erschwert würde.

Einbettung der ThEx-Projekte in die Unterstützungslandschaft für Gründungsinteressierte, Gründer:innen, Unternehmensnachfolger:innen und KMU und in das Thüringer Gründungs- und KMU-Ökosystem

Die ThEx-Projekte werden als zentrale Anlaufstelle im Thüringer Gründungs- und KMU-Ökosystem betrachtet.

Die ThEx-Projekte werden von ihren Kooperationspartnern mehrheitlich als zentrale Akteure und erste Anlaufstellen für Gründungsinteressierte, Gründer:innen, Unternehmensnachfolger:innen und KMUs in Thüringen wahrgenommen, wobei insbesondere die Assoziation mit dem Thema Gründungen besteht (vgl. Abschnitt 3.1). Ein interviewter Kooperationspartner führte zusätzlich aus, dass das ThEx gut geeignet sei, als übergeordneter Akteur das Thüringer Innovationsökosystem zu überblicken und zu vernetzen. Ein wichtiger Mehrwert des ThEx sei, dass es Zugänge zur Wirtschaft und insbesondere zum Mittelstand habe und mit verschiedenen regionalen Akteuren gut vernetzt sei.

Den ThEx-Projekten gelingt jedoch bisher keine landesweite Abdeckung.

Einige der interviewten Kooperationspartner merkten kritisch an, dass die Unterstützungsangebote des ThEx-Verbunds nach ihrer Wahrnehmung nicht alle Teile Thüringens adäquat abdecken. Der ThEx-Verbund sei stark auf Ballungszentren, wie Erfurt, Jena und Weimar ausgerichtet. Einige Randgebiete Thüringens würden hingegen kaum bedient. Von den betreffenden

Kooperationspartnern wurden in diesem Zusammenhang flächendeckende Beratungstage, die alle Regionen Thüringens abdecken, gewünscht.

Viele Kooperationspartner finden die Unterstützungsangebote des ThEx hilfreich und entlastend für ihre Arbeit.

Die Mehrheit der interviewten Kooperationspartner sieht das ThEx und seine ThEx-Projekte als Entlastung für die weitere Thüringer Unterstützungsarchitektur für Gründungsinteressierte, Gründer:innen, Unternehmensnachfolger:innen und KMUs und als kompetente Partner mit Fachexpertise. Die Entlastung durch das ThEx wird insbesondere von Kooperationspartnern wahrgenommen, die ein breites Spektrum an Themen abdecken und für die die ThEx-Themen nur einen kleinen Teil ihrer eigentlichen Arbeit ausmachen. Diese Kooperationspartner – darunter vor allem – Wirtschaftsförderungen und Agenturen für Arbeit, unterstrichen, dass der Verweis an die Angebote des ThEx eine große Erleichterung darstellt. Ein anderer Kooperationspartner bezeichnete vor allem die Organisation von Veranstaltungen durch das ThEx als Entlastung. Durch die Teilnahme an Veranstaltungen des ThEx könne er in Kontakt mit seiner Zielgruppe bleiben, ohne diese selbst organisieren zu müssen.

Die ThEx-Angebote werden als wertvolle Ergänzung der Unterstützungslandschaft für Gründungsinteressierte, Gründer:innen, Unternehmensnachfolger:innen und KMU betrachtet.

Die interviewten Kooperationspartner betrachten die Angebote der ThEx-Projekte als wertvolle Ergänzung zur Unterstützungslandschaft für Gründungsinteressierte, Gründer:innen, Unternehmensnachfolger:innen und KMU. Die häufige Weiterempfehlung der Kooperationspartner an die Angebote der ThEx-Projekte (vgl. Tabelle 9) bestätigen dies und geben, wie die Interviews mit den Kooperationspartnern keinen Hinweis darauf, dass sich die Angebote des ThEx maßgeblich mit anderen Angeboten des Thüringer Gründungs- und Ökosystems doppeln könnten. Die früheren Evaluierungen deuten ebenfalls nicht auf erkennbare Doppelstrukturen hin.



Fazit und Bewertung

Die ThEx-Projekte sind mit einer Vielzahl an weiteren Akteuren in Thüringen vernetzt, wobei sich jedoch in den einzelnen Netzwerken der ThEx-Projekte Unterschiede hinsichtlich der Größe, der Diversität der Akteursgruppen und der Intensität bzw. Zufriedenheit zeigen. Zudem zeigen die Ergebnisse, dass die Netzwerke sich nur teilweise überschneiden. Dass dies in weiten Teilen der Themen- und Zielgruppenspezifität der ThEx-Projekte geschuldet ist, ist aus Sicht der Evaluierung nachvollziehbar. Dennoch sollte auf Seiten der ThEx-Projekte kontinuierlich geprüft werden, inwiefern die Netzwerke der anderen ThEx-Projekte (unter Berücksichtigung eines effektiven Ressourceneinsatzes) sinnvolle Synergiepotenziale für ihre eigene Arbeit aufweisen. Ähnliches gilt im Hinblick auf die Ausweitung der Formen der Zusammenarbeit.

In vielen Bereichen nehmen die ThEx-Projekte eine zentrale Rolle in ihren jeweiligen themenspezifischen Ökosystemen ein und ergänzen die Angebote der weiteren Akteure zielführend. Insbesondere für Akteure mit einem breiten Aufgabenportfolio (und einer entsprechend geringen Thementiefe) bieten die ThEx-Projekte häufig eine Entlastung.

3.3. Wirksamkeit

Im Folgenden werden die Ergebnisse zum Evaluierungskriterium Wirksamkeit dargelegt. Dabei geht es insbesondere um die Fragen,

- inwiefern der ThEx-Verbund Mehrwerte für die Zielerreichung der ThEx-Projekte bietet und
- inwiefern die Zielgruppen der ThEx-Projekte durch den ThEx-Verbund besser unterstützt werden können.

Anschließend wird zusammenfassend bewertet, inwiefern die Struktur des ThEx einen zusätzlichen Beitrag dazu leistet, die Gründungskultur in Thüringen zu stärken, Übergabe- bzw.

Übernahmeprozesse in Thüringen zu erleichtern und die Leistungsfähigkeit von KMU zu stärken.

Die dargestellten Ergebnisse basieren maßgeblich auf Erkenntnissen aus den Online-Befragungen der ThEx-Projekte und ihrer Kooperationspartner sowie den Interviews mit den ThEx-Projekten und ihren Kooperationspartnern. Zudem werden die Einschätzungen der Vertreter:innen der interviewten Landesministerien zum Mehrwert des ThEx-Verbunds bzw. von Verbundstrukturen wie dem ThEx-Verbund mit einbezogen.



Zentrale Ergebnisse

- Ein zentraler Mehrwert des ThEx-Verbunds ist, dass er die Sichtbarkeit der ThEx-Projekte erhöht.
- Die Bündelung der Angebote für die Zielgruppen im ThEx-Verbund wird ebenfalls als großer Mehrwert gesehen.
- Der ThEx-Verbund trägt dazu bei, dass die Zielgruppen an das geeignetste Angebot weitervermittelt werden.
- Die Zusammenarbeit der ThEx-Projekte im ThEx-Verbund trägt zu einer höheren Qualität ihrer Angebote bei.
- Der ThEx-Verbund trägt teilweise dazu bei, dass die ThEx-Projekte untereinander und mit ihren Kooperationspartnern intensiver zusammenarbeiten.
- Der ThEx-Verbund trägt durch seine Struktur dazu bei, die Gründungskultur in Thüringen zu stärken, Übergabe- bzw. Übernahmeprozesse in Thüringen zu erleichtern und die Leistungsfähigkeit von KMU zu stärken.

Ein zentraler Mehrwert des ThEx-Verbunds ist, dass er die Sichtbarkeit der ThEx-Projekte erhöht.

Wie in Abschnitt 3.1 beschrieben, sind viele der interviewten ThEx-Projekte und Kooperationspartner der Meinung, dass das ThEx in Thüringen mittlerweile insbesondere im Bereich der Gründungen gut bekannt und als zentrale Anlaufstelle für die Zielgruppe etabliert sei.

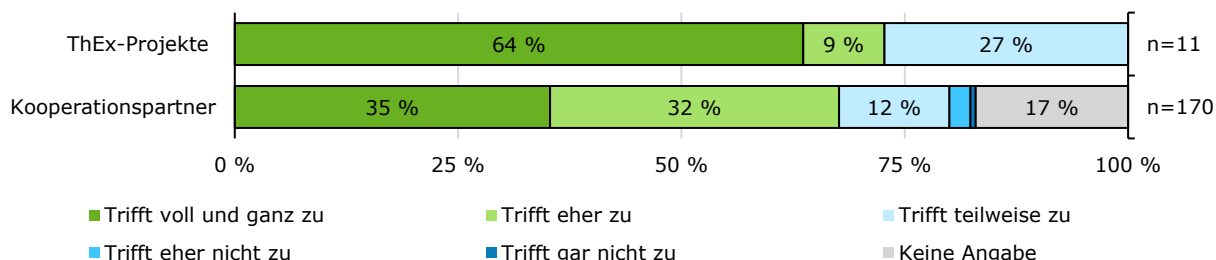
Zudem wird sowohl in den Befragungen als auch in den Interviews deutlich, dass durch die Bündelung der ThEx-Projekte im ThEx-Verbund die einzelnen Projekte oftmals leichter gefunden werden können. Dies könnte jedoch durch eine konsequentere Nutzung der Dachmarke weiter gestärkt werden. Abbildung 12 zeigt, dass rund drei Viertel der ThEx-Projekte sowie zwei Drittel der befragten

Kooperationspartner der Aussage, dass der ThEx-Verbund die Sichtbarkeit der einzelnen Projekte erhöht, voll und ganz bzw. eher zustimmen.

„Das ThEx kennt man – der Oberbegriff ist bekannt, die einzelnen Projekte aber nicht.“

Interview mit einem Kooperationspartner

Abbildung 12: Sichtbarkeit der ThEx-Projekte/Zielgruppenansprache



Frage: Bitte bewerten Sie folgende Aussagen zum Mehrwert der Zusammenfassung der ThEx-Projekte innerhalb des ThEx-Verbunds für die Zielgruppen und das Ökosystem in Thüringen: Die Bündelung der Projekte im ThEx-Verbund trägt positiv zur Zielgruppenansprache bei. (Kooperationspartner)/Die Zusammenfassung der Projekte im ThEx-Verbund erhöht die Sichtbarkeit der Angebote und Aktivitäten der ThEx-Projekte bei Gründungsinteressierten/ Gründerinnen und Gründern sowie KMU. (ThEx-Projekte)

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Online-Befragung der ThEx-Projekte und Kooperationspartner.

Auch die meisten der interviewten Vertreter:innen von Fachreferaten, die für die gründungsunterstützenden Strukturen in anderen Bundesländern zuständig sind, sehen in der besseren Sichtbarkeit der Projekte durch eine Bündelung den zentralen Mehrwert einer übergreifenden Struktur. Eine zentrale Anlaufstelle könne Orientierung für Zielgruppen bieten, welche oftmals damit überfordert seien, in einer komplexen Akteurs- und Angebotslandschaft das für sie passende Angebot zu finden. Zudem halten es einzelne von ihnen auch für plausibel, dass der Zusammenschluss von Unterstützungsangeboten ihre Strahlkraft und überregionalen Sichtbarkeit erhöhen kann.

Die Bündelung der Angebote für die Zielgruppen im ThEx-Verbund wird ebenfalls als großer Mehrwert gesehen.

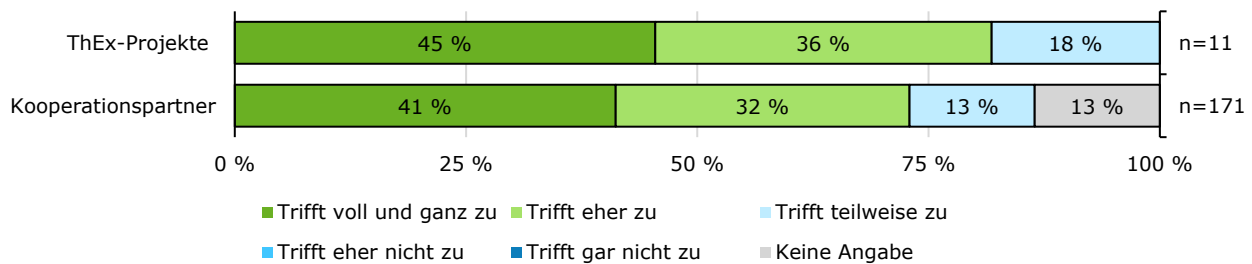
Wie in Abschnitt 3.1 dargestellt, wird die Struktur des ThEx-Verbunds insgesamt positiv bewertet: Zusammen decken die ThEx-Projekte ein breites und in sich konsistentes Spektrum an Themenfeldern ab. Thematische Lücken im Angebotsportfolio werden nur selten und mit Blick auf sehr spezifische Zielgruppen und Themen gesehen.

Dies bestätigen die Befragungsergebnisse: Rund vier Fünftel bzw. drei Viertel der befragten ThEx-Projekte und Kooperationspartner stimmen der Aussage voll und ganz oder eher zu, dass Angebote und Aktivitäten für Gründungsinteressierte, Gründer:innen sowie KMU im ThEx-Verbund sinnvoll gebündelt sind (vgl. Abbildung 13). In den Interviews wird häufig unterstrichen, dass der „One-Stop Shop“ ThEx ein Alleinstellungsmerkmal für Thüringen ist und für die Zielgruppen des Verbunds den großen Vorteil bietet, dass sie Informationen und Angebote zu unterschiedlichen Themenfeldern „aus einer Hand“ erhalten.

„Hinweise und Unterstützung an einem Ort zu finden, [...] das ist ein Vorteil [für die Start-ups].“

Vertreter:in eines anderen Bundeslandes

Abbildung 13: Bündelung der Angebote



Frage: Bitte bewerten Sie folgende Aussagen zum Mehrwert der Zusammenfassung der ThEx-Projekte innerhalb des ThEx-Verbunds für die Zielgruppen und das Ökosystem in Thüringen: Im ThEx-Verbund werden Angebote für Gründungsinteressierte, Gründer:innen sowie KMU sinnvoll gebündelt. (Kooperationspartner/ThEx-Projekte)

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Online-Befragung der ThEx-Projekte und Kooperationspartner.

Die Vertreter:innen von Fachreferaten, die für die gründungsunterstützenden Strukturen in anderen Bundesländern zuständig sind, sehen die Bündelung von Informationen und Angebote ebenfalls als mehrwertstiftend an. Diese könne dazu beitragen, Doppelstrukturen zu vermeiden und dadurch Ressourcen zu sparen. Vereinzelt wird eine Bündelung in den betrachteten Bundesländern zudem in Ansätzen auch bereits umgesetzt (beispielsweise wird das Thema Nachfolge in Baden-Württemberg und Bremen im Rahmen der Gründungsunterstützung mitgedacht).

Zudem trägt eine verstärkte Bündelung aus Sicht der Interviewpartner:innen aus Ländern, in denen bereits Angebote gebündelt umgesetzt werden, zu besseren

Lenkungsentscheidungen von politischen Entscheidungsträger:innen bei, weil eine zusammengefasste Struktur mit zentraler Anlaufstelle ihnen Bedarfe der Zielgruppen und potenzielle Lücken im bestehenden Unterstützungsportfolio effektiver spiegeln

kann als einzelne Akteure. Einige von ihnen sehen in einer zentralen Anlaufstelle zudem das Potenzial, Partikularinteressen einzelner Akteure zu sortieren und bei Interessenskonflikten zu vermitteln. So könnten Reibungsverluste bei Abstimmungen zwischen umsetzenden Akteuren verringert werden. Ein interviewter Kooperationspartner folgt den Argumenten der Interviewpartner:innen aus den anderen Ländern ebenfalls.

„Der ThEx-Verbund ist eine einzigartige Möglichkeit für uns, Mitgliedern unserer [...] Community nicht nur Kontakte [in die Branche] zu vermitteln, sondern die kompletten Beratungs- und Kontaktmöglichkeiten ab einer Gründungsidee.“

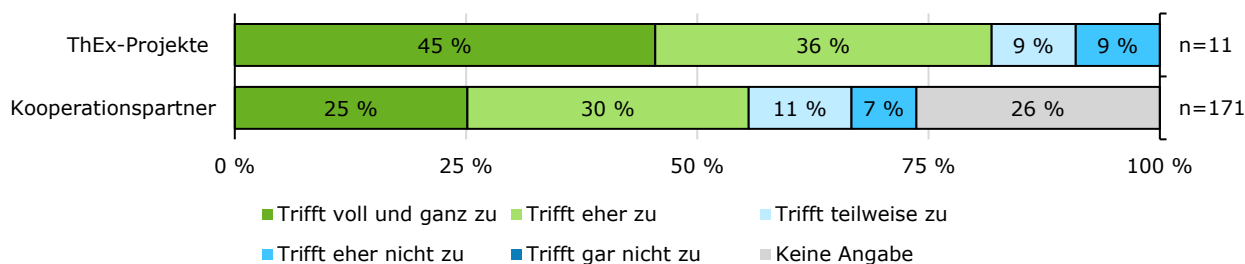
Offene Angabe eines Kooperationspartners

Der ThEx-Verbund trägt dazu bei, dass die Zielgruppen an das geeignetste Angebot weitervermittelt werden.

Die (Weiter-)Empfehlung von Unterstützungsangeboten/Verweisberatung stellt eine der häufigsten Formen der Interaktion sowohl zwischen den Projekten des ThEx-Verbunds als auch zwischen den Projekten und ihren Kooperationspartnern dar (siehe Abschnitt 3.1 und 1.1). Zudem berichten die ThEx-Projekte und die Kooperationspartner, sofern sie in der Lage sind, dies einzuschätzen, häufig, dass die Weitervermittlung zwischen den ThEx-Projekten untereinander bzw. zu den Kooperationspartnern überwiegend gut gelingt. Eine Herausforderung für die Weitervermittlung ist die teilweise wahrgenommene Konkurrenz um Beratungsfälle zwischen den ThEx-Projekten untereinander sowie dem Ökosystem (vgl. Abschnitt 1.1).

