

Johann Fabian Faltermeier und Xenia Justus (Hrsg.)

**Entrepreneurship & Intrapreneurship:
Same or Different?**

Konferenzband

**RAM-Verlag
2019**

Faltermeier, J. F. & Justus, X. (Hrsg.). (2019). *Entrepreneurship & Intrapreneurship: Same or Different?* Beiträge zur Konferenz an der Ostbayerischen Technischen Hochschule Regensburg. Lüdenscheid: RAM-Verlag.

Diese Publikation entstand an der Ostbayerischen Technischen Hochschule Regensburg im Rahmen des Projekts „Unternehmerische Kompetenzen auf dem tschechisch-bayerischen Arbeitsmarkt“ mit der Registrierungsnummer 34, das im Rahmen des „Ziel ETZ 2014 -2020 Freistaat Bayern - Tschechische Republik (INTERREG V)“ umgesetzt wird.

Projektleitung:

Zdeněk Caha, MBA, Ph.D.

Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích

Prof. Dr. Sean Patrick Sassmannshausen

Ostbayerische Technische Hochschule Regensburg

Herausgeber:

Johann Fabian Faltermeier

Ostbayerische Technische Hochschule Regensburg

Dr. Xenia Justus

Ostbayerische Technische Hochschule Regensburg

Rezensenten:

Prof. Dr. Thomas Liebethuth

Ostbayerische Technische Hochschule Regensburg

Christoph Michl

Stadt Regensburg

Gerd Otto

Wirtschaftszeitung

Mittelbayerischer Verlag KG

© Copyright 2019 by RAM-Verlag

ISBN 978-3-942303-86-6

Vorwort

Unternehmertum als Schlüssel der sozio-ökonomischen Entwicklung

Prof. Dr. Sean Patrick Saßmannshausen, OTH Regensburg, Projektleiter

„Entrepreneurship & Intrapreneurship: Same or Different?“ so lautete das Motto der Tagung an der Ostbayerischen Technischen Hochschule Regensburg im April 2019, wozu hiermit der Konferenzband vorgelegt wird. Ausgerichtet wurde diese Konferenz im Rahmen des Projektes „Unternehmerische Kompetenzen auf dem tschechisch-bayerischen Arbeitsmarkt“, gefördert durch die Europäische Union („Ziel ETZ 2014-2020 Freistaat Bayern – Tschechische Republik, INTERREG V“, Nr. 34). In diesem Projekt wurden zunächst die unterschiedlichen Ausgangsbedingungen der Gründungslehre an den beiden beteiligten Hochschulen betrachtet. Darauf aufbauend wurden gemeinsam Bildungsinhalte und Lehrmaterialien, vor allem auch gut verfügbarer Online-Content, an Hochschulen auf beiden Seiten der bayerisch-tschechischen Grenze entwickelt und nachhaltig in die Lehre eingebunden. Unter anderem sind dabei zweisprachige Handbücher zur Unternehmensgründung entstanden. Es wurde ferner die Einstellung der Studierenden zu unternehmerischem Verhalten empirisch untersucht und ob das Projekt diese Einstellung zu verändern vermochte (vgl. ausführlich zum Projekt und den Arbeitsergebnissen die Projektwebsite <http://www.enterprisingbehavior.eu/de>, die zahlreiche frei verfügbare Lehrmaterialien und Downloads von Publikationen bietet, unter anderem eine Schrift mit einem Überblick zu den wichtigsten didaktischen Methoden der Entrepreneurship-Lehre).

Schnell wurde im Verlauf des Projektes klar, dass unternehmerische Kompetenzen nicht nur für Neugründerinnen und -gründer relevant sind, sondern auch viele etablierte Unternehmen unternehmerisch denkende und handelnde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter suchen, in der Hoffnung dadurch das eigene Innovationspotential zu stärken und zu neuer Wertegenerierung und Wachstum zu gelangen, und vielleicht sogar zukünftigen strukturellen Wandel ihrer Industrien besser bewältigen zu können. Dies galt besonders für Unternehmen im EU Ziel

Industrien besser bewältigen zu können. Dies galt besonders für Unternehmen im EU Ziel ETZ Fördergebiet entlang der Bayerisch-Tschechischen Grenze, mit denen hierzu ein interessanter Austausch entstand, der zusätzlich die Bedeutung der ambitionierten Projektziele bestätigte. Allerdings profitierten die Unternehmen hier nur indirekt, v. a. durch den offenen Informationsaustausch und der verbesserten unternehmerischen Kompetenzen und Einstellungen der Absolventinnen und Absolventen, die auf den Arbeitsmarkt gelangen.

Durch die Tagung zog sich gleichsam als roter Faden entsprechend das Spannungsverhältnis zwischen Entrepreneurship und Intrapreneurship. Entrepreneurship wird dabei assoziiert mit Unternehmertum durch Neugründungen, Intrapreneurship ist hingegen eine Wortschöpfung für „internes Unternehmertum“ oder „Unternehmertum im Unternehmen“ (vgl. z. B. Rule & Irwin 1988, Hisrich 1990, Antoncic & Hisrich 2001, 2003). Im Rahmen des zweitägigen Programms wurden Gemeinsamkeiten und Unterschiede, Bedingungen für und Hoffnungen an diese beiden Formen des Unternehmertums beleuchtet (vgl. z. B. Luchsinger & Bagby 1987, Hisrich 1990, Parker 2011).

Grob gesagt begann sich die Betriebswirtschaftslehre in den USA seit den 1980er Jahren von ihrem Fokus auf große Konzerne zu lösen und sich – zunächst als eine Nische – auch der Betrachtung von Unternehmensgründungen zu widmen. Als im Wesentlichen maßgeblich erwiesen sich dabei unter anderem fünf große Forschungsfragen:

1. Psychologisch: Was veranlasst Menschen Unternehmen zu gründen? Was kennzeichnet unternehmerische Persönlichkeiten? Welche Persönlichkeitseigenschaften erhöhen die Gründungswahrscheinlichkeit, und welche die Erfolgswahrscheinlichkeit? (vgl. z. B. McClelland 1961, 1965, 1987, Müller 1999, 1999a, 2000)
2. Soziologisch: Was kennzeichnet Unternehmensgründerinnen und -gründer als Gruppe? Welche soziologischen Einflüsse begünstigen die Entscheidung für eine Unternehmensgründung? Welche Wirkung entfaltet Unternehmertum auf die Gesellschaft? Gibt es statistisch signifikante Unterschiede zwischen Gründerinnen und Gründern, und wenn ja, warum? Welche Rolle spielen bestimmte Bevölkerungsgruppen (z. B. Migranten, Studierende usw.) für das Gründungsgeschehen, oder

umgekehrt die Option des Unternehmertums für diese? (vgl. z. B. Reynolds 1992, Thornton 1999, Bögenholdt et al. 2009, Goss et al. 2011, Thornton et al. 2011, Ruediger 2015, Light 2017)

3. Organisationstheoretisch: Wie entstehen neue Organisationen und welche Prozesse braucht es, neue Organisationen erfolgreich zu etablieren (Katz & Gartner 1988)? Was macht diese Prozesse erfolgreich? Was sind die Herausforderungen hierbei, was die „Liabilities of Newness and Smallness“ (Bruderl & Schussler 1990, Kale & Ardit 1998, Cafferata 2009, Carayannopoulos 2009, Abatecola 2012)? Wie können neue Organisationen wachsen oder ihre Existenz nachhaltig sichern?
4. Ökonomisch: Was ist die Aufgabe und was die Wirkung von Unternehmertum in einer Volkswirtschaft (z. B. Koch 2001, Karlsson et al. 2004, Saßmannshausen 2012, Cumming et al. 2014)? Ist es die Durchsetzung von Innovationen am Markt, und damit mithin das Durchbrechen von bisherigen Gleichgewichtszuständen (Schumpeterian bzw. Evolutionary Economics), oder ist es das Entdecken und Nutzen von Asymmetrien auf oder zwischen Märkten, und damit das Herstellen von Gleichgewichtszuständen (Austrian Economics) (z. B. Schumpeter 1934, Kirzner 1973, Shane 2012, Ferreira 2017)? Ist es notwendig, die Bedingungen für das Etablieren neuer Organisationen zu verbessern (z. B. Tonoyan 2010, Estrin et al. 2013)? Gibt es ein Marktversagen, das es notwendig macht, Neugründungen zu fördern, und wie sollte eine solche Förderung geschehen (z. B. Brockmann & Staak 2011, Staak 2011, Castaño 2016, Fritsch 2019)? Was ist die Wirkung von Neugründungen in Hinblick auf die Struktur und Dynamik von Volkswirtschaften (z. B. Wennekers & Thurik 1999, Gries & Naudé 2010, Noseleit 2013, Decker et al. 2014)?
5. Pädagogisch: Ist Unternehmertum lehr- und lernbar? Was sollte vermittelt werden? Mit welchen besonderen Methoden (z. B. Justus & Caha 2018)? Welche fachlichen Inhalte und methodischen Kompetenzen sind relevant? Können Persönlichkeiten durch pädagogische Interventionen und didaktische Methoden zu unternehmerischem Denken und Handeln qualifiziert und motiviert werden? Wie und mit welcher Verantwortung der

Lehrenden? (z. B. Singh 1990, Hansemark 1998, Braukmann 2000; für einen Überblick Saßmannshausen 2015).

All diese Fragen lassen sich von Entrepreneurship auf Intrapreneurship übertragen, zum Beispiel:

1. Psychologisch: Wer sind die Intrapreneure und wie können solche Persönlichkeiten im Unternehmen entdeckt oder entwickelt werden? Welche Risikostrukturen und welchen Grad an organisationalem Einbezug bevorzugen sie im Vergleich zu Entrepreneuren?
2. Soziologisch: Was kennzeichnet Intrapreneure als soziale Gruppe innerhalb eines Betriebs und im Management generell? Wie können solche Gruppen innerhalb eines bestehenden Unternehmens angesprochen und entwickelt werden?
3. Organisationstheoretisch: Wie können Ideen von Intrapreneuren gewonnen werden, und wie evaluiert, ausgewählt und umgesetzt? Was sind geeignete Organisationsformen zur Entwicklung von Ideen (zum Beispiel In-House Incubatoren und Intrapreneurship-Programme, Wettbewerbe usw.)? Und was sind geeignete Organisationsformen zur Markteinführung von neuen Ideen (z. B. durch die Bestandsorganisation, durch neue Business Units, durch Ausgründungen, durch Mehrheits- oder Minderheitsbeteiligungen an Start-ups usw.)? Wie kann Intrapreneurship als betrieblicher Prozess organisiert und verankert werden?
4. Ökonomisch: Kann Intrapreneurship einen wesentlichen Beitrag zum Strukturwandel und zur Innovationskraft von etablierten Unternehmen leisten? Warum wäre diese Ausdrucksform dazu eher in der Lage als das herkömmliche Innovationsmanagement? Was kann dies für Unternehmen (Mikroebene) und Volkswirtschaften (Makroebene) bedeuten?
5. Pädagogisch: Ist Intrapreneurship lehr- und lernbar? Wie und mit welchen Methoden? Und vor allem, worin würde sich eine Intrapreneurship-Lehre von einer Entrepreneurship-Lehre unterscheiden, und was wären die Gemeinsamkeiten? Ist Intrapreneurship als Konzept an Nicht-Intrapreneure vermittelbar und wie, so dass diese in ihren Organisationen zumindest die Voraussetzungen für Intrapreneurship schaffen können?

Besonders der letzten, der pädagogischen Frage, und in diesem Rahmen speziell der Vermittlung von unternehmerischem Denken und Handeln an Studierende an angewandten Hochschulen, widmet sich das grenzüberschreitende EU-Ziel-ETZ-Projekt des Instituts für Strategisches Management der VŠTE Budweis und des start-up centers der OTH Regensburg, und zwar sowohl in Hinblick auf Entrepreneurship wie auch auf Intrapreneurship. Diese Frage kann allerdings nicht beantwortet werden, ohne auch die vorgenannten Forschungsfelder zu durchdringen. Das Projektteam betrat damit ein weites Feld. Dieses Feld erweiterte sich noch, als an beiden Hochschulen deutlich wurde, dass eine Prämisse des Projektantrages nicht ins Leere lief: Ein lebhaftes Interesse an unternehmerisch denkenden und handelnden Persönlichkeiten besteht nicht nur in Hinblick auf Neugründungen, sondern die etablierte Industrie im bayerisch-tschechischen Grenzgebiet hat ein reges und begründetes Interesse an Absolventinnen und Absolventen mit unternehmerischen Qualifikationen und erhofft sich davon wesentliche Impulse für das Innovationsgeschehen innerhalb ihrer Organisationen. Entsprechend war die Konferenz mit ihren in diesem Band vorgestellten Beiträgen nicht allein auf Neugründungen ausgerichtet, sondern suchte Entre- und Intrapreneurship zusammen zu bringen, und dies nicht nur aus wissenschaftlicher Perspektive, sondern die Bühne war auch für Vortragende aus der Praxis geöffnet, die ihre Ansätze und Erfahrungen den über 100 interessierten Zuhörern mitteilten.

Das Interesse aus bestehenden Unternehmen korrespondiert mit einer generellen Entwicklung des Fachs Entrepreneurship, in dessen Zuge sich der Fokus vom Etablieren neuer Organisationen (Katz & Gartner 1988) auf das Erkennen oder Kreieren von Marktchancen (Opportunities oder unternehmerische Gelegenheiten) als Kern des Fachs verlagert hat (Shane & Venkataraman 2000, Shane 2012), und solche Prozesse können ebenso durch Neugründungen, als auch durch etablierte Marktteilnehmer angestoßen werden (zur Entwicklung des Fachs Entrepreneurship vgl. Saßmannshausen 2012).

Dann aber stellt sich die Frage, warum Studierende und Hochschulabsolventen als Neugründer so viel energetischer agieren, während sich Konzerne schwertun, neue Geschäftsideen zu entdecken oder – wenn sie einmal entdeckt sind – diese konsequent und vor allem schnell umzusetzen, und sich meist besser auf die

Optimierung bestehender Portfolios verstehen? Warum gibt es kaum Konzerne, die es schaffen, ihre Ressourcen und Kompetenzen auf neue Geschäftsfelder zu übertragen? Wie könnte das unternehmerische Potential der vielen Mitarbeitenden zunächst entwickelt und dann in Innovationstätigkeit und schließlich Wertschöpfung transformiert werden? Gibt es dieses Potential, wie wird mit diesem umgegangen und welche Erfahrungen wurden dabei gemacht? Zu diesen Fragen entstand in der Projektlaufzeit ein reger Dialog in der bayerisch-tschechischen Grenzregion, der folgerichtig in ein Konferenzthema mündete, das nicht nur Neugründungen betrachtet, sondern auch die Entfaltung von Unternehmertum in bestehenden Unternehmen. Neugründungen wie bestehende Unternehmen mögen daher hoffentlich reichlich Anregungen aber auch Stoff zum Nachdenken aus diesem Tagungsband beziehen, den wir dank der Förderung durch die EU allen Interessierten dauerhaft und kostenlos online verfügbar machen können.

Eine übergeordnete Bedeutung über die bayerisch-tschechische Grenzregion hinaus ergibt sich aus dem generell gestiegenen Interesse gerade an Intrapreneurship. Kawohl et al. (2019) sprechen in ihrer jüngst vorgelegten Studie gar von einem Megatrend in der deutschen Industrie. Sie untersuchten empirisch die Intrapreneurship-Aktivitäten der Top-1000-Unternehmen in Deutschland und stellten fest, dass diese in 2018 insgesamt fast 800 Intrapreneurship-Aktivitäten lancierten. Eine Konferenzankündigung unserer Tagung wurde in den Sozialen Medien auf „LinkedIn“ fast 5.000 Mal aufgerufen, meist durch Personen, die auf leitender Ebene in großen Konzernen tätig sind, und auf „Research Gate“ entspann sich gar eine lebhaft Diskussionsrunde auf unserer Konferenzseite unter den Usern. Daher mag dieser Konferenzband und seine einzelnen Beiträge auch überregional auf Interesse stoßen. Auch hier gilt die kostenfreie Online-Verfügbarkeit dank der EU-Förderung.

Wir haben die Inhalte unseres Projektes ab 2014 geplant und es erfüllt uns mit bescheidenem Stolz, dass die Relevanz der damals entwickelten Themenstellung sich tatsächlich derart entwickelt hat. Dies bestätigt uns zudem in einer grundsätzlichen Überzeugung, nämlich dass wissenschaftliche Arbeit nicht nur durch den Blick in den empirischen Rückspiegel stattfindet, sondern mehr den Mut zur zukunftsgerichteten, konzeptionellen Arbeit finden sollte.

Zuletzt kann unsere Tagung sogar einen Beitrag zum gegenwärtigen politischen Diskurs in der Bundesrepublik Deutschland liefern. Vielleicht hat gerade deswegen die Wirtschaftszeitung des Mittelbayerischen Verlags so ausführlich berichtet? Denn es scheint im Trend der Zeit zu liegen, dass vor allem darüber debattiert wird, wie Werte verteilt werden können. Im Zeitraum der Konferenz machte besonders Kevin Kühnert von der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands entsprechend auf sich aufmerksam, forderte sogar die Enteignung unternehmerischen Vermögens. Ohne den ökonomischen und sozialpolitischen Sinn von Umverteilung generell in Frage zu stellen, muss man bemängeln, dass es in der deutschen Medienlandschaft oft viel Zuspruch für jene gibt, die Umverteilung von Werten als Lösung zur Bekämpfung von Armut sehen. Wäre es nicht noch zielführender, die Generierung von Werten als eigentliche Lösung zu betrachten? Wird zu häufig übersehen, wie schwer es ist, unternehmerische Wertschöpfung zu initiieren, da ja letztendlich doch immer nur das zur Umverteilung genutzt werden kann, was zuvor gemeinsam durch unternehmerisch agierende Personen und deren Mitstreitenden in den Betrieben am Markt erwirtschaftet wurde?

Doch anstatt unternehmerische Initiative zu beflügeln, und Menschen zu ermutigen, hohe Arbeitsbelastungen und persönliche Risiken als Unternehmerin oder Unternehmer in Kauf zu nehmen, werden in den letzten Jahren immer mehr bürokratische Hürden, rechtliche Auflagen und Haftungsrisiken, staatliche Preisgestaltung und steuerliche Nachteile etabliert oder zumindest in Aussicht gestellt, so zuletzt eine Vermögenssteuer, die vor allem in schlechten Jahren die Substanz des Mittelstands noch weiter aushöhlen würde. Kann man als Hochschullehrender unter diesen Rahmenbedingungen überhaupt noch zur Unternehmensgründung raten, zum Beispiel wenn Unternehmer für die Sozialabgaben ihrer Zulieferer und Subunternehmer haften sollen, ohne diese Risiken überhaupt beeinflussen zu können? In der Politik ist ein Umdenken dringend erforderlich: Jedes Gesetz, das der Wirtschaft neue Implikationen bringt, muss zuvor auf seine Wirkung auf die fragile Start-up Szene hin geprüft werden. Ansonsten wird staatliche Gründungsförderung immer mehr nicht das Marktversagen, sondern das eigene Staatsversagen kompensieren und letztlich sinnlos werden, da niemand eine Unternehmensgründung ernsthaft erwägen

wird, wenn am Ende aller unglaublich großen Anstrengungen und erheblichen persönlichen Risiken der hoffentlich schlussendlich eintretende unternehmerische Erfolg in den Neid der Gesellschaft und sodann geradewegs in die Verstaatlichung des unter großen Schwierigkeiten gegründeten Unternehmens führen würde. In den letzten Jahren hat die Politik oft betont, das Scheitern „sexy“ werden müsse, dass Gründerinnen und Gründer eine zweite oder auch dritte Chance haben müssen. Noch wichtiger erscheint es aber, dass überhaupt zuerst Erfolg wieder „sexy“ wird. Dem steht aber eine ausgeprägte politische und journalistische deutsche Neidkultur entgegen, die sich vor allen an den Früchten des unternehmerischen Erfolgs abarbeitet, die unternehmerischen Mühen aber geflissentlich übersieht. Doch Unternehmertum bleibt der Schlüssel zu Strukturwandel und gemeinsamen Wohlstand, mithin der sozio-ökonomischen Entwicklung insgesamt. Entrepreneurship schaffen nicht nur Chancen für sich selbst, sondern gerade auch für andere, Chancen auf Arbeit und Einkommen, auf soziale Sicherheit aus Wertschöpfung und auf neue Handlungsmöglichkeiten als Anwender innovativer Produkte und Dienstleistungen (Saßmannshausen 2012). Doch dies alles nur unter der Prämisse des Erfolges. Mit diesem Tagungsband widmen wir uns zuallererst den Mühen und Herausforderungen des Unternehmertums, die die Basis solchen Erfolgs darstellen. Viel Spaß und viel Interesse beim Lesen!

