

ENTREPRENEURSHIP UND WISSENSTRANSFER

Gründungsunterstützung als Merkmal einer zukunftsgerichteten Hochschule

Der Senat der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) veröffentlichte 2020 eine Ausarbeitung, in der „Die Hochschulen als zentrale Akteure in Wissenschaft und Gesellschaft – Eckpunkte zur Rolle und zu den Herausforderungen des Hochschulsystems“ strategisch und visionär aufbereitet und strukturiert werden. Insgesamt werden zehn Handlungsfelder pointiert, die auch im internationalen Vergleich die besondere Vielfalt und hohe Qualität der deutschen Hochschulen nachhaltig sicherstellen sollen. Die ersten beiden Handlungsfelder sind die „herausragende Lehre“ und die „exzellente Forschung“. Besonders erfreulich liest sich für einen Interessenvertreter von Innovationen und Start-ups, dass gleich als dritter Aspekt der „Transfer: Impulse für Innovation“ Eingang findet und unterstrichen wird, das Hochschulen „Motoren“ der ökonomischen und sozialen Innovation in Deutschland und ein Schlüsselsektor für den Weg in die Industrie 4.0 wie auch Garanten der nachhaltigen Entwicklung sind und sein sollten.

In 18 Punkten wird aufbereitet, wie diese Leistungsfähigkeit erhalten und ausgebaut werden sollte. Explizite Felder, die verstärkend auf die Bedeutung des „Transfers: Impulse für Innovation“ hinwirken, finden sich darunter dann jedoch nicht mehr. Zu Recht gilt dabei natürlich, dass keines dieser Elemente zur Förderung der Leistungsfähigkeit isoliert und ohne Wechselwirkung beziehungsweise Einbettung mit anderen Leistungselementen funktionieren oder aufgestellt werden kann. Diese Auffälligkeit ist jedoch für eine gedankliche Auseinandersetzung mit diesem Themenfeld, wie es dieser Beitrag ist, ein erster guter Anker. Verstärkend, vielleicht sogar provozierend mag da ein Zitat eines Rektors einer führenden

Hochschule im Südwesten Deutschlands sein: „Was brauchen wir Gründungen an der Hochschule, wenn doch die Wirtschaft die besten Absolventen als Arbeitskräfte benötigt.“

Land der Innovationen?

Deutschland gilt nicht als Land der Innovationen oder für Pioniere, die man gemeinhin zunächst mit dem amerikanischen Silicon-Valley in Verbindung bringt. In vielen Statistiken schneidet Deutschland mit einem Mittelfeldplatz ab, manchmal – für Einige eher überraschend – sogar mit einer Spitzenposition. Objektiv gehören die Rahmenbedingungen in Deutschland wohl zu den besten weltweit: Welches Öko-System



Foto: SRH Gründer-Institut

Prof. Bernhard Küppers

ist Professor für Entrepreneurship an der SRH Fernhochschule „The Mobile University“ und Leiter des SRH Gründer-Institutes mit Hauptsitz in Heidelberg.

Kann eine Innovationsförderung nur über die großen, strategischen Ansätze verfolgt werden oder haben Hochschulen nicht grundsätzlich die Möglichkeiten, direkt da, wo Ideen und Wissen in Innovationen und Gründungen münden, zielgerichtet zu fördern und zu unterstützen?

kann eine ähnliche Finanzkraft und Vermögensverhältnisse aufweisen, hat eine Vielzahl bestausgebildeter Fachkräfte und Akademiker in den unterschiedlichsten Disziplinen, bietet einen absolut verlässlichen Rechtsrahmen für Eigentum und „Intellectual Property“, eine breite Landschaft an gesunden Unternehmen und kaufkräftigen Haushalten und noch Vieles mehr?

Der Bloomberg-Innovation-Index 2020 sieht Deutschland auf Platz eins – weltweit. So schließt Deutschland im Global-Innovationsindex 2021 auf Platz zehn ab – vor China (12), Japan (13) oder auch Israel (15). Unter den europäischen Ländern ist Deutschland hier auf Platz sieben, die Schweiz auf Platz eins gefolgt von Schweden. Diese Platzierung unter den Top Ten ist schon ein Statement, jedoch rutscht Deutschland Jahr für Jahr immer etwas weiter ab. „The trend is your friend“ – gilt in diesem Zusammenhang leider nicht. „Ein Grund ist die mangelnde Exzellenz in der Forschung: Trotz jahrelanger massiver Förderung der Wissenschaft, vor allem mit der Exzellenzstrategie,

erreiche Deutschland etwa bei den am häufigsten zitierten Publikationen weltweit nur den 15. Platz.“ Das liege vor allem daran, dass die Förderung zu breit gestreut würde, kritisieren die Autoren. Breitenförderung sei ja schön, International sichtbare Leuchttürme, die „mit Cambridge, Oxford, Harvard oder dem MIT (Massachusetts Institute of Technology) auf Augenhöhe konkurrieren, entstehen so aber nicht“.

Die Frage, die sich jedoch in diesem Kontext stellt: Kann eine Innovationsförderung nur über die großen, strategischen Ansätze verfolgt werden oder haben Hochschulen nicht grundsätzlich die Möglichkeiten, direkt da, wo Ideen und Wissen in Innovationen und Gründungen münden, zielgerichtet zu fördern und zu unterstützen? Und an dieser Stelle mag die Frage erlaubt sein, ob Innovationen überhaupt an einer Hochschule entstehen (können) oder ob es um die Basis für Innovationen geht, beispielsweise die technische Erfindung/Entwicklung? In der reinen Definition liegt eine Innovation erst dann vor, wenn die Invention (also die Konkretisierung einer Idee mit Hilfe von Prototypen et cetera) tatsächlich in den Markt eingeführt und angenommen worden ist. Es ist jedoch unzweifelhaft, dass grundlegende und zielführende Impulse im Ökosystem einer Hochschule ihre Wurzeln haben.

Die Kernfrage dieses Beitrages sei an dieser Stelle noch einmal präzisiert.

Was können Hochschulen zur Verbesserung des Innovationsstandortes Deutschland beitragen (neben all den anderen Aufgabenstellungen)? Welche Maßnahmen können hierbei ergriffen werden und welche dieser Aktivitäten müssen letztlich selbst wieder befähigt werden? Die Frage der Finanzierung dieser Aktivitäten spielt dabei ebenso eine Rolle wie die Nachhaltigkeit. Wohlgermerkt, das Zielgebiet der Betrachtung sind die vielen smarten Ideen mit vorrangig akademischem Background, nicht das High-End-Gebiet des Spitzentechnologie- und Wissenschaftstransfers mit einhergehenden Millionen-Finanzierungen. Folglich geht es insbesondere um Innovationen initiiert und getragen von Gründer:innen, die aus dem Ökosystem Hochschule heraus ihre Aktivitäten entfalten und aufbauen.

„Der Köder muss dem Fisch und nicht dem Angler schmecken“

Dieses Sprichwort (von unbekannt) verdeutlicht, dass sämtliche Aktivitäten dem gewünschten Ergebnis dienen sollen und kein Selbstzweck sind. Es geht somit nicht um die Förderung der Hochschule als Institution, sondern zunächst um die Förderung von Gründungsaktivitäten (aus einer Hochschule heraus). Dass in einem zweiten Schritt diese Aktivitäten und Maßnahmen einer Hochschule ebenfalls entwickelt



Abb. 1: Das Amsterdam-Gießen-Modell. Eigene Darstellung in Anlehnung an Frese et al.

