



Ergebnisse

- Identifikation 32 möglicher Le...
- Zuordnung der Leistungskom...
- ▶ Basisfaktoren...

Implementierung von (Stiftungs-) Entrepreneurship- Lehrstühlen an deutschen Hochschulen

- Leitfaden zu Einrichtung und Aufbau, Finan-
zierung, Netzwerkeinbindung, Lehre, Forschung
und Output -

Studie für den FGF
erstellt von
Dr. Petra Moog
Oktober 2006

Förderkreis Gründungs-Forschung e.V.
Entrepreneurship Research
Ludwig-Erhard-Platz 1-3
53179 Bonn
Telefon: +49 (0)228. 91077-46 /-49
Fax: +49 (0)228. 5288138
E-Mail: info@fgf-ev.de



Mit freundlicher Unterstützung der KfW Mittelstandsbank



Inhaltsverzeichnis

1	Motivation und Zielsetzung des Leitfadens	3
2	Ex-ante Planung	10
2.1	Zielsetzung, Fokus, Ausrichtung und Verortung eines Entrepreneurship-Lehrstuhls an einer Hochschule	10
2.2.	Finanzierung und (Mittel-)Ausstattung eines Entrepreneurship-Lehrstuhls	11
2.3	<i>Exkurs: Stiftung bzw. Fundraising des Lehrstuhls: Auswahl bzw. Suche eines Stifters, Abschluss eines Stiftungsvertrags</i>	<i>14</i>
2.3.1	<i>Stiftungsakquise und Vertrag</i>	<i>14</i>
2.3.2	<i>Fundraising</i>	<i>18</i>
2.4	Stellenausschreibung und Berufung.....	22
2.5	Unterstützung innerhalb der Hochschule (Fakultät - Dekanat – Rektorat – Senat).....	24
3	Implementierung des Lehrstuhls.....	26
3.1	Grundständige Strukturaufgaben des Lehrstuhls	26
3.1.1	Forschungsrelevante Aktivitäten für die Nachhaltigkeit des Lehrstuhls.....	26
3.1.2	Relevante Aktivitäten des Lehrstuhls im Kontext der Entrepreneurship-Education.....	32
3.2	Entrepreneurship relevante Aktivitäten des Lehrstuhlinhabers.....	38
3.2.1	Hochschulinterne Netzwerke aufbauen und nutzen.....	39
3.2.2	Hochschulexterne Netzwerke aufbauen und nutzen.....	46
3.3	Sonstige Handlungsfelder eines Entrepreneurship-Lehrstuhl	48
4	Fazit und zusammenfassende Handlungsempfehlungen	50
	Literatur.....	52
	Anhang	59

1 Motivation und Zielsetzung des Leitfadens

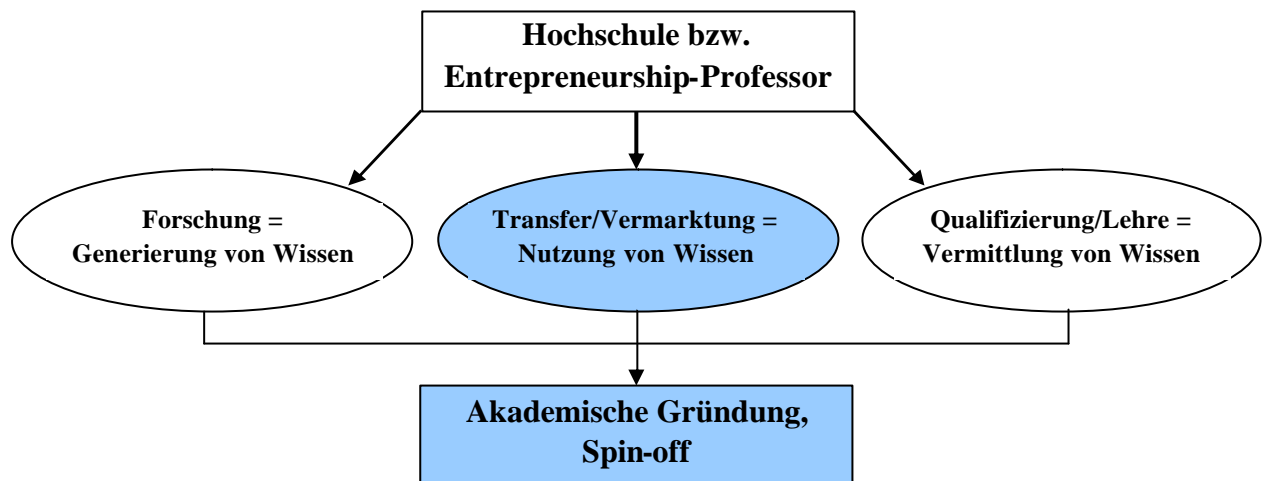
Stellen wir uns für einen Moment eine Hochschule bzw. die Person vor, die an einer Hochschule einen neu einzurichtenden Entrepreneurship-Lehrstuhl besetzen soll. Welche Anforderungen und Erwartungen werden an diese Hochschule bzw. den Lehrstuhlinhaber herangetragen? Zum einen sicher die Tatsache, dass das Bildungssystem, somit die Hochschulen und letztlich auch der neue Lehrstuhl und dessen InhaberIn nicht nur althergebrachte Aufgaben zu erfüllen haben, sondern sich neuen Herausforderungen gegenübersehen. In der Vergangenheit waren die Aufgaben der Hochschule klar von denen des Wirtschafts- und auch des Beschäftigungssystems getrennt. Den Hochschulen oblag allein die Vermittlung von Qualifikationen sowie die Erschaffung neuen Wissens. Neuerdings jedoch wird vermehrt die Anforderung an das Hochschulsystem und dessen Vertreter gestellt, nicht nur Qualifikationen für existierende Beschäftigungsfelder auszubilden, sondern, dass die Hochschulen es sich zur Aufgabe machen, „...solche Fähigkeiten zu entwickeln, die neue unternehmerische Ideen hervorbringen...“ (Faltin 1994:79) und durch hochschulisch bedingte Unternehmensgründungen neue Arbeitsplätze kreieren. Weiterhin besteht immenses politisches Interesse daran – über die traditionellen zentralen Funktionen der Hochschulen hinaus, die eben in der Generierung von Wissen sowie der Qualifizierung von Studierenden und Doktoranden bestehen (Franck/Opitz 1999), dass Hochschulen ihr Wissen transferieren und vermarkten. Dass heißt, es besteht das Interesse an einer stärkeren ökonomischen Nutzung des an Hochschulen produzierten Wissenspotentials (Powers 2004; BMBF 2000 a+b, Etzkovitz 2003 a+b).¹

Die derzeit politisch mit am stärksten propagierte, ökonomische Nutzung hochschulischen Wissens ist der Transfer über Köpfe, d.h. über Unternehmensgründungen durch Hochschulabsolventen oder Hochschulmitglieder (Doktoranden, Habilitanden oder Professoren). In diesem Kontext definiert man diese als Gründung so genannter akademischer Spin-offs. Und hier liegt die Hoffnung natürlich gerade auf Hochschulen mit einer Entrepreneurship-Ausrichtung bzw. Professoren, die solch einen Lehrstuhl einrichten und führen sollen. Somit wird von politischer Seite an Hochschulen und damit auch an

¹ Dies zeigen nicht nur die Bundesoffensiven wie etwa EXIST (<http://www.exist.de>) sondern z.B. auch der im Hochschulrahmengesetz 1997 neu formulierte Auftrag der Hochschulen zum Technologietransfer (HRG 1999), die Verwertungsoffensive des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (<http://www.fz-juelich.de/ptj/index.php?index=413>) oder die Abschaffung des Hochschullehrerprivilegs im Hinblick auf Erfindungen abhängig Erwerbstätiger (Haase et al. 2005).

Professoren, die z.B. einen Entrepreneurship-Lehrstuhl übernehmen, ein Rollen-Spektrum herangetragen, das bereits sehr umfangreich und anspruchsvoll ist.

Abb. 1: Rolle der Hochschule bzw. eines Lehrstuhlinhabers – die politische Perspektive



Quelle: Eigene Darstellung

Zusätzlich zu diesen Anforderungen ist aber eine Hochschule im Allgemeinen und jeder individuelle Forscher (Professor bzw. Lehrstuhlinhaber) im Speziellen auch den Anforderungen unterworfen, die die Scientific Community an ihn stellt. In der Regel steht hier der Forschungsoutput in Form von wissenschaftlichen Publikationen im Vordergrund (Schmoch 2003). Mit dieser Aufgabe sieht sich also ein zukünftiger Entrepreneurship-Lehrstuhlinhaber ebenfalls konfrontiert.

Auch sollte ein Lehrstuhlinhaber - ebenso wie die Hochschulen und deren allgemeines Lehrangebot - den Anforderungen ihrer Klientel, also der Studierenden, gerecht werden. Um dieses Ziel zu erreichen, sind scheinbar bestehende **Ausbildungsdefizite** zu erfassen sowie konkrete **Erwartungen** der Studierenden an die Gründungsausbildung zu ermitteln.

Ausbildungsdefizit: Zunächst lässt sich ein Mangel an Wissen in bestimmten gründungsrelevanten Bereichen bei Studierenden nachweisen: Es zeigt sich, dass Studierende in der Regel kaum (gründungsrelevantes) Wissen über Anforderungen im Rahmen einer Gründung im Allgemeinen und zu Finanzierungsmöglichkeiten oder dem bürokratischen Aufwand - etwa Regulierungen, Erfüllung rechtlicher Auflagen - im Speziellen aufweisen (Clemens/Schorn/Wolter 2004, Demirer 2003, Skambrachs 1999). Ebenso sind die Kenntnisse im kaufmännischen Bereich oder zu einem potentiellen Markt und Wettbewerbern, dem Nutzen von Netzwerken (z.B. potentiellen Geschäftspartnern),

einem guten Team sowie einer ausgereiften Idee für eine Gründung nur gering vorhanden.² Darüber hinaus mangelt es an Kenntnissen über zu erwartende Schwierigkeiten im Rahmen einer potentiellen Gründung.

Erwartungen: Studierende selber scheinen sich dieser Wissenslücken bewusst zu sein und erwarten daher entsprechende Maßnahmen der Hochschulen, z.B. eine verbesserte Entrepreneurship-Education. In der Regel wünschen sich Studierende eine verstärkte Gründungsvorbereitung, die insbesondere bei der Ideenfindung unterstützt und daneben ‚methodische Kompetenz‘ im Gründungskontext vermittelt (z.B. Projektmanagement, Verhandlungstechniken, Kreativitätstechniken). Defizite sehen befragte Studierende auch im Informations- und Ausbildungsangebot hinsichtlich rechtlicher Fragen, Finanzierung (inkl. Steuern, Controlling), Markt- und Wettbewerb sowie Management oder Vertrieb.³ Hier sind potentielle Lehrstuhlinhaber gefordert, entsprechende Lehrangebote zu schaffen (*siehe hierzu den Exkurs, Seite 9*).

An Hochschulen bzw. Fakultäten richtet sich die Kritik der Studierenden, dass die im Studium vermittelten Lehrinhalte zu theoretisch (geringer Praxisbezug) sind. Zudem seien die Lehrinhalte in der Regel auf die Tätigkeit in Großunternehmen oder dem öffentlichen Dienst ausgerichtet. Studierende anderer Fachrichtungen als der Ökonomie beklagen die oft zu geringe Integration ökonomischer Fragen. Insgesamt sehen die Studierenden also Probleme in den übergeordneten, fachspezifischen Lehrinhalten. Die meisten Studierenden wünschen sich eine Einbindung des Faches Entrepreneurship als Vertiefungs- oder Wahlpflichtfach in das Curriculum. Das Fach sollte in die Studienordnung integriert und mit Leistungsanrechnungen anerkannt sein.⁴ Bevorzugte Arten der Wissensvermittlung sind z.B. Workshops und Seminare, spezifische Vorlesungen, Praktika in Gründungsunternehmen und Coaching. Das Studium ist zur Erlangung gründungsrelevanten Wissens der beste Zeitraum (39,3 %), da in der Vorbereitungs- (35,9 %) oder Aufbauphase (11,1 %) einer Gründung die Zeit dann für die eigentliche Gründung benötigt wird (Kulicke/Görisch

² Als potentieller Hinderungsgrund wird ebenfalls häufig ein zu hohes Eigenrisiko genannt (Studierende der erziehungs- und geisteswissenschaftlichen Fächer), ebenso wie eine zu gute Perspektive in einer abhängigen Beschäftigung (Natur- und Ingenieurwissenschaftler) (z.B. Görisch et al. 2002).

³ Zwar treten auch in diesem Fall differenzierte Einschätzungen der Defizite je nach Studienrichtung auf. Die generelle Tendenz ist aber unter allen Fachbereichen ähnlich (Görisch et al. 2002).

⁴ Ebenso häufig könnte das Entrepreneurship-Lehrangebot auch Teil eines Studiums Generale sein, wenn die erbrachten Leistungen anerkannt werden. Ein Entrepreneurship-Lehrangebot im Rahmen von Sommerschulen ist weniger gewünscht.

2002).⁵ Weiterhin zeigen verschiedene Studien, dass sich Studierende definitiv ein Entrepreneurship-Ausbildungsangebot an ihren Hochschulen wünschen und dass das so vermittelte Wissen die Gründungsneigung unter Studierenden steigern kann (Demirer 2003; Moog/Backes-Gellner 2006).^{6,7}

Sollte der einzurichtende Entrepreneurship-Lehrstuhl durch eine Stiftung finanziert sein, so kommen auf den Lehrstuhlinhaber - aber auch auf die Hochschule - weitere Pflichten und Anforderungen zu, die ebenfalls erfüllt und befriedigt sein wollen. Insbesondere dann, wenn es sich um eine befristete Stiftung handelt mit Option auf Verlängerung der Stiftung und/oder wenn es sich um einen Lehrstuhl handelt, der nicht in den Stellenplan und damit die Grundfinanzierung der Hochschule übergeht, ist die Erfüllung dieser Anforderungen von besonderer Bedeutung.⁸

Die genannten Wünsche und Forderungen einzelner Gruppen im Kontext der Entrepreneurship-Education zusammengenommen, ergibt sich ein umfangreiches und komplexes Anforderungsprofil für Hochschulen und Entrepreneurship-Professoren, das über das von ihnen politisch geforderte weit hinausgeht (siehe Abbildung 2).

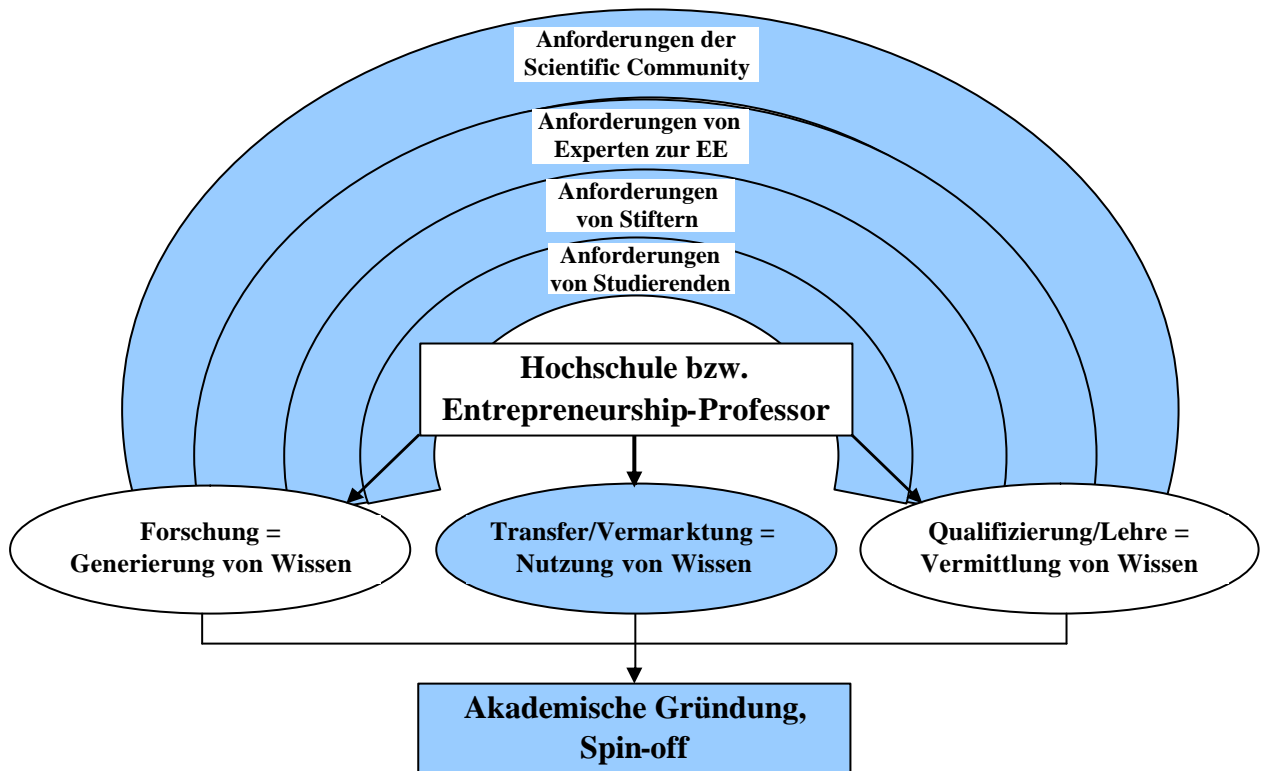
⁵ 29,5 % der Befragten konnten keinen konkreten Zeitraum benennen.

⁶ Je nach Studie wünschen sich 50-80 % aller Studierenden eine solche Art der Ausbildung (Vesper/McMullan 1988; Charney/Libecap 2000; Franke/Lüthje 2001). Allerdings ist auch bekannt, dass sich ohne eine gründungsspezifische Ausbildung oder Angebote an Universitäten nur etwa 10-15 % der Hochschulabsolventen tatsächlich einige Jahre nach Abschluss oder während ihres Studiums selbständig machen (Boston Bank 1997, Richert/Schiller 1994, Schulte/Klandt 1996). Eine aktuelle Studie der Ludwig-Maximilians-Universität München zeigt, dass zwei Drittel der Studenten die Gründungsförderung an der Hochschule sehr positiv bewerten (Franke/Lüthje 2001).

⁷ Einige Studie zeigen zudem auf, dass eine solche Sensibilisierung und Wissensvermittlung zu höheren Raten gründungsgeneigter oder williger Studierenden führt (Görisch et al. 2002; Demirer (2003), Isfan/Moog (2003), Thierstein/Wilhelm/Behrend (2002), Moog/Backes -Gellner (2006 a+b).

⁸ Hieraus ergeben sich für die Hochschulen bzw. den einzelnen Inhaber eines Entrepreneurship Lehrstuhls folgende Handlungsempfehlungen: Gründungssensibilisierung und –motivation an Hochschulen kann somit in erster Linie Hinderungsgründe abbauen, indem gründungsrelevante Themenbereiche (z.B. Finanzierung, kaufmännisches oder Marktwissen - soweit möglich) an interessierte Studierende vermittelt werden. Dies gilt insbesondere für bestimmte Studienfächer z.B. die Natur- oder Ingenieurwissenschaften (von denen ja insbesondere erfolgreiche und gesamtwirtschaftlich relevante Gründungen erwartet werden). Die Aufgabe von Initiativen zur Gründungsqualifizierung und –förderung an Hochschulen ist es, entsprechende Voraussetzungen zu schaffen, den von den Studierenden erwarteten Schwierigkeiten bei einer Gründung begegnen zu können. Offensichtlich besteht insbesondere ein großer Bedarf an Informationsangeboten zur Finanzierung (Kapitalbedarf, Finanzierungsformen, Übersicht zu öffentlichen Förderprogrammen, Businessplanerstellung, Verhandlungen, etc.). Nicht nur die hochschulischen, gründungsspezifischen Qualifizierungs- und Weiterbildungsveranstaltungen sondern auch die fachspezifische Lehre hat eine Sensibilisierungsfunktion und kann als Basislegung für eine akademisch geprägte Gründung dienen.

Abb. 2: Anforderungsprofil an Hochschulen/Lehrstuhlinhaber – die multidimensionale Perspektive



Quelle: Eigene Darstellung

Angesichts dieses Anforderungskatalogs und der damit verbundenen strategischen, ablauforganisatorisch anfallenden Aufgaben, insbesondere im Hinblick auf die Einrichtung eines Entrepreneurship-Lehrstuhls, erscheinen Zeit- und Organisationsprobleme seitens neuer Lehrstuhlinhaber wenig überraschend. Dies sind die Aspekte, die in einigen wenigen, im Rahmen dieser Studie geführten informellen Telefoninterviews mit gerade berufenen Entrepreneurship-Professoren immer wieder genannt wurden. Gerade diese stehen unter erheblichem Leistungsdruck und Zeitmangel und sollen den o.g. genannten Anforderungen möglichst gerecht werden.

