

# **Interdisziplinäre universitäre Motivations- und Qualifikationsveranstaltungen zur Existenzgründung**

Konzeptionelle Grundlagen und interuniversitärer Vergleich

**Michael Schefczyk\*     Martin Garrecht\*\***

Dresden, im Januar 2000

---

\* Univ.-Prof. Dr. Michael Schefczyk, SAP-Stiftungslehrstuhl für Technologieorientierte Existenzgründung und Innovationsmanagement, Technische Universität Dresden, D-01062 Dresden.

\*\* Dipl.-Kfm. Martin Garrecht, Projekt „Dresden exists“, Technische Universität Dresden, D-01062 Dresden.

## 1. „SINN UND UNSINN“ VON VERANSTALTUNGEN ZUR EXISTENZ-GRÜNDUNG

Im Zuge verschiedener Anstrengungen von politischer und gesellschaftlicher Seite, die Zahl erfolgreicher Existenzgründungen in Deutschland, insbesondere aus Hochschulen, zu erhöhen,<sup>1</sup> stellt sich die Frage, inwieweit akademische Veranstaltungen zu dieser Zielstellung beitragen können. Um dies beantworten zu können, soll ein Überblick über mögliche konzeptionelle Formen von Veranstaltungen, deren Ziele und Inhalte sowie ein interuniversitärer Vergleich zu Angeboten aus dem Bereich Entrepreneurship<sup>2</sup> gegeben werden.

Bei der Konzeption von Veranstaltungen zur Existenzgründung ist grundlegend zu berücksichtigen, ob Unternehmertum an sich überhaupt erlernbar ist. Hierzu gibt es unterschiedliche Auffassungen, die in ihren Extremen zwischen „Unternehmer sein ist angeboren“ bis zu „alles ist erlernbar“ schwanken (vgl. beispielsweise Lück/Böhmer 1996, S. 18-19, Grüner 1993, S. 490-491 oder Klandt 1999, S. 245 und die jeweils dort angegebene Literatur). Beide Sichtweisen können aus empirischer Sicht nicht vollständig abgelehnt oder bestätigt werden. So zeigt es sich, dass erfolgreiche Unternehmer zwar über eine Reihe nicht erlernbarer Charaktereigenschaften verfügen (vgl. Chell et al. 1991, S. 27-28 oder Timmons 1978, S. 7-11), z.B. mäßige Risikobereitschaft, Leistungsmotivation oder die Toleranz von Unsicherheiten, dass andererseits aber auch das Lehren von Entrepreneurship erfolgreich möglich erscheint (vgl. Grüner 1993, S. 502f. und die dort angegebenen Untersuchungen). Es gibt bestimmte Erfolgsfaktoren, die durchaus gelehrt bzw. durch Übung verbessert werden können, wie etwa analytische oder planerische Fähigkeiten, Problemerkennung und -lösung sowie kaufmännisches Wissen und die Beurteilung der Realisierbarkeit einer Geschäftsidee (vgl. Rushing 1990, S. 33). Trotzdem werden aus Personen, die unternehmerische Fähigkeiten besitzen und sich diese Kenntnisse angeeignet haben, nicht automatisch erfolgreiche Unternehmer. Es spielen noch zahlreiche situative Fakto-

---

<sup>1</sup> Beispielsweise die Exists-Initiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung ([www.exists.de](http://www.exists.de)) oder die Ausschreibung zahlreicher Stiftungslehrstühle für Existenzgründung (vgl. Klandt et al. 1999, S. 7).

<sup>2</sup> Auf eine exakte Abgrenzung der Begrifflichkeiten „Entrepreneurship“, „Existenzgründung“ und „Unternehmensgründung“ sowie ähnlicher Begriffe, die bei vielen Betrachtungen der Thematik notwendig ist, soll hier verzichtet werden. Zielsetzung dieses Artikels sind Veranstaltungen, welche die Phasen der Planung und Durchführung einer Gründung sowie die Entwicklung des jungen Unternehmens zum Thema haben.

ren eine Rolle, was bei der Konzeption von Veranstaltungen berücksichtigt werden muss. Beispielsweise zeigt sich, dass die Sozialisierung bei der Entscheidung, ein Unternehmen zu gründen, stark ins Gewicht fällt. So stammten 45 - 50% der untersuchten Unternehmer dreier amerikanischer Studien aus Unternehmerfamilien.<sup>3</sup>

Neben der Berücksichtigung situativer Faktoren bleibt zu klären, ob eine Entrepreneurship-Ausbildung positive Auswirkungen auf Anzahl und Erfolg von Unternehmensgründungen hat. Hier liefern amerikanische und norwegische Studien Tendenzaussagen (vgl. Grüner 1993, S. 503 und die dort zitierten Studien sowie Johannisson et al. 1998, insbesondere S. 481). Demnach bestehen signifikante Zusammenhänge zwischen einerseits einem Studienschwerpunkt Entrepreneurship und andererseits (a) der Wahrscheinlichkeit einer Gründung sowie (b) deren Erfolgsquote. Offen bleibt allerdings die Frage, ob Entrepreneurship-Kurse überwiegend von Personen belegt werden, die ohnehin die Persönlichkeitsmerkmale von potentiell erfolgreichen Unternehmern aufweisen. In diesem Fall würden die Ergebnisse eher auf die Persönlichkeit als auf die Ausbildung zurückgehen (vgl. ähnliche Bedenken bei Johannisson et al. 1998, S. 482).

Da die meisten Untersuchungen, auf die sich Konzeptionen für Veranstaltungen zu Entrepreneurship stützen, aus dem amerikanischen Raum stammen, gilt es, die Besonderheiten der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen bei der Überlegung, ein Unternehmen zu gründen, zwischen den USA und Deutschland zu berücksichtigen. Als gravierender Unterschied zeigt sich, dass in den USA eine andere Grundsatzmotivation zur Unternehmensgründung vorzuherrschen scheint als in Deutschland. So wird beispielsweise der „Gründerboom“ im Silicon Valley stark auf eine Motivation zur Gründung zurückgeführt (vgl. Patricof 1998 oder Dürand 1998, S. 68), während diese Motivation in Deutschland traditionell nicht sehr ausgeprägt erscheint.