Literatur

Abatecola, G., Cafferata, R., & Poggesi, S. (2012). Arthur Stinchcombe's "liability of newness": contribution and impact of the construct. *Journal of Management History*, 18(4), 402-418.

Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.

Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of small business and enterprise development*, 10(1), 7-24.

Bögenhold, D., Fink, M., & Kraus, S. (2009). Integrative Entrepreneurship-Forschung—Identifikation von Schnittstellen zwischen soziologischer und ökonomischer Perspektive. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 34(3), 22-42.

Braukmann, U. (2000). Zur Förderung von Existenzgründungen aus Hochschulen—Konturen eines neuen hochschuldidaktischen Aufgabenfeldes. In: *Perspektiven der Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, S. 87-103.

Brockmann, H., & Staak, T. (2011). Gründungsförderung zur Bereinigung von Marktversagen auf Absatzmärkten—ein konzeptioneller Ansatz. In: N. Irsch und P. Witt (Hrsg.): *Gründungsförderung in Theorie und Praxis*, herausgegeben von KfW Bankengruppe und Förderkreis Gründungs-Forschung eV, Frankfurt am Main, 25-46.

Bruderl, J., & Schussler, R. (1990). Organizational mortality: The liabilities of newness and adolescence. *Administrative science quarterly*, 530-547.

Cafferata, R., Abatecola, G., & Poggesi, S. (2009). Revisiting Stinchcombe's 'liability of newness': a systematic literature review. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 3(4), 374.

Carayannopoulos, S. (2009). How technology-based new firms leverage newness and smallness to commercialize disruptive technologies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 419-438.

Castaño, M. S., Méndez, M. T., & Galindo, M. Á. (2016). The effect of public policies on entrepreneurial activity and economic growth. *Journal of Business Research*, 69(11), 5280-5285.

Cumming, D., Johan, S., & Zhang, M. (2014). The economic impact of entrepreneurship: Comparing international datasets. *Corporate Governance: An International Review*, 22(2), 162-178.

Decker, R., Haltiwanger, J., Jarmin, R., & Miranda, J. (2014). The role of entrepreneurship in US job creation and economic dynamism. *Journal of Economic Perspectives*, 28(3), 3-24.

Estrin, S., Korosteleva, J., & Mickiewicz, T. (2013). Which institutions encourage entrepreneurial growth aspirations? *Journal of business venturing*, 28(4), 564-580.

Ferreira, J. J., Fayolle, A., Fernandes, C., & Raposo, M. (2017). Effects of Schumpeterian and Kirznerian entrepreneurship on economic growth: Panel data evidence. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(1-2), 27-50.

- Fritsch, M. (2019). Entrepreneurship-Politik. In: Entrepreneurship. Springer Gabler: Berlin, Heidelberg, S. 159-175.
- Gries, T., & Naudé, W. (2010). Entrepreneurship and structural economic transformation. *Small Business Economics*, 34(1), 13-29.
- Goss, D., Jones, R., Betta, M., & Latham, J. (2011). Power as practice: A micro-sociological analysis of the dynamics of emancipatory entrepreneurship. *Organization Studies*, 32(2), 211-229.
- Hansemark, O. C. (1998). The effects of an entrepreneurship programme on need for achievement and locus of control of reinforcement. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 4(1), 28-50.
- Hisrich, R. D. (1990). Entrepreneurship/intrapreneurship. *American Psychologist*, 45(2), 209ff.
- Justus, X., & Caha, Z. (2018): Methoden in der Gründungslehre. Rahm Verlag.
- Kale, S., & Arditi, D. (1998). Business failures: Liabilities of newness, adolescence, and smallness. *Journal of Construction engineering and management*, 124(6), 458-464.
- Karlsson, C., Friis, C., & Paulsson, T. (2004). Relating entrepreneurship to economic growth. *The Emerging Digital Economy: Entrepreneurship Clusters and Policy*. Springer-Verlag, Berlin.
- Katz, J., & Gartner, W. B. (1988). Properties of emerging organizations. *Academy of Management Review*, 13(3), 429-441.
- Kirzner, Israel M. (1973): *Competition and Entrepreneurship*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Koch, L. T. (2001). Unternehmensgründung als Motor der wirtschaftlichen Entwicklung. In: Koch, L. T. / Zacharias, C. (Hrsg.): *Gründungsmanagement*, München, Wien: Oldenburg, 23-35.
- Light, I., Bhachu, P., & Karageorgis, S. (2017). Migration networks and immigrant entrepreneurship. In: *Immigration and Entrepreneurship*, Routledge, S. 25-50.
- Luchsinger, V., & Bagby, D. R. (1987). Entrepreneurship and intrapreneurship: Behaviors, comparisons, and contrasts. *SAM Advanced Management Journal*, 52(3), 10.

- McClelland, D. C. (1961): *The Achieving Society*. Princeton NJ: Princeton University Press.
- McClelland, D. C. (1965): Achievement and entrepreneurship. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 1, S. 389-392.
- McClelland, D. C. (1987): Characteristics of Successful Entrepreneurs. In: *Journal of Creative Behavior*, Vol. 3, S. 219-233.
- Müller, Günter F. (1999): Dispositionelle und familienbiografische Faktoren unselbständiger, teilselbständiger und vollselbständiger Erwerbsarbeit. In: Rosenstiel, Lutz v. / Lang-von Wins, Thomas (Hrsg.): *Existenzgründung und Unternehmertum*. Stuttgart, S. 157-180.
- Müller, Günter F. (1999a): Indikatoren unternehmerischen Verhaltens bei Psychologiestudierenden. In: *Report Psychologie*, Nr. 24 (7), S. 462-473.
- Müller, Günter F. (2000): Eigenschaftsmerkmale und unternehmerisches Handeln. In: Müller, Günter F. (Hrsg.): *Existenzgründung und unternehmerisches Handeln: Forschung und Förderung*. Landau: Verlag Empirische Pädagogik, S. 105-121.
- Noseleit, F. (2013). Entrepreneurship, structural change, and economic growth. *Journal of Evolutionary Economics*, 23(4), 735-766.
- Parker, S. C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship?. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 19-34.
- Reynolds, P. D. (1992). Sociology and entrepreneurship: Concepts and contributions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2), 47-70.
- Ruef, M. (2015). Sociology of Entrepreneurship. *Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences: An Interdisciplinary, Searchable, and Linkable Resource*, May 2015, 1-8.
- Rule, E. G., & Irwin, D. W. (1988). Fostering intrapreneurship: The new competitive edge. *Journal of Business Strategy*, 9(3), 44-47.
- Saßmannshausen, S. P. (2012). *Entrepreneurship-Forschung: Fach oder Modetrend. Evolutorisch-wissenschaftssystemtheoretische und bibliometrisch-empirische Analysen*, Köln, Lohmar: Eul Verlag.

Saßmannshausen, S. P. (2015): Prämissen einer Entrepreneurship Education an der OTH Regensburg. In: Newsletter des start-up centers der OTH Regensburg, Ausgabe 1/2015, S. 4.

Schumpeter, Josef Alois (1934): *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit Interest and the Business Cycle*. London: Oxford Press.

Shane, S. (2012). Reflections on the 2010 AMR decade award: Delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 37(1), 10-20.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.

Singh, J. B. (1990). Entrepreneurship Education as a Catalyst of Development in the Third World. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 7(4), 56-63.

StaaK, T. (2011). Allokatives Marktversagen im Gründungsgeschehen—eine wohlfahrtstheoretische Betrachtung. In: N. Irsch und P. Witt (Hrsg.): *Gründungsförderung in Theorie und Praxis*, herausgegeben von KfW Bankengruppe und Förderkreis Gründungs-Forschung eV, Frankfurt am Main, 1-24.

Thornton, P. H. (1999). The sociology of entrepreneurship. *Annual review of sociology*, 25(1), 19-46.

Thornton, P. H., Ribeiro-Soriano, D., & Urbano, D. (2011). Socio-cultural factors and entrepreneurial activity: An overview. *International Small Business Journal*, 29(2), 105-118.

Tonoyan, V., Strohmeier, R., Habib, M., & Perlitz, M. (2010). Corruption and entrepreneurship: How formal and informal institutions shape small firm behavior in transition and mature market economies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(5), 803-832.

Wennekers, S., & Thurik, R. (1999). Linking entrepreneurship and economic growth. *Small Business Economics*, 13(1), 27-56.

Inhaltsverzeichnis

A: Entrepreneurship und Intrapreneurship in Forschung und Lehre

Scaling, Accelerating and Coordinating the creating of New business: A blind spot for the Stakeholders View?!	1
<i>Arjen Verhoeff</i>	
Förderung der unternehmerischen Kompetenz: Eine Diagnostik der unternehmerischen Absichten	13
<i>Johann Fabian Faltermeier</i>	
Stakeholder-orientierte Entrepreneurship-Ausbildung an der Technischen Hochschule Ingolstadt	22
<i>Stefanie Wrobel</i>	
„5-Euro-Business“ – Praxiswettbewerb zum Thema Existenzgründung als Beispiel für die Entrepreneurship-Ausbildung Studierender	30
<i>Jutta Gügel</i>	
Business Environment in the Czech Economy 2008-2010: Barriers of Innovation Activities	33
<i>Marek Vokoun</i>	
Kompetenzentwicklungsbasierte Ausbildung an der VŠTE im Rahmen des Studienproramms Wirtschaft und Management	46
<i>Iveta Kmecová und Zdeněk Čaha</i>	
Digital Entrepreneurship Education – Verbundprojekt Grow4Digital im Donau-Naab-Regen-Dreieck	56
<i>Sean Patrick Saßmannshausen, Wolfgang Voigt und German Alexander Ojeda Moreno</i>	
Motivationale Aspekte in der Gründungslehre	64
<i>Xenia Justus</i>	

B: Entrepreneurship und Intrapreneurship in der Praxis

**Working as fast as Startups, co-pace: The Startup Organization of Continental –
Covering Entrepreneurship and Intrapreneurship Activities.....74**

Christian Beuther und Vesta Dombrowsky

**Einfluss der internen betrieblichen Faktoren auf die Wettbewerbsfähigkeit des
Unternehmens.....81**

Lukáš Polanecký

Ein Superfood gegen Hunger und Mangelernährung.....88

Iris Bleisteiner und Sophie Allgöwer

Problémy současného trhu práce v České republice.....91

František Stellner

A: Entrepreneurship und Intrapreneurship in Forschung und Lehre

Scaling, Accelerating and Coordinating the creating of New Business: A blind spot for the Stakeholders View?!

Dr. Arjen Verhoeff, guest professor at the start-up center of OTH Regensburg, independent researcher, Senior Policy Advisor and Research Coordinator at employers' association AWWN in the Netherlands

Contact: E-Mail: social.innovative@gmail.com, Researchgate, LinkedIn.

Abstract

Creative destruction assumes existing firms are driven out by startups. In the past decade, more established firms have set out a strategy of disruptive renewal of their existing business model, based on digital technology. These established firms are faced with an innovator's dilemma: they rely on existing customers and current financial resources but cannot fully adopt a disruptive business model yet given a low profit margin, and a small market. While accelerating, the scale-up of new business runs the risk to overlook a blind spot: the role of stakeholders. Integrating a start-up into an established firm in a classical, task-oriented approach usually comprises standardization, centralized planning, mutual alignment or deconcentrated staging. If the transitional space is viewed from a stakeholder perspective, coordination may improve effectivity, generate new options, or reveal latent conflicting interests. A framework is offered for optimizing the corporate strategic fit of new business. The framework distinguishes between various modes of coordination based on tasks and interests of stakeholders. To conclude, the role of stakeholders in scale-up and acceleration of new business appears to be essential but is still too unknown in practice and entrepreneurial theory.

Keywords

Innovators dilemma, Scale-up, Stakeholders, Framework for Coordination

Introduction

The concept of creative destruction (Tzeng, 2009; Navis & Glynn, 2010, Verhoeff, 2011). implicitly assumes existing firms are driven out by new initiatives, usually startups equipped with the newest technology. In the past decade, more and more established firms have set out a strategy of disruptive renewal of an existing business model. An important driver for such a strategy is the rapidly changing entrepreneurial context for established firms: the need for a business model based on digital technology cannot be neglected any more. It faces established firms with an innovator's dilemma in strategic corporate entrepreneurship (Henderson, 2006). The dilemma is: while established firms rely on existing customers and current financial resources, firms cannot fully adopt a disruptive business model yet with its usually still low profit margin, small market, and lack of market statistics. This contribution is a review of the tension in the innovation dilemma, illustrated by the concept of scale-up of new business opportunities. More specific, the focus is on a blind spot in practice, and in research for the role of stakeholders.

The scale-up problem

Established firms may see various strategic options to adapt their current business model to a changing environment (Kim & Mauborgne, 2005). First, they can extend or improve their current value chain, which is referred to as a 'red ocean strategy'. Second, they can embrace innovation by creating a new value chain, the so called 'blue ocean strategy'. Or third, firms can pursue both strategies at the same time, a two-handedness known as ambidexterity (O'Reilly & Tushman, 2004). To escape the innovators dilemma a strategy, should not only include ambition, goals and scope (Collis & Rukstad, 2008; Kuratko, 2007), but also the capabilities an organization requires (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regnér, 2015). Such a strategy can be a guide for the coordination process when an established firm is pursuing a (disruptive) innovation, while still relying on the cash flow of existing exploitation (Christensen, Grossman & Hwang, 2009). An important phase in the transition of a start-up into 'grown-up' is scale-up. While in the start-up phase the proof of concept is the main concern, the scale-up phase is concerned with the proof of value. Scale-ups in the context of an established firm have been studied in a plurality of ways. One strand of literature is focused on internal corporate

*Scaling, Accelerating and Coordinating the creating of New Business:
A blind spot for the Stakeholders View?!*

venturing, or intrapreneurship (Ma, Liu & Karri, 2016). Another approach is oriented towards investing beyond the boundaries of an established firm. A classic example is skunk works to temporarily create new business outside the existing organization by a team with a high degree of autonomy, unrestricted by existing bureaucracy (Rogers, 2003). An established firm may also apply their venture capital outside of the company by investing in start-ups (Dushnitsky & Shapira, 2010). In the current digital era, the latter is a widespread approach as can be noticed when visiting websites of, for instance, multinational firms.

Incorporating a scale-up into an established firm appears too often far from easy. The scale up problem (University of Cambridge & University of Oxford, 2016) comprises various elements that apply to both internal ventures and external startups. A frequent tension is experienced when the tested viable product or service is being streamlined into an exploitation phase. Examples are entering the scaling phase when the product-market fit has not yet balanced out or ignoring issues in an emerging production. Another problem stems from neglecting the startup spirit of the entrepreneur, the intrapreneur, or the start-up team. The reverse might also happen: for instance, investors in a start-up have installed a supervisory board, but the founding entrepreneur with all energy focused on 'making it happen' is not open for advice. In established firms a problem may occur when the integration of a successful startup into an organization is not aligned with the existing business portfolio. From an operational angle, the process of integration is influenced by classical phenomena in business administration, such as, bosses, key performance indicators (kpi), security/privacy, reputation or governance rules. Furthermore, the 'transitional' capability can be challenged by misunderstandings, asymmetrical information, timing issues, plain resistance, or even irrational human behavior (Verhoeff, 2012). For instance, introducing a new computer system often fails because technical experts and managers are not aware of, or simply ignore the underlying psycho-social dynamics of organizational change. Such problems illustrate the scale-up of an innovation involves a human process. In the transitional space it may boost – or endanger - the expected growth in value. Expressed in a figure the scale-up problem for an established firm can be depicted as follows in *figure 1*.

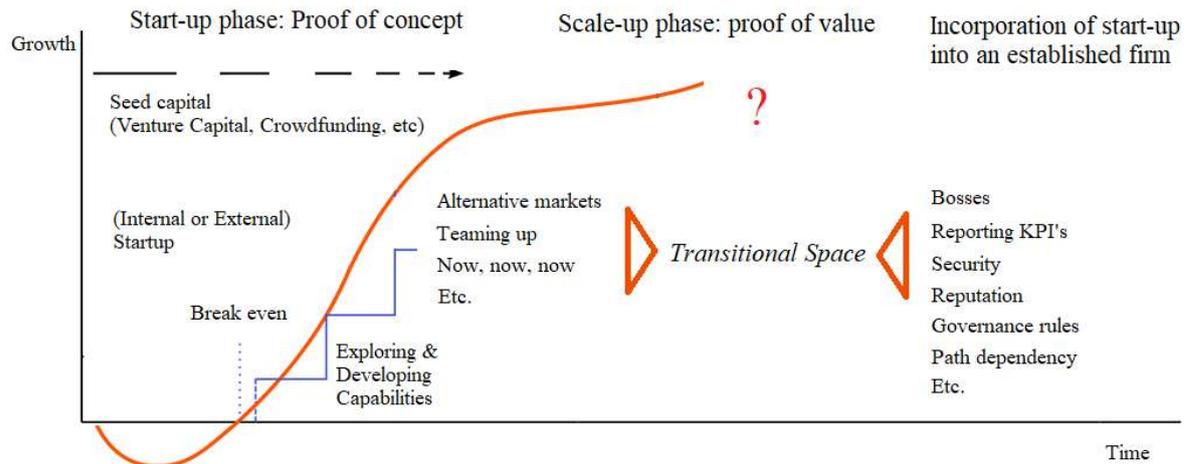


Figure 1: The transition from start-up to scale-up into incorporation into an established firm

In sum, the transitional space (Diamond, 1996) as shown in *figure 1* usually comprises many ‘technicalities’, while the human factor is overlooked. As a definition transitional space of a scale-up can be described as an area where the proven value of a start-up is meeting the requirements of an established firm. This area is comprising a ‘techné’ (something is produced in a task-oriented way, and revealed as such to an established firm), as well as the interests of relevant stakeholders in the social dimension. In a classical, task-oriented approach of integrating a scale-up into an established firm, coordination may comprise standardization, centralized planning, mutual alignment or deconcentrated staging (see *table 1*).

Stakeholders acting in the transitional space

Various coordination mechanisms can enhance the capability of coping with the innovation dilemma, such as plans and rules, objects and representations, roles, routines and proximity (Okhuysen & Bechky, 2009). Most of such mechanisms restrict their scope in a task-oriented manner. In fact, a task-oriented focus may be the reason that many scale-ups fail. While the task dimension has been addressed extensively in literature on organizational design and development, the relational dimension requires still to be studied (Lawrence & Suddaby, 2006; Verhoeff, 2011). When coordinating the integration of a scale-up into an established firm a stakeholder-oriented view may optimize effectivity, generate new options, or reveal latent conflicting interests. Stakeholders can be defined as “any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the activities of an organization”

*Scaling, Accelerating and Coordinating the creating of New Business:
A blind spot for the Stakeholders View?!*

(Freeman, 1984, p.46). The process of coordination allows stakeholders to share, discuss and align efforts towards a common goal (Okhuysen & Bechky, 2009; Faraj & Xiao, 2006). For instance: stakeholders related to an organization may act in mutual collaboration and coordination, such as in leader–member exchange (Kulkarni, 2011). Common understanding can emerge from a shared view on why and what needs to be done, and may be embedded, for instance, in routines regarding the exchange of information (Verhoeff, 2012), communication (Becker et.al, 2012), or feedback (Bracken, Timmreck & Church, 2001). Accountability can emerge from formal procedures a hierarchical organizational structure, but can also arise from informal interactions, like regular meetings. Predictability enables stakeholders to anticipate challenges, or conflicts. The influence of stakeholders on the results of an organization has been studied in a number of ways (Bowen & Ostroff, 2004; Carmeli, Gelbard & Gefen, 2010; Mazzanti, Pini & Tortia, 2005).

An established firm can be seen as a (global) network comprising both ongoing processes and social structures (Dicken, Kelly, Olds & Yeung, 2001). Departing from this view an organization is constituted, reproduced and transformed by the interests of stakeholders. Stakeholders represent various interests, which are articulated by human representatives, such as, shareholders, headquarters, customers, suppliers, managers, workers, works councils, trade unions or knowledge institutions. It implies a prominent role for human agency. For instance, employees are supposed to be motivated to act in the best interest of the organization, a mindset referred to as stewardship (Davis, Schoorman and Donaldson, 1997). The interaction between the stakeholders related to an organization can be analyzed by, for instance, the concept of *institutional work*. This concept is ‘the purposive action of individuals and organizations aimed at creating, maintaining and disrupting institutions’ (Lawrence & Suddaby, 2006: 215). An important element in institutional work is the relational dimension, comprising the interactions that stakeholders have with others in order to shape institutions. Interactions may happen to pursue goals and success in harmony or may be accompanied by influencing because of opposing goals (Empson, Cleaver, & Allen, 2013). Usually organizations invest in new employees: partly, in order to develop skills needed for present and future work (Lowden, Hall, Elliot, & Lewin, 2011), and partly to socialize attitude and behavior. While the requirement for developing skills

is rather evident, the need to invest in the quality of the working relation between internal and external stakeholders is not immediately obvious. In sum, stakeholders may be assumed to act professionally (Abbott, 1988), but do they in practice?