Hier setzt der vorliegende Leitfaden an. Er soll insbesondere ProfessorInnen, die auf einen neu einzurichtenden Entrepreneurship-Lehrstuhl berufen werden, eine Leitlinie sein. Weiterhin sind aber auch die Hochschulen, Fakultäten sowie potentielle Stifter Zielgruppen des vorliegenden Leitfadens. Der Leitfaden liefert einen Überblick über Aspekte, die zum erfolgreichen Aufbau und Etablieren eines Lehrstuhls in der Regel wichtig und notwendig zu erfüllen sind. Je nach Art des Lehrstuhls oder Centers, je nach Stifterwunsch oder Ausschreibungstext der zu besetzenden Professur ergeben sich

Unterschiede in der Ausrichtung der einzelnen Lehrstühle, so dass zwar jede Entrepreneurship-Professur individuell gestaltet ist. Jedoch ergeben sich insbesondere aufgrund der Ansprüche seitens der Experten zur Entrepreneurship-Education sowie durch die Erwartungen der Scientific Community stark vereinheitlichte Anforderungen und Aufgaben, die zusammengefasst in diesem Leitfaden als Gedankstütze für neu berufene Entrepreneurship-Professoren sowie Vertreter der anderen, oben genannten Zielgruppen dienen können. Die Aspekte des Leitfadens sind derart generalisiert, dass Handlungsabläufe und Schritte zur Organisation eines Lehrstuhls übersichtlich dargestellt und damit planbarer und leichter abzarbeiten sind.

Exkurs zu den Anforderungen an eine erfolgreiche Entrepreneurship-Education:

Die genannten Ansprüche der eigentlichen Zielgruppe der Entrepreneurship-Education – der Studierenden – unterscheiden sich nur geringfügig von denen, die Spezialisten haben und die sich aus der Erfahrung des Entrepreneurship-Ausbildungsangebots erfolgreicher Hochschulen als sinnvoll und hilfreich für eine gute Lehre erwiesen haben (vgl. als Überblicksquelle und für eine ausführlichere Darstellung: Moog 2005). Experten fordern, dass ein gründungswilliger Studierender, Forscher oder Professor mittels der Lehrangebote lernen kann, mit jeder Phase einer Gründung umzugehen (Vorgründung, Gründung, Wachstum, Exit) und dass die Lehre sich weniger an den Funktionsbereichen einer Firma (z.B. Marketing, Finanzierung) orientiert.⁹ Zudem sollte hochschulische Entrepreneurship-Education interdisziplinär organisiert sein, da eine innovative Existenzgründung aus allen Fachdisziplinen erfolgen kann. In Bezug auf die Interdisziplinarität und die generelle Einbettung der Entrepreneurship-Education unterscheiden Streeter/Jaquette/Hovis (2002) das Angebot in fokussierte Ausbildung (die nur an einer Fakultät angeboten wird) und in universitätsweite, d.h. interdisziplinäre Ausrichtung. Diese wiederum wird unterschieden in „Magnet- und „Radiant-Modelle“. ¹⁰ Den Erkenntnissen bisheriger Studien nach sollte die Entrepreneurship-Education in ein Netzwerk kompetenter Partner aus dem (über-)regionalen Umfeld eingebettet sein, um den Wissenstransfer erfolgreicher zu gestalten und die Gründungszahl aus Hochschulen zu steigern (Amit/Glosten/Muller 1993, IfM Bonn 1997 und 1998; Isfan/Moog 2003; Nikos 2005). Weiteres Ziel der Entrepreneurship-Education sollte es sein, auf die mehrdimensionale Tätigkeit als Gründer vorzubereiten. Dies kann erreicht werden, indem so genannte Schlüsselqualifikationen wie Kommunikation, Verhandlungsgeschick und analytische Fähigkeiten gefördert werden (Lück/Böhmer 1994). Das Lehrangebot sollte dabei in der Regel nicht auf einen einzelnen Kurs beschränkt sein, sondern vielmehr modular und mit vielfältigen Wahl- und Kombinationsmöglichkeiten zur Spezialisierung ausgestattet sein (Koch 2003). ¹¹ Darüber hinaus sind für die Entrepreneurship-Education die Lehrmethoden von großer Bedeutung (Warshaw 2000, Walterscheid 1998): Vorrangig "aktivierende Lehrmethoden" lassen ein entdeckendes Lernen zu und fördern die Schlüsselqualifikationen für Gründungswillige¹² im Besonderen und alle Studierenden im Allgemeinen (Solomon/Winslow/Tarabishy 1998, Pinkwart 2000, ausführlich Braukmann 2001). Damit gilt als Maxime für eine effektive und qualitativ hochwertige Entrepreneurship-Education und deren Lehrmethoden: "entrepreneurial education ought to be education for theory-based, entrepreneurial competencies that are taught using activity-based approaches to learning" (Fiet 1997:3).

⁹ Vgl. hierzu z.B. Stevenson/Sahlman/Roberts/Bidhé (1999), das National Entrepreneurship Education Consortium (Gresham/Franklin (1997)), Solomon/Winslow/Tarabishy (1998), Kourilsky (1995).

¹⁰ Die optimale (Lern-)Umgebung für Gründungsinteressierte an Hochschulen bietet entweder ein Entrepreneurship-Department (Lehrstuhl) oder -Center (Ronstadt 1990) sowie deren Kombination, die nach den neuesten Erkenntnissen möglichst universitätsweit agieren sollten.

¹¹ Zu differenzieren ist dabei nach „Comprehensive, Emphasis oder Limited“ Curricula. „Comprehensive“ bedeutet in diesem Zusammenhang ein breit aufgestelltes Lehrprogramm mit Netzwerkkontakten und evtl. auch interdisziplinärem Angebot. „Emphasis“ bezeichnet eine bereits geringere Anzahl an Entrepreneurship Faculty (also Lehrkörper), Kursen und Initiativen. „Limited“ heißt, dass nur eine begrenzte Anzahl an Lehrkörper oder an Kursen vorhanden ist (zumeist auf einen Businessplan-Kurs beschränkt) (Henricks 2004).

¹² Für die USA siehe zur Praxis in der Gründungslehre Vesper/Gartner (2001).

2 Ex-ante Planung

Um einen Entrepreneurship-Lehrstuhl erfolgreich einzurichten, zu etablieren und langfristig mit nachhaltiger Wirkung zu gestalten, ist es notwendig, dass seitens der Hochschule und anderer administrativ Verantwortlicher bereits vor Eintreffen eines berufenen Professors zahlreiche Aspekte geplant, organisiert und in die Wege geleitet werden. Diese aus der Perspektive von Hochschulen und weiteren Entscheidungsträgern für die strategische Planung wichtigen Aspekte werden nachfolgend kurz beleuchtet.

2.1 Zielsetzung, Fokus, Ausrichtung und Verortung eines Entrepreneurship-Lehrstuhls an einer Hochschule

In einem ersten Schritt sollten sich die Verantwortlichen, die den Lehrstuhl einsetzen wollen, bewusst werden, was die generelle Intention des Lehrstuhls ist und was sie als Hochschule kurz und langfristig mit der Einrichtung eines solchen erreichen wollen. Es ist entscheidend, ob langfristig nur ein Lehrstuhl zum Thema Entrepreneurship geplant oder ob ein Bündel an unterschiedlichen Lehrstühlen mit differenziertem Fokus angedacht ist.¹³ Weiterhin ist es sowohl für die langfristige Hochschulausrichtung und –planung als auch für den oder die zukünftige LehrstuhlinhaberIn wichtig festzulegen, an welcher Fakultät der Lehrstuhl einzurichten ist und ob das zukünftige Lehrangebot interdisziplinär oder rein auf eine Fakultät beschränkt sein soll. Soll z.B. ein Entrepreneurship-Lehrstuhl an einer ingenieurwissenschaftlichen oder naturwissenschaftlichen Fakultät eingerichtet werden oder geht die Intention dahin, ihn an einer wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät anzusiedeln? Wer soll vom Lehrstuhlangebot profitieren? Nur eine Fakultät im Bereich der Technik, der Naturwissenschaften oder der Wirtschaftswissenschaften oder soll das Angebot Fächer übergreifend gelten? Diese wichtigen, vorab zu treffenden Entscheidungen beeinflussen sowohl das Ausschreibungsverfahren sowie in manchen Fällen auch die Finanzierung und je nach geplanter Anerkennung des Faches auch die einzelnen Dekanate oder die Prüfungsordnung einer Hochschule. Hierüber sollte Einigkeit unter den Verantwortlichen zur Lehrstuhleinrichtung herrschen. Weiterhin sollte sich die Hochschule bei der Entscheidung über die Verortung des Lehrstuhls darüber sicher sein, ob langfristig „nur“ ein einzelner Lehrstuhl geplant ist, der eventuell interdisziplinär ein Kursangebot

¹³ Vgl. hierzu den Hinweis im Exkurs (Seite 9) zu einem potentiell individuellem oder multiplem Entrepreneurship-Lehrangebot bzw. ausführlicher hierzu Moog (2005).

leistet (dann würde man von einem Magnet-Modell auf einfachster Stufe sprechen), oder ob diesem Lehrstuhl weitere andere folgen sollen, etwa in anderen Fakultäten (dann würde es sich um ein Radiant-Modell handeln).¹⁴ Auch dies sind wichtige Anhaltspunkte für die weiteren Schritte der Ausschreibung, Besetzung und Berufungsverhandlungen. Weiterhin ist es von vorne herein sehr empfehlenswert, dass die Hochschulvertreter sich einig sind, ob das Lehrstuhlangebot eher theoretisch ausgerichtet, stärker Praxis orientiert oder eine Mischung aus beidem darstellen soll und wenn ja, in welchen Verhältnis. Ebenfalls richtungsweisend für den einzurichtenden Lehrstuhl ist etwa, ob eine Mitarbeit in oder die Einrichtung und Organisation eines Pre-Inkubators oder Inkubators geplant, die Mitarbeit in oder die Einrichtung eines Gründer-Labors erwünscht ist, oder ob z.B. ein Ideenwettbewerb oder Business-Planwettbewerb eingeführt werden soll. D.h. diese und weitere mögliche, einen Lehrstuhl begleitende Maßnahmen, auf die im weiteren Leitfaden noch eingegangen wird, sind vorab in der Gesamtplanung so weit als möglich zu berücksichtigen.¹⁵

Alle diese wichtigen ex-ante Entscheidungen sind, wenn z.B. nicht die Hochschule allein der Initiator einer Einrichtung eines Entrepreneurship-Lehrstuhls ist, sondern öffentliche Drittmittelgeber oder ein Stifter die Einrichtung eines Lehrstuhls forcieren, noch von einer weiteren Seite mitzutragen oder gar zu entscheiden. Je nach Vergabekriterien öffentlicher Mittel zu Einrichtung eines Lehrstuhls können daran gewisse Verpflichtungen oder Auflagen geknüpft sein, die in die Grundsatzplanung eingehen müssen. Ähnlich einflussreich können Stifter sein, die einen kompletten Entrepreneurship-Lehrstuhl oder ein Center finanzieren wollen. In der Regel nehmen sie letztlich keinen Einfluss auf die inhaltliche Ausrichtung. Aber ein Stifter oder Drittmittelgeber kann z.B. die Richtung vorgeben, an welcher Fakultät ein Lehrstuhl einzurichten, wie er zu benennen oder für welchen Zeitraum die Förderung und Finanzierung durch die Drittmittel gewährleistet ist.

2.2. Finanzierung und (Mittel-)Ausstattung eines Entrepreneurship-Lehrstuhls

Vor Einrichtung eines Entrepreneurship-Lehrstuhls muss und sollte sich jede Hochschule darüber bewusst sein, wie die Grundausrüstung des Lehrstuhls beschaffen sein soll und wie der Lehrstuhl zu finanzieren ist (z.B. durch Mittel der Hochschule bzw. des Bundeslandes, durch öffentliche Drittmittel wie z.B. aus dem Exist-Programm oder EU-

¹⁴ Vgl. hierzu erneut den Exkurs, Seite 9.

¹⁵ Auf die Vor- und Nachteile der jeweiligen Lehrstuhlkonzepte und mögliche begleitende Maßnahmen sowie auf Good-Practice Beispiele geht eine Vorläuferstudie des FGF explizit ein (vgl. Moog 2005).

Programmen oder durch Stiftungs- bzw. Fundraising-Mittel). Entsprechend muss die Hochschule strategisch die Ausstattung planen, ebenso die Generierung der finanziellen Mittel sowie die Suche und Auswahl potentieller Geldgeber.

In einem ersten Schritt muss die Hochschule planen, wie ein solcher Lehrstuhl finanziert und ausgestattet sein sollte. Dies beginnt mit der Überlegung, ob es sich um eine W2 oder W3 Professur handelt, ob z.B. ein junger Professor mit einem Erstruf eingesetzt werden soll (der oftmals vom Einstiegsgehalt günstiger ist) oder ein etablierter Lehrstuhlinhaber gewünscht ist, der dann aber entsprechend meist höhere Gehaltsvorstellungen und evtl. Ausstattungswünsche an den Lehrstuhl hat und diese auch eher durchsetzen kann. Weiterhin ist die Grundausrüstung zu überlegen, d.h. wie viele Stellen für Assistierende oder für eine Sekretariatsstelle vorgesehen sein sollen.¹⁶ Dies legt den ungefähren Rahmen der zukünftigen Mittelausrüstung fest, den die Hochschule selber oder durch einen Dritten zu finanzieren hat.

Soll die Stelle langfristig auf einer Planstelle (unbefristet) eingerichtet und aus Haushaltsmitteln der Hochschule bzw. des jeweiligen Bundeslandes finanziert werden, so muss die Hochschule entsprechend Budgetmaßnahmen einleiten und ihre Haushaltsplanung vornehmen. Dem Land müssen die Vorteile einer solchen Professur verdeutlicht werden; dies sind z.B. ein verbesserter Ruf der Hochschule durch das Angebot einer innovativen Fächerausrichtung sowie das gesteigerte Potential hoch qualifizierter Selbständiger und Unternehmensgründer, die zukünftig für eine stärkere technologische Wettbewerbsfähigkeit und möglicher Weise auch ein höheres Angebot an Arbeitsplätzen in der Region stehen.

Hat die Hochschule eventuell öffentliche Drittmittel zur Einrichtung eines oder mehrerer Entrepreneurship-Lehrstühle eingeworben, so ist zu planen, für welchen Zeitraum und für welche Ausstattung diese Mittel zur Verfügung stehen und ob danach der oder die Lehrstühle über den Globalhaushalt der Hochschule laufen sollen. D.h. es ist auch für diesen Fall zu klären, ob der Lehrstuhl durch Landesmittel finanziert oder nach Abschluss der Förderung aufgelöst werden soll oder durch andere Drittmittel zu finanzieren ist. Entsprechend haben die Ausschreibung und eventuell auch eine strategisch hierauf ausgerichtete Besetzung zu erfolgen.

¹⁶ Im Durchschnitt werden pro Lehrstuhl an Universitäten neben der Professorenstelle 2-3 Assistenten und 0,5-1 Sekretariatsstelle als Grundausrüstung eingerichtet (vgl. Schmude/Uebelacker 2002, Moog 2004).

Die gleiche Problematik ergibt sich, sollte der Lehrstuhl durch einen Stifter oder ein Stifterkonsortium finanziert sein: Handelt es sich um eine unbefristete Stiftung, so kann die Hochschule entsprechend langfristig und wie bei einer durch den Globalhaushalt finanzierten Stelle agieren. Macht die Stiftung jedoch finanziell nur einen Teilbetrag zur Besetzung und Ausstattung eines Lehrstuhls aus oder reicht das Stiftungsvolumen nur für einen befristeten Zeitraum aus¹⁷, muss sich die Hochschule bereits an dieser Stelle im Prozess der Lehrstuhlschaffung über den zusätzlichen Finanzbedarf zur „ordentlichen“ Ausstattung eines Lehrstuhls bewusst sein und entsprechende Mittel bereitstellen bzw. zusätzlich akquirieren. In diesen Fällen hat die Hochschule die Entscheidung zu treffen, ob eine dauerhafte Etablierung des Lehrstuhls gewünscht ist und wenn ja, wie die Finanzierung hierfür bereitgestellt werden kann. Dies kann zum einen durch eine Übernahmeerklärung des jeweiligen Bundeslandes gewährleistet sein. Damit verpflichtet sich das Land, die Mittel für den Erhalt des Lehrstuhls und dessen Ausstattung mit Stellen und Grundmitteln nach Auslaufen der Stiftung bereitzustellen. Dies sollte bereits bei Errichtung der Stiftung, bei Vertragsabschluss und noch vor der eigentlichen Lehrstuhleinrichtung geklärt sein. Falls sich das Bundesland nicht zur Kostenübernahme des neu geschaffenen Lehrstuhls bereit erklärt, weil Mittel fehlen oder die Notwendigkeit eines Entrepreneurship-Lehrstuhls nicht anerkannt wird, muss die Hochschule entscheiden, ob der Lehrstuhl nach Ablauf der Förderung aufgelöst wird, ob eventuell durch Pensionierung eines anderen Lehrstuhlinhabers Mittel für diesen Lehrstuhl frei werden und umgewidmet werden, oder ob die Hochschule allein bzw. gemeinsam mit dem Lehrstuhlinhaber nach anderen Finanzierungsquellen sucht (z.B. einer Verlängerung der Stiftung, einem Sponsoring oder öffentlichen Drittmitteln). Diese letztgenannte Möglichkeit ist der aufwendigste und auch am wenigsten planbare Weg. Gerade deshalb müssen sich die hochschulischen Entscheidungsträger aber darüber bewusst sein und bereits zu Beginn der Planungen für die Einrichtung eines Lehrstuhl mögliche Finanzierungsarten durchdenken und Strategien zur Einwerbung andere Mittel entwickeln. Die Stellenausschreibung und auch die Berufungsgespräche haben entsprechend unter Berücksichtigung der finanziellen Ausstattung und der „Laufzeit“ des Lehrstuhls sowie den hierdurch bedingten Prämissen zu erfolgen.¹⁸

¹⁷ In der Regel sind Stiftungsprofessuren in selten Fällen auf drei, sehr häufig auf fünf und ebenfalls selten auf zehn Jahre befristet. Zumeist sind sie auf fünf Jahre mit einer Verlängerungsoption auf weitere fünf Jahre ausgestattet (vgl. Moog 2004).

¹⁸ Siehe hierzu im Anhang das Beispiel zweier Stellenausschreibungen.

2.3 Exkurs: Stiftung bzw. Fundraising des Lehrstuhls: Auswahl bzw. Suche eines StifTERS, Abschluss eines Stiftungsvertrags

Sowohl bei den durch eine Stiftung oder andere Mittel geförderten Hochschulen und deren Entrepreneurship-Einrichtungen als auch bei den Geldgebern selber (also Stifter oder Sponsoren) sollte intern von Beginn an geklärt sein, wer für das Projekt zuständig ist und welche internen Genehmigungs- und Abstimmungsprozesse zu berücksichtigen sind. Bei den Stiftern ist hierbei zwischen privaten und öffentlich-rechtlichen Förderern zu differenzieren (ähnlich bei Fundraisern, die aber zumeist privater Natur sind), die unterschiedlichen internen Auflagen und Prozessen unterworfen sind. Seitens der Stifter sind bei einzelnen Privatstiftern immer der Gründer des Unternehmens bzw. die eigentliche Stifterperson zuständig für die Errichtung einer Stiftung. Handelt es sich hingegen um eine Unternehmung, die als Stifter auftritt, so ist hier in der Regel der Vorstand oder ein Vorstandsmitglied zuständig, in wenigen Ausnahmen der Aufsichtsrat oder der Verwaltungsrat; selten sind eine Fachabteilung wie die Abteilung „Haushalt oder Finanzen“, „Public Relations“ oder „Marketing mit einem Sponsoringbeauftragten“, die „Rechtsabteilung“ in den Genehmigungsprozess integriert. Beim Fundraising sieht die Situation ähnlich aus. Bei einer öffentlich-rechtlichen Institution als Stifter ist das Entscheidungsgremium in der Regel neben dem eigentlichen Vorstand der Institution (z.B. einer Sparkasse) häufig auch noch der Stadt- bzw. Gemeinderat in seiner Funktion als Gewährträger.¹⁹ Auch auf Seiten der Hochschulen ist zu klären, wie ein Stiftungslehrstuhl (oder ein durch Mittel aus Fundraising finanzierter Lehrstuhl) von Seiten der entsprechenden Hochschul-Gremien und der Fakultät gehandhabt wird. Die Frage ist: Wer ist für die Genehmigung intern hochschulrechtlich zuständig? Wer führt die Verhandlungen und wer ist ansonsten in die Verhandlungen bzw. den Gesamtprozess involviert, wer hat welche Kompetenz in einem solchen Verfahren? Wann tagen die entsprechenden Gremien? Nur nach Abklärung dieser Fragen ist eine gewisse zeitliche Planungssicherheit zu erlangen.²⁰

2.3.1 Stiftungsakquise und Vertrag

Bevor eine Kooperation zu Stande kommt, sollten sich sowohl die Hochschule als auch potentielle Stifter über ihre Strategie für die Stiftung klar sein. Häufig jedoch laufen die

¹⁹ Meist führen aber nur der Vorstand oder Experten aus Fachabteilungen als Vertreter der Entscheidungsträger die Vertragsverhandlungen über einen Entrepreneurship-Lehrstuhl.