Es sollte daher bei der Konzeption der Veranstaltungen berücksichtigt werden, dass bei zahlreichen von ihrem Persönlichkeitsprofil her potentiell erfolgreichen und qualifizierbaren Gründern erst eine Grundsatzmotivation ausgelöst werden muss, die eine Einstellungsänderung dahin bewirkt, den Gedanken an eine Selbständigkeit überhaupt ins Auge zu fassen. Eine spezielle Veranstaltung zur Motivation von akademisch ausgebildeten Personen hin zu einer Gründung

---

<sup>3</sup> Vgl. Grüner, S. 489 und den Hinweis auf Studien von Collins und Moore aus dem Jahre 1970, Cooper und Dunkelberg von 1987 sowie Shapero und Sokol von 1982.

erscheint (zumindest in Deutschland) also sinnvoll. Um mit dieser Veranstaltung einen möglichst breiten Kreis von Interessierten anzusprechen, sollte sie zusätzliche Anreize, wie etwa die Anrechenbarkeit einer Studienleistung, bieten. Da Rollenmodelle bei der Motivation und der etwaigen Kompensation einer fehlenden Sozialisierung in Richtung Unternehmertum eine große Bedeutung zukommt, bietet es sich an, diese im Rahmen einer solchen Motivationsveranstaltung anzubieten und entsprechend erfolgreiche Unternehmer im Rahmen einer Vortragsreihe vorzustellen (vgl. Hills 1988, S. 110).

Hier zeigt sich ein weiterer Aspekt, nämlich ob Veranstaltungen zur Existenzgründung von Praktikern mit dem entsprechenden unternehmerischen Hintergrund oder von akademischen Lehrern mit entsprechender wissenschaftlicher Ausrichtung gehalten werden sollten. Insbesondere in der Form einer solchen motivierenden Veranstaltung erscheint das an zahlreichen Universitäten praktizierte Modell von Vorträgen durch Praktiker mit einem Hochschullehrer als Moderator (vgl. Klandt 1999, S. 252 und ähnlich Grüner 1993, S. 491-492) passend.

Alleine die Auseinandersetzung mit dem Thema Unternehmertum im Rahmen einer darauf zugeschnittenen Veranstaltung, führt anscheinend zu einer positiven Änderung der Einstellung zu dieser Thematik im allgemeinen.<sup>4</sup> Daher erscheint das „Einfangen“ von Studierenden im Rahmen einer Motivations- oder Qualifikationsveranstaltung ein geeignetes Mittel zu sein, um günstig auf zukünftige Gründungen von Studierenden einzuwirken. Es ist deshalb wünschenswert, eine Teilnahme an einer solchen Veranstaltung, etwa durch Einbindung in die Studienordnung oder Vergabe einer Studiennachweises, der Zielgruppe schmackhaft machen zu können.

Im Verlauf dieses Aufsatzes legen wir deshalb dar, welche inhaltlichen Anforderungen Motivations- und Qualifikationsveranstaltungen insgesamt erfüllen sollten (Kapitel 2), wie die Anforderungen nach Zielgruppen differenziert werden können (Kapitel 3) und welche Veranstaltungsformen demnach üblich und sinnvoll sind (Kapitel 4). In abschließenden Kapitel 5 fassen wir unsere Empfehlungen zur Gestaltung interdisziplinärer universitärer Motivations- und Qualifikationsveranstaltungen zur Existenzgründung kurz zusammen.

---

<sup>4</sup> Dies geht aus einer Studie an 220 College-Studenten hervor (vgl. Hatten/Ruhland 1995, S. 224-227).

## 2. GRUNDLEGENDE INHALTLICHE ANFORDERUNGEN AN VERANSTALTUNGEN ZU EXISTENZGRÜNDUNG

Unternehmer werden in ihren alltäglichen Entscheidungen mit komplexen Situationen konfrontiert (vgl. Klandt, S. 250), welche die gesamte Bandbreite der Unternehmensfunktionen umfassen. Hierdurch wird eine praxisrelevante Entrepreneurship-Ausbildung erschwert, da traditionell an Universitäten vermitteltes Detailwissen in den verschiedensten Umfeldern unterschiedlicher Unternehmen und deren Branchen nur wenig nützlich ist. Es erscheint vielmehr notwendig, bei einer angestrebten Ausbildung zukünftiger Unternehmer einen Schwerpunkt auf das „Lernen lernen“ zu legen, so dass diese in der Lage sind, aus Einzelfällen passende Regeln zu abstrahieren und diese wiederum auf die anfallenden Ereignisse anzuwenden.

Hinsichtlich der sinnvollen Gestaltung von Veranstaltungen stehen die Ansichten von Objektivisten und Konstruktivisten in einem Spannungsverhältnis. Objektivisten gehen davon aus, dass Wissen, welches zur Lösung eines Problems benötigt wird, durch Experten objektiv festgelegt und an Lernende vermittelt werden kann. Hingegen unterstellt die konstruktivistische Sicht, dass relevantes Wissen selbst erarbeitet werden kann und soll, da nur selbst aufgebautes Wissen richtig verstandenes Wissen ist, insbesondere wenn es in komplexen Situationen angewendet werden muß. Ohne auf den Streit zwischen Objektivisten und Konstruktivisten näher eingehen zu wollen (vgl. hierzu als Überblick Dubs 1993), der in den Disziplinen, die sich mit der Ausbildung zukünftiger Unternehmer befassen, schwelt, soll hier grundsätzlich einer gemäßigten konstruktivistischen Auffassung gefolgt werden. Wir halten dies für geboten, da Unternehmer komplexen Problemen gegenübergestellt werden, deren Lösung je nach Einzelfall unterschiedliches Wissen erfordert.