Accelerating

By nature, the transitional space poses a time tension on stakeholders, as all are in a hurry to integrate a scale-up into the organization of an established firm. This priming of the time perspective of stakeholders holds a risk of neglecting the alignment of interests. Then problems may emerge as described in section 2 above. Instead of accelerating priming may well result in a considerable delay, or even a setback in the planning. The risk of delay makes curious about rational considerations of stakeholders, for instance, criteria for evaluating the proof of value (Kakati, 2003; Mason & Stark, 2004). A first series of interviews among Dutch venture capitalists in scale-ups yields that on the top of the list is 'Team, team, team', meaning if the mindset of the entrepreneurial team in the start-up is constructive, the integration process will run smoothly. In the ten interviews criteria as risk and scalability follow soon. However, strategic fit or organizational fit are hardly mentioned (Spanjaards, 2019). In corporate venturing a certain 'institutional logic' regarding investment criteria is expected (Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2012), comprising both the content and the stakeholder setting. But a consistent knowledge framework for allocating financial resources is to the best of our knowledge not yet available. In this respect research on adequate models is required. This leads to the question what framework for coordination may at least prevent delay, and preferably engage acceleration of the integration of a scale-up into an established firm.

Framework for coordination

In order to achieve a corporate strategic fit between the business model of the established firm and the scale-up several coordination mechanisms can be distinguished. When exploitation and exploration are similar primary processes coordination is a pooled process. When exploitation of the existing business model and exploration of the new one follows each other up in time a sequential approach is required. In case exploitation and exploration rely on each other for a common output then a reciprocal process is advantageous. Should the exploitation of the new

*Scaling, Accelerating and Coordinating the creating of New Business:
A blind spot for the Stakeholders View?!*

business model cannibalize the exploitation of the current model a conflict is looming. These four types of coordination mechanisms are expressed in A - D of *table 1*.

From a task-oriented coordination, the directing of a scale-up into an established firm may comprise standardization, centralized planning, mutual alignment or deconcentrated staging. This type of classic, task-oriented coordination is contained in the second column of *table 1*. If the interests of stakeholders are taken into account then, depending on the type of mechanism, collaboration, scoping of the timeline, negotiation on long and/or short term can be useful (as depicted in the third column of *table 1*).

Table 1:
Types of coordination in pursuing a corporate strategic fit of new business

Corporate Strategic Fit of New Business		Classic Task Coordination	Stakeholder Coordination
A	Pooled: exploitation and exploration are similar primary processes	Standardization	Collaboration
B	Sequential: exploitation and exploration follow each other up in time	Centralized planning	Scoping, time lining, and timing
C	Reciprocal: exploitation and exploration rely on each other for a common output	Mutual alignment	Negotiation on short and long term (classic prisoners dilemma)
D	Conflicting: exploitation of the new business model will cannibalize the exploitation of the current model	Deconcentrated staging	Negotiation on the long term

A mix of task-oriented coordination and stakeholder coordination can enhance the success of a strategy of an established firm to integrate a scale-up into the organization.

Suggestions for practice and research

This contribution covers a review of the tension in the innovation dilemma from the viewpoint of stakeholders. The scale-up of new business opportunities into an established firm is surrounded by a variety of problems. Many problems may be traced back to a blind spot in practice and research for the role of stakeholders, while coordinating the interest of these very stakeholders might lead to a way out of the innovation dilemma.

If one lesson for practice can be derived from the above review it is to be aware of the importance of the forcefield of stakeholders. Simply categorizing power and influential forces by a map of interests of relevant stakeholders can already reveal potential conflicts, and point to the type of coordination required for a smooth integration. Relevant questions are, for instance, who are your customers; who are the 'minded' people and how do they drive your strategy? Who are driving culture & leadership? Who are needed to build - internal and external – collaborations? The answer to such questions can be induced by preparing a map of interests, as illustrated in *figure 2*.

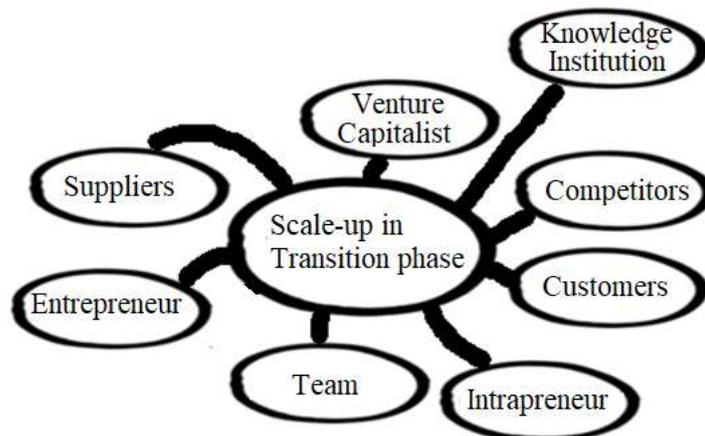


Figure 2: Example of a map of stakeholder interests in the transition phase of a scale up

To conclude some final remarks can be made as pointers towards an agenda for further research. Various agency mechanisms may support coordination focusing on goal congruence between stakeholders (Lawrence & Suddaby, 2006; Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2012). Such mediating coordination mechanisms may comprise a mix in the range between stewardship with its benevolent view on human

*Scaling, Accelerating and Coordinating the creating of New Business:
A blind spot for the Stakeholders View?!*

nature towards agency theory as a controlling governance mechanism (Tsoukas & Chia, 2002; Buchanan & Dawson, 2007; Sarasvathy, 2009). In the view of Thompson (2003) organizational action, for instance within the transitional space, requires balancing an organization as a closed system with a focus on predictability and an open system with a focus on adaptability to a changing environment. Coordination between the interests of stakeholders may contribute to balancing a closed and open system. For balancing interests between stakeholders, the concept of institutional work may facilitate in modeling a stable solution space (Gawer & Phillips, 2013; Verhoeff, 2011). The review in this contribution of the integration of a scale-up into an established firm illustrates this balancing act is an essential, but still too unknown process.

References

- Abbott, A. (1988). *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Becker, M., Feldman, M., Liu, P., & Pentland, B. (2012). Dynamics of Organizational Routines: A Generative Model. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1484-1508.
- Bowen, D., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM - Firm Performance linkages: the role of the strength of the HRM-system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Bracken, D., Timmreck, C., & Church, A. (eds) (2001). *The Handbook of Multisource Feedback*. Pfeiffer.
- Buchanan, D., & Dawson, P. (2007). Discourse and Audience: Organizational Change as Multi-Story Process. *Journal of Management Studies*, 44(5),669-686.
- Carmeli, A., Gelbard, R., & Gefen, D. (2010). The importance of innovation leadership in cultivating strategic fit and enhancing firm performance. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 339–349.
- Christensen, C. M., Grossman, J. H., & Hwang, J. (2009). *Innovator's prescription*. New York: McGraw-Hill Professional Publishing.
- Collis, D., & Rukstad, M. (2008). Can you say what your strategy is? *Harvard Business Review*, 86(4), 82-90.

- Davis, J., Schoorman, F.D., & Donaldson, L. (1997), Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.
- Diamond, M. A. (1996). Innovation and diffusion of technology: A human process. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(4), 221-229.
- Dicken, P., Kelly, P, Olds, K., & Yeung, H (2001). Chains and networks, territories and scales; towards a relational framework for analysing the global economy. *Global Networks*, 1 (2), 89-112.
- Dushnitsky, G., & Shapira, Z. (2010) Entrepreneurial Finance Meets Organizational Reality: Comparing Investment Practices and Performance of Corporate and Independent Venture Capitalists. *Strategic Management Journal*, 31(9), 990-1017.
- Empson, L., Cleaver, I., & Allen, J. (2013). Managing partners and management professionals: Institutional work dyads in professional partnerships. *Journal of Management Studies*, 50(5), 808-844.
- Faraj, S., & Xiao, Y. (2006). Coordination in Fast-Response Organizations. *Management Science*, 52(8), 1155–1169. Published online in 2006: <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0526>
- Freeman, R. E. (1984) Strategic Management: A Stakeholder Approach. Marshfield, MA: Pittman.
- Gawer, A., & Phillips, N. (2013). Institutional work as logics shift: The case of Intel's transformation to platform leader. *Organization studies*, 34(8), 1035-1071.
- Henderson, R. (2006). The Innovator's Dilemma as a Problem of Organizational Competence. *Journal of Product Innovation Management*, 23, 5–11.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin D., & Regnér, P. (2015). *Fundamentals of strategy* (3th edition). London: Pearson.
- Kakati, M. (2003). Success criteria in high-tech new ventures. *Technovation*, 23(5), 447-45.
- Kim, C., & Mauborgne, R. (2005). Value Innovation: a leap into the blue ocean. *Journal of Business Strategy*, 26(4), 22-28.
- Kulkarni, S., & Ramamoorthy, N. (2011). Leader–member exchange, subordinate stewardship, and hierarchical governance, *The International Journal of Human Resource Management*, 22(13), 2770-2793.

*Scaling, Accelerating and Coordinating the creating of New Business:
A blind spot for the Stakeholders View?!*

- Kuratko, D.F. (2007). Entrepreneurial Leadership in the 21st Century. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4), 1-11.
- Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (2nd edition) (pp. 215–254). London: SAGE Publications.
- Lowden, K., Hall, S., Elliot, D., & Lewin, J. (2011). *Employers' perceptions of the employability skills of new graduates*. University of Glasgow, Edge/SCRE Centre.
- Ma, H., Liu, T.Q., & Karri, R. (2016). Internal corporate venturing: Intrapreneurs, institutions, and initiatives. *Organization Dynamics*, 45(2), 114-123.
- Mason, C., & Stark, M. (2004). What do Investors Look for in a Business Plan?: A Comparison of the Investment Criteria of Bankers, Venture Capitalists and Business Angels. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship* 22(3):227-248
- Mazzanti, M., Pini, P., & Tortia, E. (2006). Organizational innovations, human resources and firm performance: The Emilia-Romagna food sector. *Journal of Behavioral and Experimental Economics (formerly The Journal of Socio-Economics)*, Elsevier, 35(1), 123-141.
- Navis, C., & Glynn, M. A. (2010). How new market categories emerge: Temporal dynamics of legitimacy, identity, and entrepreneurship in satellite radio, 1990–2005. *Administrative Science Quarterly*, 55(3), 439-471.
- Okhuysen, G. A., & Bechky, B. A. (2009). Coordination in organizations: An integrative perspective. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 463-502.
- O'Reilly, C.A. III, & Tushman, M.L. (2004). 'The ambidextrous organization', *Harvard Business Review*, 82(4), 74-81.
- Rogers E.M. (2003). *Diffusion of Innovations*, 5th ed. Simon & Schuster.
- Sarasvathy, S.D. (2009). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Edward Elgar Publishing.
- Spanjaards, L. (2019). The Criteria different types of Venture Capitalists use in their decision-making process regarding startup funding, and the role of organizational structure design in those criteria. Master Thesis Radboud University.

- Thompson, J.D. (2003). *Organizations in Action. Social Science Bases of Administrative Theory*. Taylor & Francis Inc., Abingdon.
- Thornton, P.H., Ocasio, W.C., & Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*. Oxford University Press.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science* 13(5):567-582.
- Tzeng, C. (2009). A review of contemporary innovation literature: A Schumpeterian perspective. *Innovation: management, policy & practice*, 11, 373-394.
- University of Cambridge & University of Oxford (2016). *Scale-up UK: Growing Businesses, Growing our Economy*. Report.
- Verhoeff, A.A. (2012). Blindfolded Through the Information Hurricane? In J. B. Strother, J.M. Ulijn, & Z. Fazal (Eds). *Information Overload*. Wiley, pp. 251-266.
- Verhoeff, A.A., & Menzel, H. (2011). Social capital to bridge the valley of death. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 14(1), 149-169.

Förderung der unternehmerischen Kompetenz: Eine Diagnostik der unternehmerischen Absichten

Johann Fabian Faltermeier, MBA, Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Forschungsprojekt „Unternehmerische Kompetenzen auf dem tschechisch-bayerischen Arbeitsmarkt“ der Fakultät Betriebswirtschaft der Ostbayerischen Technischen Hochschule (OTH) Regensburg, Doktorand der Universität Regensburg und der OTH Regensburg (Verbundkolleg Ökonomie), Deutschland

E-Mail: johann.faltermeier@oth-regensburg.de

Abstract

Der Bedarf an innovativ denkenden und eigenständig handelnden Mitarbeitern und Unternehmern wächst in einer globalen, sich stetig ändernden Wirtschaft (vgl. BMWi, 2017; Global Entrepreneurship Research Association, 2017; Metzger, 2018). Zugleich legt die Entrepreneurship-Forschung häufig ihren Fokus auf die Gründungsabsicht, während die Erforschung der Intrapreneurship-Intention eher vernachlässigt wird (vgl. Bergmann & Golla, 2016; Hack, Rettberg & Witt, 2008). Unternehmerische Absichten drücken sich in der Intention aus, ein Unternehmen zu gründen (Entrepreneurship) oder innerhalb eines bestehenden Unternehmens eine quasi-selbständige, innovationsbefähigte Mitarbeit (Intrapreneurship) anzustreben. Ein direkter Vergleich der beiden Intentionsarten wurde insbesondere mit Bezug auf relevante unternehmerische Fähigkeiten und Kenntnisse noch nicht ausreichend zum Gegenstand wissenschaftlicher Arbeiten gemacht. Vielmehr wird stillschweigend angenommen, dass diese empirischen Typen in ihren statistischen Merkmalen gleich seien (vgl. Brüderl, Preisendörfer & Ziegler, 1998; Müller, 2013).

Eine Literaturanalyse sowie eine großangelegte Studie zur unternehmerischen Absicht liefert die Voraussetzung für eine zielgerichtete, gruppenspezifische und differenziert-kompetenzbasierte Förderung potenzieller Entre- und Intrapreneure. Ein Gruppenvergleich stellt u. a. heraus, dass sich die Leistungsmotivation und internale Kontrollüberzeugung nicht signifikant bei den Intentionsgruppen unterscheiden und erwartungsgemäß eine hohe Ausprägung aufweisen. Statistisch signifikante Unterschiede konnten beispielsweise bei der Risikobereitschaft sowie bei den unternehmerischen Kenntnissen festgestellt werden. Gründungsinteressierte erzielen hierbei höhere Werte als potentielle Intrapreneure. Das konzipierte Forschungsmodell liefert zudem die Voraussetzung für eine Follow-up Messung, wodurch der Erfolg der Entrepreneurship- bzw. Intrapreneurship Education noch besser beurteilt werden kann. Ausführliche Studienergebnisse mit Implikationen für die Forschung, Lehre und Praxis werden im Rahmen einer Dissertation des Autors zur „Diagnostik der unternehmerischen Absicht zur Förderung der unternehmerischen Kompetenz im Entre- und Intrapreneurship“ voraussichtlich 2020 veröffentlicht.

Schlüsselwörter

Unternehmerische Absichten, unternehmerische Kompetenz, Entre- und Intrapreneurship

„Mein Eindruck ist, dass alle Menschen geborene Unternehmer sind. Jeder hat die Anlagen dazu. Aber die Gesellschaft ermöglicht es nicht, diese Anlagen auch zu entfalten. Viele Menschen wissen gar nicht, dass sie diese unternehmerischen Fähigkeiten besitzen.“

(Muhammad Yunus, zitiert in Faltn, 2008)

Unternehmerische Absichten – IN oder OUT?

Allgemein lässt sich feststellen, dass unternehmerisches Verhalten zunehmend schwindet. Die Europäische Kommission stellte bereits im Jahr 2004 fest, dass „Bildungssysteme [...] in der Vergangenheit nicht auf die Entwicklung von unternehmerischer Initiative und Selbständigkeit ausgerichtet [sind und das Ziel darin besteht] Arbeitnehmer hervorzubringen, die in einem Großunternehmen oder in der staatlichen Verwaltung tätig sind“ (Europäische Kommission, 2004, S. 5)“. Die starke konjunkturelle Lage in vielen Regionen Deutschlands trägt zudem zu einem wachsenden Sicherheitsbedürfnis vieler bei und verdrängt zunehmend unternehmerische Absichten. Bei den Vollerwerbsgründungen zeichnet sich seit Jahren ein rückläufiger Trend ab, es werden mehr Unternehmen liquidiert als gegründet (vgl. BMWi, 2017; Metzger, 2018). Auf der anderen Seite steigt der Bedarf an innovativ Denkenden und eigenständig Handelnden, ein Bedarf der sich zunehmend nicht mehr decken lässt. Ein Indikator hierfür stellt der Anstieg der Entrepreneurship-Professuren in Deutschland von 56 Professuren in 2003 auf 136 Professuren in 2018 dar (vgl. Förderkreis Gründungs-Forschung e.V. (FGF), 2018). Obwohl neben der Gründung von Unternehmen (Entrepreneurship) auch die Eigenständigkeit und Innovationskraft von Mitarbeitern (Intrapreneurship) eine immer tragendere Rolle spielt, lassen sich diese beiden gegenläufigen Tendenzen verzeichnen, in dessen Mitte der Mensch und dessen unternehmerische Absicht steht. Doch wenn es kein Verständnis für unternehmerische Absichten gibt, kann sich hieraus auch kein unternehmerisches Verhalten entwickeln, folglich lässt sich der Bedarf an unternehmerisch Denkenden und Handelnden nicht decken.

Theoretische Fundierung: Unternehmerische Absichten und Kompetenzen

Im Zentrum der zugrundeliegenden Forschungsarbeit (Dissertation des Autoren: „Diagnostik der unternehmerischen Absicht zur Förderung der unternehmerischen Kompetenz im Entre- und Intrapreneurship“) steht ein Vergleich zwischen der Entrepreneurship-Intention auf der einen und der Intrapreneurship-Intention auf der anderen Seite. Die Entrepreneurship-Intention beschreibt die Intention ein (innovatives) Unternehmen zu gründen, die Intrapreneurship-Intention versteht die Absicht zu einer quasi-selbständigen, innovationsbefähigten Mitarbeit. Das Intrapreneurship gewinnt seit den 1980er Jahren zunehmend an Bedeutung und geht auf Arbeit von Pinchot (1988), Hisrich (1990) und Bitzer (1991) zurück. Der angestrebte Gruppenvergleich erfolgt auf einer Datenbasis, die durch ein strategisches Instrument gewonnen wird. Mit Hilfe der Fragebogen-Methode werden unternehmerische Absichten sowie (kognitions-)psychologische Aspekte der unternehmerischen Kompetenz erfasst und anschließend untersucht.

Ein direkter Vergleich zwischen der Entrepreneurship- und Intrapreneurship-Intention mit Bezug auf unternehmerische Fähigkeiten und Kenntnisse wurde noch nicht ausreichend zum Gegenstand wissenschaftlicher Arbeiten gemacht. Vielmehr wird häufig angenommen, dass sich „[i]nternes und externes Unternehmertum [...] nicht fundamental, zumindest nicht, was Eigenarten und Verhaltenscharakteristika [...] angeht [unterscheiden]“ (Wunderer & Bruch, 2000, S. 23 f.). Doch welche Eigenschaften und Kenntnisse sind für Entre- und Intrapreneure relevant? Zur Beantwortung dieser Frage lohnt sich zunächst ein Blick auf die Definition und Systematisierung der unternehmerischen Kompetenz. Unternehmerische Kompetenz stellt eine von acht Schlüsselkompetenzen im Europäischen Referenz-rahmen dar (vgl. Europäische Kommission, 2007). Diese Kompetenz lässt sich als „die Fähigkeit des Einzelnen [definieren], Ideen in die Tat umzusetzen. Dies erfordert Kreativität, Innovation und Risikobereitschaft sowie die Fähigkeit, Projekte zu planen und durchzuführen, um bestimmte Ziele zu erreichen. Unternehmerische Kompetenz hilft dem Einzelnen nicht nur in seinem täglichen Leben zu Hause oder in der Gesellschaft, sondern auch am Arbeitsplatz [...]; sie ist die Grundlage für [...] eine gesellschaftliche oder gewerbliche Tätigkeit“ (Europäische Kommission, 2007, S. 11). Demnach ist die unternehmerische Kompetenz eine Alltagskompetenz, die im privaten sowie beruflichen Kontext von hoher Relevanz sein kann. Systemisch

lässt sich unternehmerische Kompetenz zunächst als ein Qualifikationsbündel aus Fach- und Methodenkenntnissen (knowledge), berufsspezifischen Können (ability) und Fertigkeiten (skills) verstehen. Dieses zeichnet sich dadurch aus, dass es in kurzer Zeit durch Aus-, Fort- und Weiterbildung erlernbar, veränderbar, trainierbar oder verbesserbar ist. Kenntnisse und Fertigkeiten werden in der Forschungsarbeit als kognitive Aspekte der unternehmerischen Kompetenz bezeichnet. Erweitert wird dieses Bündel um psychologische Bedingungsfaktoren, genauer gesagt um Fähigkeiten und Eigenschaften (aptitudes), die wenig bzw. langfristig durch Erfahrung und Training veränderbar sind, relativ zeit- und situationsstabil sind (vgl. Erpenbeck & von Rosenstiel, 2007; Müller, 2013; Müller, Sauerland & Raab, 2016).