²⁰ Entsprechende Beispiele aus der Praxis sowie eine Checkliste zum Thema Stiftungslehrstuhl findet sich bei Moog (2004).

Prozesse gerade bei Hochschulen immer noch stark reaktiv und mit wenig strategischer Planung und Vorbereitung ab. Die Hochschulen oder umgekehrt die Stifter können aber auch gezielt nach einem passenden Partner suchen. Insgesamt zeigen sich gewisse standardisierte Ablaufmuster, die für eine erfolgreiche Einrichtung einer Stiftungsprofessur und der entsprechenden Mitteleinwerbung notwendig sind (siehe hierzu ausführlich Moog 2004).²¹

Zunächst müssen sich die interessierte Hochschule und ein potentieller Stifter als Vertragspartner finden. Dies geschieht meist durch einen langen und intensiven Austausch mit bisherigen Freunden und Förderern der Hochschule als einer möglichen Grundlage für ein solches Engagement. Geht die Initiative zur Stiftung nicht vom Stifter selber aus²², so werden häufig für die Einwerbung von Mitteln zur Stiftung oder Förderung eines Lehrstuhls gründungsinteressierte Professoren, der Rektor oder ein Dekan als Initiator aktiv (Moog 2004). Für ein erfolgreiches Gelingen der Stiftungsverhandlungen und die Etablierung des Lehrstuhls ist in jedem Fall die Kooperation, Zustimmung und Unterstützung der hochschulinternen Entscheidungsgremien wichtig. Die Unterstützung dieser Entscheidungsträger im Stiftungsprozess ist notwendig für die Etablierung einer Entrepreneurship-Institution, da sonst die Einrichtung einer gestifteten Professur, eines Lehrstuhls oder eines Centers an der Hochschule sehr kompliziert werden kann. Einige Versuche, einen Stiftungslehrstuhl einzurichten, sind genau an diesen Punkten gescheitert. Aufgrund mangelnder Akzeptanz im Fachbereich, Uneinigkeit über Entscheidungskompetenzen innerhalb der Hochschule oder die Ausgestaltung der Stiftung kam es in diesen Fällen zu langen Bearbeitungsfristen durch komplexe Verfahrenswege, die den jeweiligen Stifter verärgerten und veranlassten, eine andere Hochschule mit den Mitteln auszustatten. Auch eine potentielle Abklärung mit der jeweils zuständigen Landesbehörde ist zu berücksichtigen und zeitlich einzuplanen. Dies ist wichtig wegen der gesamthaften Genehmigung sowie im Hinblick auf die konkrete Ausstattung, mögliche Änderungen der Prüfungsordnungen und Lehre, und vor allem den Finanzierungsrahmen sowie einer späteren Anschlussfinanzierung bzw. Übernahme für die geschaffene Professur oder den Lehrstuhl durch das Land und Landesmittel. Häufig sind die Landesregierung selber, das Kultus- oder Bildungsministerium in diesen Prozess eingeschaltet.

²¹ Als erfolgreiches Beispiel für die Einwerbung von Drittmittel auf kontinuierlicher Basis sei hier das von der Technischen Universität München TUM gestartete Programm „Allianz für Wissen“ genannt (Ruzicka 2004; Die Zeit 2005).

²² Herrscht also eine andere Situation vor als jüngst bei der Jacobs -Stiftung an die International University Bremen, so werden in der Regel o.g. Personen aktiv.

In der Regel wird oftmals die Ausschreibung der Stiftung durch einen potentiellen Stifter lanciert, der auf einen anderen lokal bekannten Stifter reagiert bzw. über das persönliche Netzwerk aktiv auf eine Hochschule via eines Mittelsmanns zugegangen. In den Fällen, in denen die Hochschule aktiv einen Stifter sucht, ist insbesondere das gegebene Netzwerk sehr wichtig für die Stiftungs-Akquisition. Meist führt eine mündliche bzw. schriftliche Anfrage an potentielle Interessenten, die aus dem gegebenen Netzwerk bekannt sind, zur Stiftungsgenerierung. Dabei sind der persönliche Kontakt und informelle Gespräche in der Phase der Akquisition als sehr wichtig anzusehen. Aus bisherigen Studien ist bekannt, dass Stifter eher aktiv auf Universitäten zugehen. Im logischen Umkehrschluss versuchen verstärkt die Fachhochschulen und auch die Technischen Universitäten selber aktiv in der Stiftungs-Akquisition vorzugehen (Moog 2004; Stifterverband 2006²³).

Wenn Hochschulen in der Stiftungs-Akquisition aktiv werden wollen, so sollten sie die Motive der Stifter kennen, um hierauf ihre Strategie der Mitteleinwerbung auszurichten. So können Hochschulen aktiv mit Entwicklungsstrategien und Konzepten potentielle Stifter ansprechen, um mit diesen Konzepten eine Finanzierung zu erreichen. Dazu ist es zunächst notwendig, zu definieren, wer in der Hochschule zum einen die Kontakte knüpft und Ansprechpartner für Stifter ist und wer zum anderen der tatsächliche hochschulinterne Entscheidungsträger ist. Für die Akquisition eines passenden Stifters ist dann eine Auswahl potentieller Stifter zu treffen; dies ist möglich aufgrund von Informationen aus Stiftungshandbüchern oder aus der Analyse von Unternehmensphilosophien. Darüber hinaus ist es strategisch wichtig zu wissen, wen man bei potentiellen Stiftern als Ansprechpartner wählt: Ansprechpartner können persönlich bekannte Personen sein. Weiterhin sind in der Regel die Abteilungen „Öffentlichkeitsarbeit“ oder „Marketing“ und hier häufig ein Sponsoringbeauftragter für Anfragen dieser Art zuständig. Der direkte Kontakt zu den eigentlichen Entscheidungsträgern für eine umfangreiche Stiftung ist jedoch am Erfolg versprechensten. Denn nur diese bestimmen in letzter Konsequenz über ein so langfristiges und kostenintensives Engagement bzw. eine solche Grundsatzentscheidung wie die Stiftung eines Lehrstuhls, einer Professur, eines Centers oder An-Instituts.

²³ Beide genannten Quellen geben Checklisten zur Stiftungseinwerbung, Stiftungsverträgen und dem Ablauf einer Stiftung an die Hand und weisen auf Strategien zur Einrichtung eines Entrepreneurship-Stiftungslehrstuhls sowie wichtige Entscheidungsträger und Ansprechpartner hin.

Die Stifter suchen in den meisten Fällen nach einem Förderungs-Engagement, das zu ihrer Corporate Identity passt oder einen hohen Prestigeeffekt mit sich bringt. Bei der Auswahl einer passenden Hochschule oder einer entsprechenden Förderungsmöglichkeit können zum Einen die Analyse von Hochschulprogrammen und Hochschulausrichtungen ausschlaggebend für eine Förderungsentscheidung sein. Zum Anderen zählen aber meist die Reputation einer Hochschule, der regionale Bezug sowie persönliche Kontakte zu den wichtigsten Kriterien für eine Förderung und Kooperation. Hochschulen und Stifter informieren sich möglichst ausführlich über zu ihnen passende Institutionen. In der Regel aber kennen beide Seiten die potentiellen Vertragspartner - sei es aufgrund eines regionalen, inhaltlichen oder persönlichen Bezugs. Dabei sind Hochschulen in der Regel flexibel, Vorstellungen und Wünsche von potentiellen Stiftern aufzunehmen, wenn diese nicht die Rechte der Hochschule beschneiden: Stifter sind umgekehrt auch bereit, auf Wünsche der zu fördernden Institution einzugehen.

Kommt es dann tatsächlich zu einer Stiftung so rät der Stifterverband definitiv den Abschluss eines entsprechenden schriftlichen Vertrags an. Die gewissenhafte und genaue sowie relativ detaillierte Anfertigung eines Stiftungsvertrages wird nachdrücklich vom Stifterverband empfohlen (<http://www.stiftungen.org>, Zugriff am 20.3.2006). Zwar variieren die Vertragsgestaltung zwischen Stifter und Begünstigten oft in der Detailliertheit und Länge der Verträge (manche Verträge umfassen nur ein bis zwei Seiten, in der Regel besteht ein Vertragswerk aber aus fünf bis sechs Seiten sowie einem erläuternden Anhang). Alle Vertragswerke oder schriftlichen Vereinbarungen weisen aber gewisse ähnliche Grundelemente auf, die beiden Vertragsparteien wichtig sind. Die meistgenannten Vertragselemente oder kritischen Verhandlungsgebiete sind:

- Nennung der Vertragspartner,
- Vertragszweck, Ziel der Förderung,
- Vertragsdauer/Laufzeit der Förderung,
- Leistungen des Stifters (z.B. Stiftungssumme/-umfang, Zahlungsmodalitäten, Ausstattung),
- Leistungen/Gegenleistungen des Begünstigten (z.B. Berichtspflichten, Proklamation des Stifters, Öffentlichkeitsarbeit, Kommunikation zwischen Stifter und geförderter Einrichtung),
- Mitwirkung bzw. Mitspracherecht seitens des Stifters im Berufungsausschuss und bei der Ausrichtung der Tätigkeit des Lehrstuhls,
- Verlängerungs- bzw. Weiterführungsoption durch den Stifter sowie Kündigungs-/Auflösungsoption und Bedingungen hierfür,

- mögliche Kooperationen neben den ausgehandelten Aufgaben- und Forschungsschwerpunkten (z.B. Weiterbildungsangebote, Ausrichtung von gemeinsamen Workshops, Tagungen, Seminaren, Diplom- und Dissertationsthemen, Akquisition zukünftiger Arbeitnehmer),
- Haftungsfragen in Bezug auf den Stifter,
- Lizenzeinräumung oder Rechte an Inventionen und Forschungsergebnissen, die am geförderten Lehrstuhl entstehen, Innovationsaustausch,
- Namensgebung,
- allgemeine Vertragsbedingungen und weitere Rechte und Pflichten der Vertragsparteien,
- eventuelle Lehrstuhlübernahme bzw. Finanzierung durch das Land
- rechtliche Schlussbemerkungen.

Um die Komplexität in Bezug auf die Organisation, die Rechtsform sowie die Zusammensetzung der Vertragspartner (Privatstifter, Unternehmensstiftung, diverse Rechtsformen der Stifter (AG, GmbH), staatliche Universität oder Fachhochschule, private Hochschule) eines möglichen Stiftervertrags aufzufangen und übersichtlicher zu gestalten, sei auf den Leitfaden des FGF von 2004 (Moog 2004) verwiesen sowie auf die Unterstützung durch den Stifterverband, der rund 300 Stiftungen betreut und beraten hat (<http://www.stiftungen.org> Zugriff am 20.3.2006). Insbesondere wenn es um die Besonderheiten der einzelnen Bundesländer bei den jeweiligen Vertragsverhandlungen sowie die unterschiedlichen hochschulrechtlichen Grundlagen geht (die wiederum verschiedene Anforderungen an die rechtliche und steuerliche Ausgestaltung eines solchen Vertrages nach sich ziehen), ist eine Orientierung an diesen beiden Quellen hilfreich. Es sei aber an dieser Stelle insbesondere auf die Expertise des Stifterverbandes hingewiesen. Weiterhin sollte insbesondere bei der Ausgestaltung der Stifterverträge im Hinblick auf die steuerliche Situation für den Stifter und die Hochschule auf den Rat von Steuer- und Rechtsexperten beider Vertragspartner zurückgegriffen werden oder aber erneut auf die Erfahrung des Stifterverbandes zurückgegriffen werden.

2.3.2 Fundraising

Beim auch in Deutschland immer mehr aufkommenden Fundraising handelt es sich um private Geldmittel, die einerseits über die übliche Einwerbung von Forschungsaufträgen hinausgehen und die andererseits für wichtige Projekte an einer Hochschule akquiriert werden (z.B. Renovierung, Tagungen und eben auch **Stiftungsprofessuren**) (Giebisch 2005). Hochschulen benötigen, bei konstanten oder sinkenden Haushaltsmitteln – für die

Erhaltung oder gar Verbesserung ihrer Leistungen in Forschung und Lehre (private) Drittmittel (Tröger 2003).²⁴

Wichtig für professionelles Fundraising, zu dem eben auch die Stiftungseinwerbung und –erhaltung zählen, ist die Tatsache, dass Fundraising und die gesamte Mittelakquise Geld und Zeit und häufig zunächst auch Stellen in der Verwaltung kosten. 7 bis 15 % der eingeworbenen oder gewünschten Gesamtsumme sind dafür zu veranschlagen (Haibach 2005; Die Zeit 2005). So unterhält etwa die erfolgreichste Hochschule in Deutschland was das Fundraising betrifft (die Technische Universität München TUM) seit 1999 ein sechsköpfiges Fundraising-Team, das zunächst auch finanziert werden muss. In den wenigsten Fällen verfügen jedoch Hochschulen über eine eigene Stelle zum Einsammeln von Spenden, Stiftungsgeldern oder Fundraising (Giebisch/Langer 2005; Die Zeit 2005). Das bedeutet: Bereits für die Einwerbung von Mitteln und das für eine Stiftungsprofessur notwendige organisatorischem Know-how sind entsprechende Ressourcen aufzuwenden. Dies und die Tatsache, dass dieser Akquiseprozess sowie die Klärung administrativer Schritte zwischen einem halben und einem Jahr dauern kann, stellen für viele Hochschulen immense Hürden für die Mitteleinwerbung dar (vgl. Moog 2005).

Wie kann nun aber Fundraising gestaltet werden, um erfolgreich zu sein, so dass sogar eine Stiftungsprofessur mittels dieser Finanzierungsform eingerichtet werden kann? Um erfolgreiches Fundraising zu betreiben ist die Aufstellung und Einhaltung einer je nach Hochschule individuellen Strategie notwendig, die vorab langfristig zu planen ist. Für eine solche Strategie ist es empfehlenswert, folgende Schritte einzuhalten bzw. nachfolgende Fragen individuell für jede Hochschule beantworten zu können:

Wo stehen wir? – Hier ist die Definition der Erwartungen, Stärken und Schwächen der Hochschule bzw. Fakultät, der Situation vor Ort, eventueller Partner für entsprechend zu planende Maßnahmen, der potentiellen Konkurrenten bei der Einwerbung von Mitteln für z.B. einen Stiftungslehrstuhl notwendig.

Wo wollen wir hin? – Profile und Ziele: Wofür will die Hochschule als Einrichtung z.B. auch mit einem Stiftungslehrstuhl stehen, in welchen Arbeitsbereichen sollen in den kommenden Jahren Aktivitäten und Prioritäten gesetzt werden?

²⁴ Drittmittel sind dabei zu verstehen als Geld- oder Sachzuweisungen und Gegenleistungen aus Verträgen sowie als alle sonstigen geldwerten Vorteile für Zwecke von Forschung und Lehre, Weiterbildung sowie Krankenversorgung, die außerhalb der Hochschule zur Verfügung gestellten Haushaltsmittel als Gelder eingeworben werden (Bundesministerium 2003; Ministerium 2005).

Welche Mittel tragen die Arbeit? – Ressourcenplanung: Welche Mittel stehen derzeit zur Verfügung, welche und wie viele Mittel müssen zur Umsetzung der Ziele neu eingeworben werden?

Ressourcenakquise – Planung für Einzelziele und Gesamtplanung; dabei ist das Fundraising als übergeordnete Quelle der Mitteleinwerbung zu sehen; der Zeit- und Zuständigkeitsplan ist zu erstellen. Mögliche Quellen sind zu einander in Beziehung zu setzen. Müssen es alles monetäre Mittel sein? Was ist mit Unterstützung durch ehrenamtliche Tätigkeiten (z.B. Mitarbeit im Fundraising).

Umsetzung – Selbstdarstellung (Pressearbeit, Imagebroschüre, Jahres- bzw. Tätigkeitsbericht, Homepage der Hochschule) erstellen bzw. für eine andere, positivere, innovativere Außenwirkung entsprechend verändern. Potentielle Drittmittelgeber sind anzusprechen („kalte“ und „warme“ Kontakte nutzen), Anträge an Stiftungen zu sowie mögliche Fundraising-Anschreiben (z.B. Spendenbriefe) zu formulieren, etc.

Dank – Zu Spendern und Unterstützern stetig Kontakt halten. Zeitnahe Danksagung und Information über Fortgang des jeweiligen Projektes oder neue Projekte liefern.

Bilanz und Kontrolle – Bestimmung der Zielerreichung, Überprüfen der Selbstdarstellung nach außen (stimmt das Bild oder Nachbesserung), welche Fehler sind in Zukunft zu vermeiden, womit (mit welcher/welchen Maßnahmen) war die Hochschule ganz besonders erfolgreich?²⁵

Rechtliche und insbesondere steuerrechtliche Aspekte der jeweiligen Fundraising-Maßnahme sind ebenfalls vorab zu planen und in ihren Auswirkungen zu kalkulieren, würden aber an dieser Stelle den Umfang des Leitfadens sprengen. Daher sei an dieser Stelle z.B. auf die Expertise von Fritz (2005) verwiesen.

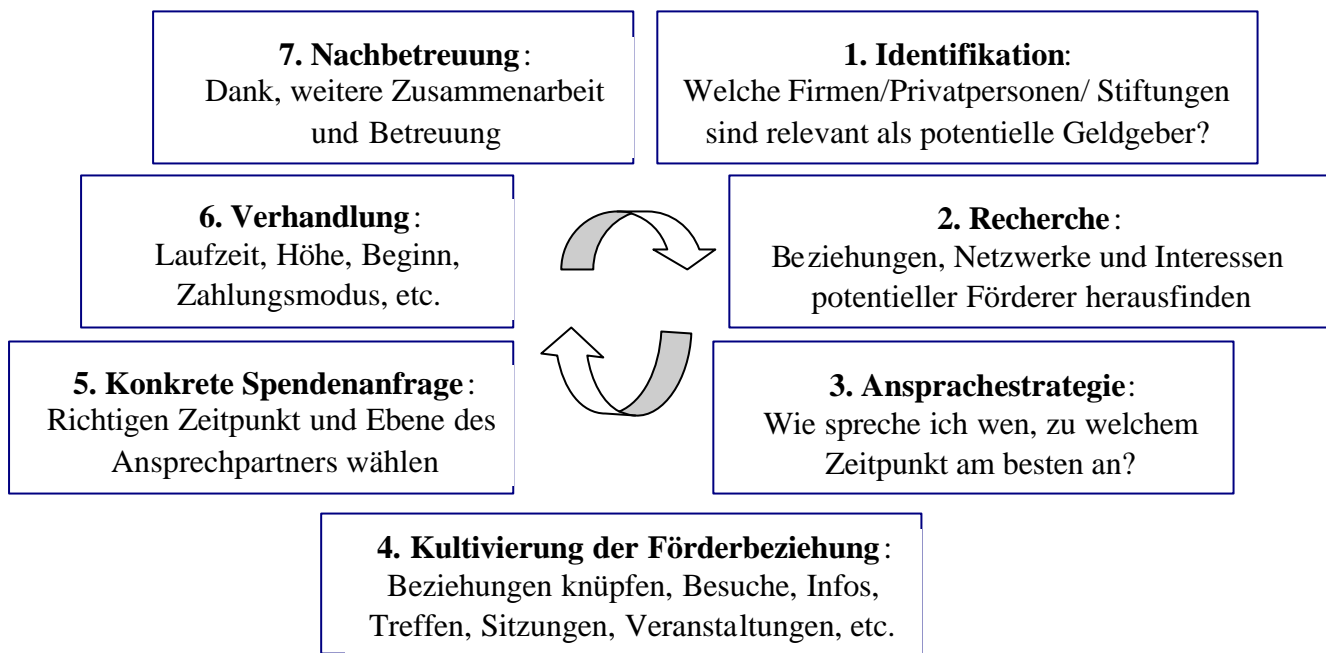
Weiterhin sollten für ein erfolgreiches Fundraising (egal für welche Maßnahme - Stiftung, Spende, Sponsoring, Einzel- oder Langfristmaßnahme) folgende Voraussetzungen erfüllt sein: Vorab sollte stets eine Machbarkeits- und Planungsstudie durchgeführt werden: Hierfür sind ein überzeugendes und motivierendes Zielbild (case for support – z.B. für einen Stiftungslehrstuhl) für das Fundraising zu bestimmen, der Finanzbedarf plausibel zu machen, der Zugang zu potentiellen Förderern zu überdenken, eventuell die Einbeziehung ehrenamtlicher Fürsprecher und Helfer anzustreben, interne Fundraising-Bereitschaft der

²⁵ Vgl. hierzu z.B. Weigel-Stollenwerk/Piwko 2005,

Institution abzuklären und zu nutzen. Zudem sollte vorab ein potentieller Zeitplan für eine solche „Capital Campaign“ abgesteckt werden, der umso länger ausfallen sollte, je höher das Finanzziel gesteckt ist (z.B. vor der Kampagne: Planungs- und Machbarkeitsstudie ca. 4 – 6 Monate). In einer ersten Phase (bis zu 1 Jahr) sollte die Installierung der Infrastruktur (Personal, Software, Abläufe) erfolgen und das Fundraising-Zielbild (inklusive Erstellung Imagebroschüre der Hochschule oder der Fakultät) genau definiert werden, d.h. die Beschreibung und Festlegung des geplanten Förderprojektes ist notwendig. Die Gewinnung externer (z.B. Alumni) und interner Unterstützer (die potentielle Förderer helfen können zu akquirieren) fällt ebenfalls in diesen Maßnahmenblock. In einer zweiten Phase (6 – 12 Monate) sollte die Marktforschung zu Konkurrenzinitiativen, die Abgrenzung davon und Marktforschung allgemein erfolgen: wie kann man wen zur Förderung gewinnen? Die Kontaktaufnahme zu potentiellen Geldgebern und die endgültige Gewinnung der Förderer (Einzel- oder Kooperationsförderung) sowie die öffentliche Bekanntgabe und Vermarktung fallen ebenfalls als Tätigkeiten und Aufgaben in dieser Phase an. In der dritten Phase erfolgt schließlich die Einrichtung der Fördermaßnahme. Unter die o.g. Voraussetzungen fällt auch die Frage, wie man hochschulintern das Fundraising finanziert. Dies erfolgt eventuell aus eigenen Mitteln der Hochschule, aus vorangegangenen, nicht zweckgebundenen Spenden oder Stiftungserträgen. Durch Stiftungs-Fördermittel, durch einen Initialspender, durch ein Darlehen beim Staat oder Banken kann das Fundraising ebenfalls vorfinanziert werden (vgl. Haibach 2005). So gelangt man schließlich zu den sieben Schritten eines erfolgreichen Fundraising, die generell für eine optimale Planung und Ablauforganisation der Mitteleinwerbung zu empfehlen sind²⁶:

²⁶ Dass die private Mitteleinwerbung über Fundraising und öffentliche Förderung von Spitzen- und Grundlagenforschung sich nicht ausschließen, sondern oft komplementär zueinander in Beziehung stehen, zeigt erneut das Beispiel der TU München. Diese wurde mit ihrem Konzept der „unternehmerischen Universität“ als eine der Hochschulen in der Exzellenzinitiative der Bundesregierung ausgezeichnet und gilt gleichzeitig als erfolgreichste Hochschule bei Fundraising.