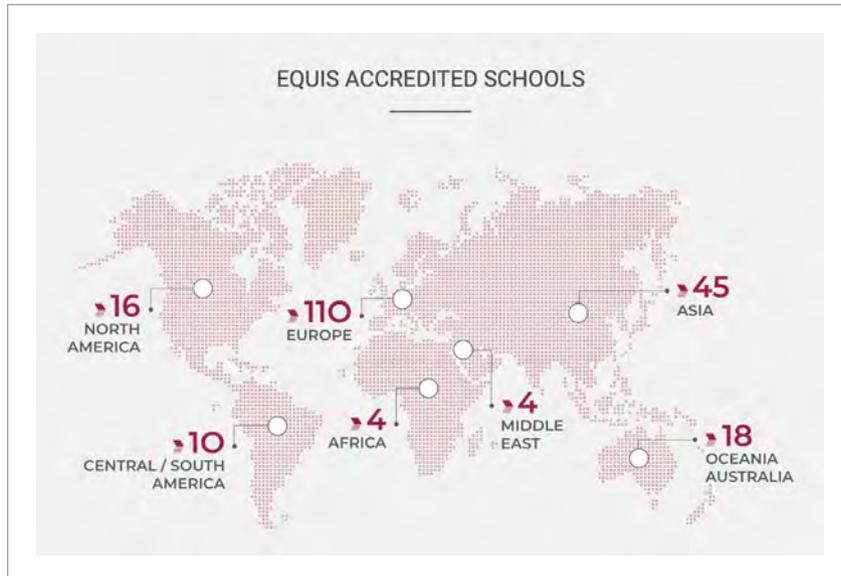


Abb. 2: Anzahl der im EQUIS-Programm der European Foundation for Management Development (EFMD) zertifizierten herausragenden Hochschulen und Studiengänge. Quelle: EFMD

und unterstützt werden müssen, ist ein zwingendes Element zur Erreichung der übergeordneten Zielstellung einer nachhaltigen Gründungsförderung.

Was könnte ein zielführender Beitrag sein, dass sich die Fische zielgerichtet vermehren und sich prächtig entwickeln? Gründer:innen als Persönlichkeiten und Start-ups als Organisation sind Treiber von Innovationen, in diesem Fall auf Basis von Geschäftsmodellen. Was aber sind die Auslöser und Impulse, sich unternehmerisch auf den Weg zu machen? Die Makro-Bedingungen sind nicht zu vernachlässigen, jedoch stehen zuallererst Aspekte und Fähigkeiten im Vordergrund, die der Mikro-Ebene zuzuordnen sind. Hierzu zählen die Persönlichkeit, die Ausbildung und Qualifikation (Humankapital), Strategie- und Kreativmethoden, die gezielte Unterstützung und professionelle Netzwerke (unternehmerischen Aktivitäten). Eine gute Übersicht ergibt sich aus dem Amsterdam-Gießen-Modell (siehe Abbildung 1), welches die Einfluss- und letztlich Erfolgsfaktoren im Kontext darstellt.

Eine Zukunfts-orientierte Hochschule wird sich als Institution selbst

mehr und mehr dem Wettbewerb um Spitzenkräfte, sei es für jede Art von Mitarbeiter:innen, sicher aber im Hinblick auf die Student:innen stellen müssen. Was sind im Zweifel die Attribute, die Alleinstellungen oder die Mehrwerte, die die jeweilige Hochschule bieten kann und dann im Vergleich zu anderen auszeichnet? Die Indikatoren „Research-Output“ und „Intended-Learning-Outcome“ verdeutlichen die Dimensionen „Forschung & Lehre“. Diese Aufgabefelder sind zweifelsfrei Kernaktivitäten einer Hochschule und entsprechend in den jeweiligen Strategien wie auch in den operativen Tätigkeiten fest verankert.

Einen deutlichen Hinweis auf die Herausforderungen der Zukunft einer Hochschule und die in diesem Zusammenhang ins Spiel gebrachten Güte-Kriterien einer relativen Bewertung mag am Beispiel der EFMD (European Foundation for Management Development), einer gemeinnützigen Akkreditierungsorganisation mit Sitz in Brüssel mit insgesamt knapp 1.000 Mitgliedern (Hochschulen) in über 90 Ländern weltweit, verdeutlicht werden. Die EFMD zertifiziert in ihrem Programm

EQUIS (institutionelle Akkreditierung, siehe Abbildung 2) und EFMD accredited (Programm bezogene Akkreditierung, siehe Abbildung 3) herausragende Hochschulen und Studiengänge und gibt somit Außenstehenden einen ersten signifikanten Rückschluss auf die Qualität der jeweiligen Hochschule oder des jeweiligen Studienganges. Neben den Dimensionen „Research-Output“ und „Intended-Learning-Outcome“ gewinnt die Dimension „Innovations-Support“ eine zunehmende Bedeutung. Innovations-Support ist dabei in mehreren Facetten zu verstehen und umfasst sowohl den in Deutschland als solchen bekannten „Wissenschaftstransfer“ aber eben auch die Verzahnung mit der Gesellschaft/Wirtschaft. „Corporate Connections“ oder „Activities with the world of practice“ mögen hier als Kriterium stellvertretend genannt sein.

Entrepreneurship oder Entrepreneurial-Mindset gelten ohnehin als Zukunftsskill. Ob nun Impulse über Innovationen in bestehenden Organisationen (Unternehmen, Institutionen, et cetera) angestoßen werden, ist letztlich nachgelagert. Auch die Welt der Start-ups gehört in das Feld von Innovationen und dementsprechend auch Aktivitäten, die durch Inkubatoren an einer Hochschule oder an einer Hoch-

Auch die Welt der Start-ups gehört in das Feld von Innovationen und dementsprechend auch Aktivitäten, die durch Inkubatoren an einer Hochschule oder an einer Hochschule angedockten Einrichtung unterstützt werden.

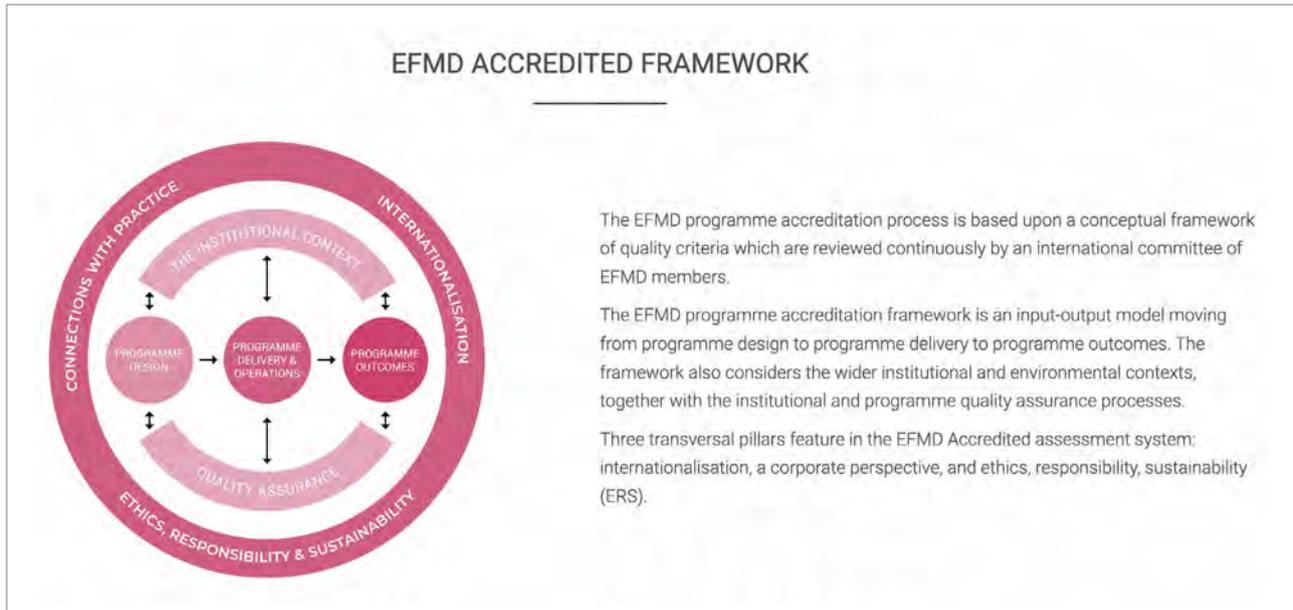


Abb. 3: Das EFMD accredited-Programm der European Foundation for Management Development.
Quelle: EFMD

schule angedockten Einrichtung unterstützt werden. Eindeutig ist, dass ein wie auch immer „gearteter“ Transfer und die Interaktion mit den entsprechenden Stakeholdern zunehmend an Bedeutung gewinnen wird und zu Recht ein wichtiges Kriterium im Hinblick auf eine führende Qualität in der Hochschulwelt ist. Dieser Transfer gilt hier ausdrücklich nicht allein für die Hochschulen mit technischen Ausbildungsstudiengängen, die Welt der Innovationen ist mannigfaltig. Digitalisierung, Naturwissenschaften und Medizin aber auch Sozial-Innovationen sind nur wesentlich Oberbegriffe, mitnichten aber eine vollständige Aufzählung.