Vor diesem Hintergrund sind komplexe Lehr-Lern-Arrangements (vgl. als Überblick zu Formen komplexer Lehr-Lern-Arrangements: Achtenhagen 1997, S. 614-657) erstrebenswert, die das individuelle Erkennen der relevanten Problemstellung und das Erarbeiten von Einzelfalllösungen ermöglichen. Als denkbare Instrumente solcher Arrangements haben sich Fallstudien, Exkursionen und Planspiele bewährt, da hier das geforderte „unternehmerische Lernen“, also das Lernen lernen, durch Simulation und Anschauung der Unsicherheit und Vieldeutigkeit der unternehmerischen Situation gefördert wird (vgl. Klandt 1999, S. 251-252). Dies entspricht auch den Ansichten führender Entrepreneurship-

Lehrer, welche in einer empirischen Untersuchung von Hills 1988 zutage gefördert wurden (vgl. die Untersuchung von Hills 1988).

Trotz unserer Favorisierung dieser gemäßigten konstruktivistischen Sichtweise der Unternehmerausbildung darf aber auch die Kritik an dieser Form der Wissensvermittlung nicht außer Acht gelassen werden (vgl. Dubs 1993, S. 453). So erscheint es durchaus möglich und sinnvoll, gewisse Grundregeln und Basiswissen in strukturierter Form den Veranstaltungsteilnehmern näher zu bringen. Lehrformen, welche dieser eher objektivistischen Sichtweise entsprechen, können beispielsweise in Veranstaltungen, die grundlegende kaufmännische Kenntnisse (z. B. Rechnungswesen, Rechtsformen oder grundlegende Marketingkenntnisse) vermitteln, sinnvoll eingesetzt werden. Hier bietet sich auch aus Effizienzüberlegungen die Form einer klassischen Vorlesung an, wobei natürlich einzelne Elemente komplexerer Lehr-Lern-Arrangements – wie etwa der Einsatz einzelner Fallstudien – auch in dieser Veranstaltungsform nicht ausgeschlossen werden sollten.

Insbesondere muss auf die Erwartungen und Wünsche der Teilnehmer der Veranstaltungen eingegangen werden. Zumindest muss man sich insofern damit auseinandersetzen, als dass zu Beginn einer jeden Veranstaltung verdeutlicht wird, was diese leisten kann und soll, um Unzufriedenheit durch nicht erfüllte Erwartungen auszuschließen. Bei Teilnehmern von Entrepreneurship-Kursen stand beispielsweise in einer Untersuchung von Ashmore und Cathrine aus dem Jahre 1988 hauptsächlich die Vermittlung von Wissen und Fertigkeiten aus den Bereichen Finanzierung, Controlling und Personalfindung an erster Stelle der Wünsche an eine entsprechende Ausbildung (vgl. Grüner 1993, S. 494). Dass die jeweiligen Ziele teilnehmergruppenspezifisch (z. B. nach erreichter Qualifikation im betriebswirtschaftlichen Bereich) im Einzelfall angepaßt werden müssen, ist Gegenstand des nachfolgenden Abschnitts.

### 3. ZIELGRUPPE DER ENTREPRENEURSHIP-AUSBILDUNG

Da technologieorientierte Unternehmensgründungen in den meisten Fällen zwar durch akademisch gebildete Gründer durchgeführt werden, aber eher selten durch Kaufleute, ergibt sich eine heterogene Zielgruppe im Hinblick auf die Studienrichtung für eine Unternehmerausbildung an wissenschaftlichen Hochschulen. Gleichwohl sind Lehrstühle und Initiativen zur Existenzgründung in vielen Fällen – sowohl in Deutschland als auch international – an wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten angesiedelt. In den USA ist Entrepreneurship häufig ein Teil einer MBA-Ausbildung. Es erscheint jedoch sinnvoll, auf eine wesentlich breitere Zielgruppe einzugehen (vgl. Klandt 1999, S. 246). Potentielle Gründer stammen zu einem großen Teil aus nicht-wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten, so sind Ingenieure und Informatiker für technologieorientierte Gründungen prädestiniert und zahlreiche zukünftige Freiberufler finden sich an den Fakultäten Medizin, Architektur oder Jura. Hier gilt es, einerseits zielgruppenspezifische Ansprachen potentieller Gründer zu finden und andererseits mit entsprechend abgestuften Angeboten auf die unterschiedlichen Wissensstände der angepeilten Zielgruppe zu reagieren. So ist es beispielsweise wenig sinnvoll, Wirtschaftswissenschaftlern Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre anzubieten, für nicht einschlägig qualifizierte mag gerade dies aber von großer Bedeutung sein. Auch die Handlungsorientierung – ein wesentlicher Faktor für erfolgreiche Gründungen – scheint zwischen den unterschiedlichen Studiengängen verschiedenartig ausgeprägt zu sein (ein solches Ergebnis liefert eine Studie von Johannisson et al. 1998, insbesondere S. 486). Diese Faktoren gilt es zu berücksichtigen.