Abb. 3: Die sieben Schritte zum erfolgreichen Fundraising



Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Haubach (2005)

2.4 Stellenausschreibung und Berufung

Entsprechend den seitens der Hochschule (oder seitens der öffentlichen oder privaten Drittmittelgeber) gesetzten grundsätzlichen Vorgaben und Vorstellungen zur Intention, Aufgabe, Zielsetzung und Ausrichtung des zu besetzenden Entrepreneurship-Lehrstuhls sollte die Stellenausschreibung erfolgen. Im Ausschreibungstext sollte einerseits das gewünschte Profil des zukünftigen Lehrstuhlinhabers umrissen werden (Qualifikationen, Ausgewiesenheit, sonstige Erfahrungen, etc.). Andererseits sollte bereits in der Ausschreibung die Positionierung des Lehrstuhls beschrieben werden, inwieweit der Lehrstuhl eventuell Teil eines Gesamtkonzeptes ist (und möglicher Weise Kooperationen gewünscht sind) und was von einem Lehrstuhlinhaber erwartet wird. D.h. es sollte in groben Zügen erläutert werden, ob Veranstaltungen im Grund- und Hauptstudium sowie Bachelor- und Masterstudium angeboten werden sollen, ob die Mitarbeit beim Aufbau eines Entrepreneurship-Gesamtkurriculums gewünscht ist, ob das Lehrangebot nicht nur auf einen Fachbereich beschränkt ist, sondern interdisziplinär ausgerichtet, und ob die Mitarbeit oder Einrichtung und Organisation eines Pre-Inkubators oder Inkubators, die Mitarbeit oder Einrichtung eines Gründer-Labors geplant und erwünscht ist. Weiterhin sollte grob auf die Ausstattung des Lehrstuhls eingegangen werden (also W2 oder W3,

etc.). Der zukünftige Lehrstuhlinhaber bzw. die einzelnen Bewerber sollen sich ein gutes Bild von der ausgeschriebenen Stelle und den auf sie zukommenden Anforderungen machen können.²⁷

Nach Eingang der Bewerbungen, Sichtung der Unterlagen und Einladung von drei bis sechs Kandidaten zur Besetzung des ausgeschriebenen Lehrstuhls ist wie bei allen Auswahlverfahren vorzugehen. Entscheidend ist, dass die Hochschule (bzw. die evtl. mit entscheidenden Drittmittelgeber) ihre Strategie festgelegt haben im Hinblick auf die Besetzung der Stelle: d.h. es ist wichtig festzulegen, ob mehr auf Publikationen und/oder die wissenschaftliche Ausgewiesenheit im zu besetzenden Fach Wert gelegt wird oder mehr auf praxisorientierte Lehre und Erfahrung. Je nachdem, ob verstärkt die eine oder andere Fokussierung gewünscht ist – oder aber eine gewisse Mischung dieser und eventuell anderer festzulegender Auswahlkriterien – sollte die Auswahl nach Vortrag, Auswahlgespräch(en) und Stand der Bewerbungsunterlagen getroffen werden. Je nach Wahl des Kandidaten zur Besetzung der Lehrstuhls (also Erstberufung oder Berufung eines etablierten Kandidaten) sind die Verhandlungen um die konkrete Ausstattung der Stelle und des Lehrstuhls zu führen (das Lehrdeputat, mögliche Evaluierungskriterien und weitere Aufgaben). Hochschulen sollten sich bewusst sein, dass von der Idee einer Lehrstuhleinrichtung bis hin zur tatsächlichen Besetzung und Aufnahme des Lehrstuhlbetriebes oftmals ein bis anderthalb Jahre vergehen können. Allein die Ausschreibung, das Auswahlverfahren und die Verhandlungen sowie die Erteilung aller Genehmigungen durch die zuständigen Gremien (Fakultät, Senat und schließlich das zuständige Landesministerium) können bis zu einem Jahr andauern (Moog 2004). Bei Stiftungslehrstühlen kann dieser Zeitraum noch länger sein, da zusätzlich zu diesen direkten Verhandlungen mit einem potentiellen Lehrstuhlinhaber noch Verhandlungen mit Stiftern und Ministerium auftreten können, wenn es um die Ausschreibung und die langfristige Finanzierung des Lehrstuhls geht. Letztlich sollte aber nach ausführlicher und gewissenhafter Vorbereitung die Besetzung des geplanten Entrepreneurship-Lehrstuhls mit einer passenden Kandidatin oder Kandidaten zeitnah und zügig möglich und erfolgsversprechend sein.

²⁷ Siehe hierzu im Anhang die Beispiele zweier Stellenausschreibungen.

2.5 Unterstützung innerhalb der Hochschule (Fakultät - Dekanat – Rektorat – Senat)

Eine Hochschule, und das ist sicher auch ein Aspekt, den potentielle Lehrstuhlinhaber in den zu führenden Auswahlgesprächen ansprechen können, sollte bei Einrichtung eines Entrepreneurship-Lehrstuhls zumindestens innerhalb der Fakultät einig sein, einen Entrepreneurship-Lehrstuhl zu unterstützen. Noch besser für eine langfristige, evtl. sogar interdisziplinäre und erfolgreiche Implementierung eines solchen Lehrstuhls ist es, wenn auch auf Universitätsebene hinter der Errichtung eines entsprechenden Entrepreneurship-Lehrangebotes gestanden wird oder zumindest Interesse an einer solchen Institution besteht.

Innerhalb der Fakultät kann eine solche Unterstützung bereits darin bestehen, Veranstaltungen des neuen Lehrstuhlinhabers vorab bekannt zu machen, diese zeitlich in die Fakultätsschemata der Lehrveranstaltungen gut einzupassen, die Anerkennung der Lehrveranstaltungen mit APS Punkten oder als Scheine zu gewährleisten. Darüber hinaus – und das kann in einem zweiten Schritt nach der Einführung des Lehrstuhls geschehen – können mit Kollegen eventuell gemeinsame Vorlesungen, Übungen oder Seminare angeboten werden, um z.B. das Thema Entrepreneurship und die Fächer Finanzierung, Marketing oder Unternehmensführung über die Gründungsthematik zu verbinden. Hochschulweit kann eine Unterstützung z.B. darin bestehen, dass interdisziplinäre Vorlesungen, Übungen, Seminare, Workshops oder ein hochschulinterner Wettbewerb gemeinsam angeboten werden zum Thema Entrepreneurship. So wäre z.B. ein Kurs vorstellbar, bei dem ein neues Produkt designed, als Prototyp hergestellt und dann vermarktet werden sollte. Hier könnten Ingenieure, Designer und Ökonomen zusammen auf Basis theoretischer Vorkenntnisse zum Produktdesign, Entwicklung und Vermarktung dann praktisch in gemischten Teams ein reales Produkt entwickeln und dem Markt zuführen. Das Rektorat und/oder andere hochschulische Institutionen können einen solchen Lehrstuhl, je nachdem welche Perspektive die Hochschule hat und welche Ziele sie langfristig mit dem Thema Entrepreneurship verfolgt, ebenfalls unterstützen. Dies kann sich z.B. in der Einrichtung eines Inkubators widerspiegeln, der entweder federführend durch den oder in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhlinhaber eingerichtet wird oder in Kooperation mit mehreren Professoren. Eine produktive Zusammenarbeit mit der Transferstelle oder einem eventuell angegliederten Technologiepark könnte forciert werden und neue Ideen, z.B. einer hochschulischen GmbH zur Vergabe von Venture Capital oder der Verwaltung von potentiellen hochschulischen Eigentumsanteilen an Spin-

offs könnte gegründet werden. All dies können mögliche Unterstützungsleistungen seitens der Hochschule im Rahmen der Einrichtung eines Entrepreneurship-Lehrstuhls sein. In einem Berufungsgespräch oder nachfolgenden Berufungsverhandlungen könnten dies u.a. Punkte sein, die ein zukünftiger Lehrstuhlinhaber ansprechen und verhandeln möchte.

3 Implementierung des Lehrstuhls

Nachfolgend geht der Leitfaden auf die eigentliche Implementierung eines Entrepreneurship-Lehrstuhls durch einen neu berufenen Professor ein. Einige der gelisteten Aufgaben und Vorschläge zu möglichen Handlungsfeldern mögen den potentiellen, zukünftigen Lehrstuhlinhabern trivial und als „Grundvoraussetzung“ eines funktionierenden Lehrstuhls erscheinen, da sie das Wissen hierüber bereits in ihrer bisherigen Karriere erworben haben. Insbesondere aber die Rubrik „relevante Aktivitäten im Kontext der Entrepreneurship Education“ stellt (neue) Ideen und Aspekte vor und gibt Anregungen, die für die Erstellung eines erfolgreichen Lehrkonzeptes hilfreich sein könnten. Zudem ist das Ziel aller folgenden Teilkapitel des Leitfadens, in der konkreten Situation eines Lehrstuhlaufbaus eine Art Checkliste zu bieten, damit man nicht den Überblick in der Vielfältigkeit der sich stellenden Aufgaben verliert. Das nachfolgende Kapitel ist in die Rubriken grundständige Strukturaufgaben, relevante Aktivitäten im Kontext der Entrepreneurship Education sowie sonstige Handlungsfelder für einen Entrepreneurship Lehrstuhl aufgebaut und versucht mit diesen drei Oberkapiteln die Vielfalt der Aufgaben, Anforderungen und Möglichkeiten eines solchen Lehrstuhls für einen potentiellen Lehrstuhlinhaber sinnvoll zu bündeln und zu strukturieren.

3.1 Grundständige Strukturaufgaben des Lehrstuhls

Im folgenden Kapitel geht der vorliegende Leitfaden insbesondere auf die „regulären“ Tätigkeiten eines typischen Lehrstuhls ein, d.h. auf Forschung und Lehre sowie sonstige Aktivitäten, die zur Akzeptanz in der Scientific Community beitragen. Dabei ist der Fokus zwar schon auf die Entrepreneurship-Education im Speziellen gelegt, jedoch sind die meisten dieser Strukturaufgaben auch für das Funktionieren von Lehrstühlen im Allgemeinen zutreffend.

3.1.1 Forschungsrelevante Aktivitäten für die Nachhaltigkeit des Lehrstuhls

Auf die nachfolgenden Punkte soll nur verkürzt eingegangen werden, da die meisten der hier genannten Aktivitäten in der Regel zu den Standardaktivitäten eines Lehrstuhlinhabers bzw. Lehrstuhls gehören. Unter den forschungsrelevanten Aktivitäten, die sowohl im Hinblick auf die Akzeptanz in der Scientific Community als auch bei eventuellen Stiftern eines Lehrstuhls von Relevanz sind, fallen

- Veröffentlichungen in nationalen und internationalen Journals sowie sonstige Veröffentlichungen,
- Vorträge auf nationalen und internationalen Fachkonferenzen,
- Mitgliedschaften und Tätigkeiten in anerkannten Hochschulverbänden und Organisationen im Bereich Entrepreneurship,
- Einwerbung von Drittmitteln,
- Forschungsk Kooperationen (national, international),
- sonstige Tätigkeiten im Wissenschaftsbetrieb (z.B. Gutachtertätigkeiten, Tagungs- und Konferenzorganisation, Herausgeberschaft einer Reihe, einer Zeitschrift, oder eines Sammelbands, Mitarbeit in der akademischen Selbstverwaltung).

Bei Veröffentlichungen in nationalen und internationalen Zeitschriften sollte das Ziel sein, in einschlägigen und anerkannten bzw. referierten Journals zu publizieren, die z.B. einen hohen Zitationsindex aufweisen oder in Rankings gut gelistet sind. National bzw. im *deutschsprachigen* Umfeld sind hier die Zeitschriften

- ZfB – Zeitschrift für Betriebswirtschaft
- ZfBf – Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
- DBW – Die Betriebswirtschaft und
- BfuP – Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis

zu nennen bzw. die Zeitschriften „ZfKE - Zeitschrift für Kleine und mittlere Unternehmen und Entrepreneurship“ (früher IGA Internationales Gewerbearchiv) für die Schweiz und dem „Journal für Betriebswirtschaft JfB“ für Österreich bzw. für deutschsprachige Veröffentlichungen im Allgemeinen. *International* sehr renommiert sind z.B. die Zeitschriften

- Small Business Economics – SBE,
- Business Venturing – BV,
- Research Policy – RP oder
- Entrepreneurship Theory & Practice – ET&P

mit dem speziellen Fokus auf Entrepreneurship. Hier gibt es natürlich eine Vielzahl weiterer Journals, die je nach Spezialisierung im Bereich Entrepreneurship von Interesse

für eine angestrebte Veröffentlichung sein können. Die WUW Wien²⁸ liefert eine gute Übersicht speziell von Zeitschriften zu Entrepreneurship und Innovation. Ansonsten lohnt sich auch ein Blick in die allgemeinen Rankings von Zeitschriften der Betriebswirtschaftslehre, z.B. ebenfalls der WUW (<http://bach.wu-wien.ac.at/bachapp/cgi-bin/fides/fides.aspx?journal=true;lang=EN>) bzw. des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. (<http://pbwi2www.uni-paderborn.de/WWW/VHB/VHB-Online.nsf/id/A7C775150FF1A192C125709600494117>). Sonstige Veröffentlichungen können Monographien, Aufsätze in Sammelbänden (referiert und nicht referiert), Working Paper und sonstige Schriften sein, darunter auch Veröffentlichungen in Populärmedien, die häufig insbesondere von Stiftern wahrgenommen werden.

Weitere informative Adressen zu Entrepreneurship-Veranstaltungen sind

- FGF (<http://www.fgf-ev.de>),
- Kaufmann Foundation
(<http://research.kauffman.org/cwp/appmanager/research/researchDesktop>) und
- Newsletter <http://www.entrepreneurship-phd.org/>.

Generell sollte bei jeglicher Art von Veröffentlichung darauf geachtet werden, Stiftern oder anderen Geldgebern, die den Lehrstuhl unterstützen, zu danken und diese gegebenenfalls namentlich auch zu erwähnen. Strebt man als Lehrstuhlinhaber nämlich eine langfristige Finanzierung oder erneute Förderung oder Förderungsverlängerung seitens eines Stifters an, so sind dies zwar kleine Aspekte, die aber zu einer positiven Grundhaltung und damit zu einer erneuten Förderung führen können.

Vorträge auf nationalen und internationalen Fachkonferenzen können immer zum Reputationsaufbau und –erhalt eines Lehrstuhls bzw. des Lehrstuhlinhabers beitragen. Im Bereich Entrepreneurship existiert eine Vielzahl von insbesondere *internationalen Konferenzen*, so etwa

- die Academy of Management mit ihrer stetig wachsenden Entrepreneurship Division,
- die Babson Kauffman Research Conference,
- die ICSB – International Council for Small Business,

²⁸ Der Link der WUW Wien zu Entrepreneurship Journals lautet wie folgt: http://www2.wu-wien.ac.at/entrep/modules.php?op=modload&name=Web_Links&file=index&req=viewlink&cid=8.

- die INTENT – Internationalizing Entrepreneurship Education and Training,
- die RENT – Research in Entrepreneurship and Small Business.

An dieser Stelle können nicht die vielfältigen Angebote aller internationalen Konferenzen mit Entrepreneurship Bezug genannt werden. Erneut liefern aber hierzu die Webseiten des

- FGF (<http://www.fgf-ev.de>),
- der Kaufmann Foundation
(<http://research.kauffman.org/cwp/appmanager/research/researchDesktop>),
- von EIASM (<http://www.eiasm.org>)
sowie
- der Newsletter <http://www.entrepreneurship-phd.org/> einen recht guten Überblick.

National ist die qualitativ und von den Teilnehmerzahlen stetig wachsende Konferenz G-Forum (Gründer-Forum, siehe unter <http://www.g-forum.de>) zu nennen, sowie die in den letzten Jahren aufkommende IEER - The Interdisciplinary European Conference on Entrepreneurship Research (<http://www.ieer.org>), die abwechselnd in Deutschland und anderen europäischen Ländern stattfindet. Zudem öffnet sich mehr und mehr auch die VHB Tagung Themen zu Entrepreneurship, sei es in der TIM-Kommission, sei es in der Orga- oder Personalkommission, um nur einige zu nennen. Auch Vorträge können potentielle Förderer und Finanziere für einen Lehrstuhl auf den Lehrstuhlinhaber und sein Tätigkeits- bzw. Forschungsfeld aufmerksam machen. Daher sind diese Möglichkeiten im Hinblick auf die Gewinnung von Stiftern (und anderen Förderern) nicht zu unterschätzen. Auch hier gilt, falls bereits ein Stifter den Lehrstuhl fördert, diesen explizit zu erwähnen und an geeigneter Stelle zu danken; auch dies kann sich positiv rückwirken auf eine Verlängerung der Förderung.

Mitgliedschaften und Tätigkeiten in anerkannten Hochschulverbänden und Organisationen im Bereich Entrepreneurship: Auch hier sind der Hochschullehrerverband sowie der Förderkreis Gründungsforschung e.V. als Netzwerke zu nennen, in denen sich ein Engagement anbietet. Andere Mitgliedschaften sind je nach Spezialisierung des Forschungsfeldes angebracht.