Aus dem zugrundeliegenden, theoretischen Rahmen lassen sich die nachfolgenden Forschungsziele ableiten:

1. Differenzierte Modellierung der unternehmerischen Absicht zu Entre- und Intrapreneurship zur Förderung der unternehmerischen Kompetenz;
2. Entwicklung eines objektiven, reliablen sowie validen Instruments zur Ausgangsmessung der Entre- und Intrapreneurship-Intention;
3. Durchführung einer empirischen Querschnittstudie.

Methodik und erste Ergebnisse der großangelegten Studie

Das konzipierte Forschungsmodell baut auf den Erkenntnissen von Ajzen (1991) sowie weiteren modifizierten Modellen der Theorie des geplanten Verhaltens auf.

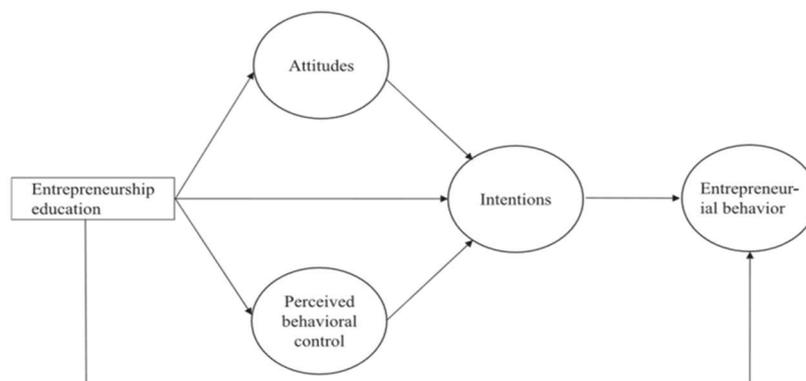


FIGURE 1
Research Model

Abbildung 1: Theorie des geplanten Verhaltens (mod.), Rauch & Hulsink, 2015, S. 191

*Förderung der unternehmerischen Kompetenz:
Eine Diagnostik der unternehmerischen Absichten*

Demnach geht dem menschlichen Verhalten stets eine Absicht voraus. Letztere ist nach Ajzen (1991) wiederum von weiteren personenbezogenen Aspekten, u. a. von kognitiven, psychologischen und soziologischen Bedingungsfaktoren, abhängig. Die Determinante der „wahrgenommenen Verhaltenskontrolle“ liefert Anzeichen dafür, dass unternehmerische Fähigkeiten und Eigenschaften sowie Kenntnisse und Fertigkeiten das unternehmerische Verhalten maßgeblich beeinflussen (vgl. Ajzen, 1991; Rauch & Hulsink, 2015). Jedoch ist in der Lehre häufig nicht die genaue Zusammensetzung der heterogenen Lerngruppen bekannt. Um zu erfahren, mit welchen Absichten und Kompetenzen die Lernenden ausgestattet sind, empfiehlt sich eine Ausgangsmessung der relevanten Aspekte.

Der Fragebogen der unternehmerischen Absicht setzt sich aus Einzelinstrumenten zusammen, welche wiederum der Eingangsmessung der unternehmerischen Kompetenz, differenziert nach der unternehmerischen Absicht dienen. Zur kontextgebundenen Erfassung der unternehmerischen Absichten werden Instrumente zum Berufswunsch und zu den Intentionen (metrisch) gewählt. Diese werden teilweise aus bestehenden Befragungen, wie der *Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey (GUESSS)* überführt und um eigene Items, insbesondere zur Intrapreneurship-Intention, ergänzt (vgl. Bergmann & Golla, 2016). Auch zur Erfassung kognitiver und psychologischer Aspekte der unternehmerischen Kompetenz werden bewährte Skalen und Items, u. a. zur Persönlichkeit („Big Five Inventory“) eingesetzt (vgl. Rammstedt & John, 2005). Größtenteils kommen Nominal- und Intervallskalen (7-stufige Likert Skalen) zum Einsatz.

Die Datenerhebung erfolgte an allen acht Fakultäten der Ostbayerischen Technischen Hochschule (OTH) Regensburg. Die Stichprobe setzt sich aus 404 gültigen Datensätzen zusammen. Insgesamt nahmen 155 Studierende mit einem betriebswirtschaftlichen Fokus und 243 Studierende anderer Fakultäten (u. a. Informatik und Mathematik, Maschinenbau) an der Befragung teil. Zwei Probanden machten keine Angaben zur Fakultät. Eine ausführliche Stichprobenbeschreibung wird in der Dissertation des Autors veröffentlicht. Insgesamt besitzen 20 Studenten direkt nach dem Studium eine Entrepreneurship-Intention, 119 Teilnehmer würden gerne als innovationsbefähigte Mitarbeiter (Intrapreneure) unmittelbar nach dem Studium aktiv sein. Interessant ist, dass fünf Jahre nach dem Studium bereits 119 Studenten eine Gründung und 94 Teilnehmer eine Tätigkeit als Intrapreneure anstreben.

Hieraus lässt sich schlußfolgern, dass das Zutrauen in die eigene unternehmerische Kompetenz direkt nach dem Studium eher gering ausgeprägt zu sein scheint (vgl. Becker, 1993). Es lässt sich ein dringender Handlungsbedarf bei der Förderung der unternehmerischen Kompetenz sowie der unternehmerischen Absichten ableiten. Erste Ergebnisse aus dem Gruppenvergleich direkt nach dem Studium können nachfolgender *Abbildung 2* entnommen werden.

	Abhängige Variable	Unternehmerische Absicht (direkt nach Studium)	Ergebnis
	Unabhängige Variable		
Volition Motivation Emotion (psychologisch-affektiv)	Leistungsmotivation	$p > ,05$	EP = IP (keine Signifikanz)
	Internale Kontrollüberzeugung	$p > ,05$	EP = IP (keine Signifikanz)
	Risikobereitschaft	$t_{(135)} = 2,44$ ($p = ,02$)	EP > IP (Signifikanz)
Vorwissen (kognitiv)	Kenntnisse (gesamt)	$t_{(136)} = 2,25$ ($p = ,03$)	EP > IP (Signifikanz)

Abbildung 2: Erste Erkenntnisse aus dem Gruppenvergleich – direkt nach dem Studium, 2019

Zur Bestimmung der Gruppenunterschiede wird als parametrischer Test der Zweistichproben-t-Test sowie als nichtparametrischer Test der Mann-Whitney-U-Test angewandt. Bei der Leistungsmotivation und der internalen Kontrollüberzeugung konnten keine signifikanten Unterschiede zwischen den Probanden mit einer Entrepreneurship- bzw. Intrapreneurship-Intention festgestellt werden ($p > ,05$). Die Ergebnisse können mit der idealtypischen Ausprägung von Entre- und Intrapreneuren verglichen werden. Außerdem lassen sich im Rahmen einer Bedarfsanalyse gezielte Fördermaßnahmen ableiten. Eine Literaturanalyse sowie konkrete Handlungsstrategien sind Bestandteil der Dissertation des Autoren. Nach McClelland (1987) kann beispielsweise die Leistungsmotivation als Kernfähigkeit aller unternehmerisch Denkenden und Handelnden, im externen wie internen Unternehmertum, verstanden werden. Statistisch signifikante Gruppenunterschiede konnten u. a. bei der Risikobereitschaft sowie bei den unternehmerischen Kenntnissen (gesamt) festgestellt werden ($t_1 = 2,44$; $t_2 = 2,25$; $p < ,05$). Nach den

vorliegenden Ergebnissen schätzen sich Teilnehmer mit einer Entrepreneurship-Intention risikobereiter und qualifizierter (Know-how, Vorwissen) ein als Studierende mit einer Intrapreneurship-Intention. Ein umfassender Gruppenvergleich relevanter Variablen (neben McClellands „Big Five“ werden weitere motivationale und personenbezogene Variablen untersucht, z. B. Entrepreneurship-Interesse und Führungsinteresse) wird im Rahmen der Dissertation zur „Diagnostik der unternehmerischen Absicht“ des Autoren veröffentlicht. Ein wesentlicher Bestandteil der Hauptanalysen wird zudem eine Regressionsanalyse sein, um die Vorhersage der unternehmerischen Absichten näher bestimmen zu können.

Erwarteter Beitrag für die Wissenschaft und die Praxis

Für die Wissenschaft liefert das Forschungsmodell die Voraussetzung für eine verbesserte Follow-up Messung, mit der sich die Wirksamkeit konkreter Fördermaßnahmen im Rahmen der Entrepreneurship bzw. Intrapreneurship Education durch zwei Messzeitpunkte (vor und nach der Fördermaßnahme) noch präziser bestimmen lassen soll. Auf diese Weise lässt sich der konkrete Erfolg der eingesetzten Education zur Förderung der unternehmerischen Kompetenz sowie deren Einfluss auf das unternehmerische Verhalten umfassend bewerten.

Im Kontext der Praxis lässt sich herausstellen, dass das entwickelte Instrument gezielt auf potentielle Entrepreneure oder Intrapreneure ausgerichtet werden kann. Auf diese Weise lässt sich präzise das Kompetenzniveau von Gründungsinteressierten messen und es können passende Weiterbildungsangebote gewählt werden. Auch können intentions- und kompetenzbasiert Intrapreneure identifiziert und gefördert werden. Zur Förderung der unternehmerischen Kompetenz können so gezielt aktivierende Elemente, z. B. Design Thinking Sprints, zur Steigerung relevanter unternehmerischer Eigenschaften und Kenntnisse eingesetzt werden.

„Erst wenn wir die unternehmerische Absicht des Menschen verstehen und dessen unternehmerische Fähigkeiten und Kenntnisse erkennen, können wir auch die unternehmerische Kompetenz individuell fördern und dadurch wieder mehr unternehmerisches Verhalten ermöglichen.“

(Fazit des Autoren in Anlehnung an Muhammad Yunus)

Literatur

- AJZEN, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 50 (2), 179-211.
- BECKER, G. S. (1993). *Der ökonomische Ansatz zur Erklärung menschlichen Verhaltens*. Tübingen: Mohr Siebeck Verlag.
- BERGMANN, H. & GOLLA, S. (2016). *Unternehmertum an Hochschulen in Deutschland. Ergebnisse des Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey 2016*. St. Gallen, Fulda: Universität St. Gallen, Hochschule Fulda.
- BITZER, M. (1991). *Intrapreneurship – Unternehmertum in der Unternehmung*. Stuttgart, Zürich: Schäffer, Verlag für Wirtschaft und Steuern.
- BRÜDERL, J., PREISENDÖRFER, P. & ZIEGLER, R. (1998). *Der Erfolg neugegründeter Betriebe: Eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen*. Berlin: Duncker & Humblot.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE, BMWi (2017). *Unternehmensgründungen und Gründergeist in Deutschland – Zahlen und Fakten*. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie.
- ERPENBECK, J. & VON ROSENSTIEL, L. (2007). *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2004). *Hilfe zum Aufbau einer unternehmerischen Kultur*. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaft.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2007). *Schlüsselkompetenzen für lebensbegleitendes Lernen – Ein europäischer Referenzrahmen*. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften.
- FÖRDERKREIS GRÜNDUNGS-FORSCHUNG E.V. (FGF) (2018). *Entrepreneurship-Professuren an öffentlichen und privaten Hochschulen in Deutschland*, Stand: September 2018; online: <https://www.fgf-ev.de/wp-content/uploads/2018/09/E-Professuren-19-09-2018.pdf>.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP RESEARCH ASSOCIATION (GERA), 2017. *Global Entrepreneurship Monitor – Global Report 2016/17*. Global Entrepreneurship Research Association (GERA).

HACK, A., RETTBERG, F., WITT, P. (2008). Gründungsausbildung und Gründungsabsicht: eine empirische Untersuchung an der TU Dortmund, *ZfKE – Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 56 (3), 148-171.

HISRICH, R. D. (1990). Entrepreneurship / Intrapreneurship. *American Psychologist*, 45 (2), 209-222.

McCLELLAND, D. C. (1987). Characteristics of successful entrepreneurs. *Journal of Creative Behaviour*, 21 (3), 219-233.

METZGER, G. (2018). *KfW-Gründungsmonitor 2018 – Gründungstätigkeit weiter im Tief, aber Wachstum, Innovation und Digitales gewinnen an Bedeutung*. KfW Bankengruppe, Abteilung Volkswirtschaft, KfW Reseach, 05/2018.

MÜLLER, G. F. (2013). Unternehmerische Kompetenz. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe Verlag, 467-473.

MÜLLER, G. F., SAUERLAND, M. & RAAB, G. (2016). *Wir alle sind Unternehmer! – Die Psychologie erfolgreicher Gründung und Führung von Unternehmen*. Hamburg: Windmühle Verlag.

PINCHOT, G. (1988). *Intrapreneuring. Mitarbeiter als Unternehmer*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

RAMMSTEDT, B. & JOHN, O. P. (2005). Kurzversion des Big Five Inventory (BFI-K): Entwicklung und Validierung eines ökonomischen Inventars zur Erfassung der fünf Faktoren der Persönlichkeit. *Diagnostica*, 51 (4), 195-206.

RAUCH, A. & HULSINK, W. (2015). Putting entrepreneurship education where the intention to act lies: An investigation into the impact of entrepreneurship education on entrepreneurial behavior. *Academy of Management Learning & Education*, 14 (2), 187-204.

WUNDERER, R. & BRUCH, H. (2000). *Umsetzungskompetenz: Diagnose und Förderung in Theorie und Unternehmenspraxis*. München: Vahlen.

Stakeholder-orientierte Entrepreneurship-Ausbildung an der Technischen Hochschule Ingolstadt

Dr.-Ing. Stefanie Wrobel, Entrepreneurship Manager, Center of Entrepreneurship,
Technische Hochschule Ingolstadt, Deutschland

E-Mail: stefanie.wrobel@thi.de

Abstract

Innovative Startups werden von Wirtschaft und Politik als Motor für Wachstum und Wettbewerb gesehen. Große Unternehmen mit langer Tradition suchen einerseits nach diesen innovativen Startups, streben andererseits aber auch Agilität und Flexibilität in der eigenen Organisation an, um in Zeiten des dynamischen Wandels bestehen zu können. Auch an Hochschulen wird Entrepreneurship mehr und mehr zum strategischen Thema, einerseits mit dem konkreten Ziel, Gründer und Gründungen zu fördern, andererseits gut ausgebildete, unternehmerisch denkende Absolventen hervorzubringen. Hier stellt sich die Frage, wie die Entrepreneurship-Ausbildung an einer Hochschule zu gestalten ist, um den Ansprüchen und Vorstellungen von Studierenden, Wirtschaft und Politik gerecht zu werden – auch berücksichtigend, dass nicht jeder Mensch „zum Gründer geboren ist“ oder zwischen Studium und Gründung oft einige Jahre vergehen. Die Entrepreneurship-Ausbildung an der Technischen Hochschule Ingolstadt hat die Bedürfnisse der verschiedenen Stakeholder im Fokus und bietet spezifische Formate sowohl für Gründer als auch für Intrapreneure an.

Schlüsselwörter

Entrepreneurship, Intrapreneurship, Entrepreneurship-Education, Sensibilisierung, Aktivierung, entrepreneurial mindset, Gründungsunterstützung

Entrepreneurship in Forschung und Lehre

Entrepreneurship ist sowohl in der Forschung als auch in der Lehre ein facettenreiches Thema, das Wissenschaftler, Praktiker und Didaktiker verschiedenster Richtungen beschäftigt. Der Blick auf das Thema hat sich dabei in den letzten Jahrzehnten stark verändert: Wurde in den 70er und 80er Jahren des letzten Jahrhunderts Entrepreneurship inhaltlich stark auf Gründung, Aufbau und Führung kleiner Unternehmen bezogen, ist Entrepreneurship heute ein Phänomen mit

Auswirkungen und Bedeutung im wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Kontext (Davidsson 2001, Faltin 2018).

Vor diesem Hintergrund rückt auch die Entrepreneurship-Ausbildung an Hochschulen und Universitäten mehr und mehr in den Fokus - als Bestandteil eines Studium generale oder in Form von Entrepreneurship-Studiengängen, wobei die Zielsetzung über die Vermittlung von speziellen Inhalten hinaus von der Bildung eines „entrepreneurial mindset“ über die Anwendung von Tools bis hin zu Unternehmensgründung und Entrepreneurship als methodischer Ansatz reicht (Neck et al. 2014, Saravathy, Venkataraman 2011).

Bewältigung der Ambiguität

Um die Komplexität der Entrepreneurship-Ausbildung hinsichtlich Zielgruppen, Zielsetzung und Lehrmethoden handhabbar zu machen, wurden verschiedene systematische Ansätze entwickelt, wie die „Danish Taxonomy of Entrepreneurship Education“ (Rasmussen und Moberg, 2016), „EntreComp“ (Bacigalupo et al. 2016) oder die Leitlinie „Enterprise and Entrepreneurship Education“ der britischen Quality Assurance Agency for Higher Education (QAA) (Penaluna, 2018).

Die Erkenntnisse und Hinweise dieser aktuellen Arbeiten sind die Basis für die Entwicklung einer stakeholder-orientierten Entrepreneurship-Ausbildung an der Technischen Hochschule Ingolstadt (THI), deren Center of Entrepreneurship (CoE) im Jahr 2016 gegründet wurde.

Die Technische Hochschule Ingolstadt

Die Schwerpunkte der THI liegen in den Bereichen Technik und Wirtschaft. Im Bereich der Technik studieren etwa zwei Drittel der insgesamt 5.850 Studierenden (Wintersemester 2018/19), in wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen etwa ein Drittel. Ein Viertel der Studierenden ist in einem auf die Mobilität ausgerichteten Studiengang eingeschrieben. Über die Hälfte der Studiengänge haben, der regionalen Wirtschaftsstruktur entsprechend, einen Mobilitätsbezug. Auch in der angewandten Forschung dominiert der Mobilitätsbezug mit den Schwerpunkten „Fahrzeugsicherheit“ und „Innovative Mobilität“. Weitere Forschungsbereiche sind „Erneuerbare Energien“ sowie „Künstliche Intelligenz und Maschinelles Lernen“ mit

einem im April 2019 gegründeten Forschungszentrum (THI Jahrbuch 2017, www.thi.de).

Einen Überblick über die Kerndaten der Hochschule gibt die nachfolgende *Abbildung 1*.

Fakultäten	4
Studierende ¹	5.863
Studiengänge ¹	60
davon Bachelor	31
davon Master	29
Mitarbeiter ²	585
davon Professoren	139
davon Forschungsprofessuren	17
davon aus Stiftungsmitteln	15
davon wissenschaftliche Mitarbeiter	164
davon nicht wissenschaftliche Mitarbeiter	282

Abbildung 1: die technische Hochschule Ingolstadt im Überblick
(¹ zum Wintersemester 18/19 ² zum Stichtag 31.12.2018)
(Quelle: www.thi.de/hochschule/ueber-uns/zahlen-und-fakten/)

Kernmerkmal des Studiums an der THI ist der Anwendungsbezug. So beinhaltet die Bachelorausbildung i. d. R. ein obligatorisches Praxissemester. Jeder Studiengang weist mindestens eine ins Studium integrierte Projektarbeit auf und die Abschlussarbeiten werden zu rund 50 % mit externen Praxispartnern durchgeführt.

Das Studium erfolgt zu einem großen Teil über seminaristische Unterrichtsformate in Kleingruppen. Zudem werden zunehmend digital-gestützte Lehrangebote in die Präsenzlehre eingebunden.

Entrepreneurship-Ausbildung an der THI

Dies gilt auch für die Entrepreneurship-Qualifizierung, die im Rahmen eines über Mittel des Digitalpaktes Bayern geförderten Projektes an der THI entwickelt wird. Ziel des Projektes ist es, die Entrepreneurship-Ausbildung hochschulweit in alle Bachelor- und Masterstudiengänge zu integrieren und für alle Studierenden der THI

die Möglichkeit zu schaffen, im Rahmen ihres Studiums ein zweistufiges Entrepreneurship-Zertifikat zu erhalten.

In dem Bewusstsein, dass

- im Durchschnitt nur 2 – 3 % aller Menschen „das Gründergen“ in sich trägt (Weitnauer 2019, Hergert 2014),
- eine Entrepreneurship-Ausbildung aber zu einer positiven Veränderung der Einstellung und einer Verstärkung von Interessen und Aktivitäten im Bereich der Innovationsentwicklung sowie
- im Durchschnitt zu einem höheren Karrierelevel und Einkommen führt (Vestergaard et al., 2012)
- und die meisten Gründungen in der Altersgruppe 25 - 34 Jahre (ca. 38 %) und 35 - 44 Jahre (ca. 25 %) erfolgen (siehe *Abbildung 2*),

berücksichtigt die Entrepreneurship-Ausbildung an der THI einerseits die Interessen und den Bedarf von Gründungsinteressierten – also potenzieller Entrepreneur, andererseits die Interessen und die Erwartungen von potenziellen Intrapreneuren und den Organisationen, in denen sich diese nach ihrem Studium (zunächst) bewegen werden.