Die Bundesregierung hat mit der im Sommer 2022 veröffentlichten Start-up-Strategie die gestiegene Bedeutung von Entrepreneurship und Start-ups für Deutschland unterstrichen. Bereits vor vier Jahren ist das sogenannte EXIST V Förderprogramm aufgelegt worden, eine breit angelegte Initiative des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klima (BMWK). 142 Hochschulen bundesweit werden mit bis zu 500.000 Euro im Jahr (für vier Jahre bis 2024) unterstützt, „um die Zahl innovativer

und wachstumsstarker Ausgründungen aus der Wissenschaft zu erhöhen“. Eine lobenswerte Initiative, die jedoch auch zweierlei unterstreicht: Einerseits wird wohl offensichtlich zu wenig getan und andererseits fehlen möglicher Weise Mittel zur Umsetzung/Implementierung, da es aus eigener Kraft vermeintlich nicht ausreichend funktioniert. Diese Konstellation erinnert an das sogenannte „Henne-Ei-Problem“, welches nunmehr eben durch diese umfangreiche Förderinitiative aufgebrochen werden soll(te).

EXIST V ist eine institutionelle Förderung mit den Schwerpunkten „Potenziale heben“ oder „regionale Vernetzung“. Ob und wie diese Förderung verlängert wird, ist zum Zeitpunkt dieses Beitrages noch offen. Klar scheint hingegen, dass eine große Anzahl von Hochschulspezifischen Projekten nicht fortgeführt werden wird/kann, wenn es keine adäquate Folgefinanzierung gibt. Dass sei auch vor dem Hintergrund erwähnt, dass eine der wesentlichen Bewerbungskriterien seinerzeit die Sicherstellung der Nachhaltigkeit an und durch die jeweilige(n) Hochschulen erreicht werden sollte. Wenn

es nun in der Breite nicht funktioniert, ist es dann in der Herangehensweise der jeweiligen Hochschule begründet oder liegt hier ein grundsätzliches – System immanentes - Dilemma vor (oder eine Kombination von beidem...)?

Neben der institutionellen Sonderförderung EXIST V gibt es eine Vielzahl von Förderprogrammen, mit der konkrete Projekte umfangreich gefördert und finanziert werden. Als Beispiele für die Unterstützung (in der Regel als zweckgebundene Zuwendung) von Wissenschaftstransfers oder Ausgründungsaktivitäten seien der EXIST-Forschungstransfer oder das EXIST-Gründungsstipendium genannt. Tiefgreifende Forschungserkenntnisse werden insbesondere bei den großen, etablierten Hochschulen wie der RWTH Aachen, der TU München, dem KIT Karlsruhe oder der TU Dresden und einigen mehr erfolgreich transferiert. Eigene Transfergesellschaften wie die Heidelberger ScienceValue GmbH oder die RWTH Innovation GmbH (unter anderem zur Patentverwertung) leisten hier einen wichtigen Beitrag. Aber auch, um Monetarisierungsansätze für Hochschulen in die-

sem Feld zu entwickeln. Die Idee eines lokalen Silicon Valleys mit entsprechenden finanziellen Möglichkeiten wie die einer Stanford University mögen zumindest eine motivierende Vision sein.

Senken wir jedoch an dieser Stelle noch einmal die Flughöhe. Die Zahl der Erfinder oder Ideenentwickler mit Bezug zur Hochschulwelt lässt sich kaum definieren und noch weniger erfassen. Viele dieser wagemutigen Absolvent:innen machen sich auf den Weg und schaffen es an ihr Ziel ohne jemals in die Tiefen der Hochleistungsforschung eingestiegen zu sein oder disruptiv die Welt aus den Angel heben zu wollen. Es sind oft smarte Kleinigkeiten, die einen Mehrwert schaffen können und die Basis für ein eigenes Geschäftsmodell bieten. Die Zahl der Unternehmensgründungen, bekannt auch als Start-up, liegt pro Jahr in Deutschland bei circa 2.500 bis 3.000. Insgesamt gibt es in Deutschland circa 420 Hochschulen. So sind beispielsweise aus der SRH Hochschule in Heidelberg (mit circa 3.400 Studierenden eher eine kleine Hochschule) in den letzten drei Jahren über 60 Start-ups mit über 250 Mitarbeitern (in allen möglichen Arbeitsrechtsverhältnissen) entstanden – trotz Corona. Der gesellschaftliche Nutzen und die Bedeutung für einen Standort oder für Deutschland insgesamt hieraus ist jedem schnell verständlich. Sind diese Zahlen in diesem Fall eher zufällig oder eher ein Indikator, dass eine sol-

che Dimension an den verschiedensten kleineren und mittleren Hochschulen/Standorten möglich ist?

Betrachten wir hierzu einen Indikator, der insbesondere auf die kleineren (Aus-)Gründungen aus einer Hochschule abzielt: das EXIST-Gründungsstipendium. Das EXIST-Gründungsstipendium wird über eine Hochschule/Hochschuleinrichtung beantragt und hilft einem Team, die Vorgründungsphase (Marktevaluation, Prototypenentwicklung, Investorengewinnung...) zu finanzieren. Jedes Team-Mitglied (maximal drei) bekommt ein Stipendium für ein Jahr, sodass zumindest auf der Lebensunterhaltsseite eine Basis vorhanden ist. Dieses Einkommenssurrogat wird ergänzt um Sachmittel, die das Team für die Prototypen-Entwicklung, Marketing- oder Programmierleistungen aber auch Kosten für die Rechtsberatung/Gründungsformalien nutzen kann. Abgerundet wird der Förderbetrag mit einer Pauschale für die Hochschule/Treuhänder, die jedoch in kleinster Weise Kosten deckend ist.

Das Besondere an diesem EXIST-Gründungsstipendium ist, dass die Gründer:innen neben ihrer Zeit keine finanziellen Verpflichtungen eingehen. Dass Projekte in dieser Frühphase „scheitern“ können ist völlig normal und betrifft auch wahrscheinlich die Mehrheit der Unterfangungen. Es ist jedoch mehr als eine signalisierende Wertschätzung für interessierte Grün-

Es sind oft smarte Kleinigkeiten, die einen Mehrwert schaffen können und die Basis für ein eigenes Geschäftsmodell bieten.

der:innen, mit in der Regel mehr als 100.000 Euro Startkapital für circa ein Jahr agieren zu können. Das ist viel Geld für Hochschulabsolvent:innen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit eine spannende berufliche Alternative hätten, gehören die Gründer:innen doch meistens zu den „Besseren“. Es ist aber doch nicht so viel, um ein Start-up mit allen Risiken und Unwägbarkeiten aus der Taufe zu heben. Das EXIST-Gründungsstipendium ist aber auch ein hervorragendes Beispiel, welche enormen Möglichkeiten Deutschland bietet und sucht in dieser Frühform weltweit Vergleichbares. Ein Gründungsprojekt (vor der formalen Gründung) kann pro Teammitglied (maximal drei) 2.500 Euro monatlich für ein Jahr als Stipendium erhalten, sofern ein abgeschlossenes Studium vorliegt. Studierende (1.000 Euro) bekommen weniger, Promovier-