Ein weiterer Punkt, warum die Zielgruppen nach Studiengängen spezifiziert werden müssen, stellt die Gewinnung der Studenten für die Veranstaltungen dar. So ist eine Einbindung eines Faches „Entrepreneurship“ alleine in die Studienordnungen der Wirtschaftswissenschaften nicht zweckmäßig, da, wie gezeigt, die Zielgruppe sehr stark in anderen Studiengängen anzusiedeln ist. Andererseits kann der Verwaltungsaufwand für eine Integration solcher Ausbildungsangebote in zahlreiche verschiedene Studienordnungen an größeren Universitäten kaum überschätzt werden. Um die entsprechenden Zielgruppen für die Teilnahme an solchen Veranstaltungen zu motivieren, erscheint eine vollwertige Integration in fremde Studienordnungen als sehr wichtig. Mindestens anzustreben ist jedoch Einbindung als anrechenbares Nebenfach, in Studium-Generale-Veranstaltungen oder

durch die Anerkennung von Credit-Points, wenn ein entsprechendes System an der Hochschule eingeführt ist.<sup>5</sup>

Eine weitere Unterscheidungsmöglichkeit der Zielgruppe, anhand derer die Veranstaltungen ausgerichtet werden können, bietet sich nach der benötigten weiteren Qualifikation sowie der Zeit bis zur Gründung an (vgl. im folgenden Kapitel Abb. 1). Da sich bestimmte Persönlichkeitseigenschaften für den Erfolg einer Unternehmensgründung als bedeutsam herausgestellt haben, wie z.B. Kreativität, Selbstvertrauen oder Leistungsfähigkeit (vgl. Chell et al. 1991, S. 27-28), erscheint eine Abgrenzung der Zielgruppen nach einer Diagnose der Persönlichkeitseigenschaften ebenfalls möglich. Insbesondere kann dann deutlich gemacht werden, dass für eine erfolgreiche Gründung Partner mit komplementärer Qualifikation oder Persönlichkeitseigenschaft gesucht werden sollten. Hierbei steht das Idealbild des „Verkäuertyps“ mit kaufmännischen Kenntnissen und des „Tüftlers“ mit dem technischen Know-how Pate.

Grundsätzlich stellt sich weiterhin die Frage, ob Veranstaltungen zum Thema Existenzgründung, die an einer Hochschule angeboten werden, lediglich für Studierende geöffnet werden sollten. Neben den Studierenden kommen weitere Hochschulangehörige – wie wissenschaftliche Mitarbeiter und Hochschullehrer – als potentielle Existenzgründer in Frage. Diese lassen sich in Veranstaltungsangeboten an Studierende häufig nicht ohne weiteres einordnen (zeitliche Restriktionen; Scheu, mit Studenten in einer Veranstaltung zu sitzen). Auch ehemalige Hochschulangehörige, nicht-akademische Mitarbeiter sowie die interessierte Öffentlichkeit (Bürgeruniversität) sind weiter potentielle Teilnehmer an Veranstaltungen. Für diese Zielgruppen könnten evtl. modifizierte Angebote zur Verfügung gestellt werden. Insbesondere bereits berufstätige potentielle und tatsächliche Gründer sind eine weitere Zielgruppe, die für Hochschulen auch aus finanzieller Sicht von Interesse sein können. So werden in den USA Executive Programs angeboten, die zu einem nicht unerheblichen Teil zur Finanzierung der jeweiligen Hochschulen beitragen. Deutsche Universitäten verfügen hingegen traditionell über ein „Geschäftssystem“, das sich selbst tragende Weiterbildungsangebote eher behindert als fördert.

---

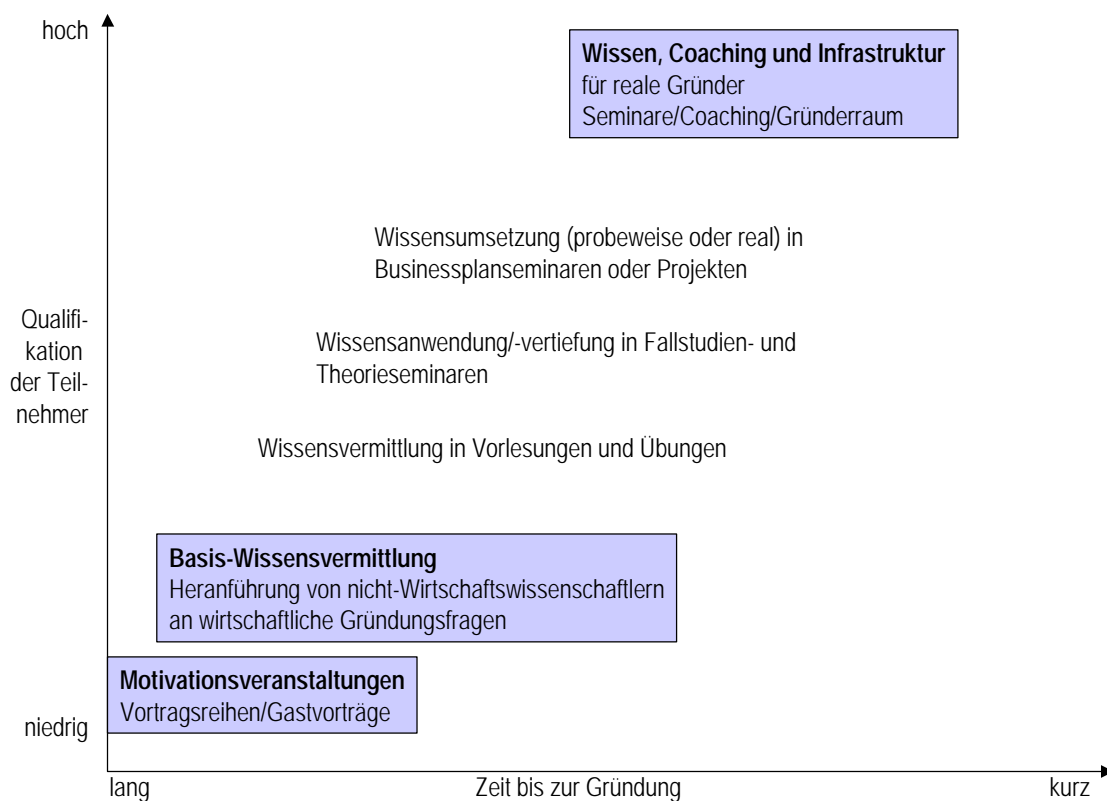
<sup>5</sup> An amerikanischen Hochschulen betrug der Anteil anrechenbarer Veranstaltungen aus dem Bereich Entrepreneurship in einer Stichprobe von Solomon und Weaver aus dem Jahre 1992 ca. 70% (vgl. Solomon/Weaver 1993, S. 348-350).