Immer mehr legen Hochschulen selber, aber oftmals auch Förderer oder Stifter, die selbst ein Engagement eingehen möchten, Wert auf die Einwerbung von Drittmitteln. D.h. es gilt

oftmals das Prinzip, wo schon einmal jemand gefördert hat, ist dies ein Signal für Qualität, darum wird dort gerne erneut gefördert. Insbesondere für Stifter kann die durch vorherige, eingeworbene Drittmittel ausgewiesene Reputation eines Lehrstuhls ein Qualitätssignal sein, dass a) auf den Lehrstuhl und den Lehrstuhlinhaber aufmerksam macht, da die Förderung eventuell in Medien und anderwärtig publik gemacht wird und b) darauf hindeutet, dass die Forschungsleistung bzw. Lehrstuhlleistung insgesamt innovativ und an der „Forschungsfront“ verläuft. Je nachdem welches Ziel (von der Außenwirksamkeit her gesehen) ein Stifter oder sonstiger Förderer verfolgt, kann genau dieses Signal für ihn den Anstoß zur erstmaligen oder zur Verlängerung einer Förderung sein. Denn der Name der Stiftung ist ziemlich sicher im Zusammenhang mit einer solchen Förderung genannt zu werden. Letztlich dürften die gängigsten Quellen öffentlicher Drittmittelgeber allgemein bekannt sein, so etwa die Deutsche Forschungsgesellschaft DFG, die Volkswagen Stiftung, Bundes- oder spezielle Landesförderprogramme im Bereich Entrepreneurship sowie spezielle EU-Programme (z.B. Europäischer Sozialfonds ESF, etc.). Daneben existiert eine Vielzahl an privatrechtlichen Förder- und Stiftungseinrichtungen, die sowohl individuell Personen fördern oder ganze Projekte. Einen Überblick über alle Förderprogramme bietet u.a. <http://www.hoppenstedt-verbaende.de/>.

Weiterhin sehen sowohl Hochschulen (und damit auch die Scientific Community) als auch potentielle Förderer immer häufiger gerne, dass in Forschungsk Kooperationen (national, international) gearbeitet wird. Diese können fachspezifisch oder interdisziplinär sein und ergeben sich oftmals aus der Teilnahme an Konferenzen, dortigem Fachaustausch und dem Aufbau von Netzwerken. Die Forschungsk Kooperationen bieten zudem häufig die Plattform oder den Anstoß zur Einwerbung von Drittmitteln, können so auch zu vermehrten Stellenprozenten und Reisemitteln sowie zu einer insgesamt verbesserten Finanzsituation des Lehrstuhls beitragen. Ein Lehrstuhlinhaber sollte dabei allein darauf achten, dass die Kooperation in sein Zeitbudget und fachlich in seinen Forschungsfokus passt und ihm langfristig hilfreich erscheint für weitere Forschung, Forschungsoutput und auch für die Lehre ertragreich sein kann. So können Kooperationen insbesondere mit englischsprachigen Wissenschaftlern häufig ein guter Einstieg für Publikationen in internationale Journals sein. Für Förderer und insbesondere Stifter können sowohl nationale als auch internationale Kooperationen wiederum ein Signal für die Güte eines Lehrstuhls bzw. seines Inhabers sein und sie zu einer Förderung überzeugen helfen. Sollte der Stifter den Lehrstuhl bereits fördern, so „schmückt“ eine solche Kooperation oftmals den Stifter. Zudem kann es für den Stifter insgesamt interessant sein, wenn er an

Forschungsergebnissen oder gar an einer Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl interessiert ist, diese weiteren Kontakte zu erhalten, seinen Wissensbasis hierdurch erweitern zu können und eventuell neue Netzwerkpartner aufzutun. Sollten sich zwischen geförderten Lehrstuhl und Stifter allein oder aber gemeinsam mit dem Kooperationspartner weitere Anknüpfungspunkte ergeben (z.B. konkrete Forschungsprojekte mit dem Förderer, etwa Diplom- oder Doktorarbeiten), so kann dies nur förderlich für eine langfristige Förderbeziehung sein und kann dem Lehrstuhlinhaber interessante Daten und Fakten für die eigene Forschung liefern.

Neben diesen ausführlicher dargelegten Strukturaktivitäten existiert noch eine Vielzahl weiterer Tätigkeiten im Wissenschaftsbetrieb, die parallel hierzu von einem Lehrstuhlinhaber bzw. dem Lehrstuhlteam wahrzunehmen sind: Hierzu zählen etwa Gutachtertätigkeiten, Tagungs- und Konferenzorganisation, Herausgeberschaften von z.B. einzelnen Büchern, Reihen, Zeitschriften oder Sammelbänden sowie die Mitarbeit in der akademischen Selbstverwaltung. Letztere sowie wissenschaftliche Gutachtertätigkeiten für Journals oder Konferenzen sind von der Außenwirkung auf Förderer und Stifter wenig relevant, helfen aber den Lehrstuhl stark in der Hochschule selber zu verankern und dort Kontakte aufzubauen und nach außen hin die Reputation aus der Perspektive der Scientific Community zu erhöhen.

Herausgeberschaften sowie Tagungs- und Konferenz-Organisation können sowohl auf der wissenschaftlichen Seite, d.h. bei Kollegen aus Forschung, als auch bei potentiellen Förderern und Stiftern einen Reputationseffekt hervorrufen. Diese Aktivitäten weisen den Lehrstuhlinhaber bzw. seinen Lehrstuhl als aktiv und kompetent aus und bieten parallel die Plattform, als Stifter oder Förderer präsent zu sein. Auch dies kann wiederum zu einer langfristigen Förderung oder Verlängerung von Stiftungsengagements führen.

Gesamthaft können viele dieser Aktivitäten nicht von Beginn eines Lehrstuhls an parallel gefahren werden, sondern bieten sich an, im Zeitablauf in das Tätigkeitsportfolio aufgenommen zu werden. Zudem ergeben sich oftmals aus der einen Aktivität Möglichkeiten, andere Aspekte der o.g. „Liste“ zu erfüllen, z.B. aus einem Konferenzbeitrag wird ein eingeladenes Paper für einen Sammelband oder ein Journal oder man macht potentielle Forschungskooperationspartner auf sich aufmerksam und knüpft entsprechende Kontakte.

Aus dem o.g. Gesamtportfolio an forschungsrelevanten Aktivitäten setzt sich letztlich auch ein Bericht zusammen, der die Semester- oder Jahresaktivitäten eines Lehrstuhls bündelt (zusätzlich zur Lehre und anderen noch im Leitfaden abzuhandelnden Aktivitäten). Diese Jahresberichte sind oftmals Pflicht, an Förderer und insbesondere Stifter zu versenden. Sollte dies keine Verpflichtung sein, so sind es optimale Mittel, den Lehrstuhl beim Stifter präsent zu halten und oftmals eindrücklich die Leistungen des Lehrstuhls darzustellen, was wiederum zur Förderung des Lehrstuhls durch eine erste Stiftungsgabe oder eine zu einer Verlängerung einer Stiftung führen kann.

3.1.2 Relevante Aktivitäten des Lehrstuhls im Kontext der Entrepreneurship-Education

Um eine effektive Entrepreneurship-Education zu generieren, die auch innerhalb der Hochschule, unter Kollegen und in der Scientific Community anerkannt ist, ist eine Mischung aus traditioneller, theoretisch orientierter Lehre und praxisbezogenen Übungen, Seminaren und Workshops angebracht. Hierzu ist es seitens eines Entrepreneurship-Lehrstuhlinhabers notwendig, einerseits die klassisch-theoretische Ausbildung im Sinne von Vorlesungen anzubieten, die den Studierenden die Hintergründe des Faches Entrepreneurship verdeutlicht und es ermöglicht, dass sich das Fach in den Kontext des jeweiligen, an den Hochschulen gegebenen Studienangebots integrieren lässt. Andererseits bieten Lehrformen wie Übungen, Seminare und Workshops die Möglichkeit, weniger in den formalen Grenzen der universitären Lehre verhaftet zu bleiben und andere Lehrformen zu wählen, die den Praxisbezug des Faches Entrepreneurship eher als Fokus haben. Beides wird in Ausschreibungstexten zur Besetzung von Lehrstühlen immer wieder als Leistung der Professoren gefordert. Zudem sind die zu besetzenden Lehrstühle oftmals keine „reinen“ Entrepreneurship-Lehrstühle, sondern weisen eine erweiterte Lehrstuhlbezeichnung und damit verbundene Lehraufgabe aus. So waren die letzten Ausschreibungen in Deutschland auf Gründungs- und Technologiemanagement, Personal- und Gründungsökonomie, KMU und Gründungen sowie Nachfolgeproblematik, etc. ausgeschrieben. D.h. die jeweiligen Fakultäten wollen ein Fach einrichten, dass oftmals zwei Ausrichtungen miteinander verknüpft. Entsprechend ist die Lehre seitens eines neuen Lehrstuhlinhabers auszurichten und zu organisieren. Weiterhin empfehlen Experten für eine erfolgreiche Entrepreneurship-Education neben klassischen Vorlesungen und theoretischer Wissensvermittlung auch praxisorientiertes, gründungsnahes Lernen. Diese Lerninhalte und –methoden sind verstärkt im Bereich der gründungspraktischen Lehre

einzubetten, die sich insbesondere in Form von Übungen, Seminaren oder Workshops anbieten lässt.²⁹

Gründungstheoretische Lehre

Im Rahmen traditioneller Vorlesungen kann in diesem Teilbereich des Lehrangebots das theoretische Basiswissen im Fach Entrepreneurship vermittelt werden. Je nach Ausrichtung des Lehrstuhls und Forschungsorientierung des Lehrstuhlinhabers sind dabei Vorlesungen zum spezifischen Fach Entrepreneurship anzubieten. Darüber hinaus können Vorlesungen gehalten werden, die sich mit einem weiteren Kernbereich auseinandersetzen, der laut Lehrstuhl-Ausrichtung ebenfalls teil der Entrepreneurship-Education sein soll. Dies können u.a. Innovationsmanagement, Finanzierung, Marketing oder Personal, etc. sein. In der grundständigen Entrepreneurship-Vorlesung können z.B. theoretische Modelle bzw. Theorien und Ansätze zu Entrepreneurship (Entstehung, Erklärung, etc.) oder zur volkswirtschaftlichen Bedeutung und Implikationen für Innovationen oder den gesamtwirtschaftlichen Fortschritt als Lehrstoff eingebracht werden. Sollte der Lehrstuhl – wie dies bei den meisten der Lehrstühle der Fall ist – in den Wirtschaftswissenschaften angesiedelt sein, so könnte auch auf die Ablauforganisation bei Gründungen und in deren verschiedenen Phasen eingegangen werden. Je nach fachspezifischer Erweiterung des grundständigen Faches Entrepreneurship sind theoretisch ausgerichtete Vorlesungen möglich etwa zu KMU und Nachfolge z.B. zu Theorien zur Gründungsnachfolge, bei Finanzierung etwa zu finanztheoretischen Modellen im Kontext von Gründungen. Der Lehrstuhlinhaber sollte in diesem Kontext auf die Ausgewogenheit des Vorlesungsangebotes achten, eventuell wegen der Lehrinhalte Absprachen zu angrenzenden Fächern treffen, um so Überschneidungen zu vermeiden. So kann ein Lehrstuhlinhaber mit diesen Vorlesungen die wissenschaftliche und theoretische Basis seines Entrepreneurship-Lehrstuhls legen.

Gründungspraktische Lehre

In diesem Kontext und damit für die Gestaltung von Übungen, Seminaren oder Workshops sind die Lehrmethoden von großer Bedeutung (Warshaw 2000, Walterscheid 1998): Vorrangig "aktivierende Lehrmethoden" lassen ein entdeckendes Lernen allein oder im (interdisziplinären) Team zu und fördern so die geforderten Schlüsselqualifikationen für

²⁹ Vgl. hier nochmals die Ausführungen im Exkurs, Seite 9.

Gründungswillige (Solomon/Winslow/Tarabishy 1998, Pinkwart 2000, Vesper/Gartner 2001, ausführlich Brauckmann 2001). Unter Schlüsselqualifikationen sind sogenannte soft-skills wie Kommunikation, Verhandlungsgeschick und analytische Fähigkeiten zu verstehen (z.B. Tschmarke 2000).³⁰ Der Studierende lernt mit diesen Methoden realitätsnah, indem er Handlungen eigenständig und bewusst plant, durchführt und reflektiert. Der Student wird ermutigt, aufbauend auf seinem theoretischen und praktischen Wissen, Entscheidungen zu treffen und aus deren Konsequenzen für spätere Entscheidungssituationen Erkenntnisse zu ziehen und zu nutzen (Brauckmann 2001, Walterscheid 1998). Der Lehrende begleitet, gibt Hilfestellungen, berät, stellt Kontakte zu einem gründungsrelevanten Netzwerk her (Alumni, Gründer, Geldgeber, etc.), bündelt, diskutiert und reflektiert zum Ende der Lerneinheit die Ergebnisse und Erkenntnisse. Zu den aktivierenden Lernmethoden gehören Rollenspiele, Simulationen, Planspiele, die Einladung von Gastdozenten (Gründer, VCs, Berater, Patentanbieter, etc.), vor allem aber Fallbeispiele und Projektarbeiten (wie z.B. Businessplanerstellung, -präsentation und -auswertung, Machbarkeitsstudien, Markt- und Wettbewerbsstudien).

Bei Rollenspielen erleben Studierende Situationen aus unterschiedlichen Sichtweisen, da sie sich in wechselnden Rollen mit einer Thematik auseinandersetzen. Ähnliches gilt für die Simulation von Verhandlungssituationen. Nachteilig an der Methode ist, dass ein Ergebnis nicht plan- oder wiederholbar ist. Das Plus liegt darin, dass Studierende Handlungen von Teammitgliedern und Verhandlungspartnern besser einschätzen, da Fakten und Situationen aus anderem Blickwinkel durchdacht sind.

Wenn Gastredner oder -professoren aus dem Gründungskontext die Lehre mitgestalten, haben Studierende die Möglichkeit, Vorbilder kennen zu lernen, mit Ihnen über getroffene Entscheidungen, Konsequenzen, Fehler oder alternative Lösungen zu diskutieren. Der Vorteil von Fallbeispielen besteht darin, dass unterschiedliche realitätsnahe Situationen, Anforderungen und Lösungen sowie Charaktere von Gründern und Organisationen vorgestellt werden.

³⁰ In Übereinstimmung mit u.a. Brauckmann (2001), Walterscheid (1998), Pinkwart (2000), Johannisson (1991) und Lück/Böhmer (1994) umfassen diese Schlüsselqualifikationen die Fachkompetenz oder know-how (inhaltliches und fachliches Wissen), die Methodenkompetenz oder know-what (Wissen über Lern- und Arbeitstechniken, Kreativität, Informationen) sowie das know-who (Netzwerk mit wichtigen Personen aufbauen zu können), das know-why (Motivation) und know-when (den richtigen Zeitpunkt für Unternehmensschritte ausloten).

Durch die Bearbeitung der Fälle lassen sich Regeln und Prinzipien erkennen, Beurteilungs- und Entscheidungsmodelle erarbeiten. Studierende werden so mit der Komplexität realer Entscheidungssituationen vertraut gemacht. Dabei ist grob zwischen drei Arten von Fallbeispielen zu unterscheiden, der Case Problem Method, der Case Study Method sowie der eigentlichen Case Method. In allen Fällen werden die Lösungen der Studenten vor dem Hintergrund theoretischer Ansätze diskutiert und ausgewertet. Fallbeispiele können allein oder im Team bearbeitet werden (Lück/Böhmer 1994, Zacharias/Kuhn 2001).

Bei Projektarbeiten wie der Project Method oder Networking Group Method sollen die Studierenden ein meist selbst ausgesuchtes Projekt in Eigenverantwortung bearbeiten. Es sind wenige oder keine Informationen gegeben. Stattdessen wird den Studierenden ein Kontakt- und Informationsnetzwerk aus dem Gründungsumfeld angeboten, um so notwendige Daten zur Lösung des Problems zu beschaffen und auszuwerten. Die getroffenen Entscheidungen müssen begründet, wenn möglich theoretisch hergeleitet sein, und vor Publikum präsentiert werden. Abschließend erfolgt eine Diskussion der Lösung. Bei der Venture-(Group)-Evaluation wird eine tatsächliche Gründung/ein Projekt beobachtet und beurteilt. Oft erfolgt im Anschluss daran eine Beratung der Gründung durch die Studierenden über Alternativen zur derzeitigen Handlungsweise oder Organisation. Dies führt in manchen Fällen zur Implementierung der Ergebnisse in das tatsächliche Unternehmen. Die letztgenannten Methoden gelten als "lebende" Fallstudien.

Der Einsatz neuer Medien (Videos, Internet), konventioneller Informationsvermittlung durch Fachliteratur oder die Analyse schriftlicher Unterlagen mit Gründungsbezug (z.B. Bilanzen, Verträge mit Business Angels, Personal, Lieferanten, etc.) rundet die Anwendung der aktivierenden Methoden ab, bzw. schafft ihnen die theoretisch notwendige Basis. Die lernaktiven Methoden gewinnen an inhaltlicher Qualität durch die Einbettung in Vorlesungen, die der Vermittlung der notwendigen gründungsrelevanten Theorien, Fachinhalte und je nach Fachbereich z.B. der betriebs- oder naturwirtschaftlichen Kenntnisse dienen. In Übungen, Seminaren oder Workshops können vermehrt hands-on Erfahrungen seitens der Studierenden gesammelt werden. Es können z.B. auch Verhandlungs- und Kreativitätstrainings durchgeführt werden, Gruppenarbeit kann erprobt werden, Experimente können ebenfalls in diesem Kontext angebracht sein, oder unter Labor-Athmosphäre Cases gelöst oder real Cases in einem Entrepreneurship-Lab betreut werden und so praxisrelevantes Wissen mit theoretischen Kenntnissen verknüpft werden.

Der Lehrstuhlinhaber steht in diesem Zusammenhang vor der Herausforderung, gründungstheoretische und gründungspraktische Ausbildungsinhalte sinnvoll für die Studierenden und für seine wissenschaftliche Arbeit zu verknüpfen.

Lehraufbau

Darüber hinaus ist es notwendig seitens des Lehrstuhlinhabers in Abstimmung mit der Fakultät auszuwählen, wie die Entrepreneurship-Education an der jeweiligen Hochschule angeboten werden soll: als Pflicht- oder Wahlfach, im Grund- und/oder Hauptstudium, als vollumfängliche Fachlehre (z.B. als spezielle BWL mit ausgeprägtem Kursangebot, etwa mit Vorlesungen, Übungen und Seminaren oder z.B. im Bereich Ingenieur- oder Naturwissenschaften als Wahl- oder Nebenfach oder gar als Hauptfach) oder „nur“ als „einfacher“ Kurs. Zu dieser strukturellen Planung zählt weiterhin, in welchem Fachbereich die Entrepreneurship-Education verortet sein soll und ob das Fach unter Umständen sogar interdisziplinär mit einer hochschulweiten Anerkennung der Leistungsnachweise angeboten wird. Neben der Gestaltung entsprechender Curricula bedarf es zur qualitativ hochwertigen Entrepreneurship-Education an Hochschulen also auch einer entsprechenden Umsetzung und Planung wie und mit welchen Lehr-Modulen gelehrt wird, wer lehrt, in welchem hochschulischen Kontext, welche Zulassungs-voraussetzungen gelten, ob es Abschlussarbeiten und Prüfungen geben soll (oder wie sonst eine Leistung abzu prüfen und zu bewerten ist), ob parallel zur Lehre auch Gründungs-Wettbewerbe angeboten oder auf die Teilnahme daran vorbereitet werden soll, ob spezielle Teilnahme-Zertifikate ausgegeben werden oder reguläre Leistungsnachweise. Die nachfolgende Liste soll einen Überblick über mögliche Planungsaspekte im Kontext des Lehrstuhlaufbaus und der Organisation bieten:

- Gestaltung des Faches (Wahlpflicht, Wahlfach, vollumfängliches Haupt- oder Pflichtfach, Studiengang, Master- oder Bachelor-Studiengang, reine Zusatzqualifikation, etc.)
- Zielgruppe des Lehrangebots (allein Studierende, Doktoranden, Berufstätige/Executives, Postdocs und Habilitanden und evtl. gar Professoren oder Forscher diverser Fachbereiche)
- Zulassungsbedingungen bei evtl. begrenzter Teilnehmerzahl (Vorleistungen, Noten, etc.)
- Form und Art der Veranstaltungen (Vorlesung, Übung, Seminar, Workshop), evtl. Teilnahmegebühren

- Veranstaltungsturnus und Lehrmodule
- Abschlussarbeiten (praxis- oder theorieorientiert, Mischformen, etc.)
- Zertifikate oder Art der jeweiligen Leistungsausweise
- Angebot eines Ideen- oder Gründungswettbewerbs
- Fachspezifische oder interdisziplinäre Ausrichtung, Anzahl jeweils angebotener Veranstaltungen
- Lehrpersonal (Lehrstuhlinhaber allein, Lehrstuhlangehörige, fachspezifische oder interdisziplinäre Kollegen, Externe (Praktiker, Alumni, erfolgreiche Spin-outs, etc.)
- evtl. Kooperation in Lehre mit Förderer oder Stifter (z.B. spezifischer Workshop)

Der Lehrstuhlinhaber sollte sich bei Einrichtung seines Lehrstuhls darüber im Klaren sein, wie er seine Lehre aufbauen möchte. Dabei muss er natürlich auch auf die Einbettung seines Lehrstuhls in die Fakultät achten ebenso wie darauf, ob der Lehrstuhl z.B. Teil eines größeren Entrepreneurship-Programms ist, es nur einen Lehrstuhl zu Entrepreneurship gibt oder ob eine interdisziplinäre Ausrichtung gewünscht ist. Aus bisherigen Studien steht allein nur fest, dass je mehr, differenzierter und qualitativ hochwertiger das Angebot der Entrepreneurship-Education gegeben ist, desto mehr und höher qualifizierte Gründungsinteressierte und desto mehr tatsächliche Gründungen gehen aus einer Hochschule hervor (z.B. Isfan/Moog 2003). Das Lehrangebot sollte daher in der Regel nicht auf einen einzelnen Kurs beschränkt sein, sondern vielmehr modular und mit vielfältigen Wahl- und Kombinationsmöglichkeiten zur Spezialisierung – aufbauend auf grundlegendem Basiswissen im Kontext von Entrepreneurship - ausgestattet sein (Koch 2003).³¹

Ein Lehrstuhlinhaber sollte bei all diesen Entscheidungen in Bezug auf die Entrepreneurship-Education stets auf die effektive Zusammenführung von Forschungs- und Lehraktivitäten achten. Weiterhin sollten seine sonstigen Aktivitäten intern und extern der Hochschule ebenfalls darauf abgestimmt sind. So können Synergien erreicht und auf Dauer effektiv ein Lehrstuhl geführt werden, was letztlich auch zu einem Erfolg des Entrepreneurship-Education Angebots führt. Dies kann im Hinblick auf potentielle Fördermittel oder eine Stiftung (Verlängerung von Stiftungsgeldern) wiederum hilfreich sein.

