

forschung im fokus

[Flipped Mastery: Probleme lösen lernen]

Lehransatz in der akademischen Lehre | 8

[LogIKTram]

Nachhaltiger straßenbahnbasierter Gütertransport | 66

[Export Credits and the Climate Transition]

Klimafinanzierung für „Net Zero“-Ziele | 108

Entrepreneurship: Hochschulweiterbildung für das Unternehmertum

Prof. Dr. phil. Thomas Breyer-Mayländer

Entrepreneurship – die systematische Erkennung und Förderung von Unternehmertalenten gehört zu dem Kernaufgabengebiet von Hochschulen. Oftmals wird der Bereich jedoch auf die Förderung von Studierenden im Kontext von Gründungsvorhaben reduziert. In der Abstimmung mit Partnern der Region Südlicher Oberrhein liegt hier jedoch auch ein Aufgabengebiet der wissenschaftlichen Weiterbildungsangebote von Hochschulen, mit der auch Unternehmertalente in und für bestehende Unternehmen gefördert werden.

Entrepreneurship as systematic process of identification and development of entrepreneurial talents is one of the core duties of Universities. Often the University activities are focused on the support of students in the context of startup and the development of new business ideas. A new approach could be the integration of entrepreneurship support for established employees and experienced experts by using the post-graduate programs of Universities for educating new entrepreneurs and the resources of partners for further training and coaching.

Seit der Jahrtausendwende hat sich international die Erkenntnis durchgesetzt, dass sich wirtschaftlich stabile Entwicklungen in vielen Gesellschaften nur in enger Kopplung mit einer (Weiter-)Entwicklung des Unternehmertums erreichen lassen und so die Verfügbarkeit von Unternehmertalenten zu den zentralen Erfolgsfaktoren gesellschaftlicher und sozialer Entwicklungsfähigkeit angesehen werden können.

Entrepreneurship, als die international gängige Bezeichnung für Unternehmertum oder Unternehmergeist, ist mehr als nur die Förderung von Unternehmensgründungen. Sie ist eine Disziplin, die sich im akademischen Sektor unter diesem Label formiert hat und speziell im Bereich Gründungsforschung das Label „entrepreneurship research“ stark auf die Erforschung der Gelingensbedingungen von Neugründungen, Unternehmensübernahmen und Nachfolgeprozessen fokussiert ist. Aber ist das die einzige Rolle, in der Hochschulen dafür sorgen können, dass sie ihren gesellschaftlichen Auftrag im Rahmen der dritten beziehungsweise vierten Mission, also im Transfer und der dialogischen Weiterentwicklung neuer Ideen und Erkenntnisse mit der Zivilgesellschaft auch im Hinblick auf den Bereich des Unternehmertums erfüllen?

Dieser Beitrag zeigt die Handlungsfelder auf, die einer Hochschule zur Verfügung stehen, um dieser anspruchsvollen Aufgabe gerecht zu werden. Er zeigt auch auf, wie Hochschulen mit ihren unterschiedlichen Handlungsfeldern in Lehre, Forschung, Wissens- und Technologietransfer Unternehmertum fördern können und die praktische Umsetzung in enger Abstimmung mit dem fachlichen und regionalen Netzwerk hochschulferner Akteure erfolgt.

Der wichtigste Schritt zu Beginn ist es, die Begrifflichkeit von „entrepreneurship research“ von der reinen Gründungsforschung zu lösen. Es geht beim Konzept des Entrepreneurs nicht nur um Gründungen. Es geht um unternehmerisch denkende und handelnde Personen, die in unterschiedlichen Funktionen aktiv sein können. Für Unternehmen wird es gerade im Rahmen der aktuellen agilen Arbeitsprozesse, der auf Selbstverantwortung beruhenden dezentralen Strukturen und der Führungsstile, die auf intrinsisch motivierte qualifizierte Mitarbeitende setzen, darum, möglichst viele Entrepreneure an Bord zu haben. Im Sinne von Joseph A. Schumpeter sind Entrepreneure die Regelbrecher, die bestehende Strukturen infrage stellen und bewusst gegen den Strom schwimmen. Dies wird jedoch nicht in

jeder Organisationsumgebung in gleichem Maße gelingen. Peter F. Drucker hat daher bereits 1985 gerade in den „large middle-sized“ (Drucker 1985, Seite 148) Unternehmen großes Potenzial für Entrepreneurship gesehen, vorausgesetzt, man trenne den Begriff Entrepreneurship von der nach Drucker „misleading“ „literal translation“ of „Unternehmer“, wie es in den deutschsprachigen Ländern oft verwendet werde, was den Begriff ohne Not auf einen „owner-manager“ (Drucker 1985, Seite 25) einenge.