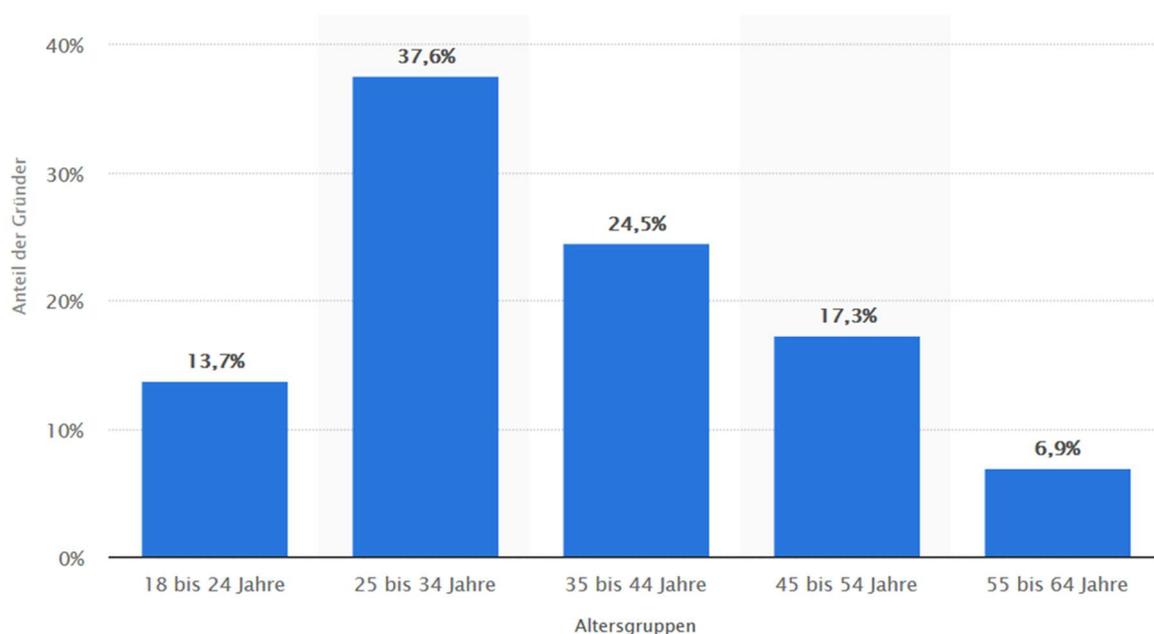


Abbildung 2: Alter von Gründern in Deutschland 2017 (Statista 2019)

Diese suchen mehr und mehr „unternehmerisch denkende und handelnde Persönlichkeiten“ mit Kenntnissen beispielsweise im (agilen) Projektmanagement oder Innovationsmanagement, wie ein Blick auf aktuelle Stellenanzeigen in Deutschland zeigt.

Die THI entwickelt mit der stakeholder- und praxisorientierten Entrepreneurship-Ausbildung daher Lösungen zu den beiden zentralen Fragen:

- WIE initiieren und unterstützen wir die Entwicklung von Innovationen und Startups?
- WIE entwickeln wir unternehmerische Persönlichkeiten für die Berufswelt der Zukunft?

Zugleich wird mit der umfassenden Entrepreneurship-Lehre sowie aussercurricularen Angeboten an der THI die Entwicklung eines umfassenden, hochschulweiten Verständnisses für die Bedeutung des strategischen Themas Entrepreneurship unterstützt – für die Studierenden, für die Hochschule und für die (Wirtschafts)Akteure der Region (*Abbildung 3*).

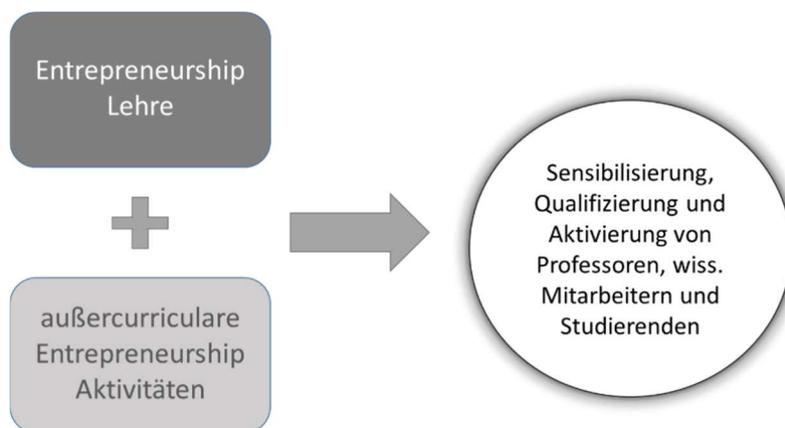


Abbildung 3: Wirkung von curricularen und aussercurricularen Maßnahmen im Bereich Entrepreneurship

Das Prinzip der Entre- und Intrapreneurship-Ausbildung an der THI zur Entwicklung von unternehmerischem Denken und Handeln einerseits und zur Initiierung und Förderung von Gründungen andererseits zeigt *Abbildung 4*:

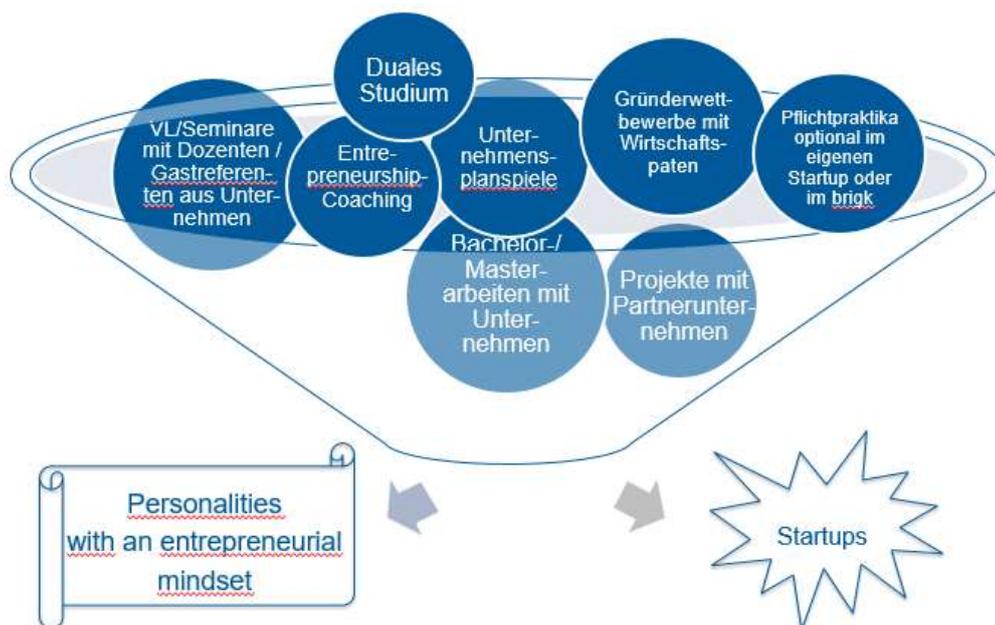


Abbildung 4: Übersicht über Entrepreneurship-Lehr-Angebote an der THI

Niedrigschwellige Angebote zur Sensibilisierung und Aktivierung

Die Initiierung von Innovationen und Gründungen erfolgt gleichermaßen mit niedrigschwelligen Angeboten wie dem (aussercurricularen) hochschulweiten Ideenwettbewerb TH-Idea, der im Sommersemester 2019 erstmals stattfand und in dem über 100 Produkt- und Service-Ideen von Studierenden, Mitarbeitern und Professor/innen der Hochschule eingereicht wurden.

In zwei Phasen werden – über ein Crowd-Voting und über eine Jury-Bewertung – die drei Sieger des Wettbewerbs ausgewählt, die Sachpreise erhalten und bei der weiteren Entwicklung ihrer Ideen vom CoE und weiteren Partnern des Wettbewerbs unterstützt werden. Darüber hinaus erhalten alle Teilnehmer bei Bedarf individuelle Unterstützung und Begleitung. Die Resonanz und das Ergebnis dieses ersten Ideenwettbewerbes sind sehr positiv: Mehrere Teams sind unabhängig von einem Sieg mit der Weiterentwicklung der Ideen und dem Prototypenbau beschäftigt.

Qualifizierung von Intra- und Entrepreneuren

In der Lehre werden einerseits übergeordnete Themen adressiert, die einem Studium generale zuzuordnen sind. Als Beispiel sei hier das Seminar mit Übungen und Gastvorträgen „Zukunft der Unternehmen – Megatrends und digitale Trans-

formation“ genannt, das von verschiedenen Seiten beleuchtet, wie sich Megatrends und insbesondere die digitale Transformation auf Unternehmen und ihre Geschäftsmodelle auswirken. Anhand von Gastreferaten und Übungen wird vermittelt, wie Unternehmen mit Herausforderungen umgehen und welche strategischen und operativen unternehmerischen Lösungen entwickelt werden.

In unterschiedlichen Unternehmensplanspielen oder im Format der „Juniorfirma“ setzen sich Studierende aus den technischen Studiengänge mit unternehmerischen Fragestellungen auseinander. Vertiefend können so in Projekten mit Partnerunternehmen spezifische unternehmerische Fragestellungen wie beispielsweise die Entwicklung von neuen Produktvarianten und Geschäftsmodellen bearbeitet werden.

Agiles Projektmanagement, Innovationsmanagement oder Design-Thinking-Kurse runden das Lehrangebot mit dem Schwerpunkt „Intrapreneurship“ ab.

Konkret an Gründungsinteressierte richten sich Kurse wie „Business Planning and Business Modelling“, „Entrepreneurial Business Planning“ oder Gründerwettbewerbe, wie der 5€-Business-Wettbewerb, der in allen Fakultäten als Wahlfach für das Studium angerechnet werden kann. Hier erhalten Studierenden Kenntnisse über Entrepreneurship-Instrumente und Methoden und nutzen diese konkret zur Entwicklung ihrer Ideen bis zu einer möglichen Umsetzung.

Die ersten Schritte sind getan...

Entrepreneurship ist an der THI als strategisches Thema in der Hochschulstrategie verankert. Die Entrepreneurship-Qualifizierung an der Hochschule stellt einen grundlegenden Schritt dar, um einen Entrepreneurial Mindset zu schaffen und mittel- bis langfristig die Anzahl und Qualität von Innovationen und Gründungen zu erhöhen. Die bisher an der THI geschaffenen Strukturen und Aktivitäten sind eine gute Basis, und erste positive Effekte sind messbar.

Dabei soll es nicht bleiben und so arbeitet das Team des Centers of Entrepreneurship mit der Hochschulleitung und einem Netz aus Entrepreneurship-affinen Professoren/innen und Wissenschaftlern/innen intensiv an weiteren Maßnahmen, um das vorhandene unternehmerische Potenzial zu heben.

Den Herausforderungen, die auf diesem Weg bestehen, steht die THI nicht allein gegenüber. Daher geht das CoE bewusst in den Austausch von Erfahrungen, best-practice-Beispielen, lessons-learned im Bereich Entrepreneurship-Ausbildung und Gründerkultur.

Kontakt:

Center of Entrepreneurship

Esplanade 10

85049 Ingolstadt

coe@thi.de

www.thi.de/thi-business-school/center-of-entrepreneurship/

Literatur

- Bacigalupo, M., Kamyliis, P., Punie, Y., & van Brande, G. d. (2016). *EntreComp* (Bd. 27939). Luxembourg: Publications Office.
- Faltin. (2018). *Handbuch Entrepreneurship*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Hergert, S. (2018). *Biologie des Erfolgs - Gibt es das Gründer-Gen?* Von www.karriere.de/biologie-des-erfolgs-gibt-es-das-gruender-gen/23047652.html abgerufen
- Neck, H. M., Brush, C. G., & Greene, P. G. (2014). *Teaching entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar Pub. Ltd.
- Penaluna, A. (2018). *Enterprise and Entrepreneurship Education: Guidance for UK Higher Education Providers*. British Quality Assurance Agency for Higher Education (QAA).
- Rasmussen, A., & Moberg, S. (2016). *A taxonomy of entrepreneurship education*. The Danish Foundation for Entrepreneurship.
- Sarasvathy, S. D., & Venkataraman, S. (2011). Entrepreneurship as method. *Entrepreneurship, theory and practice : ET & P*, 35(1), S. 113–135.
- Weitnauer, W. (2019). *Handbuch Venture Capital* (6., überarbeitete Auflage Ausg.). München: C.H. Beck.

„5-Euro-Business“ – Praxiswettbewerb zum Thema Existenzgründung als Beispiel für die Entrepreneurship-Ausbildung Studierender

Jutta Gügel, FUTUR – Forschungs- Und Technologietransfer Universität Regensburg,
Gründungsberatung/Gründungsförderung, Universität Regensburg, Deutschland

E-Mail: gruenderberatung@ur.de

Abstract

Der Beitrag stellt das bayernweite Projekt „5-Euro-Business“, den Praxiswettbewerb zum Thema Existenzgründung vor. Der Wettbewerb wird seit 1999 jedes Semester an mehreren bayerischen Hochschulstandorten in Kooperation der jeweiligen Hochschule mit dem Bereich Wirtschaft im Dialog im Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft e. V. angeboten. Mit dem „5-Euro-Business“ soll eine frühzeitige Motivation von Studierenden erreicht werden, sich mit dem Thema Existenzgründung praxisnah auseinanderzusetzen und Selbstständigkeit als Perspektive zu entdecken. Der Wettbewerb leistet einen Beitrag zur Entrepreneurship Education an der Hochschule und fördert das Entrepreneurial Mindset der Studierenden. Hauptförderer des Projekts sind die Bayerischen Metall- und Elektroarbeitgeber *bayme vbm*.

Schlüsselwörter

5-Euro-Business, Entrepreneurial Mindset, Entrepreneurship Education, Existenzgründung, Gründergeist, Motivierung, Praxiswettbewerb, Qualifizierung, Schlüsselqualifikationen, Selbstständigkeit, Sensibilisierung, Unternehmergeist

Unter dem Motto „Start up your idea!“ und ausgestattet mit einem symbolischem Startkapital von 5 Euro gründen Studierende verschiedener Fachrichtungen für die Dauer eines Semesters im geschützten Rahmen des Projekts „5-Euro-Business“ ihr eigenes Unternehmen und erleben dabei eine besondere Form der Entrepreneurship Education.

Der Ablauf des Wettbewerbs gliedert sich in drei Phasen:

Theoriephase

Gemeinsam im Team entwickeln die Teilnehmer eine Geschäftsidee. In Seminaren zu den Themen Ideenentwicklung/Teambildung, Projektmanagement, Marketing und Recht/Schutzrechte erhalten sie notwendiges theoretisches Rüstzeug. Während des Projekts werden sie kontinuierlich betreut und beraten.

Unternehmensphase

Die Teams erhalten ein symbolisches Startkapital von fünf Euro und versuchen, ihre Geschäftsidee während einer kurzen Unternehmensphase mit möglichst wenig Fremdkapital auf dem realen Markt als GbR zu verwirklichen. Während dieser Etappe werden sie von Wirtschaftspaten aus ortsansässigen Unternehmen begleitet.

Wettbewerb

Bei einer feierlichen Abschlussveranstaltung mit zahlreichen Gästen aus Hochschule, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft treten die Teams gegeneinander an und präsentieren ihre Ergebnisse und ihr Unternehmen vor einer fachkundigen Jury. Sie fertigen einen Geschäftsbericht an und stellen ihr Unternehmen an Ständen und in Kurzpräsentationen dar. Die drei besten Teams werden prämiert.

Mit dem „5-Euro-Business“ soll bei Studierenden aller Fachrichtungen unternehmerischer Gründergeist nicht nur geweckt, sondern etabliert und ihr Entrepreneurial Mindset gefördert werden. Die Sensibilisierung und Motivierung sowie die anschließende Qualifizierung der Studierenden hinsichtlich einer praxisnahen Entrepreneurship Education stehen im Mittelpunkt. Die Bedeutung von unternehmerischer Selbstständigkeit wird praktisch vermittelt und Eigenverantwortung als soziale Schlüsselqualifikation geschult. So soll eine frühzeitige Motivation von Studierenden erreicht werden, sich mit dem Thema Existenzgründung praxisnah auseinander zu setzen und Selbstständigkeit als Perspektive zu entdecken. Zudem wird deren Unternehmergeist gefördert.

Das Projekt wurde 1999 vom Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft e. V. und *HOCHSPRUNG*, dem bayerischen Hochschul-Programm für Unternehmensgründungen initiiert und findet jedes Semester an mehreren bayerischen Hochschulstandorten in Kooperation der jeweiligen Hochschule mit dem Bereich Wirtschaft im

Dialog im Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft e. V. statt. Hauptförderer des Projekts sind die bayerischen Metall- und Elektro-Arbeitgeberverbände *bayme vbm*. Als Initialförderer fungiert die *ISU* – Interessengemeinschaft Selbständiger, Unternehmer und freiberuflich Tätiger e. V. Der regionale Veranstalter am Hochschulstandort Regensburg ist die Transferstelle der Universität Regensburg *FUTUR* – Forschungs- Und Technologietransfer Universität Regensburg.

www.5-euro-business.de

Business Environment in the Czech Economy 2008-2010: Barriers of Innovation Activities

Marek Vokoun, Ph.D., Head of Department of Economics at Institute of Technology and Business,
Česke Budějovice, Czechia

E-Mail: marek.vokoun@mail.vstecb.cz

Abstract

This paper analyzes the business environment and its relationship with new-to-the-market innovation activities and the size of enterprises. Data from Czech Community Innovation Survey were used to analyze the sample of innovators and non-innovators (3545 observations) in 2008 and small (<20 employees) and larger companies (> 19 employees) in 2008 and 2010 panel (11751 observations). Goodness-of-fit test analyzed differences between the group of enterprises and the perceived influence of factors of the business environment. These factors were innovation barriers: Lack of internal finances, external finances, qualified personnel, information about new technologies, difficulties finding cooperation partner, a market dominated by incumbents, and uncertain demand for innovated goods and services. The differences in the impact of business environment factors on different business segments were statistically significant.

Keywords

economic crisis, innovation process, external factors, internal factors, innovator

Introduction

Enterprises fighting for survival in the market and are influenced by many factors of the business environment they interact with. An enterprise faces direct formal or indirect informal factors. For example, rules and laws, customs and traditions, economic sector specificities, the negative influence of government failures, negative effects of market failure, the positive effect of cooperation and market mechanism.

This paper analyses the business environment in the time of the economic crisis of 2008/2009 in the Czech economy. Barriers to innovation activities have many forms in the Czech business environment. There are certain financial constraints and risks

of high costs, but they are too general to analyze. Czech Community Innovation Survey (CIS) provides a unique ground for testing hypotheses about hampering factors of innovation activities.

The goal is to assess differences between innovators and non-innovators when facing certain barriers to innovation activities. The perceived influence ranged from significant to insignificant. Differences between companies are analyzed also for the smallest enterprises with less than 20 employees.

Background

The topic of the business environment and its relationship to innovation activities are not directly or widely analyzed. It is usually analyzed in the context and business environment factors are used as control variables. The local business environment is directly affecting the innovation strategy of the Chinese exporters (Rialp-Criado & Komochkoya, 2017). Competitive business environments strengthen the effect of process innovation on business performance and weaken product innovation (Prajogo, 2016). Both papers directly involved the business environment as a strategic factor of innovation activities.

Gender is a factor that plays a role in the business environment. More capital intensive industries are dominated by males and more labor-intensive industries are represented by females in terms of employment and ownership (Klapper & Parker, 2011). But most of the research is oriented at financial constraints. Know-how related to access to finance, overcoming of administrative burden, and a larger size of the company is in a positive relationship with enterprise value-added growth prosperity (Aterido, Hallward-Driemeier, & Pagés, 2011).

In the Czechia, the knowledge of the financial system is the main determinant of the sustainable growth of SMEs (Virglerova, Homolka, Smrcka, Lazanyi, & Kliestik, 2017). In general, corruption is a negative factor of the business environment because it impedes all economic activities (Belas, Demjan, Habanik, Hudakova, & Sipko, 2015).

Economics of innovation deals with the issue of innovation ecosystems. But this concept is rather not helping in understanding the complexity of national innovation

systems and global innovation strategies of multinationals (Oh, Phillips, Park, & Lee, 2016). Useful insight provides analyses dealing with developing countries because the business environment is changing and factors of growth are observable in the period of transition to politically stable market economies (Quatraro & Vivarelli, 2015). Transfer of technologies and knowledge is crucial for developing economies (Fatima, 2017) and the process of technology adoption (imitation and invention process) is influenced by the business environment and its absorptive capacity (Acs, Braunerhjelm, Audretsch, & Carlsson, 2009). The capacity is limited by the persistence of deeply embedded informal constraints in developing countries. This was the case of some post-socialist business environment reform failures in Croatia (Banovic, 2015).