³¹ Im Ranking des Entrepreneur Magazine wird dabei differenziert nach „Comprehensive, Emphasis oder Limited“ Curricula. „Comprehensive“ bedeutet in diesem Zusammenhang ein breit aufgestelltes Lehrprogramm mit Netzwerkkontakten und evtl. auch interdisziplinärem Angebot. „Emphasis“ bezeichnet eine bereits geringere Anzahl an Entrepreneurship Faculty, Kursen und Initiativen. „Limited“ heißt, dass nur eine geringe Anzahl an Professoren (bzw. nur einer) Entrepreneurship Kurse in geringer Anzahl unterrichtet, was zumeist auf einen Businessplan-Kurs beschränkt ist (Henricks 2004).

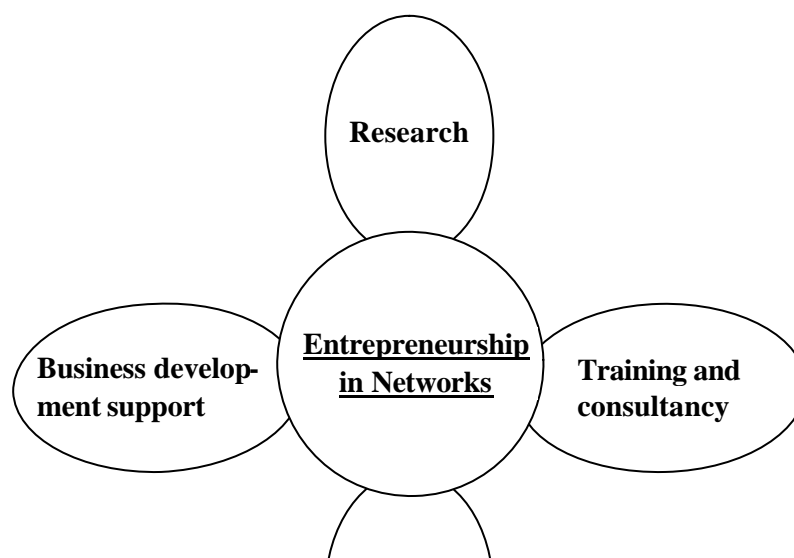
3.2 Entrepreneurship relevante Aktivitäten des Lehrstuhlinhabers

Das nachfolgende Kapitel des Leitfadens setzt sich mit den über die Lehre und Forschung hinausgehenden potentiellen Aktivitäten eines Entrepreneurship-Lehrstuhls auseinander. Dabei wird insbesondere auf die interne und externe Einbindung des Lehrstuhls – und entsprechende mögliche Handlungsfelder – eingegangen.

Denn nach den Erkenntnissen bisheriger Studien erscheint es sinnvoll, um den Wissenstransfer erfolgreicher zu gestalten und Gründungen aus Hochschulen zu steigern, die Entrepreneurship-Education in ein Netzwerk von kompetenten Partnern aus dem hochschulinternen und (über-)regionalen, externen Umfeld einzubetten. Dies hilft sehr dabei, Ideen zu generieren, den Zugang zu Ressourcen zu verbessern, Hilfestellung bei der Gründungsplanung, dem Gründungswachstum und dem möglichen Exit einer Gründung, also in allen Phasen von Entrepreneurship-Aktivitäten, zu geben (IfM Bonn 1997 und 1998).

Es herrscht die Meinung unter Experten der Entrepreneurship-Education vor, dass Entrepreneurship nur in solchen internen und externen Netzwerken gedeihen kann (z.B. Stevenson/Lundström 2001). Allein durch die Verknüpfung der genannten Aktivitäten und Aspekte kann ihrer Meinung nach ein Wert für die Hochschule, die Studierenden und Wissenschaftler sowie für die Gesellschaft aus dem Angebot einer Entrepreneurship-Education entwickelt werden. Die Erträge aus einem solchen Angebot können nur erreicht werden, wenn Individuen, Organisationen und intermediäre Akteure interdependent sind und sich durch diese Interdependenz in dem Erkennen und der Exploitation von Gründungsideen unterstützen und einen Mehrwert erzeugen (eher als wenn sie alleine und unvernetzt agieren würden). Abbildung 4 zeigt eine mögliche Darstellung einer solchen stark komprimierten Netzwerkstruktur.

Abb. 4: Einbindung der Entrepreneurship-Education in eine Netzwerkstruktur



Quelle: Nikos 2005.

Der vorliegende Leitfaden geht entsprechend dieser Idealstruktur vor: Grundständige Entrepreneurship-Lehre und Forschung wurden bereits diskutiert, auch die Lehrformen wurden angesprochen. Nun wird die Unterstützungsebene fokussiert betrachtet und entsprechend erläutert und in gewissen Punkten wiederum mit Lehre und Forschung des einzelnen Lehrstuhls verknüpft.

3.2.1 Hochschulinterne Netzwerke aufbauen und nutzen

Unter hochschulinternen Netzwerken werden zum einen Vernetzungen mit

- einzelnen Professoren der eigenen und anderer Fakultäten,
- mit Lehrstühlen der eigenen und anderer Fakultäten sowie mit
- Entrepreneurship relevanten Studierendeninitiativen und
- anderen möglichen kooperierenden Initiativen wie Alumni- oder Fördervereinen

verstanden. Zum anderen zählen zu den möglichen Kooperationspartnern im Bereich Entrepreneurship, die für die Arbeit eines Lehrstuhlinhabers von Interesse sein können auch die

- hochschuleigene Transferstelle
- eine der Hochschule zugeordnete Verwertungsagentur für Patente PVA

sowie vor allem eventuell vorhandene oder noch zu installierende

- Prä-Inkubatoren oder Gründerräume
- Inkubatoren sowie
- hochschuleigene oder –nahe Technologie- und Gründerzentren.

Entsprechend setzt sich dieses Kapitel mit diesen potentiellen Kooperationspartnern innerhalb der Hochschule auseinander. Dabei wird insbesondere auf die Kooperationen mit

Professoren und Lehrstühlen eingegangen sowie auf die Möglichkeiten mit diversen Inkubator-Lösungen.

Ist aus dem Berufungsverfahren ein Kandidat zur Besetzung des ausgeschriebenen Lehrstuhls hervorgegangen, beginnen in der Regel die Verhandlungen über die Ausstattung des Lehrstuhls und Aufgaben. Bereits zu diesem Zeitpunkt kann der zukünftige Lehrstuhlinhaber zum einen herausfinden, welche fakultätsinternen Professoren und Lehrstühle dem Feld Entrepreneurship nahe stehen oder Interesse hieran haben. Zudem kann die Kandidatin die Zeit bis zur eigentlichen Besetzung der Stelle nutzen, über den Rektor oder z.B. die Transferstelle herauszufinden, ob auch fakultätsfremde Professoren oder Lehrstühle am Thema Entrepreneurship interessiert sind und eventuell Kontakt aufnehmen. Generell hat der Kandidat über die gleichen Quellen ebenfalls die Möglichkeit in Erfahrung zu bringen, ob bereits studentische Initiativen oder Alumni- bzw. Fördervereine an dieser Thematik und einer Unterstützung der Entrepreneurship-Aktivitäten interessiert sind.

Eine potentielle Kooperation mit *fakultätsinternen Professoren oder Lehrstühlen* könnte etwa darin bestehen, einen oder mehrere gemeinsame Kurse zu entwerfen und durchzuführen oder – wenn dies auch vom Dekan und der Fakultät insgesamt mitgetragen wird – eventuell sogar einen Schwerpunkt bzw. Studiengang Entrepreneurship zu initiieren. Dies hängt natürlich von den jeweils pro Hochschule und Fakultät gegebenen Verhältnissen ab. Zumindest aber kann ein Entrepreneurship-Lehrstuhlinhaber auf sein Fach aufmerksam machen und die anderen Fakultätskollegen für das Fach und sein Angebot sensibilisieren. Eventuell ergeben sich sogar Forschungsk Kooperationen.

Eine potentielle Kooperation mit *fakultätsexternen Professoren oder Lehrstühlen* der Hochschule kann ebenfalls darin gesucht werden, einen oder mehrere Kurse zum Thema Entrepreneurship zu entwerfen und anzubieten. Dies können z.B. interdisziplinäre Kurse sein, die Studierende mehrerer oder nur zweier Fakultäten ansprechen (z.B. Gründungschancen in der Biotechnologie oder wie schon einmal genannt ein gemeinschaftlicher Kurs zur Produktentwicklung, Design und Vermarktung etwa in Kooperation mit Ingenieuren und Designern). Um dies auch aus Sicht der Studierenden interessant zu gestalten ist eine Anerkennung der Studienleistung durch APS-Punkte oder Leistungsnachweise in den beteiligten Fakultäten unabdingbar und mit den einzelnen Prüfungsämtern, Dekanaten und eventuell der Hochschulleitung abzusprechen. Falls von

Seiten der Hochschulleitung und verschiedenen Fakultäten oder Professoren darüber hinaus ein gesamthafte, interdisziplinäres Studienangebot gewünscht ist, so sind die o.g. Aktivitäten zumindest erste Schritte in eine solche Richtung, die langfristig dann zu einem inter-fakultativem Studienangebot ausgebaut werden können (Beispiel in Deutschland, CDTM in München).

Darüber hinaus können durch Kooperationen mit entsprechenden *Studierenden-Initiativen* und *Alumni- und Fördervereinen* zum Einen erste interessierte Studierende für das Fach akquiriert werden. Zum Anderen können eventuell studentische Hilfskräfte, die die Situation vor Ort gut kennen, erreicht werden, die beim Lehrstuhl-Aufbau und der Etablierung sehr hilfreich sein können. Zudem kann eine solche Studenteninitiative auch gut zur Streuung und Bekanntmachung des neuen Lehrstuhlangebots dienen und auf möglicherweise gemeinsame oder aufeinander abgestimmte Veranstaltungen (z.B. mit externen Gastrednern), hinweisen (hier sei beispielhaft auf die Studierendenorganisation „Gründerzeit“ an der Universität zu Köln verwiesen). Kooperationen mit *Alumni* und *Fördervereinen* können zum einen Kontakte mit existierenden Spin-outs oder sonstigen Selbständigen und Unternehmern unter den Absolventen der Hochschule schaffen. Da diese als Vorbilder für gegenwärtige Studierende agieren, können so interessante Referenten oder Partner für aktivierende Lerneinheiten wie z.B. Entrepreneurship-Labs oder „lebende Cases“ generiert werden. Im günstigsten Fall finden sich Alumni oder Freunde und Förderer der Hochschule bereit, den Entrepreneurship-Lehrstuhl und seine Aktivitäten im Allgemeinen oder eine spezifische zu fördern. Interessant in diesem Kontext können auch Angebote eines Theorie-Praxis-Workshops sein.

Die Vernetzung mit der *Transferstelle* kann dann interessant sein, wenn diese sich bereits gut im Bereich Entrepreneurship auskennt und eventuell Kontakte zu externen Netzwerkpartnern in der Region vermitteln kann. Sie ist auch dann von Interesse, wenn mittel- bis langfristig Start-ups aus der Entrepreneurship-Education hervorgehen und diese durch die Hochschule unterstützt werden sollen (materiell und immateriell). Ähnliches gilt für die für eine Hochschule zuständige *Verwertungsagentur*. Diese ist insbesondere dann ein interessanter Kooperationspartner, wenn patentierte Ideen aus der Hochschule ausgegründet werden sollen oder diese Kenntnis über bereits existierende Spin-outs aus der jeweiligen Hochschule hat und zu diesen einen Kontakt für weitere Kooperationen herstellen kann.

Intensiver soll an dieser Stelle eine potentielle Kooperation z.B. in Form von Aufbau und Unterhalt eines *Prä-Inkubators* bzw. Inkubatormodellen generell dargestellt werden. Dies stellt eine weitere Netzwerkaktivität eines Lehrstuhlinhabers dar; sei es, dass der Lehrstuhlinhaber sich daran beteiligen kann, falls so eine Einrichtung bereits an der Hochschule existiert; sei es, dass der Lehrstuhlinhaber solch einen Inkubator eigenständig initiieren kann.

Grundsätzlich sind an Hochschulen vier Inkubator-Modelle möglich zu verankern: Prä-Inkubatoren, Gründerräume oder Gründerzimmer, hochschulinterne sowie hochschulnahe externe Inkubatoren (z.B. in einem hochschulnahen Technologie- und Gründerzentrum). Den Kern aller dieser vier Modelle stellt die Bereitstellung von Räumen oder Labors, technischer Infrastruktur sowie der Support durch Beratung, Mentoring oder Coaching im Vorgründungsprozess dar (Deutschmann 2006, Stahlecker/Lo 2004).

Pre-Inkubatoren zeichnen sich unter diesen vier Modellen dadurch aus, dass sie Wissenschaftlern, Studierenden und Absolventen die Möglichkeit bieten, Geschäftsideen zu testen und so Geschäftserfahrung sammeln zu können, ohne dass realiter ein Unternehmen besteht. Es werden allein unternehmerische Projekte unterstützt und keine bereits bestehenden oder eingetragenen Unternehmen. In diesem Stadium wird Unterstützung und Beratung von der Pre-Seed-Phase bis zu einer eigentlichen Gründung geleistet und angeboten. Potentielle Gründer können den Markt und Wettbewerb evaluieren, den Vermarktungsprozess ihrer (Forschungs)-Produkte angehen. Zudem bieten die Pre-Inkubatoren meist die Möglichkeit spezifische Unterstützungsleistungen zu nutzen wie etwa Entrepreneurship-Kurse (Ausbildung), individuelles Mentoring und Coaching durch Hochschulangehörige oder Externe sowie Nutzung und Zugang zu gründungsrelevanten Netzwerkpartnern (vgl. Stahlecker/Lo 2004). In der Regel sind Pre-Inkubatoren als Ideenschmieden anzusehen und werden vorrangig in der Pre-Seed-Phase genutzt. Leistungen wie Räume (nicht entgeltlich gemietet, sondern per Nutzungsvereinbarung zur Benutzung übertragen), universitäre und sonstige Infrastruktur, Ausbildungsmaßnahmen sowie individuelles Mentoring und Coaching sowie der Zugang zu Netzwerken sind in der Regel kostenlos (exist-news 2006); dies stellt auch den wesentlichen Unterschied zu einem Technologie- und Gründerzentrum und deren Inkubatoren oder zu voll professionell und Profit orientierten Inkubatoren dar. In der Regel sollten die potentiellen Inkubatees (Nutzer des Pre-Inkubatores) folgende Voraussetzungen

für eine Aufnahme in ein solches Förderprogramm mitbringen: es sollte sich um eine innovative Gründungsidee handeln, die Gründungsidee und Gründung an sich sollte aus der Hochschule heraus erfolgen, eine potentielle Gründung sollte nicht nur vage sondern bereits konkreter in Planung sein und Meilensteine abgearbeitet werden können und letztlich sollte eine Abstimmung in der Beratung dieser potentiellen Gründer mit dem hochschuleigenen TGZ (falls vorhanden) erfolgen. Dies ist notwendig, um die zumeist von allen Pre-Inkubatoren gesteckten Ziele erreichen zu können. Diese sind: a) gründungsbezogene Beratung potentieller akademischer Gründer bereitstellen zu können, somit b) die Zahl akademischer Gründungen (Spin-offs) qualitativ und quantitativ zu erhöhen, dadurch c) nachhaltige Gründungsprojekte zu erzielen und letztlich d) die Schaffung einer Kultur der unternehmerischen Selbständigkeit auch unter Studierenden und Wissenschaftlern zu erreichen.

Zusammenfassend seien noch einmal die drei wesentlichen, einen Pre-Inkubator bestimmenden Aspekte genannt: Es soll Beratung und Coaching im Vorgründungsprozess (Businesskonzept erstellen, zu öffentlichen und privaten Förderprogrammen informieren, Zugang zu Venture Capital oder Business Angels vermitteln) erfolgen, die räumliche und/oder evtl. technische Infrastruktur soll bereitgestellt werden, und letztlich erfolgt ein weit reichenderes Dienstleistungsangebot (zentraler Empfang oder Telefondienst). Vorteil dieses Modells ist, dass ein Lehrstuhlinhaber oftmals gewisse Räumlichkeiten selber zur Verfügung stellen oder aber dies in enger Absprache mit der Fakultät und der Universität auch auf diesen Ebenen anbieten kann. Organisatorisch kann ein solcher Pre-Inkubator als hochschuleigene Gesellschaft angelegt oder einfach an einem Lehrstuhl angedockt sein. Er kann sowohl durch Drittmittel finanziert sein als auch über das Hochschulrektorat direkt oder über ein hochschulnahes TGZ (vgl. hierzu vor allem Stahlecker/Lo 2004). Generell stellen damit Pre-Inkubatoren einen attraktiven Raum dar, in dem potentielle Gründer zunächst ohne nennenswerte Risiken ihre Gründung vorbereiten können. Dies ist vielleicht aber auch das größte Manko, da damit das unternehmerische Element der Risikoplanung, -gestaltung und –auseinandersetzung ausgeschaltet wird.

Gründerräume und Gründerzimmer: Bei diesem Modell steht die kostenlose Bereitstellung von Räumlichkeiten und universitärer Infrastruktur im Vordergrund und weniger die Beratung. Die Räume sind dabei häufig komfortabler ausgestattet als in Pre-Inkubatoren. Meist sind ein Meeting- und ein Kaffeeraum ebenfalls im Angebot, in einigen

Hochschulen auch ein Sekretariatsservice; sehr häufig gehört auch die Nutzung von Labors dazu. In manchen Fällen kann es zwar auch schon zu ersten Umsätzen einer Gründungsidee kommen, dennoch ist der Fokus weniger als bei Inkubator-Modellen auf eine tatsächliche Gründung ausgerichtet. Es ist allerdings ein gleitender Übergang zum Pre-Inkubator Modell zu beobachten. Das Gründerraum-Modell erscheint dort sinnvoll, wo Räumlichkeiten innerhalb oder sehr nahe der Hochschule und ihren Einrichtungen angeboten werden können, da dies den Austausch und die Kommunikation zwischen Gründern und Wissenschaftlern, anderen Studierenden und Absolventen und Betreuern der Gründerräume fördert sowie die Nutzung technischer Infrastruktur erleichtert (z.B. Labors).

Beide Formen – *Gründerräume* und *Pre-Inkubatoren* – schließen eher die Lücke, die sich auftut zwischen universitärer Hochschulausbildung von Gründern und der Ansiedlung einer realen Unternehmensgründung in einem professionellen sowie Profit orientierten Inkubator oder einem Technologie- und Gründerzentrum. Beide Ansätze sind als Ideenschmieden zu verstehen, bei der eine Gründung vorbereitet wird, bei denen die eigentliche Gründung jedoch nach dem Auszug aus dem Pre-Inkubator oder Gründerraum erfolgt. Beide Modelle können zwar auch allein von einem potentiell neu zu berufenden Gründungsprofessor ins Leben gerufen werden. Erfolg versprechender ist aber eine Lösung, bei der die Unterstützung weiterer Promotoren sicher ist, d.h. weiterer Professoren, des Dekan/der Dekane oder der Hochschulleitung und von zuständigen Gremien in der Hochschule. Dies gilt einerseits für die strukturelle Verankerung (bei Rektorat, Präsidium, Dekanat oder Technologietransferstelle evtl. auch TGZ oder der Fakultät) eines solchen Pre-Inkubator oder Gründerraum Modells sowie andererseits für die gesicherte und langfristige Finanzierung und sonstiger Unterstützung (vgl. ausführlicher hierzu Stahlecker/Lo 2004 sowie exist-news 2006).