## 4. MÖGLICHE VERANSTALTUNGSFORMEN ZUM THEMA EXISTENZ-GRÜNDUNG

Verschiedene mögliche Veranstaltungsformen sollen anhand einer vergleichenden Betrachtung der Angebote verschiedener Hochschulen aus Deutschland und den USA sowie der eigenen Veranstaltungen an der Technischen Universität Dresden beispielhaft dargestellt werden. Es soll verdeutlicht werden, dass ein umfassendes Angebot – insbesondere im Hinblick auf die Ansprache verschiedener Zielgruppen – neben dem akademische Kernbereich einer Betriebswirtschaftslehre junger Unternehmen von Motivationsveranstaltungen, Qualifikationsveranstaltungen zur Vermittlung von Basiswissen für Nicht-Wirtschaftswissenschaftler sowie Seminar-, Coaching- und Infrastrukturangeboten für Teilnehmer im konkreten Gründungsprozess flankiert werden muss.

Abb. 1: Veranstaltungsformen der Entrepreneurship-Motivation und -Qualifikation



Die Abbildung zeigt die verschiedenen Veranstaltungsformen, die vom Projekt Dresden existis und dem SAP-Stiftungslehrstuhl für Technologieorientierte Existenzgründung und Innovationsmanagement zum Thema Unternehmensgründung an der TU Dresden (vgl. hierzu auch Esswein et al. 1999, S. 198-200) angeboten werden. Diese sind idealtypisch anhand der Achsen Qualifikationsniveau und Zeit bis zur Gründung angeordnet. Dabei lassen sich die Veranstaltungsgruppen grob in drei Phasen einteilen:

1. Motivation und Vermittlung einer Basisqualifikation. Vorbereitung von Teilnehmern für die zweite Phase.
2. Qualifikationsveranstaltungen, die ein Basiswissen benötigen und vertiefend wirken. Vergleichsweise akademische Ausrichtung in Gestalt einer „Betriebswirtschaftslehre junger Unternehmen“.
3. Veranstaltungen, in denen konkrete Projekte unterstützt werden. Stärker teilnehmerindividueller Charakter als vorangegangene Phasen.

Hier soll kurz auf die Veranstaltungen zu den Phasen 1 und 3 eingegangen werden. Die Phase 2 wird in einem separaten Aufsatz von Michael Schefczyk und Frank Pankotsch in dieser Ausgabe beleuchtet.

Zunächst soll eine grobe Übersicht der Ausgestaltung von flankierenden Lehrveranstaltungen zur Motivation und Qualifikation entsprechend der oben skizzierten Phasen 1 und 3 gegeben werden. Weil diese Phasen nach unseren Erfahrungen an deutschen Universitäten bislang kaum angeboten werden, haben wir uns für einen exemplarischen Vergleich von zwei deutschen (European Business School und Technische Universität Dresden) sowie zwei amerikanischen (Babson College und University of California at Berkeley) in Form einer Benchmark-Tabelle (s. Tab. 1) entschieden.

Aus dem Vergleich wird deutlich, dass Existenzgründung überwiegend als Querschnittsfach verstanden wird, das mehrere betriebswirtschaftliche Funktionen in der Klammer des Themas Gründung betrachtet. Lediglich das Babson College verfolgt eine funktionale Gliederung der Veranstaltungen in seinem „Graduate Program Entrepreneurship“. Dieses Programm stellt jedoch einen eigenständigen Studiengang dar, bei dem ein funktional gegliedertes MBA-Studium nicht wie im klassischen Sinne auf das Management großer Industrieunternehmen, sondern eben auf junge Unternehmen projiziert wird.

Die verschiedenen Veranstaltungsformen finden sich an den untersuchten Hochschulen in unterschiedlicher Ausprägung wieder. Es ergibt sich das Bild, dass es keinen „one best way“ zur Lehre von Entrepreneurship-Inhalten gibt, sondern bestimmte wiederkehrende, bewährte Inhalte und Instrumente den jeweiligen Gegebenheiten der einzelnen Hochschule und Kulturkreises angepaßt werden. Hier spielen dann insbesondere Ausstattungs- und Verwaltungsfaktoren bei der Aufgliederung und der Menge der angebotenen Veranstaltungen eine große Rolle.

Außerdem fällt auf, dass Motivationsveranstaltungen offenbar weitgehend unüblich sind und bei den in unserer Tabelle enthaltenen Universitäten neben der Technischen Universität Dresden lediglich am Babson-College – und dort eingebettet in eine andere Veranstaltung – angeboten werden.

Tabelle 1: Übersicht Lehrveranstaltungen Entrepreneurship-Motivation und -Qualifikation

		European Business School	Technische Universität Dresden	Babson College	University of California at Berkeley
Motivationsveranstal-			X	O	
Zielgruppe	junge Unternehm-			X	
	Studenten Wiwi	X	X	X	X
	Studenten andere		X		O <sup>1</sup>
Lehrende	Praktiker	X	X	X	X
	Hochschullehrer	X	X	X	X
Veranstaltungsform	Planspiel	X	X	O	
	Fallstudie	X	X/O	X/O	X/O
	Projektseminar	X	X	X/O	X/O
	Vorlesung	X	X	O	O
	Vortrag	O	X	O	X/O
	Exkursion	O	O	O	O
Inhalte	Querschnitt BWL	X	X	O	X
	funktionaler Schwerpunkt			X	O

Einbindung	Studiengang			X	
	Studienschwer-	X	X		X
	Ergänzungsveran-		X		X
	staltung				

1) Zugelassen, aber nicht Hauptzielgruppe

X – vorhanden O – als Bestandteil einer anderen Veranstaltung

Aufbauend auf diese Übersicht beschreiben wir nachfolgend die an der Technischen Universität Dresden angebotenen Veranstaltungen der Phasen 1 und 3. Als Motivationsveranstaltungen (Phase 1) werden die Vortragsreihen „Schritte in die Selbstständigkeit“ und „Führung junger Unternehmen“ angeboten.