Die Befragungsergebnisse bestätigen das überwiegend positive Bild bzgl. der Weitervermittlung der Zielgruppen: Fast alle ThEx-Projekte stimmen der Aussage voll und ganz oder eher zu, dass die Zusammenfassung der ThEx-Projekte im ThEx-Verbund positiv dazu beiträgt, dass Gründungsinteressierte, Gründer:innen und KMU an das jeweils geeignetste Unterstützungsangebot vermittelt werden. Die Kooperationspartner äußern sich zwar mehrheitlich ebenso, rund ein Viertel der Befragten machen hierzu jedoch keine Angabe (vgl. Abbildung 14).

Abbildung 14: Weitervermittlung der Zielgruppen an das geeignetste Angebot



Frage: Bitte bewerten Sie folgende Aussagen zum Mehrwert der Zusammenfassung der ThEx-Projekte innerhalb des ThEx-Verbunds für die Zielgruppen und das Ökosystem in Thüringen: Die Weitervermittlung der Gründungsinteressierten/Gründerinnen und Gründer sowie KMU an das jeweils beste Unterstützungs- und Beratungsangebot gelingt zielführend. (Kooperationspartner) Die Zusammenfassung der Projekte im ThEx-Verbund trägt positiv dazu bei, dass Gründungsinteressierte/Gründerinnen und Gründer sowie KMU an das jeweils geeignetste Unterstützungsangebot vermittelt werden. (ThEx-Projekte)

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Online-Befragung der ThEx-Projekte und Kooperationspartner.

Ein:e Interviewpartner:in aus einem der betrachteten Bundesländer, in dem die Gründungsunterstützung zentral organisiert ist, sieht die Nachverfolgung von Gründer:innen im Anschluss an eine Beratung als große Herausforderung an, wenn ein einheitliches Kund:innen-managementsystem aus Datenschutzgründen nicht umsetzbar ist.

„Man weiß aber manchmal nicht, wie es [den beratenen Start-ups] so ergangen ist, wenn die sich nicht von sich aus wieder melden. Also theoretisch haben sie vielleicht wieder einen Bedarf gehabt, wo man gut hätte unterstützen können, aber das kriegt man immer gar nicht so mit.“

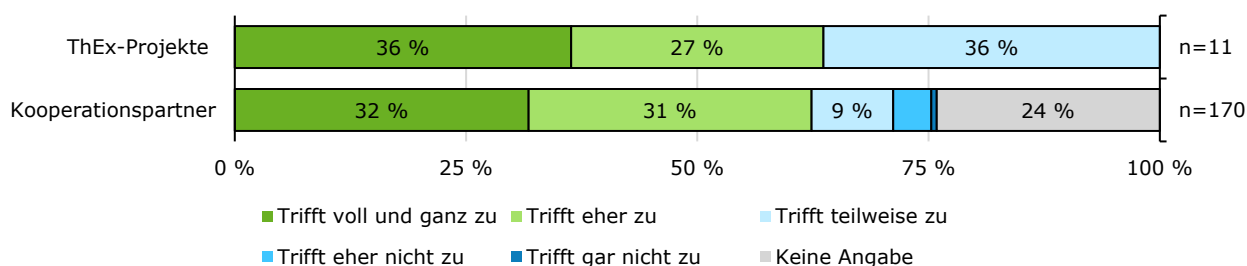
Vertreter:in eines anderen Bundeslandes

Die Zusammenarbeit der ThEx-Projekte im ThEx-Verbund trägt zu einer höheren Qualität ihrer Angebote bei.

Insgesamt setzen die ThEx-Projekte qualitativ hochwertige Angebote an (vgl. Abschnitt 3.1). Dabei arbeiten sie insbesondere zu niedrigschwelligen und konkret anlassbezogenen Interaktionen im Rahmen der Umsetzung von Unterstützungsangeboten zusammen (vgl. Abschnitt 3.1). Zudem zeigen die Ergebnisse, dass die Interviewpartner:innen aller Akteursgruppen große Potenziale einer Bündelung für die Erhöhung der Angebotsqualität sehen – wenn die Vernetzung unter den ThEx-Projekten gut gelingt. Als Beispiel wird mehrfach die gegenseitige Befruchtung von KMU und Start-ups genannt: Start-ups könnten unter anderem vom Prozesswissen etablierter Unternehmen lernen, während KMU durch eine Zusammenarbeit mit Start-ups Zugang zu innovativen Ideen und Lösungen erhalten können. Ebenso wird mehrfach hervorgehoben, dass Gründer:innen potenziell an einer Nachfolge interessiert sein könnten, sodass eine Bündelung von Angeboten daher auch in diesem Bereich sinnvoll erscheine und, weil durch das Zusammendenken der beiden Zielgruppen bessere Angebote gemacht werden könnten.

Der Aussage, dass die Zusammenfassung der ThEx-Projekte im ThEx-Verbund sich positiv auf die Qualität von deren Angebote und Aktivitäten auswirkt, stimmen jeweils rund zwei Drittel der ThEx-Projekte und befragten Kooperationspartner voll und ganz oder eher zu. Ein Viertel der Kooperationspartner macht diesbezüglich allerdings keine Angabe (vgl. Abbildung 15).

Abbildung 15: Qualität der Angebote



Frage: Bitte bewerten Sie folgende Aussagen zum Mehrwert der Zusammenfassung der ThEx-Projekte innerhalb des ThEx-Verbunds für die Zielgruppen und das Ökosystem in Thüringen: Die Zusammenarbeit der ThEx-Projekte im ThEx-Verbund erhöht die Qualität der Angebote. (Kooperationspartner)/Die Zusammenfassung der Projekte im ThEx-Verbund trägt positiv zur Qualität der Angebote und Aktivitäten der ThEx-Projekte bei. (ThEx-Projekte)

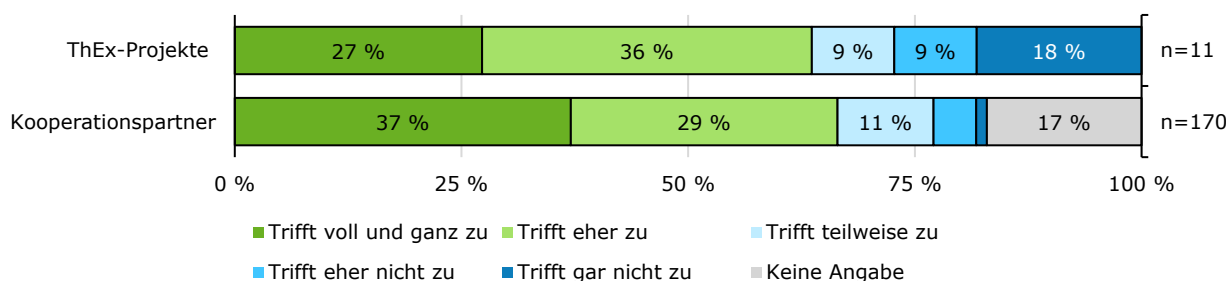
Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Online-Befragung der ThEx-Projekte und Kooperationspartner.

Der ThEx-Verbund trägt teilweise dazu bei, dass die ThEx-Projekte untereinander und mit ihren Kooperationspartnern intensiver zusammenarbeiten.

Die in den vorigen Abschnitten dargelegten Ergebnisse zeigen, dass die ThEx-Projekte häufig untereinander und mit ihren Kooperationspartnern zusammenarbeiten, wobei eine Zusammenarbeit mit solchen Projekten und in Themenbereichen, die an die eigenen angrenzen, häufiger ist. Um die Zusammenarbeit zu fördern, bietet der ThEx-Verbund den ThEx-Projekten und seinen Kooperationspartner zudem verschiedene Plattformen, wie z. B. ThEx-Connect oder das ThEx-Forum, welche den bilateralen Austausch ergänzt.

Der Aussage, dass die Zusammenfassung der ThEx-Projekte im ThEx-Verbund zu einer intensiveren Kooperation zwischen den ThEx-Projekten und ihren Kooperationspartnern beiträgt, stimmen jeweils rund zwei Drittel der Projekte und befragten Kooperationspartner voll und ganz oder eher zu (vgl. Abbildung 16).

Abbildung 16: Kooperation zwischen den ThEx-Projekten und ihren Kooperationspartnern



Frage: Bitte bewerten Sie folgende Aussagen zum Mehrwert der Zusammenfassung der ThEx-Projekte innerhalb des ThEx-Verbunds für die Zielgruppen und das Ökosystem in Thüringen. Der ThEx-Verbund fördert den Kooperationsgedanken zwischen den ThEx-Projekten und den Kooperationspartnern. (Kooperationspartner)/Die Zusammenfassung der Projekte im ThEx-Verbund trägt positiv zur intensiveren Kooperation zwischen den ThEx-Projekten und ihren externen Kooperationspartnern bei. (ThEx-Projekte)

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Online-Befragung der ThEx-Projekte und Kooperationspartner.

Der ThEx-Verbund trägt durch seine Struktur dazu bei, die Gründungskultur in Thüringen zu stärken, Übergabe- bzw. Übernahmeprozesse in Thüringen zu erleichtern und die Leistungsfähigkeit von KMU zu stärken.

Übergreifend zeigen die Ergebnisse, dass die ThEx-Projekte im ThEx-Verbund relevante Themenfelder abdecken, wodurch sie ihren Zielgruppen eine durchgängige Unterstützung ermöglichen können. Doppelstrukturen können vermieden werden. Durch Kooperationen im operativen Bereich können die ThEx-Projekte zudem bereits verschiedene Synergien heben. Eine vermehrte Zusammenarbeit im strategischen Bereich sowie ein stärkeres Gefühl der Zusammengehörigkeit und dem Hinarbeiten auf das gemeinsame Ziel könnte dies jedoch noch verstärken.

Zudem zeigt sich, dass der ThEx-Verbund als zentrale Anlaufstelle für seine Zielgruppen, insbesondere Gründungsinteressierte und Gründer:innen, etabliert ist und leicht auffindbar ist. Die Einbindung der ThEx-Projekte in ihren Netzwerken trägt zum einen dazu bei, dass sie ihre Zielgruppen oftmals besser erreichen können, da die Kooperationspartner als Multiplikatoren dienen und die ThEx-Projekte bekannter machen. Insbesondere gemeinsame Veranstaltungen und der Verweis der Kooperationspartner auf die ThEx-Projekte unterstützen dies. Zum anderen können die Nutzer:innen der ThEx-Projekte durch deren Netzwerke von der Fachexpertise der Kooperationspartner profitieren.



Fazit und Bewertung

In der Gesamtschau lässt sich feststellen, dass die Bündelung der ThEx-Projekte im ThEx-Verbund zur besseren Zielerreichung der ThEx-Projekte beiträgt. Insbesondere im Hinblick auf die Sichtbarkeit der Unterstützungsangebote bietet der ThEx-Verbund einen zentralen Mehrwert. Die Evaluierungsergebnisse deuten aber auch darauf hin, dass die Potenziale des ThEx-Verbunds in diesem Bereich noch besser genutzt werden könnten. Gründe hierfür sind zum einen, dass die ThEx-Projekte ihre Angebote sehr unterschiedlich und individuell bewerben und nach außen kommunizieren, zum anderen wird die Dachmarke des ThEx nicht konsistent genutzt. Dies trägt u. a. auch dazu bei, dass das ThEx vorrangig mit dem Thema Gründung assoziiert wird und seltener mit dem Bereich Unternehmertum.

Die Mehrwerte des ThEx-Verbunds hinsichtlich der sinnvollen Bündelung der Angebote und der besseren Qualität der Angebote kann die Evaluierung ebenfalls weitestgehend bestätigen. Wie zudem bereits in Abschnitt 3.1 dargelegt, gibt es weder weitreichende Überschneidungen noch substanzielle Lücken im Angebotsportfolio des ThEx-Verbunds.

Die Weitervermittlung der Zielgruppen an die geeignetsten Angebote gelingt aus Sicht der ThEx-Projekte selbst bereits gut, aus externer Perspektive bestehen jedoch weiterhin Herausforderungen.

Der ThEx-Verbund trägt durch seine Struktur dazu bei, die Gründungskultur in Thüringen zu stärken, Übergabe- bzw. Übernahmeprozesse in Thüringen zu erleichtern und die Leistungsfähigkeit von KMU zu stärken.

3.4. Bereichsübergreifende Grundsätze

In diesem Kapitel wird in den Blick genommen, wie die Grundsätze in der Umsetzung der Beratungs- und Vernetzungsprojekte, den ThEx-Projekten, berücksichtigt werden und in welchem Verhältnis die förderpolitischen Ziele der Förderung zu den Zielen den bereichsübergreifenden Grundsätzen stehen. Daraus wird abgeleitet, welcher Beitrag zu den BÜG zu erwarten ist.

Zur Adressierung dieser Aspekte wird sowohl auf die Ergebnisse der Interviews mit den ThEx-Projekten als auch auf die Analyse von zentralen Programmdokumenten zurückgegriffen.

Um die Berücksichtigung und den Beitrag der Fördermaßnahmen zu den Zielen der BÜG sicherzustellen, wurden auf Ebene des ESF Plus-Programms in der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung Maßnahmen ergriffen:

- **Vorbereitung:** In Vorbereitung auf die Programmerstellung wurden die Gleichstellung, Chancengleichheit und Nachhaltigkeit als Ziele der Maßnahmenförderung mit den zuständigen Fachreferaten erörtert und ihre Berücksichtigung vereinbart. Hierfür wurde auf Ergebnisse der Evaluierung der Querschnittsziele aus der vorherigen Förderperiode 2014 bis 2020 zurückgegriffen.³⁵ „Dieses partizipative Vorgehen stärkt ihre Relevanz in vielen Schritten der Programmdurchführung wie zum Beispiel bei der Auswahl der Vorhaben, indem potenziell diskriminierende Tatbestände und Förderkriterien auf den Prüfstand gestellt und abgebaut werden.“³⁶
- **Durchführung:** „Mit der AG Chancengleichheit gibt es zudem ein zentrales Gremium, welches regelmäßig eingebunden wird, um die Berücksichtigung und den Beitrag des ESF-Programms zu den Querschnittszielen zu erörtern.“³⁷ Auch die Öffentlichkeitsarbeit des ESF Plus legt im Freistaat Thüringen einen Schwerpunkt auf die Erreichung besonders benachteiligter und somit wichtiger Zielgruppen, die insbesondere von einer Teilnahme an den Angeboten profitieren könnten: „Ein weiterer Schwerpunkt besteht darin, die Diversität der Teilnehmenden aufzugreifen und beispielsweise Frauen in Führungspositionen zu porträtieren.“³⁸ Zudem wurde im Zuge der Antragsstellung eine standardisierte Abfrage zur Berücksichtigung der Grundsätze auf Vorhabenebene eingeführt.
- **Nachbereitung:** Im Evaluierungsplan wurden Fragen zur Bewertung der angemessenen Berücksichtigung und diesbezüglich erreichten Ergebnisse festgehalten.

Laut den einschlägigen Verordnungen (vgl. Kapitel 1.2) sollen die BÜG während der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Fördermaßnahmen berücksichtigt werden. Abbildung 17 gibt einen Überblick über die damit einhergehenden Verfahrensschritte:

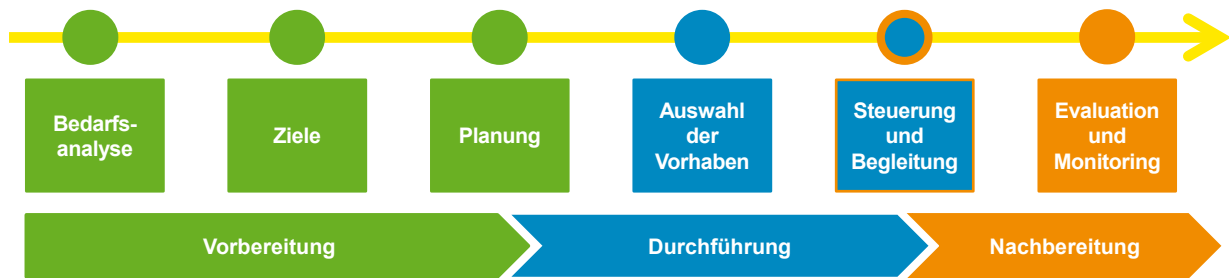
³⁵ Henkel, A. Strauß, R., Schwarz, N. (2020): Evaluierung der Umsetzung der Querschnittsziele im Rahmen der Förderung durch den Europäischen Sozialfonds im Freistaat Thüringen in der Förderperiode 2014 bis 2020.

³⁶ Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie (2023): ESF-Programm Thüringen – Förderperiode 2021-2027.

³⁷ Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie (2023): ESF-Programm Thüringen – Förderperiode 2021-2027.

³⁸ Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie (2023): ESF-Programm Thüringen – Förderperiode 2021-2027.

Abbildung 17: Durchgängige Berücksichtigung der BÜG in den Verfahrensschritten



Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.



Zentrale Ergebnisse

- Die BÜG werden in allen Phasen der Förderung (Konzepterstellung, Umsetzung und Evaluierung) berücksichtigt. Ein potenzieller Beitrag zu den Zielen der BÜG ist dadurch abgesichert.
- Die Evaluierungsergebnisse weisen zudem darauf hin, dass durch die Umsetzung der ThEx-Projekte potenziell ein Beitrag zu den Zielen der BÜG geleistet wird.
- Es bestehen Überschneidungen zwischen den förderpolitischen Zielen der beiden Richtlinien und den BÜG.