Data and Methodology

Data comes from the Czech Statistical Office. The dataset contains data from the survey about innovation activities of enterprises in the Czech Republic in 2008 and 2010. Dataset was converted to STATA format and contained 3545 observations. Goodness-of-fit analyses between a group of enterprises and the perceived influence of factors of the business environment were done.

The statistical significance level (alpha) was 5%. Two groups were created. The first sample consists of innovators (introduced new-to-the-market innovation) and non-innovators. The second group contains small businesses (<20 employees) and larger companies (>19 employees).

Results

Overview of the quantitative results in the form of contingency tables is provided in the Appendix section. The perceived effect of the Lack-of-internal-finances barrier differs between small firms and larger firms. This barrier is perceived differently also between innovators and non-innovators. The distribution is extreme for larger firms on both ends (no-effect, high effect).

The perceived effect of the Lack-of-external-finances (credit) barrier differs only for small firms and larger firms. Larger firms (>19 employees) perceived this barrier mostly with no effect or lower effect. Strangely, the proportion of large firms perceiving this barrier with high effect was higher than in the case of small firms. The perceived effect of the Lack-of-qualified-personnel (technicians, engineers, etc.) barrier differs only for small firms and larger firms. Larger firms (>19 employees) perceived this barrier mostly with no effect or lower effect. But it was an important barrier for smaller firms.

The perceived effect of the Lack-of-information about new technologies barrier differs between small firms and larger firms. This barrier is perceived differently also between innovators and non-innovators. Non-innovators perceived this as more unimportant which suggest their “technological blindness” because successful innovators perceived this barrier as more important for new-to-the-market innovations.

Difficulties finding cooperation partner is a barrier that is perceived differently between small firms and larger firms. This barrier is perceived differently also between innovators and non-innovators. Larger firms perceive this as a more important barrier than smaller firms. For innovators, the share of more concerned enterprises is higher than among non-innovators.

The perceived effect of the Market-dominated-by-incumbents barrier differs between small firms and larger firms. This barrier is perceived differently also between innovators and non-innovators. The distribution is non-intuitive for both groups. But the higher share of larger firms perceives this barrier having no effect at all.

Uncertain demand for innovated goods and services is a barrier that is perceived differently between small firms and larger firms. This barrier is not perceived differently between innovators and non-innovators. It has no or low effect for larger firms with 20 and more employees.

Conclusion

New challenges and technologies are presented in the market: Industrial Internet of Things, Information systems and technologies delivered in the cloud, Open data – communication, SMART concepts (city, factory, house...), Netflix like Marketing Mix strategies. Big data are accompanied by security and abuse issues and process innovations. The business environment has to provide a perfect ground for adaptation and invention process in the enterprises. There are differences in the impact of the business environment on different business segments (smaller enterprises and innovators). Some factors are global (lack of finances, corruption), some differs in certain industries or segments.

References

- Acs, Z. J., Braunerhjelm, P., Audretsch, D. B., & Carlsson, B. (2009). The knowledge spillover theory of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 32(1), 15–30. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9157-3>
- Aterido, R., Hallward-Driemeier, M., & Pagés, C. (2011). Big Constraints to Small Firms' Growth? Business Environment and Employment Growth across Firms. *Economic Development and Cultural Change*, 59(3), 609–647. <https://doi.org/10.1086/658349>
- Banovic, R. S. (2015). Cutting the red ribbon but not the red tape: the failure of business environment reform in Croatia. *Post-Communist Economies*, 27(1), 106–128. <https://doi.org/10.1080/14631377.2015.992239>
- Belas, J., Demjan, V., Habanik, J., Hudakova, M., & Sipko, J. (2015). The Business Environment of Small and Medium-Sized Enterprises in Selected Regions of the Czech Republic and Slovakia. *E & M Ekonomie a Management*, 18(1), 95–110. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2015-1-008>
- Fatima, S. T. (2017). Globalization and technology adoption: evidence from emerging economies. *Journal of International Trade & Economic Development*, 26(6), 724–758. <https://doi.org/10.1080/09638199.2017.1303080>

Klapper, L. F., & Parker, S. C. (2011). Gender and the Business Environment for New Firm Creation. *World Bank Research Observer*, 26(2), 237–257. <https://doi.org/10.1093/wbro/lkp032>

Oh, D.-S., Phillips, F., Park, S., & Lee, E. (2016). Innovation ecosystems: A critical examination. *Technovation*, 54, 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.02.004>

Prajogo, D. I. (2016). The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance. *International Journal of Production Economics*, 171, 241–249. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.07.037>

Quatraro, F., & Vivarelli, M. (2015). Drivers of Entrepreneurship and Post-entry Performance of Newborn Firms in Developing Countries. *World Bank Research Observer*, 30(2), 277–305. <https://doi.org/10.1093/wbro/lku012>

Rialp-Criado, A., & Komochkoya, K. (2017). Innovation strategy and export intensity of Chinese SMEs: the moderating role of the home-country business environment. *Asian Business & Management*, 16(3), 158–186. <https://doi.org/10.1057/s41291-017-0018-2>

Virglerova, Z., Homolka, L., Smrcka, L., Lazanyi, K., & Kliestik, T. (2017). Key Determinants of the Quality of Business Environment of SMEs in the Czech Republic. *E & M Ekonomie a Management*, 20(2), 87–101. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2017-2-007>

Appendix

Appendix 1 - Contingency tables

Table 1:
Lack of internal finances

Effect	Innovator (New-to-the-market)		
	0	1	Total
No effect	163	313	476
	12.10	14.24	13.43
Low	328	524	852
	24.35	23.84	24.03
Medium	490	845	1335
	36.38	38.44	37.66
High	366	516	882
	27.17	23.48	24.88
Total	1347	2198	3545
	100.00	100.00	100.00

Pearson $\chi^2(3) = 8.4691$ Pr = 0.037

Table 2:
Lack of external finances

Effect	Innovator (New-to-the-market)		
	0	1	Total
No effect	519	746	1265
	38.53	33.94	35.68
Low	358	622	980
	26.58	28.30	27.64
Medium	300	531	831
	22.27	24.16	23.44
High	170	299	469
	12.62	13.60	13.23
Total	1347	2198	3545
	100.00	100.00	100.00

Pearson $\chi^2(3) = 7.7035$ Pr = 0.053

**Table 3:
Lack of qualified personnel**

Effect	Innovator (New-to-the-market)		
	0	1	Total
No effect	322	484	806
	23.90	22.02	22.74
Low	434	712	1146
	32.22	32.39	32.33
Medium	426	747	1173
	31.63	33.99	33.09
High	165	255	420
	12.25	11.60	11.85
Total	1347	2198	3545
	100.00	100.00	100.00

Pearson $\chi^2(3) = 3.0142$ Pr = 0.389

**Table 4:
Lack of information about new technologies**

Effect	Innovator (New-to-the-market)		
	0	1	Total
No effect	452	657	1109
	33.56	29.89	31.28
Low	582	948	1530
	43.21	43.13	43.16
Medium	265	510	775
	19.67	23.20	21.86
High	48	83	131
	3.56	3.78	3.70
Total	1347	2198	3545
	100.00	100.00	100.00

Pearson $\chi^2(3) = 8.4491$ Pr = 0.038

**Table 5:
Difficulties finding cooperation partner**

Effect	Innovator (New-to-the-market)		
	0	1	Total
No effect	700	1010	1710
	51.97	45.95	48.24
Low	419	716	1135
	31.11	32.58	32.02
Medium	187	374	561
	13.88	17.02	15.83
High	41	98	139
	3.04	4.46	3.92
Total	1347	2198	3545
	100.00	100.00	100.00

Pearson $\chi^2(3) = 16.2732$ Pr = 0.001

**Table 6:
Market dominated by incumbents**

Effect	Innovator (New-to-the-market)		
	0	1	Total
No effect	295	432	727
	21.90	19.65	20.51
Low	315	557	872
	23.39	25.34	24.60
Medium	441	800	1241
	32.74	36.40	35.01
High	296	409	705
	21.97	18.61	19.89
Total	1347	2198	3545
	100.00	100.00	100.00

Pearson $\chi^2(3) = 11.3057$ Pr = 0.010

Table 7:
Uncertain demand for innovated goods and services

Effect	Innovator (New-to-the-market)		
	0	1	Total
No effect	291	415	706
	21.60	18.88	19.92
Low	404	676	1080
	29.99	30.76	30.47
Medium	472	819	1291
	35.04	37.26	36.42
High	180	288	468
	13.36	13.10	13.20
Total	1347	2198	3545
	100.00	100.00	100.00

Pearson $\chi^2(3) = 4.4418$ Pr = 0.218

Table 8:
Lack of internal finances II.

Effect	Small enterprise (<20 Employees)		
	0	1	Total
No effect	2803	1167	3970
	32.53	37.22	33.78
Low	1614	389	2003
	18.73	12.41	17.05
Medium	2408	756	3164
	27.95	24.11	26.93
High	1791	823	2614
	20.79	26.25	22.24
Total	8616	3135	11751
	100.00	100.00	100.00

Pearson $\chi^2(3) = 112.3241$ Pr = 0.000

**Table 9:
Lack of external finances II.**

Effect	Small enterprise (<20 Employees)		
	0	1	Total
No effect	4337	1779	6116
	50.34	56.75	52.05
Low	1734	446	2180
	20.13	14.23	18.55
Medium	1576	490	2066
	18.29	15.63	17.58
High	969	420	1389
	11.25	13.40	11.82
Total	8616	3135	11751
	100.00	100.00	100.00

Pearson chi2(3) = 79.5160 Pr = 0.000

**Table 10:
Lack of qualified personnel II.**

Effect	Small enterprise (<20 Employees)		
	0	1	Total
No effect	3843	1691	5534
	44.60	53.94	47.09
Low	2148	652	2800
	24.93	20.80	23.83
Medium	1996	544	2540
	23.17	17.35	21.62
High	629	248	877
	7.30	7.91	7.46
Total	8616	3135	11751
	100.00	100.00	100.00

Pearson chi2(3) = 96.1142 Pr = 0.000

Table 11:
Lack of information about new technologies II.

Effect	Small enterprise (<20 Employees)		
	0	1	Total
No effect	4462	1933	6395
	51.79	61.66	54.42
Low	2673	769	3442
	31.02	24.53	29.29
Medium	1264	355	1619
	14.67	11.32	13.78
High	217	78	295
	2.52	2.49	2.51
Total	8616	3135	11751
	100.00	100.00	100.00

Pearson chi2(3) = 92.9484 Pr = 0.000

Table 12:
Difficulties finding cooperation partner II.

Effect	Small enterprise (<20 Employees)		
	0	1	Total
No effect	5251	2169	7420
	60.94	69.19	63.14
Low	1993	479	2472
	23.13	15.28	21.04
Medium	1055	333	1388
	12.24	10.62	11.81
High	317	154	471
	3.68	4.91	4.01
Total	8616	3135	11751
	100.00	100.00	100.00

Pearson chi2(3) = 105.9447 Pr = 0.000

**Table 13:
Market dominated by incumbents II.**

Effect	Small enterprise (<20 Employees)		
	0	1	Total
No effect	3509	1452	4961
	40.73	46.32	42.22
Low	1652	461	2113
	19.17	14.70	17.98
Medium	2181	694	2875
	25.31	22.14	24.47
High	1274	528	1802
	14.79	16.84	15.33
Total	8616	3135	11751
	100.00	100.00	100.00

Pearson chi2(3) = 58.3486 Pr = 0.000

**Table 14:
Uncertain demand for innovated goods and services II.**

Effect	Small enterprise (<20 Employees)		
	0	1	Total
No effect	3529	1523	5052
	40.96	48.58	42.99
Low	1841	514	2355
	21.37	16.40	20.04
Medium	2253	730	2983
	26.15	23.29	25.39
High	993	368	1361
	11.53	11.74	11.58
Total	8616	3135	11751
	100.00	100.00	100.00

Pearson chi2(3) = 66.9259 Pr = 0.000

Kompetenzentwicklungsbasierte Ausbildung an der VŠTE im Rahmen des Studienprogramms Wirtschaft und Management

Ing. Iveta Kmecová, PhD., Fachassistentin, Institut für Betriebsstrategie, Technische und Ökonomische Hochschule in České Budějovice, Tschechische Republik

E-Mail: kmecova@mail.vstecb.cz

Mgr. Zdeněk Čaha, MBA, Ph.D., Direktor, Institut für Betriebsstrategie, Technische und Ökonomische Hochschule in České Budějovice, Tschechische Republik

E-Mail: caha@mail.vstecb.cz

Abstract

Der vorliegende Beitrag behandelt den kompetenzentwicklungsbasierten Lehransatz an der Technischen und Ökonomischen Hochschule (VŠTE) in České Budějovice. Einleitend wird der Bedarf zur Förderung des unternehmerischen Denkens und Handelns im Hochschulkontext erläutert. Hierbei sollte der Prozess innerhalb der Lehre zur Aneignung der Schlüssel-, Fach- und Methodenkompetenz sowie der praktisch orientierten Kenntnisse und Fähigkeiten führen. Hervorgehoben wird außerdem die Rolle der Lehrenden bei der Förderung des Unternehmensgeistes. Im ersten Abschnitt werden die Kompetenzen sowie unternehmerische Kompetenzen aus der theoretischen Sicht behandelt. Im nächsten Abschnitt werden ausgewählte Studienfächer und didaktische Methoden näher beschrieben, die zur Förderung der unternehmerischen Kompetenzen bedeutend beitragen. Das Ziel besteht im Aufzeigen der Besonderheiten im Ausbildungsprozess an der VŠTE, mit Fokus auf die Entwicklung der unternehmerischen Kompetenzen. Hervorgehoben wird dabei die Bedeutung der Innovationen der Studienprogramme und des Bedarfs von eingehenden Analysen der bestehenden Studienprogramme. Letztere erfolgen mit Blick auf eine ausreichende Unterrichtsorientierung und auf die Unterstützung des Unternehmensgeistes der Studierenden. Im letzten Abschnitt soll im Rahmen des gemeinsamen Projekts „Unternehmerische Kompetenzen auf dem tschechisch-bayerischen Arbeitsmarkt“ unserer Partnerhochschule, der OTH Regensburg, gedankt werden. Die bei der Kooperation erworbenen Erfahrungen sind eine Bereicherung für unsere Hochschule.

Schlüsselwörter

Kompetenz, unternehmerische Kompetenzen, Förderung des Unternehmensgeistes, Innovation, Bildungsprozess

Einleitung

Heutzutage ist die Förderung des Unternehmensgeistes bei jungen Menschen hoch aktuell. Gleiches gilt auch für den Ausbildungsprozess. Dabei ist der positive Einfluss der Unterrichtsqualität sehr wichtig für die eigene Haltung der Studierenden zur Unternehmertätigkeit. Im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit steht heute der Studierende mit seinen Bedürfnissen. Der Absolvent sollte hochwertige Ausbildung erhalten, um sich den Änderungen auf dem Arbeitsmarkt flexibel anpassen zu können. Während des Ausbildungsprozesses ist es wichtig, die unternehmerischen Fähigkeiten weiterzuentwickeln, die Theorie mit der Praxis immer mehr zu verbinden, Bildungsprogramme zu erneuern, Projekte zur Unterstützung der Unternehmertätigkeit sowie moderne Unterrichtsmittel einzuführen, hochwertige Studienunterlagen zu erstellen. Die Dozierenden sollten verschiedene Ausbildungsprogramme und Projekte zur Förderung der Unternehmertätigkeit implementieren. Ein Lehrender, der die Studierenden inspirieren kann (beispielsweise durch eigenes Lehrverhalten, innovative Unterrichtsmethoden und angepasste didaktische Mittel), kann neue Energie im Ausbildungsprozess erzeugen und dadurch zu einem entscheidenden Faktor der innovativen Änderungen werden. Die Ausbildung sollte zur Weiterentwicklung der Kompetenzen sowie zum Erlangen der grundlegenden Schlüsselkompetenzen führen. Welche Kompetenzen sind bei den Studierenden zu fördern? Es handelt sich besonders um praktisch nutzbare Kompetenzen. Das Erkennen der praktischen Bedeutung des Lehrstoffes erhöht das Interesse der Studierenden am Fach und unterstützt das unternehmerische Denken.

1. Theoretische Ausgangspunkte

Förderung des Unternehmensgeistes. Kompetenz und unternehmerische Kompetenzen

Die Förderung des Unternehmensgeistes ist zweifellos ein aktuelles Thema, mit dem sich in der heutigen Zeit viele Menschen innerhalb einer Wissenschafts- und Forschungsperspektive auseinandersetzen. Mit der steigenden Wirtschaftskrise und hoher Arbeitslosigkeit verstärkt sich auch ihre praktische Implementierung in

die schulische und hochschulische Bildung. Zahlreiche Autoren weltweit beschäftigen sich mit dem Bereich der Kompetenz und den unternehmerischen Kompetenzen. Regelmäßig werden Forschungen mit Fokus auf der Analyse der Schlüsselkompetenzen durchgeführt.

Als eine in einem bestimmten Bereich kompetente Person gilt eine Person mit Fähigkeiten, Motivation und Kenntnissen zur qualitativ hochwertigen Ausführung seiner Tätigkeit (Turek, 2008). Der Autor beschreibt den Begriff Kompetenz als Verhalten (Tätigkeit oder Tätigkeitskomplex), welches mit einer Spitzenleistung in einem der Tätigkeitsbereiche verbunden ist. Turek (2008) ist der Auffassung, dass das Aneignen und Verbessern der Schlüsselkompetenzen den lebenslangen Bildungsprozess in der Schule, im Berufsleben, bei der unternehmerischen Tätigkeit, in der Familie sowie im Kultur-, Gesellschafts- und Politikleben darstellt. Die Kompetenzen laut Erpenbeck und Rosenstiel (2007; siehe auch Čaha et al., 2017, S. 31) sind die Fähigkeiten in offenen, übersichtlichen, komplexen, dynamischen und oft chaotischen Situationen kreativ und selbstständig zu handeln. Die Kompetenzen stellen die Fähigkeit zum Handeln dar, ohne den Ablauf und das Ergebnis im Voraus zu kennen (Erpenbeck, Sauer, 2015). Die Autoren stellen fest, dass die Kompetenzen nur in neuen, offenen und realistischen Problemsituationen im Rahmen der kreativen Lösung und Handlung zu erwerben sind. Erpenbeck und Sauer (2015) halten die Kreativität und die universelle Handlungsfähigkeit für wesentliche Merkmale des Begriffs Kompetenz. Weinert (2001) beschreibt die Kompetenz als funktionelle, bereichsübergreifende Fähigkeit der erfolgreichen Handlung. Der Autor betont, dass die Schlüsselkompetenzen zum Erreichen der grundlegenden und wesentlichen Lebensziele dienen, sowie zur Bewältigung von diversen Problemen, Aufgaben und ungewöhnlichen Situationen. Bajtoš (2013) hebt die Bedeutung der beruflichen Kompetenzen hervor, deren Vorhandensein die grundlegende Voraussetzung für die Ausübung der Tätigkeit als Hochschullehrende darstellt. Der heutige Hochschullehrende sollte die Rolle eines Experten verkörpern, der an der Sozialisierung der Studierenden und Erhöhung deren Verantwortung zur eigenen Weiterbildung beteiligt ist. Die heutige Herausforderung der Dozierenden erfordert kreatives Denken, Innovation, die sie auch von ihren Studierenden fordern sollten, um das Interesse an dem Lernvorgang zu erhöhen und mithilfe der aktiven

Tätigkeiten zur Entwicklung des unternehmerischen Geistes bei den Studierenden beizutragen.