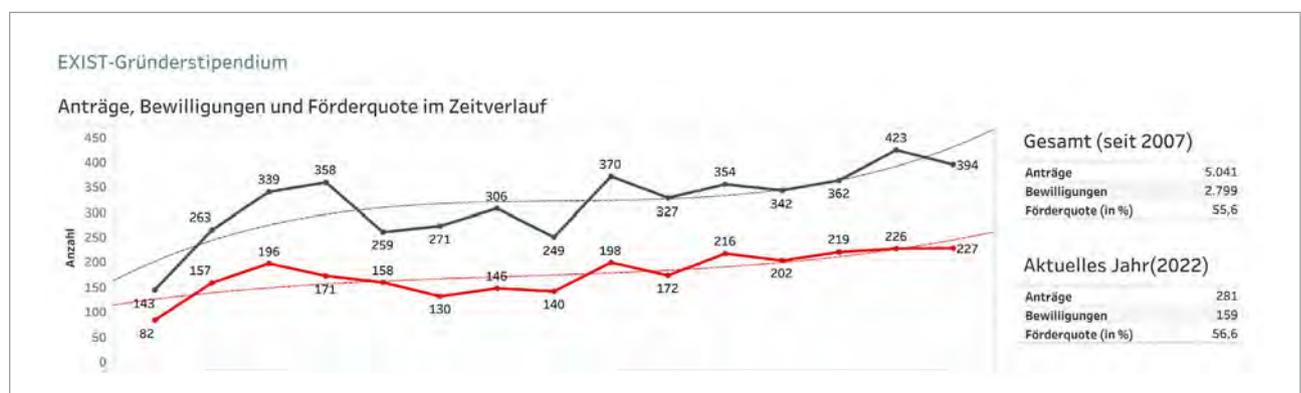


Abb. 4: Das EXIST-Gründerstipendium. Quelle: PtJ (Projektträger Jülich des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klima [BMWK])

te (3.000 Euro) mehr. Daneben werden 30.000 Euro für Sachmittel und weitere 5.000 Euro fürs Coaching sowie 10.000 Euro für die betreuende Hochschule(einrichtung) zur Verfügung gestellt. In Summe stehen bis zu 150.000 Euro zur Verfügung, um von der Vorgründungsphase soweit zu kommen, dass eine Anschlussfinanzierung realistisch werden kann. Das EXIST-Gründungsstipendium soll somit vielversprechenden Projekten den nötigen Kick zum Start verleihen und Absolventen als gangbare Alternative zu einem entsprechenden Anstellungsvertrag darstellen.

Bei über 500 Hochschulen in Deutschland müssten demnach mehrere Tausend EXIST-Gründungsstipendien pro Jahr vergeben werden, selbst wenn nur ein Viertel aller sinnvollen Anträge genehmigt würden. Der Konjunktiv hat hier Konjunktur. Es sind leider selten mehr als 250 Förderungen – pro Jahr! Bedenkt man, dass die großen Hochschulen wie die RWTH Aachen oder die TU München jeweils mehr als 15 Förderungen pro Jahr beitragen, fällt die Zahl pro (durchschnittlicher) Hochschule schnell auf 1–2. Das heißt auch, dass der weitaus größte Teil aller Hochschulen keine einzige Förderung pro Jahr initiieren kann. Dieses damit zu begründen, die Hochschule hat keine oder kaum technische Studiengänge ist aus übergeordneter Sicht kaum zu akzeptieren. Insgesamt bewegen sich die neuen Anträge von Jahr zu Jahr auf Rekordwerten, gefühlt jedoch weit unter den erwartbaren Möglichkeiten. Ausnahmen bestätigen die Regel oder sind Indikatoren für Potenziale, die es zu heben gilt. So gelingt es der SRH Hochschule Heidelberg, aus dem Stand unter die Top Ten aller Hochschulen zu gelangen und so in bester Gesellschaft mit den Flaggschiffen der deutschen Hochschulwelt zu sein. Ergänzend sei an dieser Stelle angemerkt, dass das Gründer-Institut der SRH Hochschule Heidelberg nicht zu geförderten Einrichtungen aus EXIST V gehört und sich eigenfinanziert und nachhaltig diesem Themenfeld zuwendet.

Eckpfeiler einer Innovations- und Gründungskultur

Was können denn die Eckpfeiler sein, die die Grundlage für ein nachhaltiges Etablieren sowohl einer Innovations-/ Gründungskultur und idealer Weise auch entsprechender Erfolge und Ergebnisse sein, die ihre Ursprünge in einer Hochschule beziehungsweise dem Ökosystem einer Hochschule angehören? Tragende Säulen, also die Eckpfeiler, scheinen die Lehre und die Professionalität in der Unterstützung der Gründer:innen zu sein. Beide Aspekte sollen nun im Weiteren näher beleuchtet und analysiert werden.

Die Arbeitswelt der Zukunft ist geprägt von Innovationszyklen, die immer kürzer werden. (Technisches) Wissen, das zu Beginn des Studiums vermittelt wurde, kann zum Ende des Studiums bereits wieder überholt sein. Neue Berufsbilder entstehen und so wird es für alle Beteiligten immer schwieriger, mit einer Ausbildung sich gezielt auf eine spätere berufliche Tätigkeit vorzubereiten. Fachwissen ist nach wie vor unerlässlich, aber die Meta-Kompetenzen gewinnen zunehmend an Bedeutung. Diese sogenannten Zukunfts-Skills (Future-Skills) gelten als entscheidend und sind interdisziplinär zu verstehen.

Eine dieser Zukunfts-Skills ist „Unternehmerisches Denken und Handeln“. Das heißt nicht, dass jede und jeder Studierende die Fähigkeit entwickeln sollte, Unternehmer:in zu werden oder gar ein Start-up zu gründen. Im Entrepreneurial-Mindset liegt vielmehr das Bewusstsein begründet, selbst zu denken, gestalten und zu handeln. Pro-Aktiv zu sein und das nicht zuletzt im Sinne der eigenen Arbeitskraft. Die nachhaltige Fähigkeit im Arbeitsmarkt der Zukunft zu bestehen, wird auch als „Employability“ beschrieben und ist absolut Disziplin übergreifend. Einmal Daimler, immer Daimler wird es kaum noch geben. Die Zeit, die bei ein und demselben Arbeitgeber verbracht wird, nimmt stetig ab. Ebenso die Lebensdauer

er von Unternehmen selbst. Das ist alles kein eigenständiges Problem. Es beschreibt jedoch, dass ständig Bewegung und Veränderung herrscht. Vor diesem Hintergrund ist es nicht schwer, dass Kenntnisse und Fähigkeiten helfen, sich in diesen VUCA-Welten erfolgreich zu bewegen. Und eine dieser Kernfähigkeiten beschreibt „Entrepreneurial-Mindset“ als Future-Skill. Wer also in der Lage ist, die eigenen Ideen zu realisieren ist den berühmten Schritt voraus. Das gilt auch für Gründer:innen, aber eben nicht nur und in Zahlen gemessen eher für den wesentlich kleineren Teil.

Konsequenter Weise findet diese Denke ihren Weg in die Lehre. Entrepreneurship als Disziplin oder Ausbildungsrahmen ist dabei ausdrücklich fächerübergreifend und nicht eine Teil-Thematik der Betriebswirtschaftslehre. Die Realisierung der eigenen Idee steht im Vordergrund. Kreativität, Eigenständigkeit (gesunder Verstand), Resilienz und auch Führungsfähigkeit sind wichtige Elemente. Start-ups sind hier sicher der Prototyp für das Vorstellungsvermögen. Freiberufler und Selbstständige, Führungskräfte in der Unternehmensnachfolge, das Social Business eines Muhammad Yunus, für den es gar einen Friedensnobelpreis 2006 gab, die vielfältigen Aktivitäten von Social Entrepreneuren, bei denen die Gemeinnützigkeit und das Soziale im Mittelpunkt steht oder einfach nur eine Idee, für die es sich einzusetzen lohnt. Und nicht zuletzt das Einstehen für eigene Interessen, jedoch nicht im Sinne des (rücksichtslosen) Egoismus, sondern in Bezug auf die eigene Zukunftsfähigkeit mit dem Teilthema Employability.