Die BÜG werden in allen Phasen berücksichtigt. Ein potenzieller Beitrag zu den Zielen der BÜG ist dadurch abgesichert.

Die Analyse zentraler Dokumente zum Antrags- und Auswahlverfahren sowie den Instrumenten der Steuerung und Begleitung zeigt, dass die BÜG in der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Förderung der Beratungs- und Vernetzungsprojekte Berücksichtigung finden. Konkret werden die BÜG im Rahmen der Konzepterstellung, der Sachberichtslegung und der Evaluierung berücksichtigt. Im Folgenden wird für diese Verfahrensschritte beschrieben, wie die Berücksichtigung erfolgt.

Im Zuge der Konzepterstellung sind die Antragstellenden angehalten, die Beiträge der ThEx-Projekte zu den BÜG darzulegen.

- **Gleichstellung der Geschlechter:** Den Vorhabensbeschreibungen zufolge berücksichtigen die ThEx-Projekte diesen BÜG in der Umsetzung ihrer Angebote, indem sie auf geschlechtsneutrale Angebote und Ansprache der Zielgruppen achten. Zudem geben einige ThEx-Projekte an, ein paritätisch besetztes Projektteam anzustreben oder ihre Referent:innen bzw. Kooperationspartner für das Thema zu sensibilisieren bzw. zu motivieren. Außerdem soll die Vermittlung von Rollenbildern oder Stereotypen vermieden werden.
- **Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung:** Diesen BÜG berücksichtigen die ThEx-Projekte laut ihren Vorhabensbeschreibungen mehrheitlich, indem sie Angebote konzipieren, die allen Menschen – unabhängig von Geschlecht und Herkunft – offenstehen. Zudem soll in der konzeptionellen Ausrichtung darauf geachtet werden, dass z. B. geschlechtsspezifische und/oder kulturell relevante Besonderheiten in den Angeboten und Beratungen berücksichtigt

werden. Schließlich streben die ThEx-Projekte an, bei Angeboten auf Barrierefreiheit zu achten, sowohl im digitalen als auch im analogen Raum.

- **Ökologische Nachhaltigkeit:** Die ThEx-Projekte geben in ihren Vorhabensbeschreibungen mehrheitlich an, bei der Umsetzung auf eine ressourcenschonende und nachhaltige Umsetzung zu achten. Dies bedeutet u. a., dass Angebote digital zur Verfügung gestellt werden sollen, um Reisetätigkeiten zu reduzieren oder dass bei der Organisation von Veranstaltungen darauf geachtet wird, nachhaltige und regionale Produkte zu verwenden und Mengen möglichst genau einzuplanen. Papierarme Arbeitsweisen sollen ebenfalls berücksichtigt werden.

Gleichzeitig sind die ThEx-Projekte im Rahmen der Sachberichtslegung angehalten, anzugeben inwiefern entsprechende Maßnahmen zur Berücksichtigung der BÜG in der Projektumsetzung verwirklicht wurden.

Die Evaluierungsergebnisse weisen darauf hin, dass durch die Umsetzung der Förderung potenziell ein Beitrag zu den Zielen der BÜG geleistet wird.

In den Interviews mit den ThEx-Projekten berichten deren Projektleitungen von verschiedenen umgesetzten Maßnahmen, zur Umsetzung der BÜG, die darauf schließen lassen, dass die in den Vorhabensbeschreibungen aufgeführten Aktivitäten wie geplant umgesetzt wurden. So schilderten die Projektleitungen mit Blick auf die BÜG „Gleichstellung der Geschlechter“ und „Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung“, dass eine genderneutrale und inklusive Ansprache selbstverständlich in ihren Angeboten umgesetzt wird. Weiterhin achten sie, wie in den Vorhabensbeschreibungen dargelegt, bei Veranstaltungen auf barrierefreie Zugänge und weisen dies teilweise explizit in ihren Veranstaltungsbeschreibungen aus.

Hinsichtlich des BÜG „Ökologische Nachhaltigkeit“ geben die ThEx-Projekte in den Interviews an, dass sie sofern möglich versuchen Reisetätigkeiten zu verringern und bei notwendigen Reisen möglichst den öffentlichen Nahverkehr zu nutzen. Zudem geben einzelne ThEx-Projekte an, bei Veranstaltungen darauf zu achten, das Catering möglichst genau der Personenzahl anzupassen, um Lebensmittelverschwendung vorzubeugen.

Verhältnis der förderpolitischen Ziele zu den bereichsübergreifenden Grundsätzen

Es bestehen Überschneidungen zwischen den förderpolitischen Zielen und den BÜG.

Im Abgleich der förderpolitischen Ziele der Gründungsrichtlinie mit den Zielen der BÜG werden Überschneidungen deutlich, insbesondere hinsichtlich der „Gleichstellung der Geschlechter“ und „Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung“. Die über die Gründungsrichtlinie geförderten Beratungs- und Vernetzungsprojekte sollen „auf Gründungen von am Arbeitsmarkt benachteiligten Gruppen, auf besondere Gründungskonstellationen oder auf Gründungen mit besonderer wirtschaftlicher Bedeutung, insbesondere technologisch-innovativen Gründungen, ausgerichtet sein“.³⁹

In der Beratungsrichtlinie sind die BÜG formal verankert: unter Abschnitt 1.1 heißt es „Den Regelungen der Artikel 9 Verordnung (EU) 2021/1060 (Bereichsübergreifende Grundsätze) sowie Artikel 6 Verordnung (EU) 2021/1057 ESF+VO (Gleichstellung der Geschlechter, Chancengleichheit

³⁹ Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Landwirtschaft und Ländlichen Raum (2022): Richtlinie über die Gewährung von Zuschüssen aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und/oder des Freistaats Thüringen zur Förderung von Unternehmensgründungen (Gründungsrichtlinie).

und Nichtdiskriminierung) ist Rechnung zu tragen“.⁴⁰ Die Richtlinie gibt jedoch keine weiteren Hinweise dazu, wie die BÜG in der Umsetzung zu berücksichtigen sind.

Mit Blick auf die ThEx-Projekte selbst lassen sich den Vorhabensbeschreibungen zufolge ebenfalls explizite inhaltliche Bezüge zu den BÜG identifizieren:

- **ThEx Frauensache** zielt mit seinen Angeboten darauf ab, den Anteil von Gründerinnen, der bisher bei rund einem Drittel liegt, zu steigern. Dabei sollen insbesondere spezifische Hemmnisse auf persönlicher Ebene, wie z. B. mangelnde Risikobereitschaft bzw. hohes Risikobewusstsein, Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten, zu wenige förderliche Netzwerke, zu wenige gute Vorbilder oder Hemmnisse auf gesellschaftlicher Ebene, wie bestehende Rahmenbedingungen, Stereotype oder Vorurteile, adressiert werden.
- **ThEx innovativ** strebt an, mithilfe von nachhaltigen und innovativen Gründungen, einen Beitrag zur Bewältigung der Folgen des demographischen Wandels und dessen Auswirkungen auf die Wirtschaftsstruktur und den Arbeitsmarkt zu leisten.
- Die Angebote von **ThEx Enterprise** sollen dazu beitragen, dass Teilnehmenden durch Existenzgründung eine chancengerechte Teilnahme am Arbeitsmarkt ermöglicht wird. Zudem werden die Teilnehmenden dazu motiviert, sich bei ihren Geschäftsmodellen mit Fragen der ökologischen Nachhaltigkeit zu befassen.
- **ThEx kreativ** möchte Kreativschaffenden, die häufig eine hohe Sensibilität und zukunftsweisende Ideen für die Themen der BÜG mitbringen, mit seinen Angeboten Plattformen bieten, um deren Reichweite zu erhöhen.
- Die **ThEx Gründungszentren** streben an, für Existenzgründungen zu sensibilisieren und z. B. die Möglichkeiten der Existenzgründungen im Hinblick auf Flexibilität, Selbstbestimmung, Teilhabe an der Gesellschaft und wirtschaftliche Unabhängigkeit zu verdeutlichen.
- **ThEx Nachfolge** zielt darauf ab, durch seine Tätigkeit die Sensibilisierung für und die Begleitung von Nachfolgeprozessen die Nachhaltigkeit und Stabilität bestehender Unternehmen sowie deren Weiterentwicklung zu sichern.
- Im Rahmen der Angebote von **ThEx Young Entrepreneurs** sollen die teilnehmenden Schüler:innen für unternehmerische Leitbilder und Berufsfelder im Themenfeld Sustainable Entrepreneurship sensibilisiert werden und sich mit dem Thema Nachhaltigkeit in seinen verschiedenen Dimensionen in ihren Projektideen auseinandersetzen.
- Der Beratungsschwerpunkt Energie- und Ressourceneffizienz bei **ThEx Wirtschaft 4.0** soll dazu beitragen, mit Hilfe digitaler Anwendungen die ökologische Nachhaltigkeit zu steigern. Zudem können mit digitalen Anwendungen Ungleichheiten auf dem Arbeitsmarkt reduziert werden, da Technologie in ihrer Implementierung und Anwendung keinen Unterschied zwischen den Anwender:innen kennt.
- Die Angebote von **ThEx Zukunftswirtschaft** orientieren sich an den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit und sollen dazu beitragen, diese stärker in Unternehmen zu verankern. Beispielsweise sollen die Angebote dazu beitragen, Unternehmen bei einer familienfreundlichen Arbeitsorganisation zu unterstützen, sodass die Teilhabe von Frauen am Arbeitsmarkt gestärkt wird. Außerdem sollen Unternehmen für Möglichkeiten zur Steigerung von Energie- und Ressourceneffizienz sensibilisiert werden.

⁴⁰ Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Landwirtschaft und Ländlichen Raum (2022): Richtlinie über die Gewährung von Zuschüssen aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und/oder des Freistaats Thüringen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen durch Förderung betriebswirtschaftlicher und technischer Beratungen (Beratungsrichtlinie).



Fazit und Bewertung

Die Ausführungen zeigen, dass ein Beitrag zu den Zielen der BÜG zu erwarten ist. So zeigen die Ausführungen zur Berücksichtigung der BÜG in den Verfahrensschritten der Förderung, dass ein potenzieller Beitrag zu den Zielen der BÜG abgesichert ist. Sowohl im Zuge der Vorbereitung der Förderung als auch der Umsetzung und Evaluierung der Förderung finden die BÜG Berücksichtigung.

Ein Beitrag zu den BÜG erscheint durch die Umsetzung der Vorhaben der ThEx-Projekte plausibel. So deuten die Ergebnisse zum einen darauf hin, dass die Projekte dazu beitragen, dass diverse Zielgruppen angesprochen und unterstützt werden. Zum anderen können die Zielgruppen dafür sensibilisiert oder motiviert bzw. dabei unterstützt werden, Vorhaben umzusetzen, die langfristig einen Beitrag zu den Zielen der BÜG, wie z. B. der Nachhaltigkeit, leisten.

Schließlich werden Überschneidungen in den förderpolitischen Zielen und den Zielen der BÜG deutlich. Insbesondere in der Gründungsrichtlinie wird deutlich, dass die Beratungs- und Vernetzungsprojekte auf die BÜG „Gleichstellung der Geschlechter“ und „Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung“ abzielen. Die Beratungsrichtlinie bleibt in ihrer Aussage eher vage.

4. Fazit

Die grundlegende Struktur des ThEx-Verbunds ist aus Sicht der Evaluierung tragfähig und relevant. Die Bündelung von Beratungs- und Vernetzungsangeboten unter einem Dach adressiert die zentralen Themenfelder von Gründungsinteressierten, Gründer:innen, Nachfolger:innen und KMU schlüssig. Die ThEx-Projekte decken damit ein breites, in sich konsistentes Themenspektrum ab; vorhandene thematische Lücken im Angebotsportfolio sind klein, sehr spezifisch und für die Gesamtarchitektur nachrangig. Im Vergleich der Bundesländer hat der ThEx-Ansatz mit seiner umfassenden Bündelung von Unterstützung für Gründungsinteressierte, Gründer:innen, Nachfolger:innen und KMU ein Alleinstellungsmerkmal.

Gleichzeitig wurde die Struktur des ThEx-Verbunds weiterentwickelt, um den jeweils aktuellen Bedarfen der Zielgruppen gerecht zu werden. Dies trägt u. a. dazu bei, dass der ThEx-Verbund von außen oft als komplex und undurchsichtig wahrgenommen wird. Zwar wird das ThEx bereits häufig als zentrale Anlaufstelle angesehen und der ThEx-Verbund trägt dazu bei, dass die ThEx-Projekte sichtbarer für die Zielgruppen sind als sie es individuell wären. Dennoch zeigt sich auch, dass einige der Angebote der ThEx-Projekte nicht primär mit dem ThEx, sondern eher mit den Trägern in Verbindung gebracht werden. Ein Grund hierfür ist, dass die ThEx-Projekte die Dachmarke nicht konsequent in der Außendarstellung nutzen und ihren eigenen Bezug zum ThEx uneinheitlich darstellen. Dies erschwert es den Zielgruppen und Kooperationspartnern, sämtliche Mehrwerte des ThEx-Verbunds zu begreifen bzw. für sich zu nutzen. Zudem zeigt sich, dass das ThEx überwiegend mit dem Thema Gründungen assoziiert wird, weniger mit „Unternehmer:innentum/KMU“.

Die Ergebnisse der Netzwerkanalyse zeigen, dass die ThEx-Projekte im Verbund auf vielfältige Art und Weise häufig und mit großer Zufriedenheit zusammenarbeiten, was als Beleg für eine überwiegend funktionierende Zusammenarbeit dient. Dabei konzentriert sich die Zusammenarbeit vorwiegend auf

operative Formen (Verweisberatung, gemeinsame Durchführung), wodurch qualitativ hochwertige Angebote für die Zielgruppen durchgeführt werden. Die strategische Entwicklung und gemeinsame Angebotsweiterentwicklung sind selten Bestandteil der Zusammenarbeit. Dies ist aufgrund der Zielgruppen- und Themenspezifika der ThEx-Projekte an vielen Stellen nachvollziehbar.

Weiterhin wird die Zusammenarbeit der ThEx-Projekte durch die Fördermodalitäten gehemmt, was einen Fokus auf projektspezifische Zielvorgaben legt. Dadurch werden Erfolge oftmals nicht als Erfolg aller Beteiligten wahrgenommen. Zudem fehlt ein datenschutzkonformes, schlankes System zur Nachverfolgung der Kund:innen (CRM-System o. Ä.), das Durchlässigkeit und Wirkpfade transparent macht. Knappe Ressourcen für übergreifende Arbeit sowie das unterschiedlich stark ausgeprägte Zugehörigkeitsgefühl zum ThEx-Verbund erschweren eine effektive Zusammenarbeit.

Das ThEx Management erfüllt seine koordinierenden und kommunikativen Aufgaben zielführend und trägt zu einer gelingenden Zusammenarbeit auf operativer Ebene bei. Als Lotse innerhalb des ThEx-Verbunds leitet das ThEx Management Kund:innen in der Praxis jedoch überwiegend an ThEx Enterprise weiter. Ein Grund hierfür könnte sein, dass das ThEx überwiegend mit dem Thema Gründungen assoziiert wird, so dass sich vor allem Gründungsinteressierte und Gründer:innen an das ThEx wenden. Dennoch besteht der aus Sicht der Evaluierung nachvollziehbare Wunsch, dass das ThEx Management stärker eruiert, inwiefern weitere Bedarfe der Kund:innen durch die anderen ThEx-Projekte adressiert werden könnten und auch auf deren Angebote verwiesen werden kann. Die Rolle des ThEx Managements im Bereich der Strategieentwicklung ist - nicht zuletzt aufgrund der oben beschriebenen Zielgruppen- und Themenspezifika der ThEx-Projekte - begrenzt.

Die Netzwerke der ThEx-Projekte sind sinnvoll zielgruppen- und themenbedingt ausdifferenziert und unterscheiden sich entsprechend in Bezug auf eingebundene Akteure und Größe. Zudem ermöglichen die vom ThEx organisierten Veranstaltungen die Vernetzung der Kooperationspartner untereinander und geben Impulse ins Netzwerk. Gleichwohl bleiben punktuell Synergiepotenziale ungehoben und eine landesweite Abdeckung der ThEx-Projekte mit ihren Angeboten gelingt nur in Teilen.

Innerhalb ihrer Netzwerke werden die ThEx-Projekte als zentrale Akteure gesehen: für diejenigen Kooperationspartner ohne direkten thematischen Bezug zu Gründung und Unternehmertum (z. B. Arbeitsagenturen) bieten die ThEx-Projekte eine Entlastung, da sie auf deren Angebote verweisen können. Andererseits verweisen die ThEx-Projekte bei fachspezifischen Fragen auf Angebote der Kooperationspartner (z. B. die Kammern oder thematisch fokussierte Akteure).

Die bereichsübergreifenden Grundsätze sind programmatisch verankert und werden in der Umsetzung plausibel berücksichtigt; Überschneidungen mit den förderpolitischen Zielen (v. a. Gleichstellung und Chancengleichheit) sind erkennbar.

5. Handlungsempfehlungen

In diesem Kapitel werden die Handlungsempfehlungen entlang der Bereiche „Weiterentwicklung des ThEx-Verbunds“ (vgl. Kapitel 5.1), „Zusammenarbeit im ThEx-Verbund“ (vgl. Kapitel 5.2) und „Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern“ (vgl. Kapitel 5.3) vorgestellt. Hierfür wird in den jeweiligen Kapiteln zunächst der zentrale Befund zusammengefasst, um daraufhin die abgeleitete Handlungsempfehlungen vorzustellen.