Bevor man sich mit der Frage auseinandersetzt, wie Hochschulen dem Bedürfnis von Wirtschaft und Gesellschaft nach einer Stärkung unternehmerischer Kompetenzen entsprechen können und Angebote oder Maßnahmen für die einzelnen Handlungsfelder entwickeln, muss die Abgrenzung zu anderen Begriffen und Funktionen klar sein.

Gerade im Kontext des strategischen Managements von disruptiven Technologien und Geschäftsmodellen spielt die Abgrenzung zwischen Entrepreneurship und Management, oder bezogen auf die Akteursrollen zwischen Entrepreneuren und Manager*innen, eine Rolle. Während Management sich primär mit der Optimierung bestehender Unternehmen und Organisationen befasst, sind Entrepreneure stärker darauf fokussiert, neue Ideen in wirtschaftlich erfolgreiche Projekte und eigene Unternehmenseinheiten zu integrieren.

Wer nun im Aufgabenfeld Entrepreneurship ganz allgemein den Bereich der Innovation angesiedelt sieht, sollte noch die Abgrenzung zwischen Entrepreneurship und Innovation beachten. Während Innovatoren darauf spezialisiert sind, aus neuen Verfahren wie Inventionen Modelle für eine wirtschaftliche Umsetzung zu entwickeln, sind Entrepreneure darauf fokussiert, genau diese wirtschaftliche Umsetzung der innovativen Idee voranzutreiben. Die kurze Formel „innovators are thinkers (...) but (...) entrepreneurs are doers“ (Clifton 2014, Seite 8) bringt das auf den Punkt. Oder, um nochmals eine Anlehnung an die Gedankenwelt von Peter F. Drucker zu machen: Die erfolgreiche Kommerzialisierung einer Innovation ist dann abgeschlossen, wenn im Sinne einer erfolgreichen Realisierung auch Kunden für das Produkt – sei es eine Dienstleistung oder ein physisches Produkt – gefunden wurden. Denn Kunden sind die Existenzberechtigung eines Unternehmens.

Wegen des grundsätzlichen gesellschaftlichen Nutzens von erfolgreichen Unternehmerinnen und Unternehmern haben sich Forschung und Praxis international dem Thema gewidmet, was unternehmerische Kompetenzen und unternehmerische Talente kennzeichnet. Beide Themenfelder sind essenziell, um eine qualifizierte Antwort geben zu können, wie Hochschulen – gerade im Feld der wissenschaftlichen Weiterbildung – diese Themenfelder stimulieren und unterstützen können.

Kompetenzen für echtes Unternehmertum? Das Modell der „Entrepreneurial competences“

Im Kontext der europaweiten Förderung von Unternehmensgründungen hat die EU-Kommission das „Entrepreneurship Competence Framework“ entwickelt, das eine Reihe von Basiskompetenzen ermittelt hat, die als Voraussetzungen für unternehmerisches Handeln gelten (siehe Bacigalupo et al. 2016). Das „EntreComp“-Schema besteht aus drei Kompetenzfeldern und 15 Kompetenzen (Abbildung 1).



Abb. 1: Kompetenzfelder und Kompetenzen des EntreComp-Konzepts (eigene Darstellung nach: Bacigalupo et al. 2016, Seite 11)

Für eine systematische Förderung von Entrepreneurship ist es jedoch nicht nur erforderlich, die unterschiedlichen Kompetenzen der (künftigen) Unternehmer*innen im Auge zu behalten. Es geht auch darum, zu ermitteln, ob denn tatsächlich jemand als Persönlichkeit geeignet ist, als Unternehmerin oder Unternehmer aktiv zu werden. Wie in anderen Feldern, etwa Sport oder Musik, ist Exzellenz auch eine Frage des Talents, das sich über Training und Erfahrung nur in gewissem Maße kompensieren lässt.

Talentemodell – 10 Talente erfolgreicher Entrepreneure

Im Umfeld des Gallupinstituts wurde auf Basis von unterschiedlichen empirischen Ansätzen ein Set von 10 Talenten ermittelt, die als Voraussetzung für erfolgreiche Entrepreneure gelten (Abbildung 2).

Diese Auflistung sollte nicht so interpretiert werden, dass für erfolgreiche Unternehmer*innen oder Gründer*innen bei den entsprechenden Tests (vergleiche Gallups Clifton-Strengthfinder für Entrepreneure) alle Talente gleichermaßen eine hohe Ausprägung besitzen müssen. Es ist lediglich so, dass ein ausgewogenes Talentenspektrum, das möglichst viele Bereiche abdeckt, den Erfolg begünstigt, da in diesen Fällen Ausbildung und Training nicht der Kompensation dienen. Auch muss man darauf achten, dass die Talente nicht mit gängigen Mythen verknüpft werden. So ist der „Risk-Taker“ kein „Risk-Seeker“, denn auch risikobereite Unternehmerpersönlichkeiten werden, so gut es geht, Risiken vermeiden und nicht Risiken ohne Not suchen (siehe Butler 2018, Seite 4f).