Entrepreneurship sollte fest in die Curricula eingewoben werden – und zwar jeder Fachrichtung. Der Umfang kann variieren oder fakultativ ausgedehnt werden. Zudem bieten sich in diesem Feld Optionen an, interdisziplinär Studierende verschiedener Fachrichtungen zusammen zu bringen. Diese Verankerung an sich ist bereits Ausdruck, sich als Hochschule diesen

zukünftigen Herausforderungen zu stellen und ihrer Zielgruppe (um diese nicht als Kunden zu beschreiben) die bestmöglichen Voraussetzungen zu schaffen. Sind die Absolventen top und begehrt fällt es auf die Hochschule zurück – und ihre Wahrnehmung und Wertschätzung in der Öffentlichkeit. Führende Hochschulen erkennt man an den Absolventen und umgekehrt.

Die umfangreiche Einwebung in die Lehre ist darüber hinaus einer der wichtigsten Kommunikationskanäle über die Gründungsaktivitäten einer Hochschule beziehungsweise die Unterstützung in diesem Feld und am Beispiel der SRH Hochschule Heidelberg dargestellt. Selten besteht eine so prominente Positionierung, dass jede und jeder Gründungsinteressierte weiß, wohin mit den eigenen Fragestellungen zu gehen ist. Die Möglichkeiten einer Unterstützung durch eine wie auch immer geartete Hochschulinstitution ist in den meisten Fällen schlicht nicht bekannt. Selbst digitale Suchsysteme führen kaum zum Weg an die richtige Stelle. Daher sind Standard-Kommunikations-Instrumente wie Informations- und Acceleratoren-Veranstaltungen gang und gäbe. Diese sind jedoch

mit hohem Organisationsaufwand und nicht selten auch mit entsprechenden Kosten verbunden. Wer macht das und wer zahlt dafür? Und erreicht man exakt in dem Moment auch die Zielgruppe, die sich gerade mit Gründungsüberlegungen beschäftigt?

Entrepreneurship als obligatorisches Element in der Lehre bereitet somit nicht nur auf den Arbeitsmarkt der Zukunft vor, sondern kann auch einen ersten Einblick in die Welt der Gründer:innen geben. Und bei dieser Gelegenheit die Hochschul-Aktivitäten in diesem Feld entsprechend positionieren, sodass diese dann hoffentlich bei Bedarf wieder in Erinnerung kommen und die Interessierten entsprechend und zielgerichtet auf Suche gehen können. Auch sind die Teilnehmer der Lehre willkommene Multiplikatoren, denn Kommiliton:innen oder Alumnis oder Freunde et cetera können auf diesem Wege erreicht werden. Ein lebendiges Netzwerk, das dann durch Impuls- und Informationsveranstaltungen ausgebaut werden kann und auch die Welt der Alumnis bewegt.

Apropos Alumnis: Für eine erfolgreiche Gründungsunterstützung muss der Transfer in die Praxis erfolgen. Die

Entrepreneurship als obligatorisches Element in der Lehre bereitet somit nicht nur auf den Arbeitsmarkt der Zukunft vor, sondern kann auch einen ersten Einblick in die Welt der Gründer:innen geben.

Zeit der Theorie beginnt zu dämmern, schlau gestorben ist letztendlich auch der Tod – in dem Fall für die Start-ups. Das beste Marketing sind Erfolgsgeschichten, die sich insbesondere im kostenfreien mouth-to-mouth-Marketing ihren Weg bahnen. Erfolgsgeschichten basieren aber auf Konkretisierung und Umsetzung (Umsatz kommt von Umsetzen). Finanzielle Mittel sind lebensnotwendig, um innovative Geschäftsmodelle



Abb. 5: Das Gründer-Lab der SRH Hochschule Heidelberg. Quelle: SRH Gründer-Institut

aufzubauen. Zunächst beispielsweise über Fördermittel wie das EXIST-Gründungsstipendium, das Programm „Junge Innovatoren“ oder andere Bundes- oder Landesprogramme. Um diese erfolgreich zu beantragen, braucht es jedoch einen sogenannten PoC, den proof-of-concept. Nicht die Idee ist das Entscheidende und auch nicht eine funktionierende Technik. Wer könnte es gebrauchen und wer würde vor allem dafür zahlen? Wer ist der Käufer dieser Produkte oder Dienstleistungen? Die Marktorientierung ist zu Recht eines der entscheidenden Kriterien für die Bewilligung von Fördermitteln und häufig die ganz große Schwäche von unausgewogenen Start-ups.

Die „Corporate Connections“ beziehungsweise die Schnittstelle zur „World of practice“ wie in den EFMD-Akkreditierungsprogrammen beschrieben, ist hier nun der Game-Changer und entscheidet über Erfolg und Misserfolg. Dieser korreliert zwischen Start-ups und Gründungseinrichtung der Hochschule unmittelbar. Nur erfolgreiche Gründungen führen zu einer erfolgreichen Gründungsunterstützung, nachhaltig und vice versa. Die erfolgreiche Bewilligung von Fördermitteln für Start-ups beziehungsweise Gründungsaktivitäten ist somit nur das sichtbare Ergebnis. Die Saat und die Voraussetzung ist häufig die Interaktion mit Unternehmen, eher regionale Mittelständler denn multinationale Konzerne. Es sind aber nicht die Unternehmen, zu denen Kontakte aufgebaut werden, sondern einzelne Personen, idealer Weise Entscheidungsträger dieser Unternehmen. Und damit schließt sich der Kreis zu den Alumnis. Wer könnte ein besserer Ansprechpartner sein als Absolvent:innen, die gerne Aktivitäten der Alma Mater unterstützen? Vorausgesetzt, die Möglichkeiten der Unterstützungen sind griffig und können auch ohne große Umschweife und Formalien umgesetzt werden?

Wie erwähnt, der PoC ist das A und O für eine erfolgreiche Gründungsaktivität und wird optimaler

Weise durch eine professionelle Gründungsunterstützung gefördert. An dieser Stelle mag schon der Merker erlaubt sein, diese Professionalität an der eigenen Hochschule in diesem Themengebiet zu hinterfragen. Dazu später mehr.

Das Deutschland-Stipendium ist vielen bekannt als Unterstützung für besonders förderwürdige Student:innen. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Klima (BMWK) doppelt dabei den Förderbetrag von 150 Euro pro Monat für ein Jahr, sofern ein Sponsor den Initialbetrag von ebenfalls 150 Euro zur Verfügung stellt. Diese Sponsoren sind neben vermögenden Privatpersonen (Philantropen) vor allem aus der Unternehmenszene kommend. Gerne sponsern Unternehmen gewisse Fachrichtungen um hier in Zeiten des Fachkräftemangels frühzeitig Kontakte zu potenziellen Mitarbeiter:innen finden zu können. Gerne gefördert werden aber auch Gründer:innen in der Endphase des Studiums, nicht zuletzt um innovative Entwicklungen aufgreifen zu können. Das Deutschland-Stipendium ist somit eine ideale Brücke, Philantropen und interessierte Unternehmen an eine Hochschule zu binden und Zugänge zu professionalisieren. Sind die ersten Schritte getan, steigert sich auch die Bereitschaft, andere Aktivitäten wie eben ein erster PoC eines Start-ups zu begleiten. Und sei es nur in Form von LoI's (Letter of Intend) oder als Sparringspartner, die Geschäftsidee auf Herz und Nieren zu überprüfen.