Unternehmerische Kompetenzen (Europäische Kommission, 2007, S. 11, siehe Caha et al., 2017, S. 32–34) sind als eine von acht grundlegenden Schlüsselkompetenzen des gemeinsamen europäischen Rahmens einzuordnen: Kompetenzen in der Muttersprache; fremdsprachige Kompetenzen; mathematische Kompetenzen und grundlegende technisch-wissenschaftliche Kompetenzen; EDV-Kompetenzen; Studienkompetenzen; soziale und bürgerliche Kompetenzen; Eigeninitiative und unternehmerische Kompetenzen; Kulturbewusstsein und die Fähigkeit zur kulturellen Äußerung. Die Europäische Kommission beschreibt die unternehmerische Kompetenz als eine universelle und praktische Fähigkeit eines Individuums, die Gedanken in Handlungen zu transformieren. Dies erfordert Kreativität, Innovation und die Bereitschaft ein Risiko zu tragen, sowie die Fähigkeit Projekte zu planen und umzusetzen, um konkrete Ziele zu erreichen. Unternehmerische Kompetenzen helfen den Menschen im alltäglichen Leben sowie auf dem Arbeitsplatz, um die Chancen und Gelegenheiten wahrzunehmen und zu ergreifen. Unternehmerische Kompetenzen gehören zu den wesentlichen Kompetenzen der lebenslänglichen Weiterbildung. Charakteristische Merkmale dafür sind solche Aspekte wie das kritische Denken, Kreativität, Initiative, Problemlösung, Risikoauswertung, Lösungssuche, Entscheidungssicherheit und konstruktives Handeln. Mandl und Hense (2004, siehe Caha et al., 2017, S. 46) nehmen das unternehmerische Denken und Handeln als ein Komplex von bestimmten Teilkompetenzen wahr: Kognitive Kompetenz; Motivationskompetenz; Sozialkompetenz und Organisationskompetenz. Hinsichtlich der hochschulischen Didaktik ist die Vermittlung und Entwicklung der unternehmerischen Kompetenz sowie die Fokussierung auf Faktoren wichtig, die das unternehmerische Denken und Handeln bei den Studierenden unterstützen. Die Kompetenzvermittlung kann als Direkteinweisung, Training (Caha et al., 2017, S. 46) oder Intervention sowie indirekt als systematische Gestaltung der Lernumgebung und durch ein angepasstes Verhalten der Lehrenden erfolgen. Mandl und Hense (2004) empfehlen einen problemorientierten Unterricht, basierend auf einem konstruktivistischen Ansatz, bei dem die Studierenden in der Lage sind, den Lernprozess eigenständig zu steuern.

Das Ausbildungsziel (Wilson, 2008) der angehenden Unternehmensgründer ist neben der Vermittlung der entsprechenden Fachkenntnisse auch die Bewusstseinswahrnehmung der Problematik der Unternehmensgründung und des damit verbundenen Interesses. Die Unternehmensgründer müssen mit den dynamischen, ständig ändernden Bedingungen klarkommen. Die angehenden Unternehmensgründer (Heinrichs, 2016) sollten in der Lage sein auch unter geänderten Bedingungen erfolgreich zu handeln. Čaha (2017) führt in seiner Studie auf, dass die unternehmerische Ausbildung eine der personenbezogenen Schlüsselkompetenzen darstellt, die die Leistung jedes Betriebs wesentlich beeinflusst.

2. Unternehmerische Kompetenzen im Unterricht

Der Grund für die Förderung des Unternehmensgeistes ist der gesellschaftliche Fortschritt und die Innovation. Auch das Curriculum an der Technischen und Ökonomischen Hochschule in České Budějovice (VŠTE) wird immer mehr auf die Unterstützung der Entwicklung unternehmerischer Kompetenzen und anderer Schlüsselkompetenzen ausgerichtet. Die Förderung des Unternehmensgeistes und die Weiterentwicklung der unternehmerischen Kompetenzen an der VŠTE:

Zu den bestehenden Unterrichtsfächern an der VŠTE, in denen die Entwicklung von unternehmerischen Kompetenzen unterstützt wird, zählen u. a. folgende Fächer: Projekt, Unternehmensleitung, Strategisches Management, Unternehmenswirtschaft, Krisenmanagement, Personalmanagement, Einkauf und Lagerverwaltung, Zeitmanagement, Innovationsmanagement, Investitionsmanagement, Änderungsmanagement, Betriebswirtschaftslehre, Fallstudien – Geschäftsplan, Finanzbuchhaltung, Betriebsinterne IT-Systeme usw.

Didaktische Methoden zur Unterstützung der Weiterentwicklung von unternehmerischen Fähigkeiten an der VŠTE: Es handelt sich hierbei insbesondere um aktivierende Methoden mit aktivierenden Elementen. Die Lehrenden implementieren in den Lehrprozess praktische Methoden, Projekt- und Verfahrensarbeiten, problembasierte Methoden und Methoden, die die kritische Denkweise fördern. Die Hochschule organisiert Vorträge von Unternehmerinnen und Unternehmern aus der Praxis in Kombination mit einem Diskussionsforum.

Außerdem unterstützt die VŠTE das erfahrungsbasierte Lernen, wobei die konstruktivistische Vorgehensweise bei der optimalen Weiterentwicklung der Persönlichkeit der Studierenden eine entscheidende Rolle spielt, wodurch das kritische Denken und die Kreativität aufgrund der selbstständigen aktiven Tätigkeit gefördert werden. Aus dieser Sicht können die aktivierenden Methoden in Bezug auf die anzueignenden Kenntnisse und Fähigkeiten für höchsteffektiv, modern und innovativ angesehen werden. Dazu verwendet die VŠTE Methoden wie Fallstudien und Simulationsverfahren, die ebenfalls zu den aktivierenden Methoden zählen.

Analyse der unternehmerischen Kompetenzen im Studienplan Wirtschaft und Management (Caha et al., 2017, S. 113–140)

Hier werden zur Veranschaulichung einige der Studienfächer und die unternehmerische Kompetenz skizziert, die die Studierenden während ihres Studiums erwerben können:

Betriebslehre – dieses Fach konzentriert sich auf die Definition des Betriebs, die Charakteristik der grundlegenden Betriebsfunktionen und Prozesse, Kenntnis und Verständnis der Prinzipien der Betriebsentwicklung, Verständnis der Betriebsfinanzierung und das Erreichen des Wirtschaftsergebnisses.

Unternehmerische Kompetenzen: Deklarative und prozedurale Kenntnisse im Unternehmens- und Geschäftsbereich, kritisches Denken usw.

Investitionsmanagement – das Ziel dieses Faches ist die Vermittlung der Kenntnisse über einzelne Vorbereitungsphasen der Investitionsprodukte und des Investitionsmanagements aus Sicht eines Unternehmens. Der Fokus liegt hierbei auf praktische Beispiele von konkreten Unternehmen und deren anschließender Auswertung.

Unternehmerische Kompetenzen: Fähigkeit der Vorbereitung und Auswertung der Finanz- und Investitionsprojekte, Problemanalyse und Lösung im Bereich Management der Investitionsprojekte im Unternehmen, Auswertung der Effizienz einzelner Investitionsprojekte im Unternehmen usw.

Innovationsmanagement – dieses Fach konzentriert sich auf die Anwendung der Managerwerkzeuge bei der Vorbereitung und Umsetzung von verschiedenen

Innovationen, die die grundlegende Quelle zur Erhöhung der Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit darstellen.

Unternehmerische Kompetenzen: Die Fähigkeit, die Grundlage der strategischen Innovationsentscheidung zu verstehen, die Fähigkeit, die wissenschaftliche Forschungs- und Produktionstätigkeit operativ als Manager zu steuern.

Fallstudien – Geschäftsplan – nach dem Abschluss des Fachbereichs können die Studierenden die erworbenen Kenntnisse in einem eigenen Unternehmen oder beim Management umsetzen.

Unternehmerische Kompetenzen: Deklarative und prozedurale Kenntnisse des Businessplans und seines Sachinhaltes, die Fähigkeit, die Finanzanalyse zu erstellen, die Fähigkeit, das Betriebsportfolio zu projizieren, die Fähigkeit im Team zu arbeiten, kritisch zu denken usw.

Während des Studiums erwerben die Studierenden durch das Belegen von weiteren Fächern ein breites Spektrum von fachlichen Kompetenzen und theoretische Kenntnisse in allen Tätigkeiten, die mit den Bereichen der Betriebsleitung zusammenhängen.

Zusammenfassung und Fazit

Aus wirtschaftlicher Sicht tragen die Schlüsselkompetenzen (Čaha et al., 2017; Turek 2008) zur Entwicklung qualifizierter Arbeitskräfte sowie zur Steigerung der Arbeitsproduktivität und Wettbewerbsfähigkeit sowie Gestaltung der innovativen Umgebung bei, was sich in der globalen Marktwirtschaft als außerordentlich wichtig erwiesen hat. Anknüpfend an diese Idee ermöglicht der Unternehmergeist die Selbstverwirklichung und eine bessere Nutzung des Potentials einer Person. Dazu ist eine effiziente Vorgehensweise erforderlich: Sicherstellung der Studierendenaktivität. Zur effizienten Förderung des unternehmerischen Geistes ist die Zusammenarbeit der Hochschulen mit Unternehmen und die Weiterqualifizierung der Lehrenden im Entrepreneurship extrem wichtig. Erforderlich sind gründliche Analysen der Qualität der Studienprogramme zur Ausbildung angehender Unternehmensgründer unter Berücksichtigung der europäischen Bedingungen auf dem Arbeitsmarkt sowie für das regionale Ausbildungssystem.

Wichtig ist ferner die Interessensteigerung der Studierenden für die unternehmerische bzw. selbstständige Tätigkeit. Ziel der Ausbildung (Kmecová, 2015) sollte die Vermittlung von theoretischen und praktischen Ausgangspunkten für den Unternehmensgeist, die positive Sicht des Geschäftslebens und der Eigenschaften wie Initiative, Kreativität, Risikobereitschaft, Verantwortung, Unabhängigkeit und Streben nach Gewinn sein. Das Curriculum sollte ausgehend aus der konstruktivistischen Perspektive gestaltet werden.

Die oben genannten Ziele (Caha et al., 2017, S. 49) sollen im Bereich der Hochschulbildung beispielsweise durch verschiedene Beratungsdienstleistungen, den Erfahrungsaustausch und durch Netzwerkgestaltung (z. B. zwischen den Studenten, Absolventen, Gründern, Lehrern, Forschern, der Industrie, Handelskammern und Banken) sichergestellt werden.

Im Rahmen des gemeinsamen tschechisch-bayerischen Kooperationsprojektes „Unternehmerische Kompetenzen auf dem tschechisch-bayerischen Arbeitsmarkt“ erfolgte ein Erfahrungsaustausch bei der didaktischen Gestaltung des Curriculums zur Förderung der unternehmerischen Kompetenzen der Studierenden. Neue Ansatzpunkte werden so künftig in die Studienpläne implementiert. Die Kooperation mit der OTH Regensburg ist für unsere Hochschule wertvoll und stellt auch künftig eine Inspiration für uns dar.

Der vorliegende Beitrag wurde auf der internationalen Konferenz „Entrepreneurship & Intrapreneurship: Same or Different?“ präsentiert, die vom 04. – 05. April 2019 an der OTH Regensburg im Rahmen des gemeinsamen Projekts „Unternehmerische Kompetenzen auf dem tschechisch-bayerischen Arbeitsmarkt“ stattfand.

Literatur

BAJTOŠ, J., 2013. *Didaktika vysokej školy*. Bratislava: IURA Edition. ISBN 978-80-8078-652-6.

CAHA, Z., SASSMANNHAUSEN, S. P., FALTERMEIER, J. F. & JUSTUS, X., 2017. *Podnikatelské kompetence na profesně zaměřených vysokých školách; na příkladu vysoké školy v Bavorsku a jižních Čechách*. Ludenscheid: RAM-Verlag. ISBN 978-3-942303-60-6.

- Čaha, Z., 2017. The Structure of Financial Resources for Corporate Training in the Czech Republic. *Proceedings of the 29th International Business Information Management Association Conference Education Excellence and Innovation Management Through Vision 2020 from Regional Development Sustainability to Global Economic Growth match your query*. Vienna; Austria; pp. 3706–3712.
- ERPENBECK, J. & ROSENSTIEL, L., 2007. *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. ISBN 978-3-7910-2477-6.
- ERPENBECK, J. & SAUTER, W., 2015. *Wissen, Werte und Kompetenzen in der Mitarbeiterentwicklung*. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-658-09954-1.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION, 2007. *Schlüsselkompetenzen für lebensbegleitendes Lernen – Ein europäischer Referenzrahmen*. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften. K dispozici na: <http://www.kompetenzrahmen.de/files/europaeischekommission2007de.pdf>
- KMECOVÁ, I., 2015. Business and integration of entrepreneurship education in the educational process. In: *Innovative Economic Symposium 2015. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích*, pp. 1–9. ISSN 2464-6369.
- KMECOVÁ, I. & SMETANOVÁ, D., 2017. Business Aptitude of University Students and Its Analysis. In: *Khalid S. Soliman. Proceedings of the 30th International Business Information Management Association Conference Vision 2020: Sustainable Economic development, Innovation Management, and Global Growth*. Madrid: International Business Information Management Association, pp. 683–690.
- MANDL, H. & HENSE, J., 2004. 28. 02. 2017. *Lernen unternehmerisch denken: Das Projekt Tatfunk* [online]. Universität München. Forschungsbericht Nr. 169, Department Psychologie, Institut für Pädagogische Psychologie. K dispozici na: https://epub.ub.uni-muenchen.de/362/1/FB_169.pdf.
- TUREK, I., 2008. *Didaktika*. Bratislava: IURA Edition. ISBN 978-80-8078-198-9.

WEINERT, F. E., 2001. Competencies and key competencies: Educational perspective. In: SMELSER, N. J. & BALTES, B. *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Science*. Amsterdam, Oxford: Elsevier. ISBN 978-0080430768.

WILSON, K., 2008. Entrepreneurship Education in Europe. OECD. ISBN 978-9-264-04409-8.

Digital Entrepreneurship Education – Verbundprojekt Grow4Digital im Donau-Naab-Regen-Dreieck

Prof. Dr. Sean Patrick Saßmannshausen, OTH Regensburg: Sprecher im Verbundprojekt
Grow4Digital, Deutschland

Wolfgang Voigt, M. A. und German Alexander Ojeda Moreno, M. A., OTH Regensburg;
Projektkoordinatoren im Verbundprojekt Grow4Digital, Deutschland

E-Mail: sean.sassmannshausen@oth-regensburg.de

Abstract

Der durch die Digitalisierung entstehende Strukturwandel bringt neue Herausforderungen mit sich, die es global und insbesondere regional zu bewältigen gilt. Innovative Lösungen sollen durch Entrepreneure und Intrapreneure vorangetrieben werden. Im Rahmen des Verbundprojekts *Grow4Digital* entstehen an vier ostbayerischen Hochschulen (Ostbayerische Technische Hochschule Regensburg, Ostbayerische Technische Hochschule Amberg-Weiden, Universität Regensburg und Technische Hochschule Deggendorf) neue Studienangebote in der Digital Entrepreneurship Education für eingeschriebene Vollzeitstudierende, hochschulexterne Personen und Masterstudierende. Durch die Konzeption einer Hochschulkooperation im Verbund lassen sich Interessenten in der Region mit einem fachlich breiten Studienangebot erreichen. Dieses Angebot könnten die beteiligten Partnerhochschulen in diesem Umfang alleine nicht anbieten. Die Hochschulen richten sich an den Anforderungen für eine Hochschulqualifizierung der Zukunft aus, um auch den Anforderungen der Wirtschaft und einer sich wandelnden Gesellschaft gerecht zu werden.

Schlüsselwörter

Digital Entrepreneurship, Entrepreneur, Intrapreneur, Gründungsqualifikation, Gründungssensibilisierung, Gründungsunterstützung, Innovation, Grow4Digital, Hochschule, Masterstudiengang, Zertifikat, Digitalisierung, Bayern

Einführung und Hintergrundinformation

Der durch die Digitalisierung ausgelöste branchenbezogene und betriebliche Strukturwandel stellt auch die Region Ostbayern vor neue Aufgaben in den Bemühungen, die Rahmenbedingungen für die Zukunftsfähigkeit der Wirtschaft optimal zu gestalten, die Wettbewerbsfähigkeit weiter auszubauen und dabei durch

technologieorientierte Neugründungen Wertschöpfungsketten, Zuliefererstrukturen und Endprodukte zu ergänzen oder umzugestalten. Dabei geht es um keine geringere Herausforderung als zu verhindern, dass eine Region und ihre größtenteils mittelständisch geprägte Industrie den technologischen Anschluss an das Zeitalter der Digitalisierung verlieren. Dies betrifft nicht nur digitale Geschäftsprozesse, E-Commerce und digitale Dienstleistungen bzw. Dienstleistungserstellung, sondern regional vor allem auch das produzierende Gewerbe, die Industrielogistik und den Maschinen- und Anlagenbau mit Herausforderungen wie digitale Automatisierung, sensorgesteuerte Produktion, Logistiksteuerung, Internet of Things und digitalhybride Produkte und Anlagen sowie die jeweils zugehörigen Prozesse des Soft- und Hardware-Engineerings.

„Deutschland belegt unter den 24 innovationsbasierten Ländern mit einer Gründungsquote von 5,3% lediglich den fünftletzten Rang“ (Sternberg, Wallisch, Goryniapfeffer, von Bloh & Baharian, 2018, S. 11). Im weltweiten, aber auch im europäischen Vergleich, ist Deutschland auf einem niedrigen Niveau im Bezug auf Gründungen (vgl. Sternberg et al., 2018).

Die Digitalisierungswelle verspricht Produktivität und neue Möglichkeiten in vielen Bereichen (vgl. McKinsey Global Institute, 2018). Durch diese Transformation werden Innovationen gefördert, neue Geschäftsmodelle angetrieben und Hürden vermindert (vgl. ebenda). Diese Möglichkeiten sind sogleich Herausforderungen unserer Zeit und müssen global als auch regional angegangen werden, um zukunftsfähig zu bleiben.

Die Vision: Bayern als Gründerland Nr. 1 in Europa

Die Bayerische Staatsregierung hat sich zum Ziel gesetzt, den Freistaat zum „Gründerland Nr. 1 in Europa“ (Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie, 2018) zu machen. Über 330 Millionen Euro werden daher in den Jahren 2015 bis 2020 für die Förderung von Start-ups bereitgestellt (vgl. Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie, 2018).

Um das Ziel zu erreichen werden unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt. Einen Ansatz bildet dabei die finanzielle Förderung der Entrepreneurship-Ausbildung mit

Schwerpunkt Digitalisierung an den Hochschulen. Das Bayerische Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst (ehemals Bayerisches Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst) fördert dabei elf Hochschulen (acht Konzepte) in den Jahren 2017 bis 2020 mit einem Fördervolumen von insgesamt rund 8,4 Millionen Euro (vgl. Bayerisches Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst, 2017). Die fachliche Begleitung des Förderprogramms erfolgt durch das Zentrum Digitalisierung Bayern (ZD.B).

Der Verbundantrag: Förderung der Entrepreneurship-Ausbildung mit Schwerpunkt Digitalisierung

Eines der geförderten Projekte ist das Verbundprojekt *Grow4Digital* vier ostbayerischer Hochschulen: Der Ostbayerischen Technischen Hochschule Regensburg, der Ostbayerischen Technischen Hochschule Amberg-Weiden, der Universität Regensburg und der Technischen Hochschule Deggendorf. Die Rolle der Sprecherhochschule im Verbund hat dabei die Ostbayerische Technische Hochschule Regensburg inne. Projektsprecher ist Professor Dr. Sean Patrick Saßmannshausen.

Im Kern des Verbundprojekts geht es um den Aufbau neuer Studienangebote. Hierbei werden zwei Wege systematisch beschritten: Zum einen der Aufbau eines Zertifikatsangebots (bestehend aus einem Zertifikat für eingeschriebene Vollzeitstudierende sowie einem Zertifikat im Weiterbildungsbereich für hochschulexterne Personen), zum anderen die Einrichtung des Masterstudiengangs Digital Entrepreneurship.

Die Konzeption einer Hochschulkooperation im Verbund bietet viele Vorteile. So können Interessenten in der Region mit einem fachlich breiten Studienangebot erreicht werden. Jede der beteiligten Partnerhochschulen könnte für sich diesen Umfang nicht anbieten. Dabei sollen die einzelnen Hochschulen einerseits thematische Schwerpunkte gemäß ihrem strategischen Profil setzen, andererseits durch den Verbund Synergien zwischen den Standorten erzielen.

Das Verbundprojekt *Grow4Digital*: Basis für digitalfokussierte Unternehmensgründungen an ostbayerischen Hochschulen

Durch das Verbundprojekt *Grow4Digital* sollen die erforderlichen Ausgangsbedingungen für digitalfokussierte Unternehmensgründungen an den ostbayerischen Hochschulen geschaffen werden. Hierbei sind die Sensibilisierung und der Einbezug potenziell Gründungsinteressierter, die Vermittlung und das Zusammenführen von Gründungs- und Digitalisierungswissen sowie ein effizientes Unterstützungsangebot für ein funktionierendes Gründungsökosystem von zentraler Bedeutung.

In der Region Ostbayern kann mit Hinblick auf die Förderung eines innovativen und kreativen Milieus für Existenzgründungen vor dem Hintergrund der Digitalisierung auf bereits günstige Voraussetzungen aufgebaut werden, insbesondere durch ein vorhandenes regionales „Entrepreneurial Ecosystem“ (Isenberg, 2010, 2016; Isenberg & Onyemah, 2016), zu welchem nicht zuletzt die erfolgreiche Antragstellung im „Wettbewerb zur Förderung von Gründerzentren und Netzwerkaktivitäten im Bereich Digitalisierung“ des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie beigetragen hat. Die hieraus entstandenen Digitalen Gründungsinitiativen in Deggendorf (ITC1) und in der Oberpfalz (DGO) werden zukünftig an den Hochschulstandorten Amberg-Weiden, Deggendorf und Regensburg mit Gründerzentren und Netzwerken vertreten sein. Die auf diese Weise entstehende Infrastruktur für digitale Gründungen soll sicherstellen, dass Gründerinnen und Gründer aus den Hochschulen ein umfassendes Unterstützungsangebot im Kontext der Digitalisierung zur Verfügung steht.