Den Hochschulen kommt in Deutschland bei der Förderung von Unternehmertum eine besondere Rolle zu, die – beispielsweise bei einer Orientierung auf „Applied Sciences“ und einer regionalen Verankerung, wie sie die Hochschule Offenburg besitzt – als gesellschaftlicher Auftrag und damit auch als Teil der Interaktion mit der Zivilgesellschaft gedeutet werden kann. Im Nachfolgenden werden die drei Hauptthemen Talenteerkennung, Unternehmerbildung und Fokussierung dargestellt, die dazu geeignet sind, das Aufgaben- und Spielfeld der Hochschulen (insbesondere im Feld der wissenschaftlichen Weiterbildung) zu beschreiben.

Business Focus	•Ziel- und Gewinnorientierung in Verbindung mit Entwicklungszielen
Confidence	•genaue Vorstellung über eigene Stärken und Selbstvertrauen
Creative Thinker	•Vorstellungsvermögen für Neues (Kreation neuer Ideen und Ansätze)
Delegator	•Fähigkeit eigene Grenzen zu erkennen und andere wirksam einzubinden
Determination	•Überwindung von Widerständen, Entscheidungsfreude und hohe Arbeitsdisziplin
Independent	•Verantwortungsgefühl, Multitaskingfähigkeit und Fähigkeit für Organisation, Strukturierung, Strategieentwicklung
Knowledge-Seeker	•Ständige Suche nach neuen Informationen und Wissen für das eigene Geschäft und Geschäftsfeld
Promoter	•Fähigkeit das eigene Unternehmen und die eigene Visionen so zu formulieren und zu vertreten, dass es für unterschiedliche Anlässe und Zielgruppen passt.
Relationship-Builder	•Soziale Fähigkeit interne und externe Beziehungen aufzubauen und zu gestalten.
Risk-Taker	•Positive Einstellung gegenüber (neuen) Herausforderungen mit einer optimistischen Grundhaltung und der Fähigkeit rationale Entscheidungen zu treffen.

Abb. 2: 10 Talente für erfolgreiche Entrepreneure (eigene Darstellung, vergleiche Badal 2014)

1. Talenteerkennung

Im Gegensatz zu den USA ist in Deutschland die systematische Talenteerkennung (wie in den Bereichen IQ, Sport und Kultur) nicht sehr ausgeprägt. In Bezug auf Entrepreneurship-Talente gibt es nur wenige Prozesse mit einem geringen Grad an Institutionalisierung wie etwa Talentewettbewerbe oder hochschulspezifische Talentförderungsprogramme zur Gründungsförderung von Studierenden. Hier ist es eine Aufgabe der Entrepreneurshipförderung an Hochschulen – sofern Mittel vorhanden sind – die Unternehmertalente zu identifizieren und zu fördern. An der Hochschule Offenburg erfolgt dies über das Programm „MR SPoC“ (Mehrstufige Rekrutierung mit Stipendium für Proof of Concept) oder dem OGF Lab (Open Game and FabLab). Die systematische Förderung von Unternehmertalenten außerhalb der Hochschule kann nur im Verbund mit anderen institutionellen Partnern gelingen. Im Rahmen der wissenschaftlichen Weiterbildung können jedoch auch hier Diagnoseworkshops beispielsweise auf Basis des Clifton-Strengthfinders durchgeführt werden, um Talente zu entdecken, die keine akademische Laufbahn eingeschlagen haben und/oder bereits im Berufsleben stehen.

2. Unternehmerbildung

Einige Studiengänge in den grundständigen Bachelorbereichen enthalten bereits wesentliche Elemente der Entrepreneurship-Ausbildung, die dann in dieser Phase der persönlichen Entwicklung auf eher theoretischer Ebene erfolgt. Parallel dazu gibt es die Möglichkeit, fakultätsübergreifend Kurse für Gründungsinteressierte anzubieten, wie es an der Hochschule Offenburg über das Gründerbüro und die fakultätsübergreifenden Entrepreneurship-Kurse erfolgt.