Die Zusammenarbeit einer Hochschule mit der „World of Practice“ kann auf verschiedenen Wegen professionalisiert und schließlich institutionalisiert werden. Der hier beschriebene ist natürlich nur einer davon. Aber es ist gut nachzuvollziehen, dass ein funktionierendes Ecosystem für Gründer:innen eine ideale Schnittstelle ist, über die diese Beziehungen zu Unternehmen aufgebaut werden können. Die Interaktion mit Unternehmungen jedweder Art ermöglicht darüber hinaus die unmittelbare Rückkopplung, ob denn die Absolvent:innen in ihren jeweiligen

Fähigkeiten die gewünschten Qualifikationen mitbringen, die den Einstieg in die Unternehmenswelt begünstigen. Der Mehrwert dieser Kooperationen geht somit weit über die Gründungsaktivitäten und Innovationsentwicklungen hinaus.

Für die Lehre bedeutet das, diese verschiedensten Elemente und Facetten der zukünftigen Arbeitswelt zu integrieren. Entrepreneurship bietet hierzu ideale Ansatzpunkte und umfangreiche Umsetzungsmöglichkeiten. Gründer:innen können nicht einfach durch Ausbildung „erzeugt“ werden. Es sollte auch nicht das Ziel sein. Wenn aber die Konstellation eintritt, ist ein entsprechendes Rüstzeug sehr hilfreich. Die Persönlichkeitsentwicklung, die Qualifikationen (Humankapital) oder auch Fähigkeiten, die Handlungscharakteristika auszeichnen, sind erlernbar und damit auch vermittelbar. Wenn diese vermittelbar sind, sollten sie auch Gegenstand der Lehre sein, die die Persönlichkeiten der Zukunft vorbereitet. Das sogenannte Amsterdam-Gießen-Modell gibt hierzu eine gute Übersicht.

Geschäftsideen und Ausgründungen kann man nicht ausbilden, jedoch fördernde Rahmenbedingungen schaffen. Dieses sollte ein Eigenanspruch jeder Hochschule sein, denn ihre jeweiligen Zielsetzungen sind Zukunfts gewandt, egal ob in der Lehre, die Erkenntnisse aus der Wissenschaft oder eben auch die Impulse zu Innovationen, die sich in Form des Wissenschaftstransfers oder auch Ausgründungen zeigt.

Die Trennung von Spreu vom Weizen

Für den ein oder anderen mögen die voranstehenden Ausführungen und Gedankengänge vielleicht nicht die letzte Erhellung gebracht haben, wie die Aktivitäten zur Gründer:innenförderung an der eigenen Hochschule auf ein neues Level gehoben werden können. Dann sei die Frage erlaubt, warum denn dieses entsprechende Level noch nicht erreicht ist. Oder mit anderen Worten, Fußball ist keine komplizierte Sportart, Fußball

spielen kann fast jeder. Interessant ist jedoch, wer es in die Champions-League schafft, obwohl es auch nur Fußball spielen ist. Hier trennt sich die Spreu vom Weizen und man sollte sich die Spieler genauer anschauen, die die unterstützenden Gründungsaktivitäten an der jeweiligen Hochschule bespielen.

Sich einfach ein Bayern-Trikot über zuziehen reicht nicht, um dann auch bei Bayern spielen zu können. Was aber zeichnet denn einen Profi aus, egal in welcher Disziplin? Da sind zunächst die eigene Ausbildung und berufliche Tätigkeit, die bestätigte Expertise und die persönliche Erfahrung. Diese Eigenschaften mögen unterschiedlich sein bezogen auf die verschiedenen Aufgabenstellungen wie Lehre, Business-Development, Finanz- und Fördermittelexpertise, Team- und Organisationsentwicklung, Marketing und Vertrieb und so weiter oder lebendige und belastbare Kontakte zu den unterschiedlichsten Supportern wie Unternehmen, Investoren und Kapitalgeber, lokale und übergeordnete Politik und Entscheidungsträgern aber auch die Fähigkeit, innerhalb der Hochschule für nachhaltige Unterstützung und förderliche Rahmenbedingungen zu sorgen. Aber das unterstützende Team sollte wie in einem Start-up auch diese Eigenschaften ausgewogen und professionell abbilden. Vor allem sollten die Player aber eines sein: authentisch! Authentizität setzt in diesem Fall voraus, die Besonderheiten der Szene und die spezifischen Herausforderungen von Gründer:innen zu kennen, besser noch, zu verstehen und am allerbesten, diese selbst erfahren zu haben. Es ist etwas anderes, ein regelmäßiges Gehalt aus einem quasi unkündbaren Arbeitsverhältnis zu bekommen und dann mit entsprechenden gut gemeinten Weisheiten aufzuwarten als zu wissen, dass im nächsten Monat „Schluss mit dem Start-up ist“ und im Extremfall sogar Mitarbeiter dann ihre Arbeit verlieren. Nicht umsonst gilt als die wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche Gründung, eine entsprechende Resilienz zu

Nicht umsonst gilt als die wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche Gründung, eine entsprechende Resilienz zu haben. Die Qualität also zu haben, immer wieder nach neuen Lösungen zu suchen und für diese zu kämpfen, egal wie dick die Bretter sind, die es zu bohren gilt. Diese Eigenschaften sollten auch die Unterstützer haben, zumindest in sinnhaften Situationen auch einbringen zu können.

haben. Die Qualität also zu haben, immer wieder nach neuen Lösungen zu suchen und für diese zu kämpfen, egal wie dick die Bretter sind, die es zu bohren gilt. Diese Eigenschaften sollten auch die Unterstützer haben, zumindest in sinnhaften Situationen auch einbringen zu können. Denn wenn die Feuerwehr nur kommt, wenn es im Rahmen der geregelten Arbeitszeit ist, brauche ich diese im Zweifel auch nicht mehr. Das spricht sich rum und auch, wenn vor dem Löscheinsatz erstmal ein theoretischer Arbeitskreis gebildet wird, um gemeinschaftlich abzustimmen, wie denn „heute“ mal gelöscht werden soll.

Dieses ist eine Dilemma-Situation für viele Hochschulen. Woher kommt diese Expertise und der Personenkreis, um eine professionelle Gründer:innenunterstützung aufzubauen und nachhaltig zu gewährleisten? Und sind diese Personen überhaupt zu Bedingungen zu bekommen, die im Rahmen der Hochschulmöglichkeiten für diese und in deren Namen dann tätig werden? Diese Fragen können Hochschulen alleine nicht beantworten. Aber Gestaltungsspielräume gibt es auch hier und eine unternehmerisch denkende Hochschule verhält sich dann wie ein Gründerteam: es sucht nach einer Lösung. Der Verweis auf die restriktiven Rahmenbedingungen ist schon der Anfang vom Ende der Professionalisierung. Spezifische Lösungsansätze gibt es sowohl im Hochschul- wie auch Arbeitsrecht und kann auch im Rahmen der obligatorischen Budgetierungen dargestellt werden.

Ein weitergehendes Beispiel kann in dieser Konsequenz auch auf der Meta-Ebene einen potenziellen Lösungsansatz darstellen. Warum werden Gründungseinrichtungen selbst nicht wie ein Start-up initiiert? Das fordert und fördert von Beginn an die Köpfe, sich entsprechend eines Business-Developments und einer Innovationsimplementierung aus zu denken und zu handeln, unternehmerisch halt. Wohlgermerkt gilt dieser Impuls hier ausdrücklich für die Institution der Gründer:innen- und Innovationsförderung und nicht für die Lehre, Verwaltung oder Forschung. So ist die Pauschale zur Kompensation der treuhänderischen Unterstützung im Rahmen eines EXIST-Gründungsstipendium nicht in Ansätzen Kosten deckend. Die 10.000 Euro dienen der gründungsspezifischen Begleitung des Vorhabens durch das Gründungsnetzwerk für ein Jahr, Vorbereitung und Nachlauf exklusive. Räumlichkeiten sind hier beispielsweise nicht inkludiert, fördern hingegen die Entwicklung eines Gründungsteams umso zielführender, je mehr vergleichbare Teams vor Ort gemeinsam sich den Herausforderungen stellen und sich auch wechselseitig unterstützen. Das ist nicht abstrakt sondern konkret. Expertise zur medialen Aufbereitung, Social-Media-Aktivitäten, Coding, Prozessing, Team-Development et cetera braucht mehr oder weniger jedes Team – aber nicht jedes Team braucht hierfür eigene Experten. Die Synergien untereinander sind ein Schlüssel und liegen auch nicht in der Kernkompetenz der sie betreuenden In-