Bei der Vortragsreihe „*Schritte in die Selbstständigkeit*“, die als Motivationsveranstaltung zur langfristigen Sensibilisierung der Studierenden und Mitarbeiter konzipiert ist, zeigen erfolgreiche Gründer sowie Vertreter aus Beratung, Finanzierung und Wissenschaft verschiedene Einstiegsmöglichkeiten in die unternehmerische Selbstständigkeit in Form von Gastvorträgen auf. So gehören zu den Referenten sowohl Unternehmer, die nach 1989 ein ehemaliges Staatsunternehmen übernommen haben als auch Technologiegründer, Freiberufler oder Gründer, die sich noch in der Anlaufphase befinden. In der Hauptsache werden hier erfolgreiche Gründungsbeispiele transportiert, bei denen die Gründer als Rollenmodelle dienen sollen. Ergänzend wird auch Basiswissen vermittelt, etwa zum Patentrecht, zur Unternehmensnachfolge oder über das Studium von Entrepreneurship in den USA. Die wechselnden Themen bieten einen Einblick in die unterschiedlichen Facetten einer Unternehmensgründung.

Der Kontakt zu passenden Referenten wird häufig über einschlägige Kammern, Unternehmerverbände oder Direktansprache regional bekannter, erfolgreicher Unternehmen hergestellt. Durch die Einordnung der Veranstaltung in das Studium Generale besteht für die interessierten Studenten aller Fakultäten die Möglichkeit, sich die Teilnahme an der Vortragsreihe als Studienleistung anerkennen zu lassen. Hauptzielgruppe sind hier Studierende im Grundstudium, die sich weitläufig mit dem Gedanken an eine Selbstständigkeit beschäftigen, aber noch keine konkreten Vorstellungen haben. Die Teilnehmerzahl ist hier prinzipiell nicht beschränkt.

Eine weitere Vortragsreihe findet in Zusammenarbeit mit dem Unternehmerverband Bundesverband Junger Unternehmer (BJU) statt. Diese Veranstaltung mit dem Namen „*Führung junger Unternehmen*“ wird in Seminarform in Kleingruppen (bis maximal 25 Teilnehmer)

durchgeführt. Dadurch ist ein persönlicher Kontakt der Studierenden mit den vortragenden Unternehmern gewährleistet. Die Referenten gewähren einen Einblick in den Alltag der unternehmerischen Praxis und dienen daher wiederum als Rollenmodell. Gleichzeitig werden die Vorträge auf ein Teilgebiet fokussiert (z. B. Steuer- und Rechtsfragen oder Marketing), das sich stark auf die jeweilige Situation des Unternehmens bezieht. Insofern können die Teilnehmer anhand dieser Einzelfälle und der weitergegebenen Erfahrungen Schlussfolgerungen für die eigene Situation ziehen und einen Vergleich mit dem abstrakten Wissen, das beispielsweise in der Gründungsorientierten Einführung in die BWL vermittelt wird, herstellen.

Zielgruppe dieser Veranstaltung sind Studierende und Universitätsmitarbeiter, die den direkten Kontakt zu erfahrenen Unternehmern suchen. Durch die Einbeziehung in das Studium Generale können auch hier Studiennachweise erworben werden, wodurch die Motivation zur Teilnahme erhöht wird. Neben nur latent Interessierten zielt die Veranstaltung ebenso auf Teilnehmer mit einer konkreten Gründungsidee, die sich dazu mit Praktikern austauschen möchten.

Die ebenfalls zur Phase 1 gehörende Qualifikationsveranstaltung „*Gründungsorientierte Einführung in die BWL*“ vermittelt notwendiges kaufmännische Basiswissen für eine Unternehmensgründung an Nicht-Wirtschaftswissenschaftler. Dabei orientiert sich die Veranstaltung an den zentralen betrieblichen Funktionen Marketing, Personal, Steuern, Controlling, Organisation und Finanzierung. Während die Wissensvermittlung überwiegend in Form einer klassischen akademischen Vorlesung bzw. Übung stattfindet, werden als Vertiefung Fallstudien angeboten, die Gelegenheiten bieten, das abstrahierte Wissen auf konkrete Einzelfälle anzuwenden. Durch die hierbei entstehenden Interaktionen, Diskussionen und Gruppenarbeiten werden zusätzlich notwendige überfunktionale unternehmerische Voraussetzungen, wie Diskussions- oder Argumentationsfähigkeit, trainiert.

Auch diese Veranstaltung ist in das Studium Generale eingeordnet und bietet somit die Möglichkeit, einen Studiennachweis zu erwerben. Bei der Konzeption einer solchen Veranstaltung bietet es sich an, das an Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten vorhandene Know-how einzelner Lehrstühle zu nutzen und die einzelnen Fächer anhand eines Gründungsfalles zu verknüpfen.

Nicht streng in das Phasenmodell einzuordnen ist das „*Gründerplanspiel*“. Diese Veranstaltung soll eine Möglichkeit schaffen, das aufgenommene Wissen spielerisch selbst oder in einer Gruppe umzusetzen. Angesichts des sinnvollerweise vorauszusetzenden Wissensstandes würden wir diese Veranstaltung eher in die Phase 3 einordnen. Bei

Reduzierung der Voraussetzungen ist eine Einordnung als Qualifikationsveranstaltung zur Vermittlung von Basiswissen (Phase 1) ebenfalls denkbar.