5.1. Weiterentwicklung des ThEx-Verbunds

ThEx-Verbund als erste Anlaufstelle für seine Zielgruppen weiter etablieren

Die Evaluierungsergebnisse zeigen, dass die ThEx-Projekte ein breites und in sich konsistentes Spektrum an Themenfeldern abdecken, wobei die Struktur von außen weiterhin als unübersichtlich wahrgenommen wird.

Das ThEx nimmt bereits eine zentrale Rolle im Ökosystem im Freistaat Thüringen ein und ist als erste Anlaufstelle für Gründungsinteressierte, Gründer:innen, Unternehmensnachfolger:innen und KMU etabliert. Es wird jedoch überwiegend mit dem Thema Gründungen, und seltener mit der Beratung und Vernetzung von KMU in Verbindung gebracht. Die ThEx-Projekte nutzen die Dachmarke nicht konsequent in der Außendarstellung und stellen ihren eigenen Bezug zum ThEx uneinheitlich dar, wodurch der Nutzen der Dachmarke geschmälert wird.



Handlungsempfehlungen

- Es empfiehlt sich, das ThEx beizubehalten und die ThEx-Projekte auch weiterhin im ThEx-Verbund zu fördern.
- Nach außen sollte das ThEx auch in Zukunft auf eine einheitliche Kommunikation und ein gemeinsames Auftreten als ThEx hinarbeiten. Die bereits erfolgte Umstrukturierung der Website entlang der Bedarfe der Zielgruppen ist ein erster guter Ansatz, der fortgeführt und ausgebaut werden sollte. Ergänzend sollte das Newsletter-Angebot der ThEx-Projekte gebündelt werden, um die Kommunikation zu straffen. Der bereits existierende Newsletter des ThEx-Verbunds sollte dabei im Fokus stehen. Weiterhin sollte in der Außendarstellung das ThEx klar im Vordergrund stehen – erst danach individuelle Angebote und die Projektträger.
- Zudem sollte in der Außendarstellung darauf geachtet werden, dass die beiden Themenfelder Existenzgründung und Unternehmer:innentum mit dem gleichen Gewicht dargestellt werden. Diesbezüglich könnte geprüft werden, ob es zielführend wäre, beide Themenfelder in der Dachmarke abzubilden. Hierbei wäre jedoch abzuwägen, inwiefern der Mehrwert eines solchen Rebrandings dem Mehrwert der bereits etablierten Marke ThEx gegenüberstehen würde.
- Zur Reduzierung der wahrgenommenen Komplexität des ThEx-Verbunds könnte ggf. darüber nachgedacht werden, die Struktur des ThEx durch ein Zusammenlegen von Projekten (und somit auch einer Reduzierung der involvierten Akteure) zu vereinfachen.

5.2. Zusammenarbeit im ThEx-Verbund

Die Zusammenarbeit im ThEx-Verbund stärken und eine gemeinsame Kultur aufbauen

Die ThEx-Projekte arbeiten bereits in vielfältigen Kontexten auf operativer Ebene zusammen, wobei die Spezifika der jeweiligen Zielgruppen und Themen die Intensität der Zusammenarbeit prägen. Eine Herausforderung stellt das bisher unterschiedlich ausgeprägte Gefühl der Zusammengehörigkeit („Wir sitzen alle in einem Boot“) sowie fehlende personelle Kapazitäten für Zusammenarbeit bzw. der Etablierung neuer Kooperationen dar.



Handlungsempfehlungen

- Die bereits bestehenden Austauschformate im ThEx (z. B. die ThEx-Werkstatt) sollten über alle Arbeitsebenen (Projektleitungen, Berater:innen, etc.) weiter ausgebaut werden, um regelmäßige Räume zum Erfahrungsaustausch und gemeinsamen Arbeiten zu schaffen. Zudem sollte das gemeinsame Arbeiten im ThEx gegenüber der Arbeit beim jeweiligen Träger priorisiert werden, um den Austausch auf kurzer Distanz zu ermöglichen.
- Es gilt Synergiepotenziale möglichst früh systematisch zu heben. Daher sollte bereits in der Konzepterstellung ein Fokus darauf liegen, dass die ThEx-Projekte ihre Zielgruppen und deren Bedarfe abgleichen, über Formen der Zusammenarbeit gezielt und gemeinsam nachdenken und darlegen, wie eine Zusammenarbeit die eigenen Angebote befruchten könnte.
- Es könnte geprüft werden, inwiefern förderpolitische Anreize und Unterstützung zur Zusammenarbeit gegeben werden könnten, die zudem die Möglichkeit bieten, sich auf die Qualität der Beratung und gemeinsame Erfolge zu fokussieren. Beispiele hierfür könnte ein Zeitkontingent in den ThEx-Projekten für verbundweite Aktivitäten und Zusammenarbeit sein.

Ein datenschutzkonformes CRM-System einführen

Bei der Weitervermittlung und Übergabe der Kund:innen innerhalb des Unterstützungsprozesses zwischen den ThEx-Projekten stellt die fehlende zentrale Plattform zur Nachverfolgung der Kund:innen eine Herausforderung dar.



Handlungsempfehlungen

- Es sollte geprüft werden, inwiefern ein CRM-System eingeführt werden kann, welches eine Nachverfolgung der Kund:innen datenschutzkonform ermöglicht.

5.3. Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern

Ausgewogene landesweite Abdeckung sicherstellen

Die Evaluierungsergebnisse deuten darauf hin, dass die ThEx-Projekte bisher nicht alle Regionen des Freistaats gleichmäßig abdecken bzw. nicht landesweit gleich sichtbar sind.



Handlungsempfehlungen

- Um eine landesweite Sichtbarkeit und Erreichbarkeit der ThEx-Projekte sicherzustellen, sollten alle ThEx-Projekte möglichst in ganz Thüringen aktiv und sichtbar sein. In Regionen mit schwächerer Zielgruppenpräsenz, wo eine regelmäßige Präsenz aus Ressourcen Gründen herausfordernd ist, sollten die dort aktiven Projekte die Dachmarke ThEx gezielt stärker bewerben.
- Zudem sollte die regionale Koordination der Aktivitäten gestärkt werden. Eine zentrale Rolle könnte hierbei das ThEx Management übernehmen, indem es die regionalen Veranstaltungen und Maßnahmen der ThEx-Projekte bündelt, sichtbar macht (z. B. über einen gemeinsamen Kalender) und koordiniert. Ergänzend sollte regelmäßig ein gemeinsamer Regional-Workshop stattfinden, um Aktivitäten, Verantwortlichkeiten und weiße Flecken gemeinsam abzustimmen.
- Bei der Planung von Veranstaltungen sollten die ThEx-Projekte jeweils individuell und übergreifend darauf achten, dass eine landesweite Ausgeglichenheit besteht und die Veranstaltungsorte im gesamten Land rotieren, wie dies bereits bei den Berater:innentagen umgesetzt wird, sodass der Anreiseweg für alle Nutzer:innen umsetzbar ist. Bei Veranstaltungen, wo dies nicht umsetzbar ist, sollte die Möglichkeit der digitalen Teilnahme geprüft werden.
- Die Einbindung regionaler bzw. lokaler Kooperationspartner als Multiplikatoren für die Zielgruppe gelingt vielerorts bereits gut und sollte weiter intensiviert werden. Bereits etablierte Kooperationspartner einzelner ThEx-Projekte sollten systematisch über die gesamten Angebote des ThEx informiert werden, um eine Verweisberatung zu ermöglichen.

Vernetzung mit Akteuren sowie die Vernetzung der Akteure untereinander auch zukünftig stärken

Die ThEx-Projekte stellen bereits heute einen zentralen Akteur in ihren jeweiligen Netzwerken dar. Die Netzwerke sind dabei zielgruppen- und themenspezifisch voneinander abgegrenzt. Dennoch zeigt sich auch, dass das Zusammenbringen der Netzwerke den Austausch fördern und Impulse ins Netzwerk geben kann. Zudem gibt es eine Vielzahl an bereits etablierten Kooperationspartnern, die an einer Kooperation mit weiteren ThEx-Projekten Interesse zeigen.



Handlungsempfehlungen

- Bereits bestehende Austausch- und Vernetzungsformate mit den Kooperationspartnern der ThEx-Projekte, wie das ThEx-Forum, sollten beibehalten und ggf. intensiviert werden, um die Netzwerke stärker zusammenzubringen und den Kooperationspartnern zu ermöglichen, Impulse von weiteren Akteuren aufzunehmen.
- Auf Basis dieser (und früherer) Evaluierungsergebnisse sowie weiteren, eigenen Potenzialanalysen, könnte geprüft werden, ob die bereits bestehenden, umfangreichen Netzwerke der ThEx-Projekte um weitere Akteure ergänzt werden könnten.

6. Anlagen

6.1. Struktur der Angebote in relevanten Förderbereichen in anderen Bundesländern

Die Angebote anderer Bundesländer in relevanten Förderbereichen decken eine breite Themenvielfalt ab und sind überwiegend dezentral aufgebaut.

Tabelle 10 zeigt, dass die Beratungs- und Vernetzungsstrukturen für Gründungsinteressierte, Gründer:innen, Unternehmensnachfolger:innen und KMU in den beleuchteten Bundesländern eine Vielzahl von Themen abdeckt. Dabei ähneln die Themen, sowohl im Gründungs- als auch im KMU-Bereich, den Themen des ThEx. In einzelnen Bundesländern werden darüber hinaus Themen wie Life Science, Luft und Raumfahrt oder Wasserstoff gezielt gefördert.

Sie sind überwiegend dezentral aufgebaut, das bedeutet, sie werden durch unterschiedliche Akteure konzipiert und umgesetzt, ohne durch eine zentrale Stelle/einen zentralen Netzwerkknoten verbunden zu sein.

Die Beratungs- und Vernetzungsstrukturen im Gründungsbereich können in zwei von fünf der betrachteten Bundesländer als zumindest in Ansätzen zentral gebündelt beschrieben werden. Dabei liegen die Angebote in der Zuständigkeit eines Landesministeriums und werden unter einer Dachmarke bzw. Kampagne gebündelt. Umgesetzt werden die Angebote in drei von fünf Fällen jedoch dezentral von unterschiedlichen Akteuren; lediglich ein Bundesland setzt die Angebote überwiegend gebündelt um.

Die Beratungs- und Vernetzungsstrukturen für KMU sind in allen fünf betrachteten Bundesländern dezentral organisiert. Die verschiedenen beim ThEx gebündelten Themenbereiche liegen hier in den Verantwortungsbereichen unterschiedlicher Ministerien und werden durch unterschiedliche Trägerorganisationen umgesetzt.

Erkenntnisse aus den Interviews mit den Vertreter:innen der zuständigen Fachreferate in den verschiedenen Landesministerien zeigen, dass es in den betrachteten Bundesländern, wo die Umsetzung bisher nicht gebündelt erfolgt, keine Überlegungen in Richtung einer noch stärkeren Bündelung der Beratungs- und Vernetzungsstrukturen für Gründungsinteressierte, Gründer:innen, Unternehmensnachfolger:innen und KMU wie in Thüringen gegeben hat. Es hätte aber auch keine aktive Entscheidung dagegen stattgefunden; vielmehr seien die Beratungs- und Vernetzungsstrukturen in ihrer aktuellen Form historisch gewachsen. Dessen unbeschadet zeigen die Interviewten großes Interesse am ThEx-Verbundansatz und schätzen die zentrale Bündelung und Umsetzung von Angeboten als sinnvoll ein (vgl. auch Abschnitt 3.3).

Tabelle 10: Übersicht der Strukturen in anderen Bundesländern

		Baden-Württemberg	Bremen	Sachsen	Sachsen-Anhalt	Schleswig-Holstein
Beratungs- und Vernetzungsstrukturen für Gründungen	Aufbau/ Umsetzung	zentral gebündelt, dezentral umgesetzt	zentral gebündelt und umgesetzt	dezentral gebündelt und umgesetzt	dezentral gebündelt und umgesetzt	dezentral gebündelt und umgesetzt
	Themen	Landeskampagne Start-up BW: - Wachstums-orientierte Gründungen - Internationalisierung - Female Entrepreneurship - Entrepreneurship Education - GoV und GreenTech - Life Science - Social Innovation - Finanzierungs-angebote	Starthaus Bremen: - Klassische Gründungen - Start-ups - Social Entrepreneurship - Luft und Raumfahrt - Nahrungs- und Genussmittel	FutureSAX: - Unterstützungs- und Vernetzungsangebote, keine Beratungsleistungen (Branchen- und technologieoffene, innovative Existenzgründungen) Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Klimaschutz: - Ausgründung aus Hochschulen - Ausgründungen aus der Wissenschaft (themenoffen) - Förderung von Beratungsleistungen in der Vorgründungsphase - wachstumsorientierte Gründungen - Grüne und digitale Gründungen	- Female Entrepreneurship - Selbstständigkeit von Migrant:innen - Soziale Innovation und Gemeinwohl - Entrepreneurship Education - Ausgründung aus Hochschulen	StartUp SH: - Fokus: Ausgründung aus Hochschulen - Akzelerator mit Schwer-punkten unter anderem zu Life Science und eHealth, Smart City und Energie-wirtschaft
Beratungs-	Aufbau/ Umsetzung	dezentral	dezentral	dezentral	dezentral	dezentral

		Baden-Württemberg	Bremen	Sachsen	Sachsen-Anhalt	Schleswig-Holstein
	Themen	• Unternehmensnachfolge (Start-up BW) • Wirtschaft 4.0 • Künstliche Intelligenz • Kreativwirtschaft • Zukunftsfähiges, klimaneutrales Wirtschaften • Gesundheitswirtschaft • Mobilität und Maschinenbau	• Unternehmensnachfolge (Starthaus) • Digitalisierung • Nachhaltigkeit • Innovation • Kreativwirtschaft	• Innovation (futureSAX) • Digitalisierung • Kreativwirtschaft • Unternehmensnachfolge • weitere Themenbereiche, beispielsweise Wasserstoff	• Unternehmensnachfolge • Kreativwirtschaft • 3 Akzeleratoren zu Life Science, Klima und Wald, Health und IT)	• Kreativ- und Digitalwirtschaft • Digitalisierung • Künstliche Intelligenz • Klimaneutrales Wirtschaften

Quelle: Internetrecherche und Interviews mit Vertreter:innen der zuständigen Fachreferate. Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting

6.1.1. Steckbrief Baden-Württemberg

	Aufbau und Umsetzung	Themengebiete
Beratungs- und Vernetzungsstrukturen für Gründungen	zentral gebündelt und dezentral umgesetzt	Start-up BW: • Wachstumsorientierte Gründungen • Internationalisierung • Female Entrepreneurship • Entrepreneurship Education • GoV und GreenTech • Life Science • Social Innovation • Finanzierungsangebote
Beratungs- und Vernetzungsstrukturen für KMU	dezentral	• Unternehmensnachfolge (Start-up BW) • Wirtschaft 4.0 • Künstliche Intelligenz • Kreativwirtschaft • Zukunftsfähiges, klimaneutrales Wirtschaften • Gesundheitswirtschaft • Mobilität und Maschinenbau

Aufbau der Beratungs- und Vernetzungsstrukturen für Gründungen

Das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg bündelt seine Beratungs- und Vernetzungsangebote für Gründer:innen seit 2017 unter der Landeskampagne Start-up BW. Die Angebote der Landeskampagne Start-up BW richten sich insbesondere an frühphasige Gründungen. Die Angebote sind nach Themenfeldern bzw. Zielgruppen geclustert und unterstützen sowohl Existenzgründungen als auch innovative Gründungen mit Wachstumspotenzial. Neben den Beratungs- und Vernetzungsangeboten fördert Baden-Württemberg zudem zwei Finanzierungsinstrumente für frühphasige Gründungen.

Die Angebote der Landeskampagne Start-up BW werden von verschiedenen Trägerorganisationen konzipiert und dezentral umgesetzt. Dadurch sollen die Angebote unter anderem auf bestehende regionale (Wirtschafts-)Strukturen aufbauen und regionale Kompetenzen und Ressourcen nutzen.

Anlässe und Formen der Zusammenarbeit sowie begünstigende Faktoren:

Die verschiedenen Trägerorganisationen der Start-up BW Angebote arbeiten auf verschiedenen Arten zusammen: sie stehen teilweise im Austausch untereinander oder verweisen auf weitere Angebote, wobei

themenspezifische Schnittstellen erkennbar sind. Zum Beispiel gibt es zwischen den

„Wahrscheinlich lässt sich gar kein einheitliches Bild [zur Zusammenarbeit zwischen den Beratungs- und Vernetzungsstrukturen im Gründungsbereich] zeichnen.“

Aussage des Interviewpartners aus Baden-Württemberg

verschiedenen Trägerorganisationen eines Angebots, wie den Start-up BW Acceleratoren, regelmäßige Austauschformate. Fazilitiert wird der Austausch und die Zusammenarbeit unter anderem dadurch, dass einige Trägerorganisationen mehrere Angebote umsetzen, sodass innerhalb der Organisationen ein Überblick der Angebote besteht.

Zudem bestehen Zusammenarbeitsformate mit weiteren Institutionen im Gründungsökosystem, wie beispielsweise den Handwerks-, Handels-, Industriekammern und Organisationen wie dem Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA) Baden-Württemberg.

Jährlich findet zudem eine vom Wirtschaftsministerium organisierte Arbeitstagung mit allen Akteuren des baden-württembergischen Gründungsökosystems statt.