Gründungsunterstützung und Innovationsförderung ist kein Sprint. Ein erfolgreiches Ökosystem kann sich nur langsam entwickeln, mit allen Auf's und Ab's, die auch ein Start-up durchleben muss.

kubator-Verantwortlichen als Experten für das Company-Building, wirtschaftliches Netzwerk oder Finanz- und Fördermittel. Das ein Inkubator beispielsweise nicht auf Abruf einen Raum zur Verfügung stellen kann, sondern Vorhaltekosten et cetera hat, findet keinen Platz in der Kalkulationslogik. Und was wäre, wenn zwei oder fünf oder noch mehr Teams tatsächlich gefördert werden könnten? Wäre die Pauschale beispielsweise 25.000 Euro, so wäre sie betriebswirtschaftlich bezogen auf ein gefördertes Team unternehmerisch attraktiv. Vielmehr noch: sollten vier Teams pro Jahr aus dem Ökosystem der Hochschule heraus förderwürdig sein, könnte zumindest kalkulatorisch eine Person als Start-up-Expert:in und entsprechende Räumlichkeiten an der Hochschule nachhaltig finanziert werden. Und es wäre ein unternehmerischer Anreiz geschaffen, die Aktivitäten dieser Hochschuleinrichtung so auszurichten, dass eben mindestens vier Vorhaben pro Jahr identifiziert, vorbereitet, unterstützt und begleitet werden könnten.

Philantropen als Förderer von Einrichtungen zur Gründungsunterstützung einer Hochschule sind eher schwer zu finden. Die bekannten Standorte wie Heilbronn, Ulm oder München profitieren von äußerst er-

folgreichen Unternehmerpersönlichkeiten am jeweiligen Standort. Damit ist aber noch nicht die Frage gelöst, wie denn den Start-ups beim PoC geholfen werden kann. Oder warum Start-ups sogar räumlich in dieses Ökosystem umziehen sollen. Hier greift wieder die Einbindung der regionalen Wirtschaft als Sparrings- und Pilotpartner für die Geschäftsideen. Die Kunst ist es nun, diese Partner so in den Hub zu integrieren, dass diese im Bedarfsfalle passend zu aktivieren sind. Dieses setzt wiederum ein interaktives Management voraus, welches die Spielregeln der Unternehmenswelt beherrscht und auch die Denke von Entscheidern versteht und deren Sprache spricht. Und gegebenenfalls auch Ansätze anbietet, von dieser Interaktivität auch zu profitieren. Der Profit hat hier mehrerlei Dimensionen – für alle Beteiligten.

Gerne wird eine Einrichtung einer Hochschule für Gründungsaktivitäten schmunzelnd als bunte Krabbelecke verstanden, in der verspielte Studierende kreativ irgendwelchen Phantasereien nachgehen können. Dass sich dieses dann als (budgetäre) Großzügigkeit verstehen lässt, ist naheliegend. Bei genauerem Hinsehen stellt man indes schnell fest, dass Gründungen vor allem von Persönlichkeiten angegangen werden, die zu besseren Studierenden oder Absolvent:innen gehören. Das gilt für die Studienergebnisse, wie auch deren (intrinsische) Motivation oder auch Engagement über das Studium hinaus. Es sind sehr häufig diejenigen, die in ihrer jeweiligen Kohorte voran gehen, Dinge anpacken und inhaltliche wie auch persönliche Frontrunner sind. So gesehen sind Gründungs-Hubs keine Krabbelecken sondern die Plätze, an denen sich besonders leistungsstarke wie mutige Gestalter:innen finden. Und gerade diese Persönlichkeiten gestalten Zukunft, bringen Veränderungen voran und sind die besten Aushängeschilder für eine bessere Hochschule. Die besten Talente zu fördern, egal ob der weitere Berufsweg in der Gründung liegt oder doch wieder in die unternehmerische

Linie führt, sollte uneingeschränkt eine Kernaufgabe einer Hochschule sein. Unternehmertum kann nicht verimpft, aber entwickelt und unterstützt werden. Und das sollte dann auf höchstmöglichem, professionellem Niveau erfolgen, persönlich wie infrastrukturell und vor allem nachhaltig.

Gründungsunterstützung und Innovationsförderung ist kein Sprint. Ein erfolgreiches Ökosystem kann sich nur langsam entwickeln, mit allen Auf's und Ab's, die auch ein Start-up durchleben muss. Ansätze zu einer eigenständigen Monetarisierung ergeben sich dann über die Zeit. Erst wenn der Beweis erfolgt ist, tatsächlich Mehrwerte zu liefern, kann über diese Komponente nachgedacht werden. Möglichkeiten auf den Weg dahin, gibt es viele. Die Rahmenbedingungen in Deutschland sind exzellent: hervorragende fachliche Ausbildung an im internationalen Vergleich wettbewerbsfähigen Hochschulen, eine leistungsstarke Wirtschaft und eine vielfältige Gesellschaft, die auch finanziell weltweit keinen Vergleich zu scheuen braucht und dazu stabile Rahmenbedingungen, die die notwendigen Sicherheiten und Planbarkeiten garantiert.

Wenn also vermeintlich nicht die gewünschten Ergebnisse wie häufig diskutiert und konstatiert erfolgen, sollte man nicht nur auf die Eckpfeiler und Zutaten schauen, die Deutschland zu einem führenden Innovationsstandort machen (sollen). Die richtige Wirkung erfolgt erst, wenn die einzelnen Elemente effizient und zielführend in einander greifen. Das ist people's-Business! Erfolgreiche Gründungsunterstützung und Innovationsförderung hängt von Menschen ab, die wissen was sie tun und dieses auch entsprechend transportieren können. Hier liegt der Schlüssel: wer die besten Köpfe für dieses Thema als Hochschule gewinnen kann, bringt auch die besten Innovationen und Geschäftsideen voran. Zum Wohle der Gründer:innen, zum Gedeihen der Hochschule und zum Nutzen der gesamten Gesellschaft.

Lehre und Forschung sind die wichtigsten Aktivitäten einer Hochschule. Das „intended-Learning-Outcome“ (ILO) beschreibt dabei die Zielstellung, die mit der Lehre erreicht werden soll. Vergleichbare Studiengänge an verschiedenen Hochschulen haben jedoch keine direkte Messmöglichkeit oder Key-Performance-Indicators, welche Hochschule im Bereich der Lehre die besten Leistungen erbringen. Indirekte Rückkopplungen können hier eine Orientierung geben. Wie lange suchen Absolventen ihren ersten Job und wie ist die Quote derer, die überhaupt keinen Einstieg schaffen. Gerade letzteres Kriterium ist in Zeiten des Fachkräftemangels nur noch in wenigen Disziplinen zu beobachten.

Fazit

Deutschland bietet für Innovationen und Gründer:innen (fast) alles. Beste Ausbildung(ssysteme), eine kraftvolle Wirtschaft mit Kaufkraft, eine vielseitige Gesellschaft mit stabilen Rahmenbedingungen und auch ein Gesamtsystem, in dem Fördermittel und Investorengelder im Vergleich zu vielen mittlbewerbenden Staaten über alle Aspekte hinweggesehen wirklich gute Voraussetzungen bietet. Und natürlich können alle Stellschrauben nachjustiert und Elemente verbessert werden, ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess kommt selbstredend nie zu einem Ende.