Ein weiteres, sehr breites Aufgabenfeld ergibt sich für die Hochschulen jedoch im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung. Neben berufsbegleitenden Masterstudiengängen, die im Rahmen der eigenen Schwerpunkte (sei es nun Digitale Wirtschaft/Industrie 4.0 oder im MBA-Bereich General Management) unternehmerische Kompetenzen vermitteln, gibt es den Bedarf für weitere Zielgruppen im Rahmen gezielter Zertifikatskurse für Entrepreneurure. Unabhängig davon, ob es um unternehmerische Verantwortung im Rahmen einer Führungsaufgabe im Unternehmen oder um eine etwaige (Neu-)Gründung eines Unternehmens geht, beziehen sich die Kurse in diesem Fall auf die Notwendigkeit für innovative Ideen, Kunden zu finden und einen Markt zu entwickeln. Im Vordergrund stehen daher nicht wie vor Jahrzehnten der Business-Plan, wie er für Finanzierungspartner vorzulegen ist, sondern das Geschäftsmodell (inklusive Erlösmodell), das sich zentral mit der Frage befasst, welche Probleme „meiner“ Kunden „meine“ Produkte lösen sollen. In Verbindung damit geht es um die Kunden- und Marktsegmente, die man gezielt bearbeiten möchte und die positive Deckungsbeiträge erwarten lassen, die Skalierbarkeit, die Schlüsselressourcen und ein eventuell notwendiges Partnering zur Umsetzung der Ideen. Basis sind hier agile Arbeitsmethodiken, Design Thinking, Lean Start-up mit der Entwicklung von minimal funktionsfähigen Produkten (MFP) / Minimal Viable Products (MVP), die eine direkte Erprobung der unternehmerischen Ideen und eine Nachjustierung ermöglichen. Gerade für Unternehmen in disruptiven Transformationssituationen, wie etwa Veränderungen im Rahmen der digitalen Transformation, sind Teams mit einer unternehmerischen Ausrichtung von großem Nutzen.

Parallel zu diesen Methodiken ist eine Unterstützung der Entrepreneurure im Bereich der Führung erforderlich, um die Menschen und Organisationen bei ihrer Entwicklung und ihrem Wachstum zu begleiten.

3. Fokussierung

Hochschulen sind im Rahmen der wissenschaftlichen Weiterbildung prädestiniert, Wissen zu vermitteln und die erstmalige Anwendung neuer Kompetenzen zu trainieren. In diesem Sinne sind Veranstaltungen im Seminarstil angemessen, die eine gewisse Individualisierung bieten. Die beratende Begleitung können Hochschulen vorwiegend im Bereich der Geschäftsmodelle leisten und sie ist auch in diesem Segment häufig auf die Klientel der eigenen Studierenden fokussiert. Breitere Beratung erfolgt in Abstimmung mit regionalen Partnern wie in Offenburg mit „Start-up Connect“ der Wirtschaftsregion Ortenau oder den Kammern und Verbänden. Darüber hinaus gibt es gerade bei der Führungsarbeit einen Begleitungsbedarf, der sich vor allem auf die Umsetzung der Führungsprinzipien im Alltag konzentriert. Eine derartige enge Begleitung kann im Rahmen von Mentorings auch über Netzwerke und Kooperationen erfolgen. Das enge Coaching von Unternehmer*innen in ihrem Alltag ist jedoch ein eigenes Aufgabenfeld, das von spezialisierten Anbietern erbracht wird. So sind es am Ende unterschiedliche Partner, die Entrepreneurship in der Region unterstützen und dafür sorgen, dass gerade ein mittelständisch geprägter Wirtschaftsraum wie der Südliche Oberrhein ausreichend innovative Unternehmerpersönlichkeiten in bestehenden und neu zu gründenden Unternehmen besitzt.

Referenzen/References:

- [1] Bacigalupo, M.; Kampylis, P.; Punie, Y. & Van den Brande, G. (2016). *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*. Luxembourg: Publication Office of the European Union. doi:10.2791/593884
- [2] Badal, S. B. (2014). *The 10 Talents of Successful Entrepreneurs*. In J. Clifton & S. B. Badal (Eds.), *Entrepreneurial StrengthsFinder*. (37-140). New York: Gallup Inc.
- [3] Butler, T. (2018). *Hiring an Entrepreneurial Leader*. In HBR (Ed.), *On Entrepreneurship and Startups*. HBR'S Must Reads. (1-11). Boston: Harvard Business Review Press
- [4] Clifton, J. (2014). *Only Entrepreneurs Can Save America and the World*. In J. Clifton & S. B. Badal (Eds.), *Entrepreneurial StrengthsFinder*. (1-31). New York: Gallup Inc.
- [5] Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper & Row

AUTOR



Prof. Dr. phil. Thomas Breyer-Mayländer
 Professor für Medienmanagement,
 Forschungsgebiete: Medienmanagement,
 Führung, Digitale Transformation, Wissens-
 schafts- und Bildungsmanagement
 breyer-maylaender@hs-offenburg.de