Das Planspiel soll unternehmerische Erfahrung vermitteln, ohne den Teilnehmer direkt den Gesetzen des Marktes auszusetzen (vgl. Solomon/Weaver 1994, S. 341-342 und die dort angegebene Literatur). Dabei ist es wünschenswert, dass die Simulation ein möglichst breites Spektrum an Gründungsideen umsetzen kann, um die Einbindung der einzelnen Teilnehmer entsprechend zu erhöhen. Im Vordergrund sollte jedoch die Gründungssituation an sich stehen. Dies grenzt die wenigen erprobten Gründerplanspiele von den zahlreichen auf dem Markt erhältlichen „klassischen“ Managementplanspielen ab. Auf der überfachlichen Ebene erfahren die Teilnehmer durch die realistische Darstellung einer Gründungssituation, dass eine Zusammenarbeit im Team sowohl bei der mengenmäßigen Bearbeitung der anfallenden Arbeiten als auch bei der qualitativen Schwerpunktsetzung eine sinnvolle und notwendige Voraussetzung zur erfolgreichen Bewältigung der Aufgaben darstellt.

Im Rahmen der Veranstaltungen an der TU Dresden wurden bisher das bereits seit längerem auf dem Markt befindliche Planspiel „EVA“ von Prof. Klandt und eine Vorabversion des Spiels „UGS-Game“ von Prof. Liebig getestet. Beide Planspiele erhielten durch die Teilnehmer eine positive Bewertung.

Zielgruppe der Veranstaltung sind Interessierte aller Fakultäten, welche die Auswirkungen der Entscheidungen bei einer Unternehmensgründung anhand der Simulation „am eigenen Leib“ erfahren möchten.

Eindeutig der Phase 3 für hoch qualifizierte und relativ gründungsnah Teilnehmer zuzuordnen, ist der sogenannte „GründerRaum“. Hier können Gründer mit einer konkreten Idee erste Schritte in Richtung tatsächlicher Gründung machen. Verschiedene Coaching- und Beratungspartner stellen gebündeltes Know-how (z. B. aus den Bereichen Recht, Marketing oder Steuern) zur Verfügung, um die Teilnehmer bei der Erprobung und Weiterentwicklung ihrer konkreten Geschäftsideen unterstützen zu können. Dabei werden einzelne Teilaspekte der Unternehmensgründung detailliert durchgespielt.

Zielgruppe sind neben Studierenden und Mitarbeitern, die eine eigene Idee verfolgen, auch diejenigen Personen, die sich an der Ausarbeitung und Umsetzung eines Gründungsvorhabens in einem Team beteiligen möchten. In dieser Veranstaltung erfolgt die Wissensvermittlung in Seminarform sowohl durch universitäre als auch außeruni-

versitäre Referenten. In Anschlussveranstaltungen und an gesonderten Terminen stehen einige der Referenten für Einzelberatungen zur Verfügung. Darüber hinaus wurden zur Ausarbeitung von Konzepten und zu deren Umsetzung bisher drei physische Gründer-„Räume“ mit umfangreicher Ausstattung (PCs, Internet, Präsentationstechnik, Software) an unterschiedlichen Fakultäten eingerichtet.

Jede der genannten Veranstaltungen an der Technischen Universität Dresden ist als Querschnittsfach aufgebaut, das mehrere betriebswirtschaftliche Funktionen integriert. So werden zwar innerhalb der einzelnen Veranstaltungen inhaltliche Schwerpunkte gesetzt, es soll aber – auch im Sinne einer gemäßigten konstruktivistischen Lehrauffassung – die Gesamtsicht nicht aufgegeben werden. Diese Auffassung wird durch die Gliederung der Veranstaltungen der untersuchten Benchmarks (s. oben Tab. 1) bestätigt.

## 5. EMPFEHLUNGEN

Aus der Betrachtung der internationalen Benchmarks zu Existenzgründung sowie den eigenen Erfahrungen mit den Veranstaltungen an der Technischen Universität Dresden, lassen sich folgende Empfehlungen für den Aufbau von Programmen zur Existenzgründung zusammenfassen:

- (1) *Differenzierung von Zielgruppen*: Zielgruppenspezifische Inhalte müssen in unterschiedlichen Veranstaltungen angeboten werden. Als Segmentierungskriterien kommen z. B. Studienfach, gründungsspezifische Qualifikation, Zeit bis zur Gründung, die Art der Mitgliedschaft an der Hochschule (z. B. Student, wissenschaftlicher Mitarbeiter) und Persönlichkeitsmerkmale in Frage. Daher ist ein Mindestcurriculum aus mehreren (? 3) Veranstaltungen zwingend erforderlich. Für diese müssen spezifische abgestufte Eingangsvoraussetzungen (z. B. vorhandenes kaufmännisches Wissen) aufgebaut werden.
- (2) *Grad der funktionaler Gliederung*: Unternehmer stehen komplexen Entscheidungssituationen gegenüber, in denen sie Gesamtzusammenhänge im Auge behalten müssen. Entsprechend sollten zumindest Veranstaltungen, die zeitlich am Anfang des Curriculums belegt werden, diese Ganzheitlichkeit abbilden und nicht unter Ausblendung von Realitäten übermäßig auf Einzelpunkte abstrahieren.
- (3) *Portfolio der Lehrenden*: Direkte Wissensvermittlung und Anleitung zum „Lernen lernen“ kann von Hochschullehrern alleine geleistet werden. Da aber Rollenmodelle bei der Motivation potentieller Gründer von Bedeutung sind und eigene Handlungsregeln aus verschiedenen Erfahrungen abgeleitet werden sollen, bietet sich eine Einbindung von Praktikern in einzelne Veranstaltungen an. Hier kann der Hochschullehrer als Moderator auftreten.
- (4) *Mischung von Veranstaltungsformen*: Verschiedene Inhalte und Instrumente bieten sich je nach Zielgruppen und erreichter Qualifikation an. Über einen längeren Zeitraum bewährt und in nahezu allen Programmen der Entrepreneurship-Ausbildung enthalten sind:
  - a) Grundlagenveranstaltungen zur Vermittlung einer breiten Wissensbasis
  - b) Interaktion mit Unternehmern in Vortragsreihen oder Seminaren