Aufbau der Beratungs- und Vernetzungsstrukturen für KMU

Die Beratungs- und Vernetzungsstrukturen für KMU sind in Baden-Württemberg **dezentral aufgebaut** und werden **durch unterschiedliche Ministerien fachlich begleitet**. Für die verschiedenen Themen gibt es unterschiedliche Anlaufstellen, welche durch verschiedene Trägerorganisationen, insbesondere Landesagenturen, umgesetzt werden:

- Das Themengebiet **Wirtschaft 4.0, bzw. Digitalisierung** werden in Baden-Württemberg zum einen durch das Digital Hub-Netzwerk BW und 12 regionale Digital Hubs als regionale Anlaufstelle für KMU aller Branchen, zum anderen durch die regionalen KI-Labs an 16 Standorten in Baden-Württemberg abgedeckt. Die Angebote, wie beispielsweise das Experimentieren mit digitalen Projekten oder Künstlicher Intelligenz, werden von unterschiedlichen Trägerorganisationen umgesetzt: Während die Angebote der regionalen Digital Hubs unter anderem durch Wirtschaftsförderungen umgesetzt werden, werden die Angebote der regionalen KI-Labs insbesondere durch regionale fachspezifische Zentren, beispielsweise das Zentrum für Digitalisierung des Landkreises Böblingen, durchgeführt.
- Die baden-württembergische **Kreativwirtschaft** wird durch Programme und Angebote der Landesagentur Medien- und Filmgesellschaft Baden-Württemberg mbH unterstützt.
- Die erste Anlaufstelle für Fragen rund um das Thema **Unternehmensnachfolge** in Baden-Württemberg sind die sogenannten Nachfolge-Moderatoren, die beim Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg unter der Landeskampagne Start-up BW angesiedelt sind und werden durch unterschiedliche Trägerorganisationen, wie beispielsweise den Industrie-, Handels- und Handwerkskammern, umgesetzt.
- Das Kompetenzzentrum **Klimaschutz** in Unternehmen, das im Rahmen der Klimaschutzstrategie durch das Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg gefördert wird, richtet sich mit Schulungen, Veranstaltungen und Informationen zu Fördermöglichkeiten, etc. an Unternehmen, die sich über zukunftsfähiges und klimaneutrales Wirtschaften informieren möchten. Die Angebote des Kompetenzzentrums werden durch die Landesagentur Umwelttechnik BW durchgeführt.

Zusammenarbeit von Akteuren der gründungs- und unternehmensunterstützenden Strukturen

Nach Aussage des Interviewpartners gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren der gründungs- und unternehmensunterstützenden Strukturen unterschiedlich:

- Die **Landesgesellschaften** in Baden-Württemberg arbeiten häufig mit den Angeboten der Landeskampagne Start-up BW zusammen, wobei es u. a. **branchenspezifische Schnittstellen** gäbe. Als Beispiel nennt der Interviewpartner die BIOPRO Baden-Württemberg, welche insbesondere die Branchen Medizintechnik, Biotechnologie und Pharmazie unterstützt und insbesondere mit einzelnen Akzeleratoren-Programmen im Bereich der Medizintechnik zusammenarbeite.

- Zudem findet **Zusammenarbeit auf regionaler Ebene** zum Teil bereits statt, jedoch sollte dem Interviewpartner zufolge ein stärkerer Fokus auf der überregionalen

„Ich glaube es würde uns guttun, wenn wir auch die Regionen untereinander noch ein bisschen stärker vernetzen würden, um vielleicht auch an den ein oder anderen Punkten zu einer stärkeren gegenseitigen Unterstützung oder auch Arbeitsteilung zu kommen.“

Aussage des Interviewpartners aus Baden-Württemberg

Zusammenarbeit von Akteuren

der Beratungs- und Vernetzungsstrukturen für Gründungen und KMU liegen. Eine stärkere Vernetzung der Akteure im Gründungsbereich in Baden-Württemberg sei erstrebenswert und habe sich das Land bereits durch die Einbeziehung einzelner Landesagenturen vorgenommen. Diese seien aufgrund ihrer landesweiten und überregionalen Kenntnisse und Angebote geeignete Kooperationspartner, um eine gestärkte überregionale Vernetzung zu erzielen.

6.1.2. Steckbrief Bremen

	Aufbau und Umsetzung	Themengebiete
Beratungs- und Vernetzungsstrukturen für Gründungen	zentral gebündelt und umgesetzt	Starthaus Bremen: • Klassische Gründungen • Start-ups • Social Entrepreneurship • Luft und Raumfahrt • Nahrungs- und Genussmittel
Beratungs- und Vernetzungsstrukturen für KMU	dezentral	• Unternehmensnachfolge (im Starthaus) • Digitalisierung • Nachhaltigkeit • Innovation • Kreativwirtschaft

Aufbau der Beratungs- und Vernetzungsstrukturen für Gründungen

Das Starthaus Bremen ist eine Initiative der Wirtschaftsbehörde und stellt eine zentrale Anlaufstelle für Gründungsinteressierte, Start-ups und junge Unternehmen (bis 5 Jahre nach Gründung) in Bremen dar, wo alle Unterstützungsangebote für Gründungen gebündelt werden.

Im Starthaus wurden 2018 zwei ehemals separate Einheiten zusammengefasst: einerseits die Angebote des Landesförderinstituts zur Gründungsorientierung und insbesondere zu Finanzierungsinstrumenten, und auf der anderen Seite die Beratungsangebote für Gründungsinteressierte und Gründer:innen, wie beispielsweise Beratungen zum Businessplan oder zu den ersten Gründungsschritten.

Das Starthaus deckt **verschiedene Themengebiete und Schwerpunkte** ab, wie beispielsweise Start-ups, Social Entrepreneurship und Unternehmensnachfolge. Die Hauptzielgruppe des Starthauses sind Start-ups, jedoch können junge KMU ebenfalls Unterstützungsangebote des Starthauses in Anspruch nehmen. Eine Ausnahme stellt der Themenbereich Nachfolge dar, der ebenfalls vom Starthaus abgedeckt wird.

„Jetzt haben wir natürlich immer noch die Besonderheit, dass wir ein Stadtstaat sind, das heißt, dass man einen ziemlich guten Überblick hat, wer wann was wie wo macht.“

Aussage der Interviewpartnerin aus Bremen

Anlässe und Formen der Zusammenarbeit sowie begünstigende Faktoren:

- Die Zusammenarbeit im Starthaus erfolgt sowohl **informell und anlassbezogen** als auch **formell bzw. institutionalisiert**.
- Eine zentrale Form der Zusammenarbeit im Starthaus ist die gezielte Weiterleitung von Kund:innen an die geeignetste Beratungsstelle, bzw. Ansprechperson im Starthaus und ggf. darüber hinaus. Dies wird einerseits durch die Bündelung der Angebote in einer zentralen Stelle und andererseits durch die regionale Konzentration des Bremer Gründungsökosystems erleichtert, wodurch bei allen ein guter Überblick über die Angebote der verschiedenen Akteure besteht.

Aufbau der Beratungs- und Vernetzungsstrukturen für KMU

Die Beratungs- und Vernetzungsstrukturen für KMU sind in Bremen **dezentral organisiert**. Für die verschiedenen Themen gibt es **unterschiedliche Anlaufstellen**, welche durch verschiedene Trägerorganisationen umgesetzt werden:

- Im Themenbereich **Wirtschaft 4.0**, bzw. Digitalisierung gibt es unterschiedliche Angebote wie die Digital Hub Industry oder die Digitallotsen. Der Digital Hub Industry e.V. unterstützt einen Austausch zwischen Unternehmen, Forschenden und Innovator:innen. Unterstützungsangebote sind beispielsweise Digitalisierungsberatungen, Kontaktherstellung zu jungen Start-ups und Workshops für Unternehmen. Die Angebote werden durch verschiedene Träger wie beispielsweise dem Starthaus oder dem Transferzentrum für KI umgesetzt. Das Digital Hub wurde unter anderem von der Senatorin für Wirtschaft, Häfen und Transformation und der Senatorin für Umwelt, Klima und Wissenschaft gegründet. Zusätzlich gibt es in der Wirtschaftsförderung Bremen die durch EFRE kofinanzierten Digitallotsen, welche KMU bei individuellen Fragestellungen beraten.
- Für die **Kreativwirtschaft** gibt es in Bremen verschiedene Projekte und Unterstützungsangebote. Das Creative Hub, angesiedelt bei der Senatorin für Wirtschaft, Häfen und Transformation, bietet unter anderem Kunst- und Kulturschaffenden die Möglichkeit mietfreie Räumlichkeiten zu nutzen und sich mit anderen Themenbereichen zu vernetzen. Projektträger ist die Visionskultur gGmbH.

- Im Bereich der **Nachhaltigkeit** existieren in Bremen vielfältige Angebote, wie z. B. Branchennetzwerke und die Energieagentur energiekonsens, die von unterschiedlichen Organisationen umgesetzt werden.

Laut Aussage der interviewten Vertreterin aus Bremen vernetzt das Starthaus auch Gründer:innen und Gründungsinteressierte mit den Netzwerken der KMU insbesondere zu den Themen Innovation und Nachhaltigkeit.

Zusammenarbeit von Akteuren der gründungs- und unternehmensunterstützenden Strukturen

Die Zusammenarbeit der Beratungs- und Vernetzungsstrukturen im Gründungsbereich mit den Strukturen zur Unterstützung von KMU findet der Interviewpartnerin zufolge **anlassbezogen** und zum Teil in Form eines **formalisierten Austausches** statt:

- Zum einen habe das Starthaus die Aufgabe des **koordinierenden Netzwerkes**, sodass es Arbeitskreise zu spezifischen Themen organisiert und hierzu relevante Akteure beispielsweise aus der Wissenschaft oder aus Verbänden einlädt.
- Zudem gibt es insbesondere mit dem Bereich der Förderbank, welcher KMU und wissenschaftliche Akteure betreut, aber auch mit anderen Akteuren **gemeinsam organisierte Formate** mit der Zielstellung, Start-ups und KMU zu vernetzen, wie beispielsweise „Start-up meets SME“.
- Eine häufige Form der Zusammenarbeit ist zudem die **Weitervermittlung und Verweisberatung** der Zielgruppen. Dies ist jedoch laut Interviewpartnerin häufig mit der Herausforderung behaftet, die Zielgruppen durch ihre Entwicklungsstadien zu verfolgen. Oft bleibe der Ausgang der Beratung oder anderer vermittelter Angebote offen und man wisse nicht, wie es dem Start-up oder Unternehmen tatsächlich ergangen sei und ob weitere Beratungs- oder Vernetzungsbedarfe bestünden.

„Man weiß aber manchmal nicht, wie es [den beratenen Start-ups] so ergangen ist, wenn die sich nicht von sich aus wieder melden. Also theoretisch haben sie vielleicht wieder einen Bedarf gehabt, wo man gut hätte unterstützen können, aber das kriegt man immer gar nicht so mit.“

Aussage der Interviewpartnerin aus Bremen

6.1.3. Steckbrief Sachsen

	Aufbau und Umsetzung	Themengebiete
Beratungs- und Vernetzungsstrukturen für Gründungen	dezentral	futureSax • ausschließlich Unterstützungs- und Vernetzungsangebote, ausgenommen sind Beratungsleistungen (Branchen- und technologieoffene, innovative Existenzgründungen) Sonstige Bereiche, die im Sächsischen Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Klimaschutz abgedeckt werden:

	Aufbau und Umsetzung	Themengebiete
		• Ausgründung aus Hochschulen und aus der Wissenschaft (themenoffen) • Förderung von Beratungsleistungen in der Vorgründerphase • Akzeleratorenprogramm (wachstumsorientierte Gründungen) • Grüne und digitale Gründungen durch Finanzierungshilfen für Start-up Gründungen in den vom Kohleausstieg betroffenen sächsischen Regionen • Weitere Themen, beispielsweise Female Entrepreneurship werden in anderen Häusern abgedeckt, wie dem Sächsischen Staatsministerium der Justiz
Beratungs- und Vernetzungsstrukturen für KMU	dezentral	• Innovation (futureSAX) • Digitalisierung • Kreativwirtschaft • Unternehmensnachfolge • weitere Themenbereiche, beispielsweise Wasserstoff

Aufbau der Beratungs- und Vernetzungsstrukturen für Gründungen

Die Beratungs- und Vernetzungsangebote für Gründungen sind in Sachsen **dezentral** und **über mehrere Ministerien** und Fachreferate organisiert, wobei die meisten Angebote vom Sächsischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Klimaschutz (SMWA) betreut werden. Im Sächsischen Staatsministerium der Justiz liegt der Themenbereich Female Entrepreneurship.

Eine **zentrale Anlaufstelle** ist die Innovationsplattform futureSAX des SMWA. Die Unterstützungsleistungen von futureSAX für die Zielgruppe Gründungen umfassen insbesondere die Betreuung des sächsischen Start-up-Partner-Netzwerks, die Organisation von Informationsveranstaltungen sowie das Ausrichten von verschiedenen Vernetzungsveranstaltungen, beispielsweise dem Sächsischen Gründerpreis oder den branchenübergreifenden Gründerbrunches. Beratungsleistungen werden von futureSAX nicht angeboten. Zudem nimmt futureSAX eine begleitende Rolle im Innostartprogramm ein, einer durch Landesmittel finanzierte Förderung von innovativen Gründungen. FutureSAX unterstützt und begleitet hierbei Zuwendungsempfängende bei Fragen rund um die Förderung und vernetzt die Geförderten. Das SMWA bietet zudem zwei aus Landesmitteln finanzierte Förderprogramme für Gründer:innen und Gründungsinteressierte an, weitere Förderprogramme werden aus dem ESF+ und EFRE gefördert.

Anlässe und Formen der Zusammenarbeit sowie begünstigende Faktoren:

Der Austausch und die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren der gründungsunterstützenden Strukturen findet **regelmäßig und teils in institutionalisierten Formaten** statt. Beispielsweise

tauschen sich die gründungsunterstützenden Akteure, darunter futureSAX und weiteren Multiplikatoren des Gründungsökosystems, in einem zweijährlichen Netzwerktreffen und in anlassbezogenen Sondertreffen, immer in Abstimmung mit dem SMWA, zu aktuellen Entwicklungen im Gründungsbereich und Megatrends aus. Zudem gibt es regelmäßigen Austausch zwischen futureSAX und dem SMWA zu übergeordneten Themen im sächsischen Gründungsökosystem statt. Diese enge inhaltliche Abstimmung und gemeinsame Überlegungen zur Weiterentwicklung der Zusammenarbeit zwischen den gründungsunterstützenden Strukturen und dem SMWA seien wichtig, um die gemeinsame Zielsetzung zu erreichen.

Aufbau der Beratungs- und Vernetzungsstrukturen für KMU

Die Unterstützungsleistungen der Beratungs- und Vernetzungsstrukturen für KMU sind in Sachsen **dezentral**, vor allem über **mehrere Referate des SMWA** hinweg organisiert und werden **durch unterschiedliche Trägerorganisationen umgesetzt**.

- Neben den Angeboten im Gründungsbereich, bietet die Innovationsplattform futureSAX auch (wachstumsorientierten und innovativen) KMU, Unterstützungsleistungen an. Diese reichen von der Unterstützung bei der Suche nach Investor:innen bis hin zu Formaten wie Mentoring, einer Innovationsbörse und Wettbewerben.
- Die Digitalagentur Sachsen (DiaS) übernimmt als nachgeordneter Bereich des SMWA die Netzwerkarbeit im **Digitalisierungsbereich**. Neben der Vernetzung von Staat, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft im Bereich der Digitalisierung, informiert sie Unternehmen, Kommunen und andere Organisationen über Fördermöglichkeiten und verweist auf das geeignetste Angebot.
- Der Landesverband der **Kultur- und Kreativwirtschaft** Sachsen e.V. setzt die Initiative KREATIVES SACHSEN, finanziert durch das SMWA, um. Ziel der Initiative ist es sächsische Kultur- und Kreativschaffende durch beispielsweise Netzwerkveranstaltungen, kostenfreie Beratungen und Qualifizierungsangebote zu vernetzen, zu informieren und zu unterstützen.
- Der Bereich **Unternehmensnachfolge** wird im selben Referat des SMWA wie das Thema Kreativwirtschaft verwaltet. Die Nachfolgeprojekte werden durch verschiedene Trägerorganisationen, wie beispielsweise den Industrie- und Handelskammern oder der Sächsischen Aufbaubank umgesetzt.

Zusammenarbeit von Akteuren der gründungs- und unternehmensunterstützenden Strukturen

Die Zusammenarbeit der Beratungs- und Vernetzungsstrukturen für KMU verläuft nach Aussage der Interviewpartner:innen ähnlich wie im Bereich der Gründungen: es gibt **anlassbezogene und institutionalisierte Austauschformate**, wie das zweimal im Jahr stattfindende Innovationsforum.

Ein Teil der Zusammenarbeit der Beratungs- und Vernetzungsstrukturen im Gründungsbereich mit den Strukturen zur Unterstützung von KMU findet in Sachsen ebenfalls bei bzw. innerhalb von futureSAX statt. Zum Beispiel organisiert futureSAX das Sächsische Mentoring-Netzwerk mit dem Ziel KMU und Start-ups zu vernetzen.

Jedoch bestünde in der Zusammenarbeit, die Herausforderung, dass die **Bedarfsfelder bei KMU unterschiedlicher** seien als bei Gründungen, sodass die Flughöhe eine andere sei. Laut eines interviewten Vertreters aus Sachsen erschweren zudem zum Teil die bestehenden **regionalen thematischen Cluster** in Sachsen die überregionale Vernetzung zwischen Akteuren der gründungsunterstützenden Strukturen und der Vernetzungs- und Beratungsstrukturen für KMU.

Durch die starken regionalen Zentren für verschiedene Disziplinen, beispielsweise Chemnitz für Maschinenbau und Leipzig für Life Science, sei es herausfordernd Akteure überregional zu vernetzen.