Abschließend die wichtigsten Aspekte im Überblick:

- Zielgruppe sind die potenzielle Gründer:innen, die es zu adressieren und zu unterstützen gilt.
- Entrepreneurial Mindset (Unternehmerisches Denken und Handeln) ist ein Zukunftsskill im Arbeitsmarkt der Zukunft und nicht nur für Gründer:innen relevant.
- Diese Zielgruppe sind nicht „nice to have“ sondern meis-

tens die motivierten, engagierten Studierenden mit besonderem Leistungspotenzial und damit ein Aushängeschild.

- Der Unterstützungsprozess in Lehre, Betreuung und (Aus-)Gründung ist konsequent von der Zielgruppe her zu denken. Aktivitäten in und aus der Hochschule heraus sind als (professionelle) Dienstleistungen zu verstehen und zu organisieren.

- Professionalität umfasst mehrere Dimensionen, ausgehend von den beauftragten und handelnden Personen, die mit der entsprechenden Expertise, Netzwerk und Umsetzungs-kompetenzen ausgestattet sein sollten.

- Die Rahmenbedingungen sind von einer Hochschule nicht als notwendiges Übel zu gestalten, sondern gestärkt durch die Führungsebene mit dem Bewusstsein, dieses Feld auch als Ausdruck der Leistungsfähigkeit der eigenen Hochschule zu sehen und zu fördern.

- Idealer Weise wird der unternehmerische Gedanke auch in das Inkubationssysteme übertragen und als Grundlage der Nachhaltigkeit verfestigt und findet sich in der Authentizität der handelnden Personen wieder.

- Hierzu sollte auch von der übergeordneten („Förder-“) Ebene vom Prinzip Gießkanne auf eine Incentivierung der Aktivitäten umgestellt werden, die konkret vor Ort erfolgen – wie beispielsweise eine Anpassung der Betreuungspauschale im Rahmen des EXIST-Gründungsstipendiums.

- Die Alumni-Aktivitäten sollten in das Gründungs- und Innovationsnetzwerk eingewoben werden. Hier ist die Schnittstelle zur regionalen Wirtschaft, insbesondere der Mittelstand und potenziellen Entscheidungsträgern am wahrscheinlichsten, wenn die (Nachwuchs-)Führungskräfte die Kontakte zur Alma Mater aufrechterhalten oder intensivieren wollen.

- Eine nachhaltige, eigenständige Monetarisierung dieser Gründungsunterstützung ist über die Zeit hinweg denkbar und möglich. Eine kurzfristige Planbarkeit widerspricht hier jedoch dem Wesen der Start-up-Szene, ist aber ein mittel- wenn nicht langfristiges Szenario, welches mit entsprechender Ausdauer möglich scheint. Professionalisierung, Wertschätzung und dann Monetarisierung ist kein Schnellgewächs sondern Ergebnis konsequenter und ziel-führender Arbeit. ■



Kontakt:

Prof. Bernhard Küppers
bernhard.kueppers@srh.de
linkedin.com/in/prof-bernhard-
kueppers-67337b97

QUELLEN

Blomberg-Innovations-Index: URL: <https://www.handelsblatt.com/technik/forschung-innovation/bloomberg-innovation-index-2020-deutschland-ist-innovations-champion-und-stoesst-suedkorea-vom-thron/25452794.html>

Bösenberg, Chr./Küppers, B. (2011): Im Mittelpunkt steht der Mitarbeiter – Was die Arbeitswelt wirklich verändern wird. Freiburg/München.

Das Praxisbuch für Zukunftsgestalter (2021): Future-Skills – 30 Zukunftsentscheidende Kompetenzen und wie wir sie lernen können. Coordinators: Annekathrin Grüneberg, Arndt Pechstein, Peter Spiegel, Anabel Ternès von Hattburg. München.

Grichnik, D./Brettel, M./Koropp, C./Mauer, R. (2010): Entrepreneurship. Unternehmerisches Denken, Entscheiden und Handeln in innovativen und technologieorientierten Unternehmungen.

Küppers, B. (2020): Business Know-How für Gründer – Geschäftserfolg in der Start-up-Szene. Stuttgart.

Küppers, B. (2016): Advanced Leadership Insights – How to Lead People and Organizations to Ultimate Success edited by Wolfgang Amann und Katja Kruckeberg, "Why Radical Innovation Needs Visionary Leadership" together with Tamara Carleton, William Cocayne and Andreas Larsson, Charlotte, North Carolina.

Küppers, B. (2015): Veränderungen im künftigen Arbeitsmarkt Hochschule und Wissenschaft – wie gehen Organisationen damit um? In: Horvath, P./Lemmens, M./Seiter, M. (Hrsg.): Wissenschaftsmanagement – Handbuch und Kommentar. Bonn, Berlin, New York.

Rauch, A./Frese, M. (2020): Psychological approaches to entrepreneurial success – A general model and an overview of findings. In: International review of industrial and organizational psychology 15, 101-142.

WIPO (2022): World Property Intellectual Organization, Report 2022. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021.pdf

ONLINEQUELLEN

<https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/globaler-vergleich-deutschland-verliert-den-anschluss-bei-innovationen/25553894.html>

<https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Dossier/Digitalisierung/start-up-strategie.html>

<https://www.efmdglobal.org/accreditations/business-schools/efmd-accredited/>

https://www.efmdglobal.org/wp-content/uploads/2021_EQUIS_Standards_and_Criteria-1.pdf

<https://www.eni.uni-stuttgart.de/institut/aktuelles/meldungen/Rekordwert-bei-der-Vergabe-von-EXIST-Gruenderstipendien-in-2020/>

<https://www.exist.de/EXIST/Navigation/DE/Gruendungsfoerderung/EXIST-Gruenderstipendium/exist-gruenderstipendium.html>

<https://www.exist.de/EXIST/Navigation/DE/Hochschulfoerderung/Neues-aus-den-Projekten/neues-aus-den-projekten.html>

<https://www.rwth-innovation.de/de/>

<https://www.sciencevalue-heidelberg.de/>

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1117033/umfrage/startup-neugruendungen-nach-monaten/>

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/247238/umfrage/hochschulen-in-deutschland-nach-hochschulart/>

ANMERKUNGEN

¹ Bloomberg-Innovation-Index 2020, Handelsblatt 20. Januar 2020

² WIPO (World Property Intellectual Organization) 2022, Report 2022, Table 4

³ Handelsblatt (online, 17. Februar 2020)

⁴ Der Einfachheit halber werden Sozial-Innovationen und andere Ausprägungen hier nicht explizit aufgeführt

⁵ Rauch & Frese (2000), S. 104

⁶ <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Dossier/Digitalisierung/start-up-strategie.html>

⁷ <https://www.exist.de/EXIST/Navigation/DE/Hochschulfoerderung/Neues-aus-den-Projekten/neues-aus-den-projekten.html>

⁸ ebenda

⁹ <https://www.sciencevalue-heidelberg.de/>

¹⁰ <https://www.rwth-innovation.de/de/>

¹¹ <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1117033/umfrage/startup-neugruendungen-nach-monaten/>

¹² <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/247238/umfrage/hochschulen-in-deutschland-nach-hochschulart/>

¹³ <https://www.exist.de/EXIST/Navigation/DE/Gruendungsfoerderung/EXIST-Gruenderstipendium/exist-gruenderstipendium.html>

¹⁴ <https://www.eni.uni-stuttgart.de/institut/aktuelles/meldungen/Rekordwert-bei-der-Vergabe-von-EXIST-Gruenderstipendien-in-2020/>

¹⁵ Das Praxisbuch für Zukunftsgestalter: Future-Skills – 30 Zukunftsentscheidende Kompetenzen und wie wir sie lernen können (2021)

¹⁶ VUCA = Volatility (Volatilität), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit)

¹⁷ Entrepreneurship ist der gängigste Oberbegriff, jedoch ist eine einheitliche und durchgängige Definition noch nicht gegeben

¹⁸ Gem. Richtlinie Nr. 3 des EXIST-Gründungsstipendiums in der Position 0843 der im Rahmen des Gesamtfinanzierungsplanes pauschal bewilligten Auslagen in Höhe von 10.000 €