- c) Exkursionen und Praktika
- d) Der Einsatz von Fallstudien
- e) Simulation einer Gründung in Planspielen
- f) Das Vorantreiben eigener Projekte (Businessplan, Gründer-Raum)

Die Einbindung von Veranstaltungen in bestehende Studienordnungen und die Abhängigkeit von personellen Ressourcen sowie zahlreiche weitere situative Faktoren (z. B. wirtschaftliches, gesellschaftliches Umfeld vor Ort) bestimmen die Konzeption und Ausgestaltung der einzelnen Veranstaltungen grundlegend mit. Idealtypisch lassen sich deshalb zahlreiche Anforderungen und Möglichkeiten aufstellen, die jedoch immer den entsprechend Gegebenheiten angepasst werden müssen. Häufig werden praktische Notwendigkeiten (z. B. Anpassungsbedarf von Studienordnungen anderer Fakultäten und Kooperationsbereitschaft dieser Fakultäten) zumindest eine phasenweise Umsetzung der idealtypischen interdisziplinären universitären Motivations- und Qualifikationsveranstaltungen implizieren. Deshalb sollen obige Ausführungen – ganz im Sinne einer konstruktivistischen Auffassung – lediglich als Beispiel zur Anwendung und Abwandlung der Erkenntnisse auf eigene Gegebenheiten dienen.

Die hier gegebenen Empfehlungen besitzen normativen Charakter. Sie sind abgeleitet aus den Erkenntnissen und Erfahrungen von unterschiedlichen Entrepreneurship-Ausbildungsstätten. Auf diesem Feld besteht jedoch noch erheblicher Forschungsbedarf, so dass nur in einzelnen Teilbereichen von einer empirischen Absicherung dieser Erkenntnisse gesprochen werden kann. Insofern müssen Empfehlungen zur Entrepreneurship-Ausbildung kritisch überprüft und bewertet werden.

## LITERATURVERZEICHNIS

- (Achtenhagen 1997)** Achtenhagen, F.: Berufliche Ausbildung. In Birbaumer, N./Frey, D./Kuhl, J./Weinert, F. (Hrsg.): Enzyklopädie der Psychologie, Band 3: Psychologie des Unterrichts und der Schule. Göttingen: Hofgrefe, 1997, 603-657.
- (Chell et al. 1991)** Chell, E./Haworth, J./Brearley, S.: The Entrepreneurial Personality: Concepts, Cases, and Categories. New York: Routledge, 1991.
- (Dubs 1993)** Dubs, R.: Stehen wir vor einem Paradigmenwechsel beim Lehren und Lernen? In: *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 89, 1993: 449-454.
- (Dürand 1998)** Dürand, D.: Sprung an die Spitze. In: *Wirtschaftswoche*, 54 (33), 1998: 66-68.
- (Esswein et al. 1999)** Esswein, W./Feig, S./Garrecht, M.: Die Entwicklung der TU Dresden zur Gründeruniversität. In: Sabisch, H. (Hrsg.): Management technologieorientierter Unternehmensgründungen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1999, 191-211.
- (Grüner 1993)** Grüner, H.: Entrepreneurial Learning – Ist eine Ausbildung zum Unternehmertum möglich? In: *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 89, 1993: 485-509.
- (Hatten/Ruhland 1995)** Hatten, T./Ruhland, S.: Student Attitude toward Entrepreneurship as Affected by Participation in an SBI Program. In: *Journal of Education for Business*, 70, 1995: 224-227.
- (Hills 1988)** Hills, G.: Variations in University Entrepreneurship Education: An Empirical Study of an Evolving Field. In: *Journal of Business Venturing*, 3, 1988: 109-122.
- (Johannisson et al. 1998)** Johannisson, B./Landström, H./Rosenberg, J.: University Training for Entrepreneurship – An Action Frame of Reference. In: *European Journal of Engineering Education*, 23, 1998: 477-497.
- (Klandt 1999)** Klandt, H.: Entrepreneurship: Unternehmerrausbildung an deutschen Hochschulen. In: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 51: 241-255.
- (Klandt et al. 1999)** Klandt, H./Heil, H./Niewiem, S.: Gründerlehrstühle Deutschland 1999: Eine Studie zum Stand der Gründungsprofessuren an deutschen Hochschulen. Oestrich-Winkel: European Business School, 1999.

- (Lück/Böhmer 1996)** Lück, W./Böhmer, A.: Unternehmensgründung – Existenzgründung. Entrepreneurship in den USA. In: Lück, W. (Hrsg.): Unternehmensgründung – Existenzgründung. 1-34. München: TU, 1996.
- (Patricof 1998)** Patricof, A.: Was ist das Besondere an Silicon Valley? Kongresspapier präsentiert auf dem Capital-Kongress in Dresden, 19.-20. 11. 1998.
- (Rushing 1990)** Rushing, F.: Entrepreneurship and Education. In: Kent, C. (Hrsg.): Entrepreneurship Education, New York: Quorum, 1990: 29-40.
- (Solomon/Weaver 1994)** Solomon, G./Weaver, K.: A historical examination of management and entrepreneurship pedagogy. In: *Simulation & Gaming*, 25, 1994: 338-352.
- (Timmons 1978)** Timmons, J: Characteristics and Role Demands of Entrepreneurship. In: *American Journal of Small Businesses*, 3 (1), 1978: 5-17.