6.1.4. Steckbrief Sachsen-Anhalt

	Aufbau und Umsetzung	Themengebiete
Beratungs- und Vernetzungsstrukturen für Gründungen	dezentral	• Female Entrepreneurship • Selbstständigkeit von Migrant:innen • Soziale Innovation und Gemeinwohl • Entrepreneurship Education • Ausgründung aus Hochschulen • Unternehmensnachfolge
Beratungs- und Vernetzungsstrukturen für KMU	dezentral	• Kreativwirtschaft (wird in einem eigenen Referat verwaltet) • Zukunftswirtschaft und Wirtschaft 4.0 werden eher als Querschnittsthema betrachtet • Drei Acceleratoren und ein digital hub (als Teil der de:hub Initiative des BMWK) zu den Branchen: Life Science, Greentech, Bioeconomy, New Materials, Wald und Klima, Health und IT

Aufbau der Beratungs- und Vernetzungsstrukturen für Gründungen

Die Beratungs- und Vernetzungsangebote für Gründungen sind in Sachsen-Anhalt **dezentral organisiert**. Über das vom Ministerium für Wirtschaft, Tourismus, Landwirtschaft und Forsten (MWL) geförderte Webportal „Hier.we go“ erhalten Förderinteressierte gebündelte Informationen zu den einzelnen Beratungs- und Vernetzungsstrukturen. Umgesetzt werden diese jedoch dezentral von verschiedenen Akteuren, wie z. B. der Förderbank oder Wirtschaftsförderungen. Zudem gibt es unter der langjährig etablierten Marke "Ego" unterschiedliche Förderprogramme, welche über ESF-Fördermittel kofinanziert und einzelne Förderbausteine bilden.

Die Mehrheit der Förderangebote sind branchenoffen gestaltet. Aus dem Interview mit dem Vertreter des Bundeslandes geht hervor, dass es keine Überlegungen zu einem, wie in Thüringen verfolgten, Verbundansatz in der Vergangenheit gegeben habe. Es habe aber auch keine aktive Entscheidung dagegen gegeben.

„Vor einigen Jahren war Ego die Existenzgründungsinitiative. Die Bezeichnung Ego ist geblieben und mittlerweile als Marke etabliert. Heute gibt es die einzelnen Ego Förderbausteine und bestimmte Schwerpunktthemen.“

Aussage des Interviewpartners aus Sachsen-Anhalt

Anlässe und Formen der Zusammenarbeit sowie begünstigende Faktoren:

- Nach Aussage des Interviewpartners sind die Akteure der gründungsunterstützenden Strukturen innerhalb der einzelnen thematischen Schwerpunkte **gut miteinander vernetzt**. Für die einzelnen thematischen Schwerpunkte gebe es Netzwerkstellen, aber keine übergeordnete Anlaufstelle. Die Kooperation von Akteuren der gründungsunterstützenden Strukturen ist teilweise institutionalisiert, beispielsweise durch regelmäßig stattfindende Netzwerktreffen der regionalen Maßnahmenträger von "Ego.-Wissen". Die Netzwerktreffen zielen darauf ab, als Interessengemeinschaft gemeinsam Ziele zu definieren sowie die Umsetzung von Förderprogrammen zu besprechen. Die Zusammenarbeit von Akteuren des Hochschulgründerservices erfolge währenddessen eher anlass- bzw. bedarfsbezogen. Ein regelmäßiger Austausch zwischen dem Hochschulgründerservice und den regionalen Maßnahmenträgern befinde sich momentan im Aufbau.
- Der Interviewpartner stellt heraus, dass **intrinsisch motivierte und engagierte Personen** ein zentraler Erfolgsfaktor für die Bildung eines Netzwerkes sind. Es muss ein Interesse an einem Austausch und Zusammenarbeit mit anderen Akteuren im Feld der Existenzgründungen geben.

Aufbau der Beratungs- und Vernetzungsstrukturen für KMU

Die Beratungs- und Vernetzungsstrukturen für KMU sind in Sachsen-Anhalt ebenfalls **dezentral organisiert**. Für die verschiedenen Themen gibt es **unterschiedliche Anlaufstellen**, welche durch unterschiedliche Trägerorganisationen umgesetzt werden:

- Die Themen **Zukunftswirtschaft und Wirtschaft 4.0** bzw. Digitalisierung werden nach Aussage des Interviewpartners in Sachsen-Anhalt eher als Querschnittsthemen betrachtet und entsprechend in anderen Themenbereichen mitabgedeckt. Dadurch gibt es keine spezifischen Unterstützungsangebote für KMU hinsichtlich dieser beiden Themengebiete.
- Das Themengebiet **Kreativwirtschaft** wird hingegen als separat durch ein eigenes Referat im MWL verwaltet. Beispielsweise gibt es ein eigenes Internetportal mit Informationsangeboten, jedoch keine weiteren Beratungs- und Vernetzungsangebote des Landes.
- Das Thema **Nachfolge** wird durch das Netzwerk Unternehmensnachfolge Sachsen-Anhalt abgedeckt, das durch die vier gewerblichen Kammern im Bundesland verwaltet und unter anderem von der Investitionsbank Sachsen-Anhalt umgesetzt wird. In Sachsen-Anhalt wird der Bereich der Unternehmensnachfolge als Teil der gründungsunterstützenden Strukturen betrachtet, das heißt Nachfolge wird im selben Referat des MWL wie Existenzgründungen behandelt.

Zusammenarbeit von Akteuren der gründungs- und unternehmensunterstützenden Strukturen

Die Zusammenarbeit zwischen Akteuren der gründungsunterstützenden Strukturen und Akteuren der Beratungs- und Vernetzungsstrukturen für KMU findet vor allem bei der **Vorbereitung und Durchführung von Veranstaltungen** wie beispielsweise dem StartUp Fight Club oder dem Investforum, statt. In einzelnen Landkreisen findet eine konzentrierte **regionale Zusammenarbeit** verschiedener Akteure der gründungsunterstützenden Strukturen statt; beispielsweise treffen sich regionale Wirtschaftsförderungen mit den Industrie- und Handelskammern.

Nach Aussage des MWL wird die Netzwerkarbeit von Seiten der beteiligten Akteure vorangetrieben; die Rolle des Ministeriums liegt insbesondere darin, die Rahmenbedingungen für die Vernetzung verschiedener Akteure im Gründungs- und KMU-Ökosystem zu schaffen. Ein unterstützender Faktor ist hierbei, so die Aussage des interviewten Vertreters des MWL, dass sich die Akteure gut untereinander kennen würden, da das **Ökosystem in einem kleinen Bundesland überschaubar sei**. Zudem gibt es einen **Förderbeirat** für gründungsunterstützende Förderprogramme, bei dem verschiedene Akteure regelmäßig zusammenkommen.

6.1.5. Steckbrief Schleswig-Holstein

	Aufbau und Umsetzung	Themengebiete
Beratungs- und Vernetzungsstrukturen für Gründungen	dezentral	StartUp SH • Fokus: Ausgründung aus Hochschulen Akzelerator Gateway 49 in Lübeck • LifeScience& eHealth • Smart City • Energiewirtschaft • Food • Logistik • Bauwirtschaft • Emerging Trends (beispielsweise • Space
Beratungs- und Vernetzungsstrukturen für KMU	dezentral	• Kreativ- und Digitalwirtschaft • Digitalisierung • Künstliche Intelligenz • Klimaneutrales Wirtschaften

Aufbau der Beratungs- und Vernetzungsstrukturen für Gründungen

Die gründungsunterstützenden Strukturen in Schleswig-Holstein sind **nicht im Verbundansatz organisiert** und werden von **verschiedenen Trägerorganisationen umgesetzt**:

- Das Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Arbeit, Technologie und Tourismus fördert seit 2017 mit EFRE-Mitteln das Vorhaben StartUp SH, welches die Gründungsberatung an Hochschulen umsetzt.
- Zusätzlich gibt es den Verein StartUp SH e.V., in dem die wesentlichen Akteure aus dem Gründungsbereich in Schleswig-Holstein, wie beispielsweise Hochschulen, Akzeleratoren, Wirtschaftsförderungen und die Förderlotsen der Förderbank Schleswig-Holsteins Mitglied sind. Das Wirtschaftsministerium ist ebenfalls ein Mitglied, jedoch nicht finanziell beteiligt, sodass für das Ministerium keine Steuerungsmöglichkeiten bestehen. Dennoch bietet der Verein laut Aussage des Interviewpartners einen Mehrwert für das Gründungsökosystem, da dieser durch das Zusammentreffen verschiedener Akteure mehr überregionale Sichtbarkeit für Gründungsthemen erzeugt.

- Der GATEWAY49 Akzelerator und die Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig-Holstein GmbH stellen weitere zentrale jedoch teils lokale Angebote für den Gründungsbereich zur Verfügung.

Anlässe und Formen der Zusammenarbeit sowie begünstigende Faktoren:

- Der Verein StartUp SH e.V. und das EFRE-Vorhaben StartUp SH wirken insbesondere zusammen, indem gemeinsame **Veranstaltungen**, wie beispielsweise der StartUp SH Summit organisiert und durchgeführt werden.
- Die **Zusammenarbeit im Verein StartUp SH e.V.** wird durch eine Geschäftsstelle organisiert. In regelmäßigen Vorstandssitzungen werden aktuelle Themen und Weiterentwicklungspotenziale des Gründungsökosystems inklusive des Vereins selbst diskutiert, die ebenfalls an die Vereinsmitglieder, das heißt auch an das Wirtschaftsministerium, kommuniziert werden. Nach Aussage des Interviewpartners ist dies eine gute Informationsquelle, jedoch fehlt die Steuermöglichkeit.

Aufbau der Beratungs- und Vernetzungsstrukturen für KMU

Die Beratungs- und Vernetzungsstrukturen für KMU sind in Schleswig-Holstein **dezentral organisiert**. Für die verschiedenen Themen gibt es **unterschiedliche Anlaufstellen**, welche ebenfalls durch unterschiedliche Trägerorganisationen umgesetzt werden:

- Die Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig-Holstein GmbH deckt die Themenbereiche **Kreativwirtschaft** und **Zukunftswirtschaft, bzw. Nachhaltigkeit** in KMU ab. Zum Beispiel ist das Digitale Wirtschaft Schleswig-Holstein Clustermanagement (DiWiSH) ein zentrales Netzwerk der IT-, Medien- und Designwirtschaft, das vor allem Fachgruppen und Veranstaltungen organisiert. Diese werden durch verschiedene Träger, wie beispielsweise Agenturen für Innovationsberatung, umgesetzt. Das Transfer-Hub Klimaneutrales Wirtschaften SH, beauftragt durch das Ministerium für Energiewende, Klimaschutz, Umwelt und Natur, bietet insbesondere Informationen zu Beratungen, Förderungen und Veranstaltungen. Diese werden ebenfalls durch unterschiedliche Träger, unter anderem Industrie- und Handelskammern umgesetzt.
- Zusätzlich zu den Angeboten des DiWiSH im Bereich der **Digitalisierung** bietet das KI.SH ein offenes Netzwerk für den Bereich Künstliche Intelligenz. Dieses Netzwerk ist zentraler Bestandteil der KI-Strategie der Landesregierung. Die Initiative ist bei der Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig-Holstein GmbH angesiedelt und wird durch diese sowie durch verschiedene Hochschulen umgesetzt.

Zusammenarbeit von Akteuren der gründungs- und unternehmensunterstützenden Strukturen

Neben StartUp SH und StartUp SH e.V. stellen der Akzelerator in Lübeck und die Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig-Holstein GmbH zentrale Angebote für den Gründungsbereich zur Verfügung. Ein Zusammenwirken findet dem Interviewpartner zufolge insbesondere in Form von **Weitervermittlung** beider Akteure häufig statt: Start-ups in früheren Phasen werden zuerst auf das Gründungsstipendium der Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig-Holstein GmbH und später auf die Angebote des Akzelerators verwiesen. Gleichzeitig ist das Gründungsstipendium eng mit der Gründungsberatung an Hochschulen verwoben.

Eine Herausforderung der Zusammenarbeit der gründungsunterstützenden Strukturen bestehe nach Aussage des Interviewpartners insbesondere im

„[...] Das ist ein Teilproblem, dass wir keinen zentralen Akteur haben, an den wir herantreten und fragen können: wie sollen wir denn das Ökosystem künftig ausgestalten?“

Aussage des Interviewpartners aus Schleswig-Holstein

Aufeinandertreffen von Partikularinteressen innerhalb des StartUp SH e.V. Zudem fehle eine zentrale Schnittstelle, die Ansprechpartner für das Wirtschaftsministerium ist und die unterschiedlichen Bedarfe und Interessen sammelt. Der Funktion der **Bedarfsermittlung der Zielgruppen und Weiterleitung** der Interessen von Gründer:innen und Gründungsinteressierten an das Wirtschaftsministerium kann der Verein aktuell noch nicht umfassend nachkommen. Schnittstellen mit den unternehmensunterstützenden Strukturen existieren **anlassbezogen**.

6.2. Die ThEx-Projekte und ihre Netzwerke

6.2.1. ThEx Enterprise

Anzahl Kooperationspartner	Anzahl Akteursgruppen im Netzwerk	Intensität (Durchschnitt)	Zufriedenheit (Durchschnitt)	Rücklauf Kooperationspartner (Rücklaufquote)
54	9	3,60	4,58	37 (69 %)

Ziele

- Vorbereitung von nachhaltigen und vielseitigen Gründungsvorhaben
- Weiterentwicklung von Kompetenzen bei Menschen mit höherem Unterstützungsbedarf

Zielgruppen

- Gründungsinteressierte mit höherem Unterstützungsbedarf bei der Umsetzung von Geschäftsvorhaben (arbeitslose oder ältere Gründungsinteressierte, Migrantinnen, Teamgründungen)

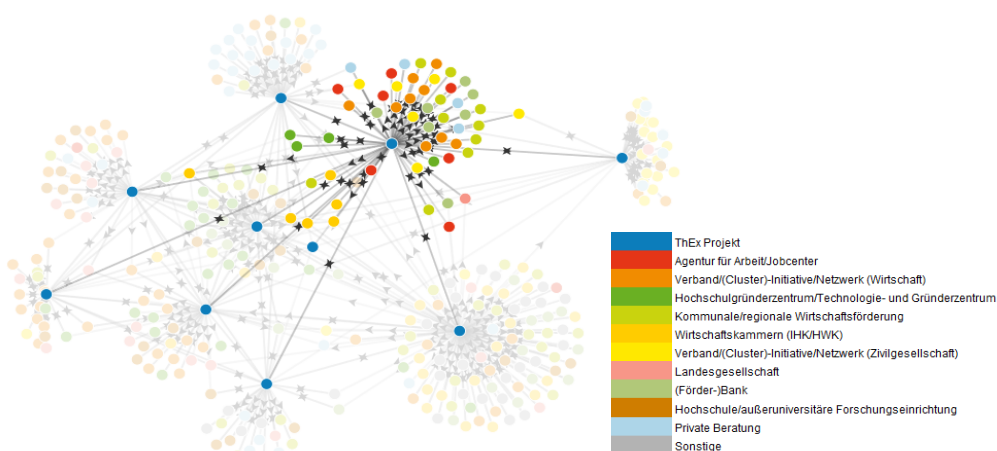
Zentrale Angebote

- Individuelle Beratung und Begleitung von Gründungsinteressierten von der Geschäftsidee bis zur Umsetzung
- Seminare und Workshops zur Wissensvermittlung
- Vernetzungsangebote, z. B. in Form von Veranstaltungen

Vorhandene Akteursgruppen im Netzwerk nach Angaben des ThEx-Projekts:

- (Förder-)Bank, Agentur für Arbeit/Jobcenter, Hochschulgründerzentrum/Technologie- und Gründerzentrum, Kommunale/regionale Wirtschaftsförderung, Landesgesellschaft, Verband/(Cluster-)Initiative/Netzwerk (Wirtschaft), Verband/(Cluster-)Initiative/Netzwerk (Zivilgesellschaft), Wirtschaftskammern (IHK/HWK), Sonstige

Abbildung 18: Netzwerk von ThEx Enterprise



Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis auf Basis der Abfrage der Kooperationspartner und der ThEx-Projekte.

6.2.1. ThEx Frauensache

Anzahl Kooperationspartner	Anzahl Akteursgruppen im Netzwerk	Intensität (Durchschnitt)	Zufriedenheit (Durchschnitt)	Rücklauf Kooperationspartner (Rücklaufquote)
37	8	3,48	4,89	37 (73 %)

Ziele

- Sensibilisierung und Ermutigung zur Gründungsentscheidung
- Stützung von Gründungsprozessen
- Stärkung der Sichtbarkeit weiblicher Selbstständigkeit

Zielgruppen

- Gründerinnen
- Unternehmerinnen
- Multiplikatoren
- Business Angels

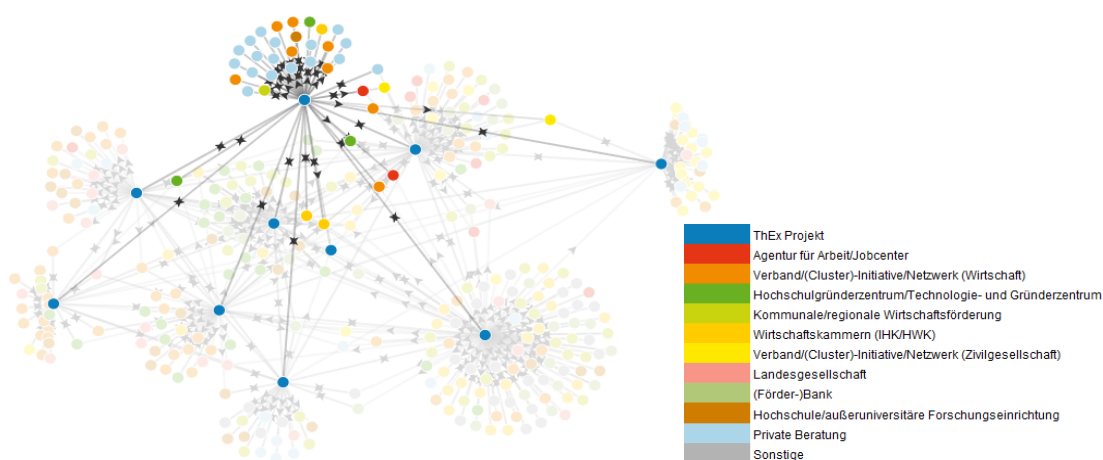
Zentrale Angebote

- Informationen
- Erfahrungsaustausch/Mentoring
- Vernetzung (Veranstaltungen/Digitale Plattform)
- Programme, wie z. B. das Chancen-Labor (Gründungsbegleitung) / die Innovationsreise
- Thematische Veranstaltungen

Vorhandene Akteursgruppen im Netzwerk nach Angaben des ThEx-Projekts:

- Agentur für Arbeit/Jobcenter, Hochschule/außeruniversitäre Forschungseinrichtung, Hochschulgründerzentrum/Technologie- und Gründerzentrum, Kommunale/regionale Wirtschaftsförderung, Verband/(Cluster-)Initiative/Netzwerk (Wirtschaft), Verband/(Cluster-)Initiative/Netzwerk (Zivilgesellschaft), Wirtschaftskammern (IHK/HWK), Sonstige

Abbildung 19: Netzwerk von ThEx Frauensache



Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Abfrage der Kooperationspartner und der ThEx-Projekte.