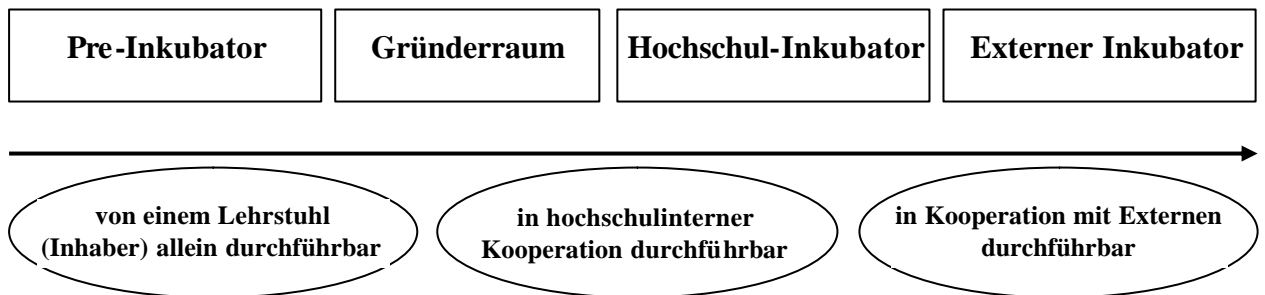
Hochschulinkubatoren im engeren Sinne stellen eine weitere Form dieses gründungsfördernden Lernumfeldes dar. Sie sind ebenfalls dem non-profit Segment zuzuordnen. Sie sind jedoch professioneller und vom Umfang her größer aufgesetzt als die beiden anderen Inkubator-Modelle. Zudem sind sie speziell darauf ausgerichtet, die ökonomische Nutzung akademischer Forschungsergebnisse zu forcieren, d.h. etwa Umsätze aus Lizenzen oder Beteiligungen an Spin-offs zu generieren. Weitere Kernziele sind die Intensivierung des Technologietransfers und der Beziehungen mit dem

Unternehmenssektor, die Initiierung bzw. Unterstützung unternehmerischer Aktivitäten an Hochschulen, ein unternehmerisches Profil der Hochschule zu entwickeln sowie Ergebnisse zu liefern, die das öffentliche monetäre Engagement an Hochschulen rechtfertigen. Daher ist auch die Zielgruppe der wissenschaftlichen Mitarbeitern strenger fokussiert als bei den anderen Inkubator-Modellen. Hochschuleigene Inkubatoren liefern neben der materiellen Infrastruktur wie die beiden anderen Modelle vor allem den vereinfachten Zugang zu universitärer Forschungsausstattung. Zudem ist eine enge Einbindung der Technologietransferstelle und einer Patentverwertungsagentur gegeben. Auch der Zugang zu potentiellen Investoren wird intensiver als in den anderen Modellen gepflegt und forciert. Die Dienstleistungen umfassen einerseits die klassischen Inkubator-Angebote wie bei den anderen Modellen (Sekretariat, Hilfe bei Geschäftsaktivität, Zugang zu Kapital, Netzwerkbildung) und andererseits universitätsbezogene Dienstleistungen wie Unterstützung durch relevante Fakultäten, Zugang zu studentischen Hilfskräften und potentiellen Mitarbeitern, Büchereidienstleistungen, Nutzung technischer Infrastruktur und Ausstattung (Labore, Werkstätten, spezielle Geräte, etc.), Computernetze, Internetzugang, Zugang zu relevanten FuE-Aktivitäten, Nutzung von Technologietransferprogrammen (z.B. Pfau), etc. Managementunterstützung wird hingegen nicht geleistet. Hochschulen in Deutschland können in der Regel aber nur dies als Angebot leisten, und auch das nur wenn organisatorisch alles geregelt ist. Hochschulrechtlich bzw. finanzrechtlich dürfen Hochschulen bisher in der Regel sich nicht finanziell an Spin-offs oder Ideen beteiligen. Zudem hängt die gesamte Inkubatorqualität von den oftmals verbeamteten Mitarbeitern ab, die zumeist keine außerhochschulischen Erfahrung haben. D.h., der unternehmerische Aspekt kann bei den gegebenen deutschen Rahmenbedingungen eventuell zu kurz kommen (Mian 1996).

Hier setzt das Angebot von *externen Inkubatoren* an (z.B. in einem Technologie- und Gründerzentrum mit großer Nähe zur Hochschule). Sie bieten in der Regel subventionierte Leistungen ähnlich denen der genannten Modelle an. Jedoch sind in diesem Fall zumeist (verbilligte) Mieten zu zahlen, d.h. das Raumangebot ist nicht kostenlos und die Gründungsideen haben sich meist bereits zu Geschäftsmodellen entwickelt oder eine Gründung ist bereits erfolgt. Oftmals wird eine Schwerpunktbildung pro TGZ bzw. Inkubator angestrebt (z.B. Biotechnologie), was erfolgsfördernd zu sein scheint. Das Coaching bezieht sich zumeist auf die Verfeinerung und Fokussierung des Geschäftsplans und des Geschäftsmodells sowie der Finanzierung und den Markteintritt. Letztlich

unterscheidet sich dieses Angebot nicht sehr stark von den bisher genannten, es ist in der Regel nur umfangreicher, richtet sich an weiter fortgeschrittene Gründungsideen und ist kostenpflichtig.

Abbildung 5: Durchführbarkeit von Inkubatorangeboten



Quelle: Eigene Darstellung

Abschließend ist festzuhalten, dass die Grenzen zwischen allen vier Inkubator-Angeboten oftmals fließend sind. Grundsätzlich gelten aber die hier umrissenen Abgrenzungskriterien. Letztlich bleibt einem einzelnen Lehrstuhlinhaber aber nur die Möglichkeit übrig, einen Prä-Inkubator oder Gründerraum zu initiieren, wohingegen in Absprache mit der Hochschule oder gemeinsam mit anderen Partnern ein hochschulinterner Inkubator oder externer Inkubator möglich wäre zu etablieren. Für den gesteigerten Erfolg potentieller akademischer Gründungen sollten die in Hochschulen angesiedelten Inkubator-Modelle in einem unternehmerischen Klima eröffnet werden.

3.2.2 Hochschulexterne Netzwerke aufbauen und nutzen

Als weitere Kooperationspartner für einen Entrepreneurship-Lehrstuhlinhaber bieten sich die in der Region vor Ort ansässigen Entrepreneurship-Institutionen und –Interessierten an. Hierzu zählen zum Einen weitere potentielle „Lieferanten“ von hoch-qualifizierten, eventuell akademisch und damit wissensintensiv geprägten Gründungen. Hierzu zählen vor Ort existierende

- Forschungsinstitute
- aus der Hochschule hervorgegangene Unternehmen und
- sonstige innovative bzw. wissensintensive, bestehende Unternehmen.

Diese Institutionen können aufgrund mehrerer Aspekte für einen Lehrstuhlinhaber als Kooperations- und Netzwerkpartner interessant sein. Sollten z.B. bestimmte Kurse oder Workshops auch offen zugänglich sein für hochschulexterne Teilnehmer, so könnten aus diesen Institutionen auch „zahlende“ Teilnehmer hervorgehen. Eventuell haben diese Institutionen sogar Interesse an einer Förderung des Lehrstuhls, um so an dessen Lehre und Erkenntnissen zu profitieren. Desweiteren sind diese Institutionen und die dort tätigen Erwerbepersonen häufig auch von Interesse als Forschungsobjekt. Mittels einer Kooperation können eventuell der Zugang zu Daten oder Erhebungen möglich werden. Letztlich können aus diesen Institutionen, insbesondere aus vor Ort tätigen Unternehmen und Gründungen aus der Hochschule, Förderer oder Stifter für die Entrepreneurship-Education hervorgehen, wenn man sie für das Thema und die notwendigen Schritte und Investitionen begeistern bzw. davon überzeugen kann. Dies kann, wie bereits o.g. durch Tätigkeitsberichte, bereits erreichte Meilensteine und Erfolge sowie einen engen persönlichen Kontakt oftmals forciert und erreicht werden.

Weitere potentielle externe, interessante Kooperations- und Netzwerkpartner können die vor Ort angesiedelten Beratungs- und Finanzierungsinstitutionen sowie klassische Stellen der Verwaltung im Bereich Entrepreneurship sein. Hierzu sind u.a. zu zählen:

- spezifische Gründungsberater der Stadt, der Verbände und Kammern oder spezifischer Vereinigungen wie Bund Junger Unternehmer oder Wirtschaftsjuvenen
- klassische Berater für Unternehmer und Selbständige wie Rechtsanwälte, Steuerberater, Notare, etc.
- Finanzierungspartner für potentielle Gründungen, also Banken, Sparkassen, Business Angel, Venture Capital Gesellschaften
- Wirtschaftsfördergesellschaften, Verwalter öffentlicher Fördermittel für potentielle Gründer, Ämter (z.B. Gewerbeamt).

Letztgenannte Institutionen sind insbesondere dann von Interesse, wenn z.B. sehr praxisnahe Kurse angeboten werden und realistische Fakten, Probleme und Chancen der Region vor Ort für einen Gründer dargestellt werden sollen. In manchen Fällen können die letztgenannten Institutionen auch zu Auftraggebern für Studien im Bereich Entrepreneurship werden oder andere Funktionen in einer Netzwerkbeziehung übernehmen. Sie sind aber als Netzwerkpartner nicht unbedingt die nächsten Ansprechpartner für einen Lehrstuhlinhaber.

Zusammengefasst bieten also die internen und externen potentiellen Netzwerk- und Kooperationspartner eine Vielzahl an Anknüpfungspunkten für eine interessante und praxisnahe Lehre, spannende und ebenfalls praxisnahe Forschung und eventuell auch für die Förderung und Finanzierung eines einzurichtenden Entrepreneurship-Lehrstuhls. Auch wenn der Aufbau dieser Kontakte Zeit und Engagement in Anspruch nimmt, sollte sich ein Lehrstuhlinhaber über den häufig nicht zu unterschätzenden Nutzen dieser Verbindungen bewusst sein und versuchen, diese aufzubauen und zu pflegen. Dabei ist eine Fokussierung auf bestimmte Netzwerkpartner sinnvoll und angebracht.

3.3 Sonstige Handlungsfelder eines Entrepreneurship-Lehrstuhl

Ein Lehrstuhlinhaber kann über die bereits beschriebenen Aktivitäten hinaus noch weitere Handlungsfelder innerhalb der Hochschule und außerhalb (z.B. in der Region) wahrnehmen.

Innerhalb der Hochschule kann der Lehrstuhlinhaber – je nach Situation und Gründungsklima in der Institution – versuchen, z.B. über seine Fakultät hinaus auch an anderen Fakultäten Professoren und weitere Entscheidungsträger für das Thema Entrepreneurship zu sensibilisieren, Kollegen für das Thema zu begeistern und eventuell interdisziplinär Kurse anzubieten, bzw. Kollegen des gleichen und anderer Fachbereiche dazu zu bringen, sich ebenfalls mit Bezug zu Entrepreneurship zu engagieren. Darüber hinaus kann der Lehrstuhlinhaber versuchen, einen Ideen- oder Gründerwettbewerb an der Hochschule zu etablieren und z.B. einen Gründertag initiieren (evtl. in Kooperation mit der Transferstelle). Der Lehrstuhlinhaber kann darüber hinaus auch auf wissenschaftlicher Ebene noch weitere Tätigkeiten übernehmen bzw. anstreben: falls noch nicht oder nicht in der Qualität, die man sich vorstellt, könnte man einen Newsletter zum Thema Entrepreneurship ins Leben rufen, Linklisten erstellen, etc. Desweiteren könnte ein Lehrstuhlinhaber als Journal-Mitherausgeber fungieren oder eine eigene neue Zeitschrift etablieren oder den Relaunch einer bisherigen Zeitschrift mit stärkerem Entrepreneurship-Forschungsbezug initiieren. Zudem kann der Lehrstuhlinhaber versuchen, eine jährlich wiederkehrende Konferenz oder ein Kolloquium mit wenigen, auf das Thema Entrepreneurship fokussierten Teilnehmern ins Leben zu rufen, bei der z.B. Doktoranden vorrangig die Chance haben, ihre Arbeiten vorzustellen. Dies sei nur ein kleiner Hinweis

auf die möglichen, weiteren Aktivitäten, die ein Lehrstuhlinhaber innerhalb der Hochschule angehen könnte.

Außerhalb der Hochschule bieten sich dem Lehrstuhlinhaber ebenfalls eine Reihe möglicher weiterer Aktivitäten im Kontext von Entrepreneurship an. Hier kann mit Forschungsinstituten kooperiert werden, ebenso mit TGZ oder Inkubatoren, um so Ideen vermehrt zu generieren bzw. umzusetzen. Auch ein Match mit erfahrenen Managern als Mentoren für potentielle Gründer ist denkbar. Desweiteren kann der Lehrstuhlinhaber mit vor Ort ansässigen Forschungsinstituten, die im Bereich KMU oder Entrepreneurship aktiv sind, im Bereich der Forschung kooperieren. Durch einen Theorie-Praxis-Match können auch mit vor Ort oder überregional tätigen KMU und Gründungen Kooperationen eingegangen werden: Diese Kooperationen könnten dazu dienen, bestimmte Probleme im Unternehmen durch Diplomarbeiten oder Hands-on Studienarbeiten mit wissenschaftlichem Support anzugehen und zu lösen; sie könnten auch dazu dienen, durch Datenüberlassung seitens der Unternehmen aussagekräftiges Datenmaterial für die empirische Forschung zu liefern. Der Lehrstuhlinhaber kann weiterhin in vor Ort organisierten Business-Plan-Wettbewerben als Experte aktiv sein oder aber auch die Nähe zu Organisationen wie den IHKs und HWKs, Verbänden, der Wirtschaftsförderung, etc. suchen, um so die Region aktiv in der Gründungsförderung zu unterstützen. All dies sichert in der Regel mediale Aufmerksamkeit zum Einen, liefert Erfahrung und eventuell hilfreiche Kontakte zum Anderen und kann zur Förderung (monetär und nicht-monetär) des Lehrstuhls beitragen.

Die Möglichkeiten weiterer Aktivitäten sind dabei hier nur angerissen; der Kreativität und dem Einfallsreichtum der jeweiligen Lehrstuhlinhaber sind in diesem Kontext keine Grenzen gesetzt. Die Lehrstuhlinhaber müssen diese Aktivitäten nur mit ihrem Zeitbudget und Forschungsfokus sinnvoll in Einklang bringen können.

4 Fazit und zusammenfassende Handlungsempfehlungen

Nach wie vor liegen große Hoffnungen der Politik auf den Hochschulen in Deutschland mittels Technologietransfer und hier insbesondere durch den Transfer über Köpfe in Form von akademischen Gründungen vier große Ziele zu erreichen: zum Einen technologiepolitische Ziele, wobei es darum geht, wissenschaftliche Erkenntnisse in Produkte und Dienstleistungen umzusetzen und so Keimzellen gesamtwirtschaftlichen Wachstums zu schaffen; zum Anderen strukturpolitische Ziele, d.h. durch junge und eher dynamische Neugründungen insbesondere aus Hochschulen werden etablierte Unternehmen und Branchen herausgefordert; die Wirtschaftsstruktur wird, wenn auch manchmal scherzhaft, modernisiert und für den internationalen Wettbewerb gerüstet; des Weiteren arbeitsmarktpolitische Ziele: hier wird insbesondere durch innovative akademische Gründungen die Schaffung eines eigenen Arbeitsplatzes erwartet, bei dem eigene Fachkompetenzen speziell genutzt werden. Zudem wird auf die Schaffung weiterer Arbeitsplätze gehofft; und zuletzt regionalpolitische Ziele: durch Spin-offs und durch den Aufbau einer Selbständigkeit wird die Bindung der Studierenden an die Region erwartet, d.h. es findet kein Abwandern von Wissen statt, was zur Stärkung der regionalen Wirtschaftskraft führen soll (Chef/Müller-Merbach 1999).

All dies soll durch Entrepreneurship-Education an Hochschulen und hier insbesondere durch entsprechende Lehrstühle und deren Lehrstuhlinhaber erreicht und auf den Weg gebracht werden. Die Hochschulen werden dabei in doppeltem Sinn als „Kompetenzreservoir“ angesehen (Koch 2003). Zum einen ist in Hochschulen das Wissen vieler Experten zu ihren Forschungsgebieten und über Jahre hinweg angesammelt. Zum anderen kann an Hochschulen aufgrund ihrer Aufgabe, junge Individuen auszubilden, nicht nur Fachkompetenz vermittelt werden, sondern auch die Kompetenz als Entrepreneur in einer Unternehmensgründung zu bestehen. Einen dritten Kompetenzbereich der Hochschulen könnte darüber hinaus die Sensibilisierung junger Akademiker für die Wahl der (selbstständigen) Erwerbstätigkeit als Alternative zur abhängigen Erwerbstätigkeit darstellen (Isfan/Moog 2003, Franke/Lüthje 2001, Ripsas 1998). Somit stellen die Hochschulen nicht nur innovatives Wissen in (hoffentlich) hoher Qualität bereit, sondern sie könnten auch, wenn Barrieren im Hinblick auf eine Verwertung dieses Wissens überwunden sind, zu Gründungsinteresse und eventuell realen Spin-offs aus Hochschulen beitragen. Eine solche „knowledge ecology“ (Brown/Duguid 2000) - eine Ökologie des Wissens – kann daher zu erfolgreichen Hochschulgründungen führen (Weiler 2005). D.h.

die Chancen die oben genannten Ziele langfristig zu erreichen und „...diese Herausforderung anzunehmen, stehen nicht schlecht. Immer dort, wo es um Wissen geht, um Freiräume, um Ideenfindung, hat das Universitätssystem grundsätzlich Vorteile gegenüber...“ anderen Systemen. „Der Universität stehen enorme Möglichkeiten des Zugangs zu Informationen offen. Damit können Potentiale freigesetzt werden an Theorie, an Erfahrungswissen, an praktischen Kontakten und an Diskussionen, die so eigentlich keinem Unternehmen zur Verfügung stehen. Ideenfindung und Ideenentwicklung sind der Bereich, in dem eigentlich die Bildungseinrichtungen und allen voran die Universitäten zu Hause sein müssten“ (Faltin 1994:84).

Wird die Entrepreneurship-Education langfristig in Deutschland finanziell und politisch unterstützt und halten sich Hochschulen und Lehrstuhlinhaber ein wenig an die Erfahrungen bisheriger Good Practice, (vgl. Moog 2005) so können auf Dauer die genannten Ziele zumindest in Ansätzen erreicht werden. Die Sensibilisierung für das Thema Entrepreneurship und eine entsprechend kompetente Vorbereitung auf eine potentielle Gründung sind dann auch gegeben. Zu wünschen ist, dass die einzelnen Lehrstuhlinhaber und Hochschulen den - von mehreren Seiten aus kommenden - an sie gerichteten Anforderungen standhalten (siehe Abbildung 2) und sie kompetent erfüllen können. Mittels entsprechend finanzieller Unterstützung durch die öffentliche Hand aber auch und gerade durch eventuell unternehmerisch geprägte Stifter kann der Weg dahin langfristig gesichert und damit erfolgreich zu bewältigen sein. Am erfreulichsten wären hingegen hochschuleigene – unternehmerische – Initiativen, die eine langfristige Finanzierung und nachhaltige Entrepreneurship-Education ermöglichen.

Literatur

- Amit, R.; Glosten, L.; Muller, E. (1993): Challenges to Theory Development in Entrepreneurship Research. In: Journal of Management Studies. 30: 815-834.
- BMBF (2000a): Bundesministerium für Bildung und Forschung. Hochschuldienstrecht für das 21. Jahrhundert – das Konzept des BMBF. Berlin. <ftp://ftp.bmbf.de/dienstrecht.pdf>.
- BMBF (2000b): Funding of growth : initiatives in biotechnology. Bonn.
- Boston Bank (1997): The Impact of Innovation. Im Internet - letzter Zugriff am 12.01.1998: <http://web.mitedu/newsoffice/founders/TofC.html>.
- Braukmann, U. (2001): Wirtschaftsdidaktische Förderung der Handlungskompetenz von Unternehmensgründerinnen und -gründern. In: Koch, L.T.; Zacharias, C.(Hrsg.): Gründungsmanagement. Wien. S. 79-93.
- Brown, J.S.; Duguid, P. (2000): Mysteries of the region: knowledge dynamics in Silicon Valley. In: Lee, C.-M.; Miller, W.F.; Hancock, M.G.; Rowen, H.S. (eds.): The Silicon Valley edge: A habitat for innovation and entrepreneurship. San Francisco, CA: Stanford University Press: 16 – 39.
- Bundesministerium (2003): Erster Zweijahresbericht des Bundesministeriums des Innern über die Sponsoringleistungen an die Bundesverwaltung nach der "Allgemeinen Verwaltungsvorschrift der Bundesregierung zur Förderung von Tätigkeiten des Bundes durch Leistungen Privater (Sponsoring, Spenden und sonstige Schenkungen) vom 7. Juli 2003. Berlin. Sowie: Allgemeine Verwaltungsvorschrift zur Förderung von Tätigkeiten des Bundes durch Leistungen Privater. Amtlicher Teil, Bundesanzeiger Nr. 126, Freitag 11. Juli 2003, Seite 14906, Berlin.
- Charney, A.; Libecap, G. D. (2000): Impact of Entrepreneurship Education. In: Insights, a Kauffman Research Series. Kansas City.
- Chef, J.; Müller-Merbach, H. (1999): U.Trans. Unternehmensgründungen aus Hochschulen. Europäisches Handbuch. Leitfaden für Wirtschaftsministerien, Technologieministerien, Regionalpolitiker, Kommunalverwaltungen, Universitätsleitungen, Unternehmensverbände und Technologiezentren. Kaiserslautern: Eigenverlag.