6.2.1. ThEx Gründungszentren

Anzahl Kooperationspartner	Anzahl Akteursgruppen im Netzwerk	Intensität (Durchschnitt)	Zufriedenheit (Durchschnitt)	Rücklauf Kooperationspartner (Rücklaufquote)
47	5	3,33	4,09	15 (32 %)

Ziele

- Aktivierung von Gründungsideen in der Fläche durch den Gründungsideenwettbewerb (GIW)
- Etablierung einer Koordinierungsstelle aller Thüringer Gründerzentren an einem zentralen Ort („Multiplikator-Plattform“ der AG ThüGZ)

Zielgruppen

- Thüringer Gründerzentren
- Gründer:innen

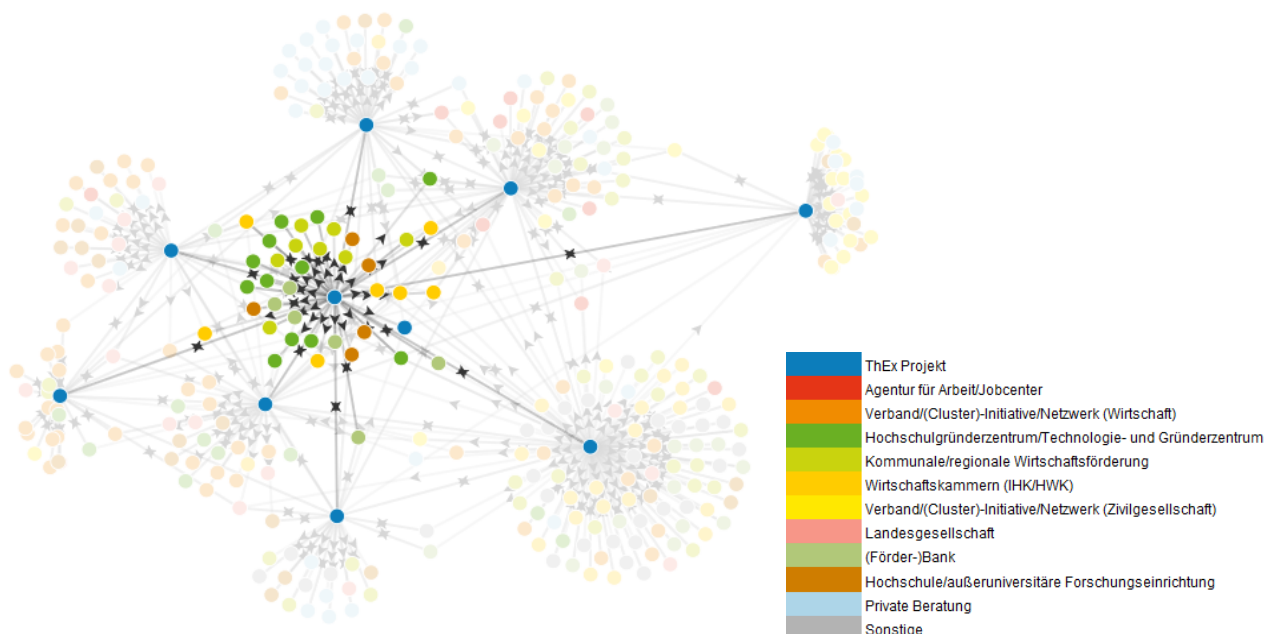
Zentrale Angebote

- Marketing und Außendarstellung
- Kooperation und Vernetzung
- Infrastruktur und Finanzen
- Umsetzung des GIW

Vorhandene Akteursgruppen im Netzwerk nach Angaben des ThEx-Projekts:

- (Förder-)Bank, Hochschule/außeruniversitäre Forschungseinrichtung, Hochschulgründerzentrum/Technologie- und Gründerzentrum, Kommunale/regionale Wirtschaftsförderung, Wirtschaftskammern (IHK/HWK)

Abbildung 20: Netzwerk von ThEx Gründerzentren



Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis auf Basis der Abfrage der Kooperationspartner und der ThEx-Projekte.

6.2.1. ThEx innovativ

Anzahl Kooperationspartner	Anzahl Akteursgruppen im Netzwerk	Intensität (Durchschnitt)	Zufriedenheit (Durchschnitt)	Rücklauf Kooperationspartner (Rücklaufquote)
22	6	3,77	4,43	13 (59 %)

Ziele

- Aktivierung der innovationsbasierten Gründungspotentiale

Zielgruppen

- Innovative Gründer:innen
- (Zukünftige) Investor:innen
- Netzwerk-/Kooperationspartner
- KMU/Industrieunternehmen

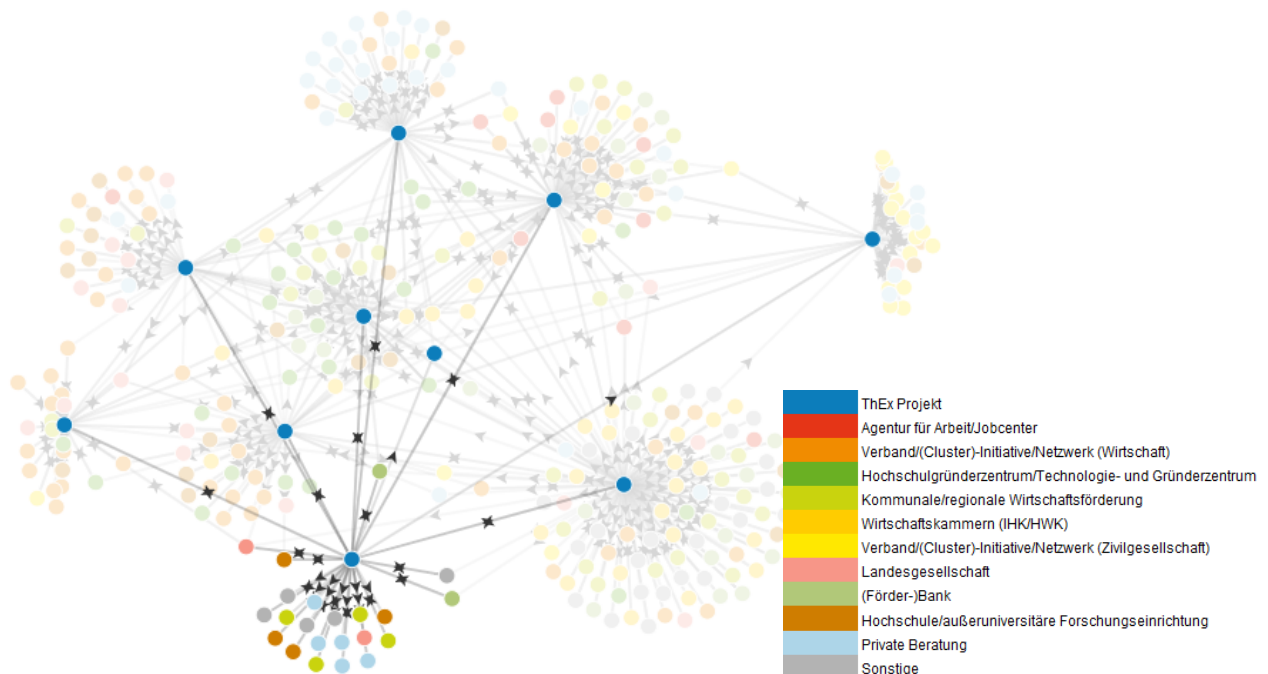
Zentrale Angebote

- Aktivierung von Potenzialen (u. a. Innovationsscouting)
- Beratung und Coaching zur Geschäftsmodellentwicklung (u. a. Thüringer Regionales Innovationsprogramm (TRIP))
- Schaffung optimaler Voraussetzungen zur Akquirierung von Kapital für innovative Gründungen (u. a. Investor Days Thüringen (IDT))
- Netzwerkarbeit

Vorhandene Akteursgruppen im Netzwerk nach Angaben des ThEx-Projekts:

- (Förder-)Bank, Hochschule/außeruniversitäre Forschungseinrichtung, Kommunale/regionale Wirtschaftsförderung, Landesgesellschaft, Private Beratung, Sonstige

Abbildung 21: Netzwerk von ThEx innovativ



Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis auf Basis der Abfrage der Kooperationspartner und der ThEx-Projekte.

6.2.1. ThEx kreativ

Anzahl Kooperationspartner	Anzahl Akteursgruppen im Netzwerk	Intensität (Durchschnitt)	Zufriedenheit (Durchschnitt)	Rücklauf Kooperationspartner (Rücklaufquote)
23	6	2,74	4,38	22 (96 %)

Ziele

- Stärkung der Kreativwirtschaft
- Nutzbarmachung von cross-sektoralen Innovations- und Wertschöpfungspotenzialen der Kreativwirtschaft für nachhaltige Transformationsprozesse

Zielgruppen

- Unternehmen der Kreativwirtschaft (Soloselbstständige, Freiberufler:innen, KMU)

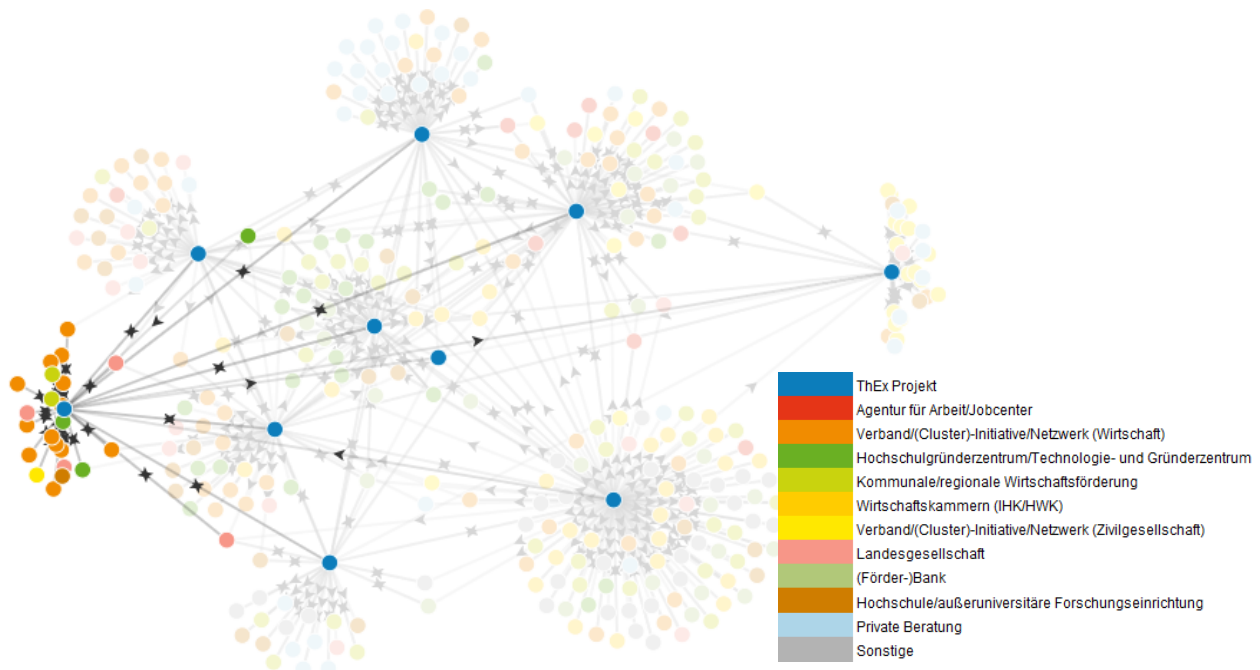
Zentrale Angebote

- Wissen:teilen (Erfahrungsaustausch, Orientierung und Qualifikation)
- konTHAKt (cross-sektorale Vernetzung)
- Sichtbarkeit (Kommunikation)

Vorhandene Akteursgruppen im Netzwerk nach Angaben des ThEx-Projekts:

- Hochschule/außeruniversitäre Forschungseinrichtung, Hochschulgründerzentrum/Technologie- und Gründerzentrum, Kommunale/regionale Wirtschaftsförderung, Landesgesellschaft, Verband/(Cluster-)Initiative/Netzwerk (Wirtschaft), Verband/(Cluster-) Initiative/Netzwerk (Zivilgesellschaft)

Abbildung 22: Netzwerk von ThEx kreativ



Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis auf Basis der Abfrage der Kooperationspartner und der ThEx-Projekte.

6.2.2. ThEx Nachfolge

Anzahl Kooperationspartner	Anzahl Akteursgruppen im Netzwerk	Intensität (Durchschnitt)	Zufriedenheit (Durchschnitt)	Rücklauf Kooperationspartner (Rücklaufquote)
114	11	3,04	4,73	29 (24 %)

Ziele

- Sensibilisierung für das Thema Unternehmensnachfolge
- Begleitung im Nachfolgeprozess

Zielgruppen

- KMU
- Gründungsinteressierte, Gründer:innen

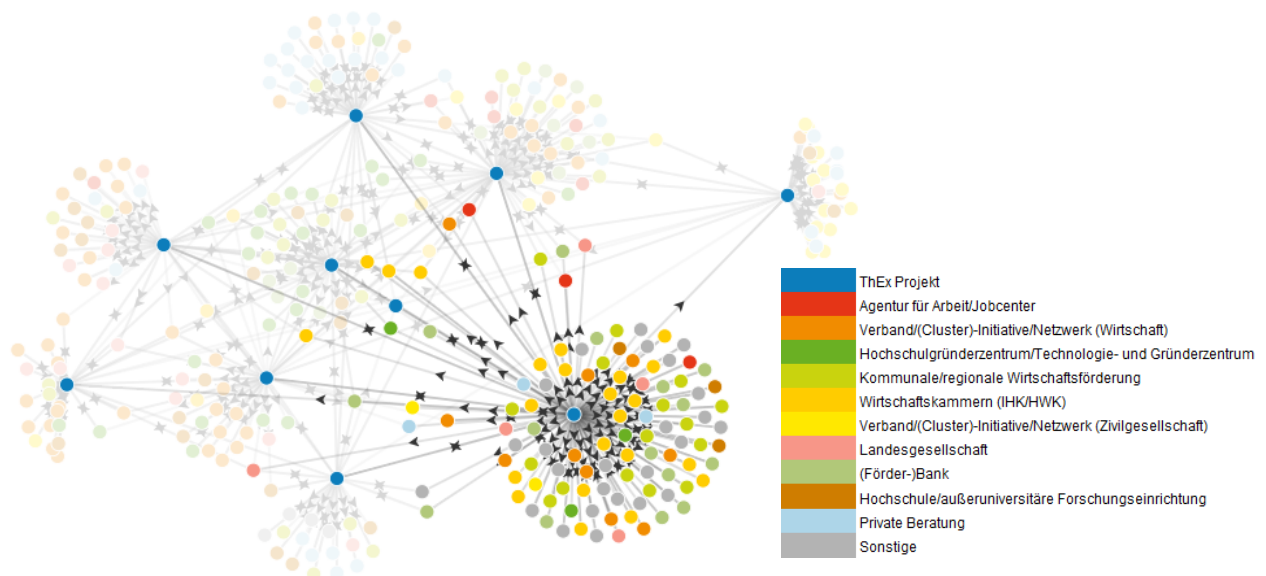
Zentrale Angebote

- Sensibilisierung, Begleitung und Informationen
- Individuelle Ansprache von Unternehmen und Begleitung
- Vernetzung der Kammerberatung mit weiteren Akteuren
- Abstimmung, Koordination und Durchführung von Unterstützungsmaßnahmen und Veranstaltungen
- Sensibilisierung von Gründungsinteressierten, Gründer:innen und weiteren Zielgruppen zur Unternehmensnachfolge als Alternative zur Neugründung

Vorhandene Akteursgruppen im Netzwerk nach Angaben des ThEx-Projekts:

- (Förder-)Bank, Agentur für Arbeit/Jobcenter, Hochschule/außeruniversitäre Forschungseinrichtung, Hochschulgründerzentrum/Technologie- und Gründerzentrum, Kommunale/regionale Wirtschaftsförderung, Landesgesellschaft, Private Beratung, Verband/(Cluster-)Initiative/Netzwerk (Wirtschaft), Verband/(Cluster-)Initiative/Netzwerk (Zivilgesellschaft), Wirtschaftskammern (IHK/HWK), Sonstige

Abbildung 23: Netzwerk von ThEx Nachfolge



Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis auf Basis der Abfrage der Kooperationspartner und der ThEx-Projekte.

6.2.3. ThEx Wirtschaft 4.0

Anzahl Kooperationspartner	Anzahl Akteursgruppen im Netzwerk	Intensität (Durchschnitt)	Zufriedenheit (Durchschnitt)	Rücklauf Kooperationspartner (Rücklaufquote)
38	7	4,08	4,78	12 (32 %)

Ziele

- Unternehmen breitwirksam und flächendeckend bei der Digitalisierung ihrer Betriebsabläufe durch Beratungs-, Informations- und Vernetzungsangebote zu unterstützen

Zielgruppen

- KMU, die die Digitalisierung im Unternehmen vorantreiben möchten
- Kein Branchenschwerpunkt

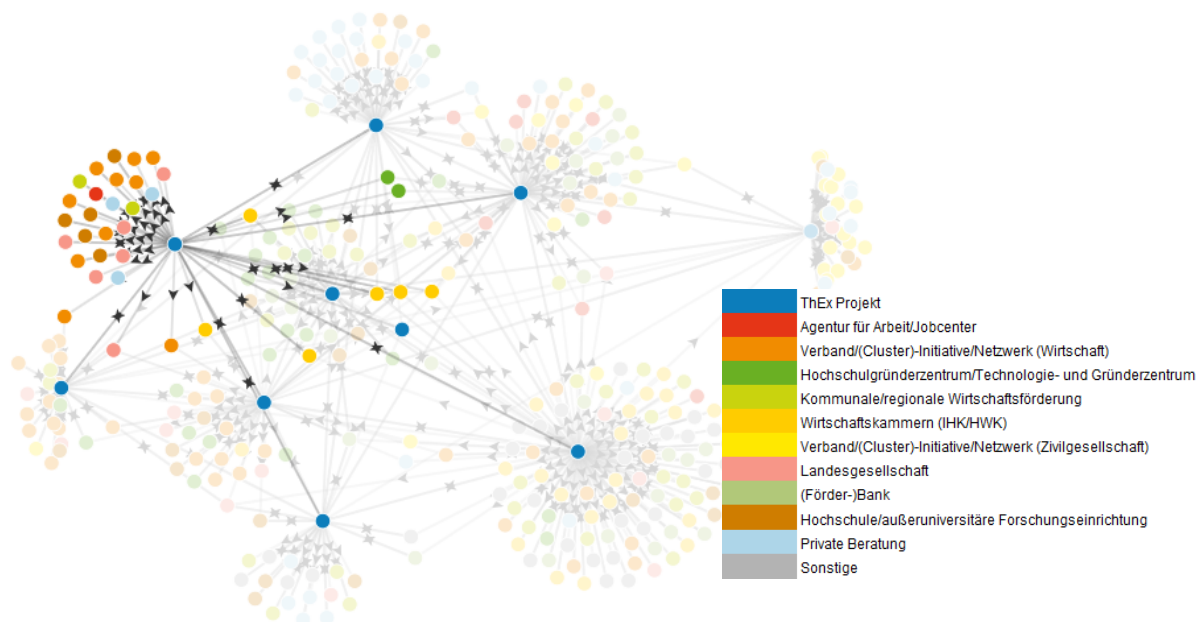
Zentrale Angebote

- Orientierungs- bzw. Erstberatungen zu den Themen digitale/s/r Geschäftsmodelle, Sicherheit, Produktion, Büro, Vertrieb, Bauen, Handwerk, KI, Energie-/Ressourceneffizienz durch Digitalisierung, Aus-/Weiterbildung
- Verweisberatung an Partner

Vorhandene Akteursgruppen im Netzwerk nach Angaben des ThEx-Projekts:

- Agentur für Arbeit/Jobcenter, Hochschule/außeruniversitäre Forschungseinrichtung, Kommunale/regionale Wirtschaftsförderung, Landesgesellschaft, Verband/(Cluster-) Initiative/Netzwerk (Wirtschaft), Wirtschaftskammern (IHK/HWK), Sonstige

Abbildung 24: Netzwerk von ThEx Wirtschaft 4.0



Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis auf Basis der Abfrage der Kooperationspartner und der ThEx-Projekte.

6.2.1. ThEx Young Entrepreneurs

Anzahl Kooperationspartner	Anzahl Akteursgruppen im Netzwerk	Intensität (Durchschnitt)	Zufriedenheit (Durchschnitt)	Rücklauf Kooperationspartner (Rücklaufquote)
28	5	3,29	4,81	21 (75 %)

Ziele

- Entwicklung von Entrepreneurship-Kompetenzen und Motivation
- Sensibilisierung für die berufliche Selbstständigkeit als Berufsweg

Zielgruppen

- Schüler:innen an weiterführenden Schulen sowie an Fach- und Berufsschulen
- Bildungsanbieter im Bereich Entrepreneurship Education

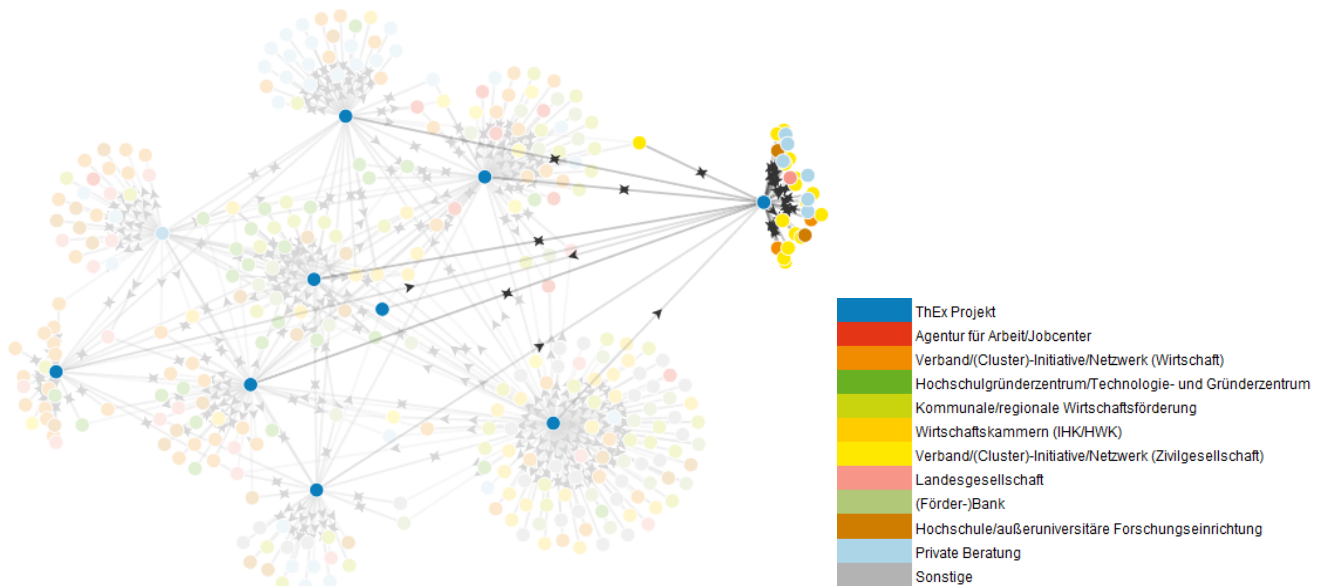
Zentrale Angebote

- Projektorientierte Angebote
- EE-Camps und EE-Projektstage zur Vernetzung von Schüler:innen und Gründer:innen
- Netzwerk der Thüringer EE-Akteure und weiteren Kooperationspartner der ThEx-Projekte

Vorhandene Akteursgruppen im Netzwerk nach Angaben des ThEx-Projekts:

- Hochschule/außeruniversitäre Forschungseinrichtung, Landesgesellschaft, Verband/(Cluster-)Initiative/Netzwerk (Wirtschaft), Verband/(Cluster-)Initiative/Netzwerk (Zivilgesellschaft), Sonstige

Abbildung 25: Netzwerk von ThEx Young Entrepreneurs



Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis auf Basis der Abfrage der Kooperationspartner und der ThEx-Projekte.

6.2.2. ThEx Zukunftswirtschaft

Anzahl Kooperationspartner	Anzahl Akteursgruppen im Netzwerk	Intensität (Durchschnitt)	Zufriedenheit (Durchschnitt)	Rücklauf Kooperationspartner (Rücklaufquote)
39	7	2,83	4,36	12 (31 %)

Ziele

- Sensibilisierung für die Chancen von Nachhaltigkeit (ökologisch, ökonomisch, sozial)
- Aufbau eines erweiterten Nachhaltigkeits-Ökosystems
- Erhöhung der Stabilität für Gründungen und Vernetzung von etablierten Unternehmen und Gründer:innen

Zielgruppen

- Kleinst- und Kleinbetriebe

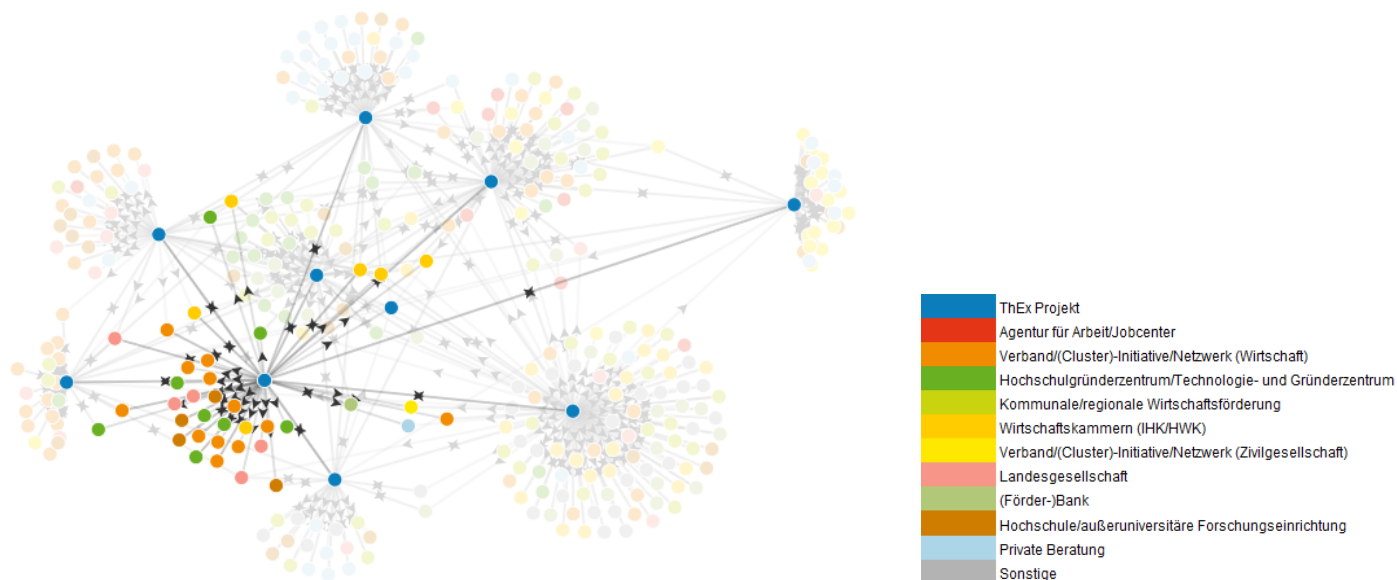
Zentrale Angebote

- Zusammenstellung, Aufbereitung und Bereitstellung nachhaltigkeitsrelevanter Informationen/Themen
- Erstgespräche (N-Puls) und digitaler Quick-Check (N-Check)
- Vernetzungs- und Qualifizierungsprogramm (N-Check)
- Mentoring

Vorhandene Akteursgruppen im Netzwerk nach Angaben des ThEx-Projekts:

- (Förder-)Bank, Hochschule/außeruniversitäre Forschungseinrichtung, Hochschulgründerzentrum/Technologie- und Gründerzentrum, Landesgesellschaft, Verband/(Cluster-)Initiative/Netzwerk (Wirtschaft), Wirtschaftskammern(IHK/HWK), Sonstige

Abbildung 26: Netzwerk von ThEx Zukunftswirtschaft



Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis auf Basis der Abfrage der Kooperationspartner und der ThEx-Projekte.

7. Quellenverzeichnis

Europäisches Parlament und Europäischer Rat (2021): VERORDNUNG (EU) 2021/1057 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 24. Juni 2021 zur Einrichtung des Europäischen Sozialfonds Plus (ESF+) und zur Aufhebung der Verordnung (EU) Nr. 1296/2013. Verfügbar unter: [Verordnung \(EU\) 2021/1057 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 24. Juni 2021 zur Einrichtung des Europäischen Sozialfonds Plus \(ESF+\) und zur Aufhebung der Verordnung \(EU\) Nr. 1296/2013 - Publications Office of the EU](#) (zuletzt abgerufen am 17. Juli 2025).

Europäisches Parlament und Europäischer Rat (2021): VERORDNUNG (EU) 2021/1060 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 24. Juni 2021 mit gemeinsamen Bestimmungen für den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung, den Europäischen Sozialfonds Plus, den Kohäsionsfonds, den Fonds für einen gerechten Übergang und den Europäischen Meeres-, Fischerei- und Aquakulturfonds sowie mit Haushaltsvorschriften für diese Fonds und für den Asyl-, Migrations- und Integrationsfonds, den Fonds für die innere Sicherheit und das Instrument für finanzielle Hilfe im Bereich Grenzverwaltung und Visumpolitik. Verfügbar unter: [Verordnung - 2021/1060 - EN - EUR-Lex](#) (zuletzt abgerufen am 26.11.2025).

Henkel, A. Strauß, R., Schwarz, N. (2020): Evaluierung der Umsetzung der Querschnittsziele im Rahmen der Förderung durch den Europäischen Sozialfonds im Freistaat Thüringen in der Förderperiode 2014 bis 2020. Verfügbar unter: https://2014-2020.esf-thueringen.de/fileadmin/user_upload/Evaluierung_der_Umsetzung_der_Querschnittsziele-Endbericht.pdf (zuletzt abgerufen am 17. November 2025).

Heyme, R., Buchwald, C., Kohte, W., Ketzmerick, T., Ehrlich, M. & Engel, T. (2018): Willkommen in Thüringen – Entwicklung des Fachkräftebedarfs bis 2030 und Strategien der Fachkräftegewinnung. Verfügbar unter: https://www.tmasgff.de/fileadmin/user_upload/Allgemein/Publikationen/arbeit_willkommen_in_thueringen_2018.pdf (zuletzt abgerufen am 17. Juli 2025).

iit (2025): Evaluation der Beratungs- und Vernetzungsprojekte im Thüringer Zentrum für Existenzgründungen und Unternehmertum (ThEx) im Rahmen der ESF-Förderperiode 2021-2027. Im Auftrag des Thüringer Ministeriums für Wirtschaft, Landwirtschaft und Ländlichen Raum. Unveröffentlicht. Nicht veröffentlicht.

Institut für Sozioökonomische Strukturanalysen (SÖSTRA GmbH) (2021a): Evaluierung der Gründerrichtlinie Teil A: Existenzgründungsberatung und Gründerprämien im Rahmen der Förderung durch den Europäischen Sozialfonds (ESF) im Freistaat Thüringen in der Förderperiode 2014 bis 2020. Abschlussbericht der Evaluierung. Verfügbar unter: [Endbericht Evaluierung Gruenderrichtlinie.pdf](#) (zuletzt abgerufen am 20.11.2025).

Institut für Sozioökonomische Strukturanalysen (SÖSTRA GmbH) (2021b): Evaluierung der Beratungsrichtlinie im Rahmen der Förderung durch den Europäischen Sozialfonds (ESF) im Freistaat Thüringen in der Förderperiode 2014 bis 2020. Abschlussbericht. Verfügbar unter: [Endbericht Evaluierung Beratungsrichtlinie.pdf](#) (zuletzt abgerufen am 20.11.2025).

Thüringer Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (2023): Richtlinie über die Gewährung von Zuschüssen aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und/oder des Freistaats Thüringen zur

Förderung der Sicherung und Gewinnung von hochqualifiziertem Personal für Forschung und Entwicklung und Innovationen (FTI-Thüringen PERSONEN). Verfügbar unter: [11125-FTI-Thüringen-PERSONEN-Richtlinie.pdf](#) (zuletzt abgerufen am 20.11.2025).

Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie (2023): ESF-Programm Thüringen – Förderperiode 2021-2027 (Lesefassung vom 27.01.2023). Verfügbar unter: [Microsoft Word - 28022023 ESF Programm Lesefassung Final.docx](#) (zuletzt abgerufen am 26.11.2025).

Thüringer Ministerium für Soziales, Gesundheit, Arbeit und Familie (2022): ESF Plus Programm des Freistaats Thüringen – Förderperiode 2021 bis 2027 (Version 1.5). Verfügbar unter: https://www.esf-thueringen.de/fileadmin/Veranstaltungen/Workshops_Vorbereitung_Foerderperiode/SFC-Version_1.5_-endgueltig.pdf (zuletzt abgerufen am 17. Juli 2025).

Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Landwirtschaft und Ländlichen Raum (2022): Richtlinie über die Gewährung von Zuschüssen aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und/oder des Freistaats Thüringen zur Förderung von Unternehmensgründungen (Gründungsrichtlinie). Verfügbar unter: <https://www.esf-thueringen.de/downloads/richtlinien/gruendungsrichtlinie> (zuletzt abgerufen am 19.11.2025).

Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Landwirtschaft und Ländlichen Raum (2022): Richtlinie über die Gewährung von Zuschüssen aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und/oder des Freistaats Thüringen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen durch Förderung betriebswirtschaftlicher und technischer Beratungen – (Beratungsrichtlinie). <https://www.esf-thueringen.de/downloads/richtlinien/beratungsrichtlinie> (zuletzt abgerufen am 19.11.2025).