- Clemens, R.; Schorn, M.; Wolter, H.-J. (2004): Bürokratiekosten kleiner und mittlerer Unternehmen. Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit. Schriften zur Mittelstandsforschung IfM Bonn, NF 105. Wiesbaden. DUV/Gabler.
- Demirer, G. (2003): Unternehmensgründungen aus Hochschulen und der Einfluss von Arbeitsmarktregulierungen – eine prospecttheoretische Analyse. Berlin: Dissertationen.de.
- Deutschmann, M. (2006): Präinkubatoren an deutschen Hochschulen - Eine Bestandsaufnahme. Präsentation im Rahmen des Erfahrungsaustausch-Workshops am 23. März 2006 in der Gründerwerkstatt TFH Berlin.
- Deutschmann, M. (2006): Präinkubatoren an deutschen Hochschulen – eine Bestandsaufnahme. Executive Summary. <http://www.gmgl.de>. Zugriff am 12.01.2006.
- Die Zeit (2005): Milde Gaben fürs Labor. Die Zeit, 29.12.2005, Nr. 1.
- Etzkowitz, Henry (2003a): Research groups as “quasi-firms”: the invention of the entrepreneurial university. Research Policy, Bd. 32 (2003), 1. S. 109-121.
- Etzkowitz, Henry (2003b): The European Entrepreneurial University. An Alternative to the US model. In: Industry & Higher Education. Oct. S. 325-335.
- Exist-news (2006): Gründerräume und was kommt dabei heraus? Exist 01/2006. Berlin.
- Faltin, Günter (1994): Universität und Entrepreneurship. In: Fischer, A.; Hartmann, G. (Hrsg.): In Bewegung – Dimensionen der Veränderung von Aus- und Weiterbildung. Festschrift für Joachim Dikau zum 65. Geburtstag. Bielefeld:Eigenverlag. S. 79 – 84.
- Fiet, J.O. (1997): Education for entrepreneurial competency: A theory-based activity approach. Discussion-Paper. Conference Internationalizing Entrepreneurship Education and Training (IntEnt97). Monterey CA. S. 1-14.
- Franck, Egon; Opitz, Christian (1999): Leistungsorientierte Entlohnung für Professoren – Ökonomische Anmerkungen zur geplanten Dienstrechtsreform im deutschen Hochschulwesen. TU Freiberg, Freiburger Arbeitspapiere Nr. 28.
- Franke, N.; Lüthje, C. (2001): Aufgeben oder Aufholen. In: FAZ.Net - Wirtschafts-Trends. Online-Publikation der FAZ vom 12. Juli 2001.
- Franke, Nikolaus; Lüthje, Christian (2000): Studentische Unternehmensgründungen – dank oder trotz Förderung? In: Münchner betriebswirtschaftliche Beiträge. 04(2000). S. 1 – 22.

Fritz, Thomas (2005): Steuerliche Aspekte des Hochschul-Fundraisings. Vortrag beim Hochschulkurs „Fundraising für Macher“ CHE – Centrum für Hochschulentwicklung am 16./17. Juni 2005 in Kassel.

Giebeisch, Petra; Langer, Markus (2005): Erste Eindrücke zum Stand des Hochschulfundraising in Deutschland. Arbeitspapier des CHE – Centrum für Hochschulentwicklung, Nr. 68, Dezember 2005, Gütersloh.

Giebisch, Petra (2005): Stand des Hochschul-Fundraising in Deutschland. Vortrag beim Hochschulkurs „Fundraising für Macher“ CHE – Centrum für Hochschulentwicklung am 16./17. Juni 2005 in Kassel.

Görisch, Jens; Kulicke, Marianne, Bruns, Ralpf W.; Stahlecker, T. (2002): Studierende und Selbständigkeit. Ergebnisse der Exist-Studierendenbefragung. Auftragsstudie für das BMBF. Bonn: Eigenverlag.

Gresham, A.B.; Franklin, G.M. (1997): Does traditional business education prepare students for a career in small business: a study of perceived differnces. In: The Entrepreneurial Executive 2(1997)1. S 40-44.

Haase, H., Lautenschläger, A., Weyand, J., Beibst, G. (2005): Erfindungen, Patente und Verwertung: Eine empirische Untersuchung an Thüringer Hochschulen, in: Jenaer Schriftreihe zur Unternehmensgründung, Nr. 7/2005.

Haibach, Marita (2005): Voraussetzungen für das Fundraising – Erarbeitung eines Kampagnenplans. Vortrag beim Hochschulkurs „Fundraising für Macher“ CHE – Centrum für Hochschulentwicklung am 16./17. Juni 2005 in Kassel.

Henricks, M. (2004): Extra credit: Entrepreneurship Education is coming of age in Americas classrooms. In: Entrepreneurs's Magazine, May 2004.

Hochschulrahmengesetz (HRG) DEUTSCHLAND (1999): In der Fassung der Bekanntmachung vom 19. Januar 1999 (BGBl. I S. 18), zuletzt geändert gemäß Artikel 68 der Verordnung vom 29. Oktober 2001 (BGBl. I S. 2785).

<http://www.exist.de>: Zugriff 20. April 2006.

<http://www.fz-juelich.de/ptj/index.php?index=413> (2003): Verwertungsoffensive. Zugriff 20. April 2006, letzte Änderung der Seite 24.09.2003.

IfM (1997): Wissenschaftliche Begleitforschung zur Gründungsoffensive Nordrhein-Westfalen. IfM-Materialien Nr. 123. Bonn.

- IfM (1998): Wissenschaftliche Begleitforschung 1997 zur Gründungsoffensive Nordrhein-Westfalen. IfM-Materialien Nr. 132. Bonn.
- Isfan, K; Moog, P. (2003): Deutsche Hochschulen als Gründungsinkubatoren. Schriften zur Mittelstandsforschung IfM Bonn, NF 100. Wiesbaden. DUV/Gabler.
- Johannisson, B. (1991): University training for entrepreneurship: Swedish approaches. In: Entrepreneurship and Regional Development. S. 67-82.
- Klandt, H.; Koch, L.T.; Knaup, U. (2005): FGF-Report: Entrepreneurship-Professuren 2004. Eine Studie zur Entrepreneurshipforschung und – lehre an deutschsprachigen Hochschulen. Bonn: Eigenverlag.
- Koch, L.T. (2003): Unternehmensausbildung an Hochschulen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft – Ergänzungsheft. 2: 25 – 46.
- Kourilsky, M.L. (1995): Entrepreneurship education: Opportunity in search of curriculum. Kansas City.
- Kulicke, Marianne; Görisch, Jens (2002): Welche Bedeutung haben Hochschulen für das regionale Gründungsgeschehen? Umfrage der wissenschaftlichen Begleitung zu ‚EXIST – Existenzgründungen aus Hochschulen‘. Studie des ISI Karlsruhe. Karlsruhe.
- Lück, W.; Böhmer, A. (1994): Entrepreneurship als wissenschaftliche Disziplin in denUSA. In: zfbf 46(1994)5. S. 403-421.
- Mian, S.A. (1996): Assessing value-added contributions of university technology business incubators to tenant firms. In: Research Policy, 25(3), p. 325-335.
- Ministerium (2005): Richtlinie zur Einwerbung und Verwendung von Mitteln Dritter (Drittmittelrichtlinie). Verwaltungsvorschrift des Ministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur des Landes Mecklenburg-Vorpommern. 12. April 2005 – VII 302 A.
- Moog, Petra (2004): Leitfaden für Kooperationsverträge bzw. -vereinbarungen zwischen Stiftern und Hochschulen zur Einrichtung einer Entrepreneurship-Professur, eines - Lehrstuhls oder -Centers in Deutschland". Studie erstellt im Auftrag des FGF Förderkreis Gründungs-Forschung e.V. Entrepreneurship Research. November 2004. Bonn: Eigenverlag
- Moog, Petra (2005): Good Practice in der Entrepreneurship-Ausbildung – Versuch eines internationalen Vergleichs. Studie erstellt im Auftrag des FGF Förderkreis Gründungs-Forschung e.V. Entrepreneurship Research, 08/2005. Bonn: Eigenverlag.

Moog, Petra; Backes-Gellner, Uschi (2006): Social Capital and the willingness to become self-employed: Is there a difference between women and men?. Erscheint in ISMO, in Druck.

Moog, Petra; Backes-Gellner, Uschi (2006): The impact of Labour Market Regulations on Potential Entrepreneurs in Germany. Erscheint in IJESM, in Druck.

Nikos (2005): http://www.utwente.nl/nikos/about_nikos/missionandvision/ vom 10.06.2005.

Pinkwart, A. (2000): Entrepreneurship als Gegenstand wirtschaftswissenschaftlicher Ausbildung. In: Buttler, G. et al. (Hrsg.): Existenzgründung - Rahmenbedingungen und Strategien. Heidelberg. S. 179-209.

Pinkwart, A. (2001): Gründungsqualifizierung an Hochschulen. Potenziale, Einflussfaktoren und Gestaltungselemente. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium WiSt 30(2001)9. S. 470-476.

Powers Joshua B. (2004): R&D funding Sources and University Technology Transfer: What is stimulating Universities to be more entrepreneurial?, in Research in Higher Education, Vol. 45, No. 1, pp. 1-23.

Richert, J.; Schiller, R. 1994: Hochschulabsolventen als Existenzgründer, Auftragsstudie der DtA für das BMBW. Bonn.

Ripsas, Sven (1998): Elemente der Entrepreneurship Education. In: Faltin, G.; Ripsas, S.; Zimmer, J. (Hrsg.): Entrepreneurship: Wie aus Ideen Unternehmen werden. München. S. 217-233.

Ronstadt, R. (1990): The Educated Entrepreneurs. A new era of entrepreneurial education is beginning. In: Kent, C.A. (ed.): Entrepreneurship Education. Current Developments, Future Directions. New York. S. 68-88.

Ruzicka, J. (2004): Fundraising setzt auf Nachhaltigkeit. TUM Mitteilungen, 2-2004, S.17.

Schmoch, Ulrich (2003): Hochschulforschung und Industrieforschung. Perspektiven der Interaktion. Frankfurt a.M./New York.

Schmude, J.; Uebelacker, S. (2002): Gründungsausbildung in Deutschland und den USA. Eine Analyse zur Organisation und Ausrichtung von Entrepreneurship-Professuren. DtA-Studie. Bonn, Berlin.

- Schulte, R.; Klandt, H. (1996): Aus- und Weiterbildungsangebote für Unternehmensgründer und selbständige Unternehmer an deutschen Hochschulen. Bonn.
- Solomon, G.T.; Winslow, E.K.; Tarabishy, A. (1998): Entrepreneurial Education in the United States: An empirical review of the past twenty years. In: ICSB International Council for Small Business. Singapore. Proceedings, no. 146.
- Stahlecker, T.; Lo, V. (2004): Gestaltungsmöglichkeiten von Gründerräumen und Inkubatoren an der Hochschule. ISI Studie, Dezember 2004.
- Stevenson, H.S.; Sahlman, W.A.; Roberts, M.J.; Bhidé, A. (1999): The entrepreneurial venture. Boston, MA.
- Stevenson, L.; Lundström, A. (2001): Entrepreneurship policy for the future: best practice components. Keynote presentation at 46th World Conference of the International Council for Small Business, Taipei, June 18th, 2001.
- Stifterverband (2006): Jahresbericht 2005/2006 des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft: Vitaler Austausch. Essen.
- Skambracks, D. (1999): Gründungsbremse Bürokratie. DtA Deutsche Ausgleichsbank: Wissenschaftliche Reihe Bd. 13. Bonn, Berlin.
- Streeter, D.H.; Jaquette, J.P.; Hovis, K. (2002): University-wide entrepreneurship education: alternative models and current trends. Working Paper Cornell University, Ithaca NY, March 2002-2.
- Thierstein, A.; Wilhelm, B.E.; Behrendt, H. (2002): Gründerzeit. Unternehmensgründungen von Absolventen der Ostschweizer Hochschulen. Schriftenreihe des Instituts für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus der Universität St. Gallen. Beiträge zur Regionalwirtschaft. Haupt Verlag: Bern.
- Tröger, Jochen (2003): Drittmittel aus der Sicht der Universität. Vortrag beim Symposium „Drittmittel – Strafbare Dienstpflicht?“ in Heidelberg, 14. November 2003.
- Tschmarke, A. (2000): Schulischer und universitärer Bereich als Instrument zur positiven Beeinflussung eines Klimas für unternehmerische Selbständigkeit und wirtschaftliche Eigenverantwortung. In: IfM Bonn (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 2/2000. Bonn. S. 81-124.
- Vesper, K.H.; McMullan, W. (1988): Entrepreneurship: Today courses, tomorrow degrees? In: Entrepreneurship Theory and Practice 12(1988)1. S. 7-13.

- Vesper, K.H.; Gartner, W. (2001): University entrepreneurship programs. L.A.
- Walterscheid, K. (1998): Entrepreneurship Education als universitäre Lehre. Diskussionsbeiträge des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der FernUniversität - Gesamthochschule-Hagen. Nr. 261.
- Warshaw, M. (2000): Top gun for Start-Ups. An experimental graduate program is designed to carry students to their first start-up. In: Inc. Magazine, 01 October 2000. Boston. S. 53-54.
- Weigel-Stollenwerk, Nicole; Piwko, Rudi (2005): Fundraising – Kreative und effektive Methoden der Mittelbeschaffung. Arbeitspapier der Stiftung MITARBEIT, Bonn.
- Weiler, H.N. (2005): Wissenschaft und Wirtschaft im Silicon Valley – Anmerkungen zu einer umstrittenen Symbiose. In: Beiträge zur Hochschulforschung. 27(2005)2: 8 - 30.
- Zacharias, C.; Kuhn, W. (2001): Einführung in die Fallstudienproblematik. In: Koch, L.T.; Zacharias, C. (Hrsg.): Gründungsmanagement. München, Wien. S. 419-427.

Anhang

Beispiel 1 einer Stellenausschreibung

Universität Siegen

Im Fachbereich 5-Wirtschaftswissenschaften, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht – der Universität Siegen ist eine

Universitätsprofessur für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Unternehmensnachfolge

(Bes.-Gr. W 3) zum 1. Oktober 2006 zu besetzen.

Die Stelle inklusive der zugehörigen personal- und Sachmittelausstattung wird der Universität Siegen durch ein Stifterkonsortium zur Verfügung gestellt. Nach der fünfjährigen Stiftungsperiode wird die Finanzierung der Professur von der Universität Siegen übernommen.

Die künftige Stelleninhaberin bzw. der künftige Stelleninhaber soll das Gebiet der Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen in der Forschung und Lehre breit vertreten.

Das Lehrangebot soll in den auslaufenden Diplomstudiengängen, in dem neu eingerichteten betriebswirtschaftlichen Bachelorstudiengang sowie im geplanten Masterstudiengang „Small Business Management“ erbracht werden. Eine Mitarbeit im Siegener Mittelstandsinstitut und die Einwerbung von Drittmitteln werden erwartet.

Erwünscht sind Bewerberinnen und Bewerber mit eindeutiger betriebswirtschaftlicher Orientierung im Bereich Mittelstandsforschung und insbesondere der Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen.

In der Forschung und Lehre wird eine internationale Ausrichtung vorausgesetzt. Vorausgesetzt werden besondere Befähigung zu wissenschaftlicher Arbeit, die in der Regel durch die Qualität der Promotion nachgewiesen wird, zusätzliche wissenschaftliche Leistungen, die im Berufungsverfahren bewertet werden, sowie auch englischsprachige Lehrerfahrung und der Nachweis didaktischer Kompetenz.

Die zusätzlichen wissenschaftlichen Leistungen können im Rahmen einer Juniorprofessur, einer Habilitation oder einer Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin bzw. wissenschaftlicher Mitarbeiter an einer Hochschule oder außeruniversitären Forschungseinrichtung oder im Rahmen einer sonstigen wissenschaftlichen Tätigkeit erbracht worden sein. Ferner wird die Bereitschaft zur aktiven und konstruktiven Mitarbeit in Selbstverwaltungsgremien der Universität erwartet.

Die Universität Siegen strebt eine Erhöhung des Anteils von Frauen in Forschung und Lehre an. Entsprechend qualifizierte Wissenschaftlerinnen werden um ihre Bewerbung gebeten. Bewerbungen geeigneter Schwerbehinderter sind erwünscht.

Bewerbungen mit den üblichen Unterlagen (Lebenslauf, Lichtbild, Zeugniskopien, Schriftenverzeichnis und eine Darstellung der bisherigen Lehrtätigkeit) richten Sie bitte an u.g. Adresse.

Die Universität Siegen bedankt sich bei dem Stifterkonsortium bestehend aus der Sparkasse Siegen sowie sieben weiteren Sparkassen der Region Siegen, dem Westfälisch-Lippischen Sparkassen- und Giroverband, der Otto Quast Bau AG, der PwC Deutsche Revision AG, dem Stifterverband für die Deutsche Wirtschaft e.V. der Friedrich Krombach GmbH & Co. KG Armaturenwerke, der Industrie- und Handelskammer Siegen, der Rechtsanwaltskanzlei Schleifenbaum & Adler, der Unternehmerschaft Siegen-Wittgenstein, dem Arbeitgeberverband für den Kreis Olpe sowie der Kreishandwerkerschaft Westfalen-Süd.

Universität Siegen
Fachbereich 5 – Wirtschaftswissenschaften,
Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht

Erschienen in DIE ZEIT
vom 09.02.2006

Beispiel 2 einer Stellenausschreibung

An der WHU - Otto Beisheim School of Management mit Sitz in Vallendar ist der

Otto Beisheim-Stiftungslehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmertum und Existenzgründung

ab dem 1.10.2006 zu besetzen. Die Stelle ist bei Erstberufung zunächst auf fünf Jahre befristet. Der/Die Lehrstuhlinhaber/in soll habilitiert sein oder habilitationsgleiche Leistungen aufweisen.

Er/Sie soll durch internationale und deutschsprachige Veröffentlichungen in begutachteten Zeitschriften auf den Gebieten des Entrepreneurship bzw. des Managements von Gründungsunternehmen ausgewiesen sein. Praktische Erfahrungen mit Unternehmensgründungen sind von Vorteil. Ebenso sind internationale Erfahrungen in der Gründungsforschung, der Gründungspraxis und in englischsprachigen MBA-Programmen von Vorteil.

Der/Die Lehrstuhlinhaber/in soll in den verschiedenen Programmen der WHU lehren. Die Lehrveranstaltungen werden ganz oder überwiegend in englischer Sprache abzuhalten sein. In der Forschung soll der/die Lehrstuhlinhaber/in eng mit den Kollegen an der WHU und an den internationalen Partnerhochschulen der WHU zusammen arbeiten. Die Bereitschaft zur Mitarbeit in der akademischen Selbstverwaltung der WHU wird erwartet.

Bewerbungen auch aus dem Ausland sind willkommen. Soweit bei ausländischen Bewerbern die Habilitation oder die erfolgreiche Tätigkeit in einer Juniorprofessur ungebrauchlich sind, soll der/die Lehrstuhlinhaber/in den Grad eines Ph.D. besitzen. Die Beherrschung der deutschen und der englischen Sprache ist erforderlich.

Die Berufungsvoraussetzungen entsprechen denen an öffentlichen Universitäten. Die Vergütung erfolgt in Anlehnung an die Vergütung von Universitätsprofessoren nach W3. Bewerbungen mit den üblichen Unterlagen werden erbeten an

WHU - Otto Beisheim School of Management
Prof. Dr. Michael Frenkel, Rektor
Burgplatz 2
56179 Vallendar
<http://www.whu.edu/>

Bewerbungsschluss: 15.08.2006

Quelle: <http://zeit.academics.de/portal/action/ad/show?adId=2809>