In der Region besteht durch die vier im Projekt verbundenen Hochschulen und dem Universitätsklinikum mit zusammen ca. 40.000 Studierenden sowie über 4.000 wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und über 750 Professorinnen und Professoren eine gut ausgebaute Bildungs- und Forschungsinfrastruktur (vgl. Saßmannshausen et al., 2017). Diese ist gekennzeichnet durch einen starken Schwerpunkt in den MINT-Bereichen und in den Themenfeldern der Digitalisierung, die als technologische Kompetenzen zudem bereits im Netzwerk Internet und Digitalisierung Ostbayern (IN-DIGO) der Ostbayerischen Hochschulen untereinander fachlich vernetzt sind. Die Grün-

dungspotentiale sind aber noch nicht annähernd gehoben, interdisziplinär verknüpft oder mit digitalisierungsspezifischen Entrepreneurship-Angeboten gezielt angesprochen (vgl. ebenda).

Für die am Verbundprojekt beteiligten Hochschulen wurde gleichermaßen ein Bedarf an strukturierten Lehrangeboten im Bereich digitaler Gründungen abgeleitet, mit einer Verknüpfung von digital-technologischen Lehrinhalten sowie die Notwendigkeit zur Erschließung, Sensibilisierung und Qualifizierung weiterer Gründungspotentiale. Zudem wurde die Verankerung einer Gründungskultur für Digital Entrepreneurship an allen Standorten als notwendig erachtet. Hieraus ergaben sich vier Maßnahmenpakete für das Projekt *Grow4Digital*:

- Gründungssensibilisierung und -erschließung von latenten Gründungs-potentia-len für Geschäftsideen, die auf digitalen Technologien basieren
- Gründungsqualifizierung integral kombiniert mit technologischen Qualifizierungs-anteilen für digital-basierte Gründungen
- Gründungsunterstützung digitaler Ausgründungen
- Strukturelle, nachhaltige Verankerung der Sensibilisierungs-, Qualifizierungs- und Unterstützungsangebote

Die Umsetzung: Das Projekt am Beispiel der OTH Regensburg

Die Gründungsqualifizierung bildet mit der Schaffung neuer Studienangebote den Schwerpunkt des Projekts *Grow4Digital*. Im Folgenden wird exemplarisch die Umsetzung des Projekts an der OTH Regensburg beschrieben.

Das Kursangebot an der Hochschule: Zertifikate für Vollzeitstudierende und hochschulexterne Personen

Für das Zertifikat für eingeschriebene Vollzeitstudierende wurde eine Vielzahl neu konzipierter Lehrveranstaltungen aufgebaut. Sie sind auf eine Breitenförderung mit niedrigen Einstiegshürden ausgerichtet. Die Kurse werden seit dem Wintersemester 2018/2019 als *Grow4Digital* Zertifikat an der OTH Regensburg angeboten. Unabhängig von ihren Vor-

kenntnissen bauen die Studierenden technologische Kompetenzen im Bereich der Digitalisierung und unternehmerisches Know-how auf. Sie lernen Zukunftstrends, ihre Herausforderungen und Chancen abzuschätzen und profitieren dabei von der flexiblen, interdisziplinären und studentenfreundlichen Ausrichtung des Zertifikatsangebots.

Die Kurse werden semesterbegleitend (wöchentlich) oder in Blöcken (Ferienkurse) sowie in Form von Start-up Weekends und Hackathons usw. durchgeführt, teilweise gemeinsam mit der Digitalen Gründungsinitiative der Oberpfalz (DGO). Die Modularisierung mit Wahlmöglichkeiten erlaubt es, dass die verschiedenen Gründertypen (vgl. Fauchart & Gruber, 2011) ihr passendes Angebot finden und individuelle Lücken schließen können. Die Lehrveranstaltungen sind dabei aktivierend und besitzen meist Workshop-Charakter.

Für hochschulexterne Personen ist geplant, ein Zertifikat, das sich in Aufbau und Inhalt an das Angebot für Studierende anlehnt, ab Anfang 2020 anzubieten.

Der Vorreiter in Bayern: Masterstudiengang Digital Entrepreneurship

Ab dem Wintersemester 2019/2020 wird der deutschsprachige Masterstudiengang Digital Entrepreneurship (Studienabschluss: Master of Arts) an der OTH Regensburg angeboten.

Das Studienangebot wurde im Rahmen des Projekts *Grow4Digital* entwickelt und zählt zu den ersten dieser Art in Bayern. Es übernimmt eine Vorreiterrolle bei der Vereinigung von digitaler Technologiekompetenz mit Gründungs- und Innovationskompetenz. Ergänzend beinhaltet das Studienangebot auch soziokulturelle und persönlichkeitsbildende Angebote wie Gründungspsychologie, Persönlichkeitsentwicklung und Verhandlungskompetenz. Es vermittelt den Studierenden die Fähigkeit zur selbstständigen und eigenverantwortlichen Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden auf dem Gebiet des digitalen Entrepreneurships.

Das Studium umfasst drei Semester und wird als Vollzeitstudium angeboten. Die ersten beiden Semester dienen der Vertiefung und Vermittlung fachspezifischer Kenntnisse in den Bereichen Digitale Technologien (Technologische Fachkompetenz), Innovation und Digitalisierung (Innovations- und technologie-basierte Methodenkompetenz), Gründung und Wachstum (Unternehmerische Fach- und Methodenkompetenz) und Ich-Entwicklung (Selbst-, Team- und Sozialkompetenz). Der

fachspezifische Projektbereich und der individuelle Grundlagenbereich mit den Schwerpunkten MINT und Business stehen dabei im Fokus. Das dritte Studiensemester dient der Anfertigung der Masterarbeit und eignet sich besonders zur Realisierung einer eigenen Gründungsidee.

Neben den Kursen an der OTH Regensburg sollen zukünftig auch Kurse aus dem *Grow4Digital*-Angebot der Verbundhochschulen (OTH Amberg-Weiden, TH Deggendorf und Universität Regensburg) belegt werden können.

Das Studium betont sowohl den interdisziplinären Charakter als auch die unternehmerischen und technologischen Schwerpunkte in der Digitalisierung bei Intrapreneuren (unternehmerisch agierende Innovatoren in bestehenden Unternehmen) und Entrepreneurinnen (Neugründer/innen innovativer Start-ups). Der Erwerb bzw. die Vertiefung von Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Gründungskompetenz, sozialer Kompetenz und Persönlichkeitsentwicklung befähigt die Absolventinnen und Absolventen zur Übernahme von Gründungs- und Führungsaufgaben im Kontext der Digitalisierung. Der Studiengang deckt damit die sich ergebenden Anforderungen für eine Hochschulqualifizierung der Zukunft ab. In der Innovationsregion des Großraums Regensburg und Ostbayerns mit zahlreichen technologieorientierten mittelständischen Unternehmen, aber auch mit börsennotierten Technologiekonzernen, ist ein nachhaltig steigender Bedarf an qualifizierten Studienabgängern in diesem Bereich festzustellen. Das Masterstudium stellt die Weichen für eine qualifizierte, digitalfokussierte, akademische und zugleich praxisorientierte Ausbildung. Unternehmerisches Handeln verschmolzen mit digitalen Kompetenzen ist die dafür erforderliche Ausgangsbedingung, welche es an den Hochschulen zu schaffen gilt.

Fazit

Um im Bereich der Digitalisierung zukunftsfähig zu bleiben und Innovationen durch Gründungen zu fördern, ist eine entsprechende Ausbildung notwendig. Ein lebenslanges Lernen ist in unserer dynamisch agierenden Umwelt unverzichtbar. Das Verbundprojekt *Grow4Digital* geht diese Herausforderung im Rahmen der akademischen Perspektive an und etabliert ein entsprechendes Angebot an seinen Standorten, um die Vision der Bayerischen Staatsregierung zu unterstützen.

Literatur

Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie (2018): GRUENDERLAND.BAYERN. StMWi, München.

Bayerisches Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst (2017): Pressemitteilung Nr. 212 vom 13.06.2017 „Wissenschaftsminister Dr. Ludwig Spaenle gibt Förderung der Entrepreneurship-Ausbildung mit dem Schwerpunkt Digitalisierung bekannt - Gesamtvolumen von bis zu 8,4 Millionen Euro“, München.

Fauchart, E.; & Gruber, M. (2011): Darwinians, communitarians, and missionaries: The role of founder identity in entrepreneurship. In: *Academy of Management Journal*, 54(5), 935-957.

Isenberg, D. J. (2010): How to start an entrepreneurial revolution. In: *Harvard Business Review*, 88(6), 40-50.

Isenberg, D. J. (2016): Applying the Ecosystem Metaphor to Entrepreneurship: Uses and Abuses. In: *The Antitrust Bulletin*, 61(4), 564-573.

Isenberg, D.; & Onyemah, V. (2016): Fostering Scaleup Ecosystems for Regional Economic Growth (Innovations Case Narrative: Manizales-Mas and Scale Up Milwaukee). In: *innovations*, 11(1-2), 60-79.

McKinsey Global Institute (2018): *Solving the productivity puzzle: The role of demand and the promise of digitization*. McKinsey & Company, Brussels.

Saßmannshausen, S. P. et al. (2017): Verbundantrag Grow4Digital - Förderung der Entrepreneurship-Ausbildung mit Schwerpunkt Digitalisierung, Regensburg.

Sternberg, R.; Wallisch, M.; Gorynia-Pfeffer, N.; von Bloh, Johannes; Baharian, A. (2018): *Global Entrepreneurship Monitor. Unternehmensgründungen im weltweiten Vergleich. Länderbericht Deutschland 2017/18*. RKW Kompetenzzentrum, Eschborn.

Motivationale Aspekte in der Gründungslehre

Dr. Xenia Justus, Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsprojekt „Unternehmerische Kompetenzen auf dem tschechisch-bayerischen Arbeitsmarkt“ der Fakultät Betriebswirtschaft der Ostbayerischen Technischen Hochschule (OTH) Regensburg, Deutschland

E-Mail: xenia.justus@oth-regensburg.de

Abstract

Das menschliche intendierte Verhalten wird von verschiedenen motivationalen Aspekten determiniert. Allerdings wird das Motivationskonstrukt, insbesondere die intrinsische motivationale Orientierung, in der Entrepreneurship-Forschung sowie in der Gründungslehre häufig außer Acht gelassen, obwohl es zur Erklärung des unternehmerischen Denkens und Handelns bedeutend beitragen kann. Vor diesem Hintergrund wird in dem vorliegenden Beitrag überprüft, wie die unternehmerische Selbstständigkeit mithilfe der prominenten motivationspsychologischen Konstrukte erklärt werden kann. Im Hinblick darauf wird zunächst der Gründungsprozess aus der Perspektive des Rubikon-Modells der Handlungsphasen (Heckhausen, 1977; Rheinberg, 2008) detailliert beschrieben. Weiterhin wird auf die Rolle der Motivation und der psychologischen Bedürfnisse (Deci & Ryan, 1993) sowohl in der Gründungslehre als auch bei einer Unternehmensgründung ausführlich eingegangen. Abschließend werden die Möglichkeiten der Motivationsförderung in den hochschulischen Entrepreneurship-Lehrveranstaltungen skizziert.

Schlüsselwörter

Gründungslehre, intrinsische und extrinsische Motivation, Autonomie- und Kompetenzerleben, soziale Eingebundenheit, unternehmerisches Denken und Handeln

Einleitung

Das motivierte Handeln des Menschen ist biologisch verankert und kann als ein Ergebnis einer Interaktion zwischen einer Person mit ihren Interessen, Motiven, Wünschen, Zielen, Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie einer Situation, zum Beispiel dem Familien- oder dem Hochschulkontext verstanden werden (Heckhausen & Heckhausen, 2010). Die Motivation kann daher als Resultat einer Wechselbeziehung zwischen verschiedenen Faktoren, beispielsweise den persönlichen

Zielen, der persönlichen Umgebung, Personencharakteristiken, der Geschäftsumgebung sowie der individuellen Wahrnehmung von Erwartungen und den möglichen Ergebnissen, definiert werden (Estay, Durrieu & Akhter, 2013). Vor diesem Hintergrund wird das menschliche intendierte Verhalten im Allgemeinen „nicht durch die gegebene Situation, sondern durch jeweils zu erreichende Ziele bestimmt“ (Hoffmann & Engelkamp, 2017, S. 3).

Das Rubikon-Modell der Handlungsphasen und der Gründungsprozess

Verschiedene Ansätze der Motivationsforschung setzen sich mit dem zielgerichteten Verhalten der Menschen auseinander (z. B. der situationsorientierte Ansatz von Heckhausen, 1977 und Rheinberg, 2008; die Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan, 1993; die Zielsetzungstheorie von Locke und Latham, 1990 oder das Erwartung-mal-Wert-Modell von Eccles und Wigfield, 2002). Hierbei wird unter anderem folgenden Fragen nachgegangen: Warum verhalten sich Menschen oft ganz unterschiedlich in gleichen Situationen bzw. bei gleichen gegebenen Bedingungen? Was aktiviert eine Person? Im Fokus der Gründungslehre steht insbesondere die Frage, warum manche Menschen ein Unternehmen gründen und andere nicht. Als theoretische Grundlage für die Beantwortung d Frage kann das erweiterte Modell des motivierten Handelns von Heckhausen (1977) und Rheinberg (2008) herangezogen werden (vgl. *Abbildung 1*), das „das Entstehen, Heranreifen und Vergehen von Motivation zu beschreiben versucht“ (Heckhausen & Heckhausen, 2010, S. 310).

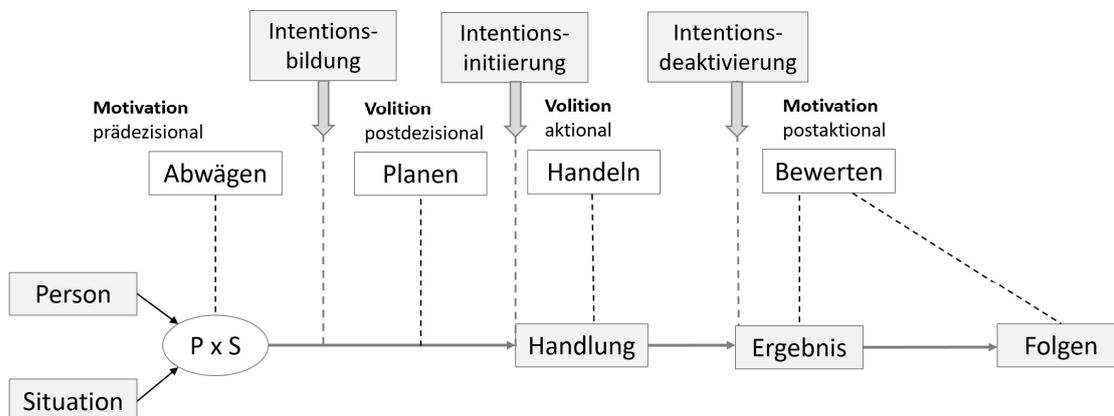


Abbildung 1: Modell der Handlungsphasen und des motivierten Handelns (Heckhausen, 1977; Heckhausen & Heckhausen, 2010; Rheinberg, 2008)

Hierbei betrachtet das Rubikon-Modell der Handlungsphasen das menschliche intendierte Verhalten aus einer Handlungsperspektive und kann „als ein zeitlicher und somit horizontaler Pfad verstanden werden, der mit den Wünschen einer Person beginnt und mit der Bewertung des jeweils erreichten Handlungszieles endet“ (Heckhausen & Heckhausen, 2010, S. 310). Demnach gehören zu den wichtigsten Phasenübergängen die Intentionsbildung, die Intentionsinitiierung sowie die Intentionsdeaktivierung. In der Phase des Abwägens werden verschiedene Wünsche, Handlungsoptionen sowie positive und negative Konsequenzen eingeschätzt. „Die Motive einer Person werden hierbei als mehr oder weniger stark sprudelnde Quellen der Wunschproduktion verstanden“ (Heckhausen & Heckhausen, 2010, S. 310). Da nicht alle vorhandenen Wünsche gleichzeitig realisiert werden können, werden sie nach der Wünschbarkeit (z. B. Welche Konsequenzen wird die Handlung mit sich bringen?) und Realisierbarkeit (bspw. Gibt es für die Handlung eine günstige Gelegenheit und die entsprechenden Mittel?) ausgewählt. Nach dieser Phase kommt es zur Intentionsbildung. „Diese Umwandlung des Wunsches in ein Ziel wird häufig als das Überschreiten des Rubikons bezeichnet: Wie einst Julius Cäsar durch Überschreiten des Rubikons den Bürgerkrieg ausgelöst hatte, und sich jetzt bemühen musste, diesen zu gewinnen, so vollzieht sich mit der Umwandlung eines Wunsches in ein Ziel die Abkehr vom Abwägen des Nutzens eines Wunsches in ein Festlegen auf seine tatsächliche Realisierung“ (Heckhausen & Heckhausen, 2010, S. 311f). In der Phase des Planens werden konkrete Strategien zur Zielerreichung ausgearbeitet. Die Durchführung dieser Strategien findet in der nachfolgenden Phase des Handelns statt. Schließlich wird das Handlungsergebnis in der Phase des Bewertens evaluiert. Beim Gründungsprozess entspricht die Vorgründungsphase dem Abwägen, die unmittelbare Vorgründungsphase - dem Planen, die Gründungsphase - dem Handeln und die Nachgründungsphase - dem Bewerten.

Kritisch anzumerken ist, dass sowohl Brüche im Handlungsablauf als auch Phasenüberschneidungen auftreten können, die zum Alltag eines Unternehmensgründers gehören, allerdings in diesem Modell zu kurz kommen. Darüber hinaus wurde empirisch bestätigt, dass motivationale Faktoren unmittelbar in die Handlungsausführung eingreifen können (Justus, 2017).

Die Rolle der Motivation und der psychologischen Grundbedürfnisse

In den vielen Studien im Bereich des Entrepreneurships wird zwischen einer Unternehmensgründung aus der Notwendigkeit heraus (necessity-driven entrepreneurs) und einer opportunistischen Unternehmensgründung (opportunity-driven entrepreneurs) differenziert (Carsrud & Brännback, 2009). In Bezug darauf gehen Shepherd und Patzelt (2018) von extrinsischen (überwiegend finanziellen) Motiven als Hauptmotivatoren für eine unternehmerische Selbständigkeit aus. Allerdings deutet der aktuelle Forschungsstand darauf hin, dass der Einfluss der Motivation auf das unternehmerische Denken und Handeln viel komplexer ist.

Die Quelle der Motivation kann sowohl in der Person selbst (intrinsische Motivation) als auch außerhalb der Person (extrinsische Motivation) liegen (Deci & Ryan, 1993). Einerseits kann man für eine Handlung (z. B. einen Artikel über die Unternehmensgründung bzw. die unternehmerische Selbständigkeit lesen oder einen Businessplan erstellen) motiviert sein, weil diese Handlung Spaß macht und somit positive Emotionen induziert. Andererseits kann man für eine Tätigkeit motiviert sein, weil sie bestimmte (materielle) Vorteile mit sich bringt, beispielsweise gute Noten in der Klausur, Anerkennung oder monetäre Vorteile (s. *Tabelle 1*).

Tabelle 1
Intrinsische und extrinsische Anreize (vgl. Justus & Caha, 2019)

Motivation	Anreize
Intrinsisch	Spaß, Neugier, Freude, Interesse
Extrinsisch	Erhalten von externen „Belohnungen“: Geld, Macht, Prestige, Lob, Anerkennung Vermeidung von „Bestrafungen“: Verachtung, Scham

Für die Bildung der intrinsischen Motivation werden keine externen Anreize benötigt, weil die Ausführung der Handlung selbst bereits eine ausreichende Belohnung ist. Im Gegensatz dazu können für die Entstehung der extrinsischen Motivation beispielsweise Geld oder Anerkennung eine entscheidende Rolle spielen. Vor diesem Hintergrund steht bei überwiegend extrinsischer motivationaler Orientierung vor allem die Instrumentalität der Leistung zur Erreichung externer Ziele (Erhaltung der „Belohnung“ oder Vermeidung der „Bestrafung“) im Zentrum. Oft treten beide

motivationalen Orientierungen in einer gemischten Form auf (z. B. ein eigenes Unternehmen gründen, weil es zum einen Spaß macht und zum anderen ein hohes Einkommen mit sich bringen kann).

Darüber hinaus wird das unternehmerische Handeln von der Lebens- und Arbeitszufriedenheit (life and job satisfaction) beeinflusst (vgl. Carree & Verheul, 2012). Beide Faktoren gelten als starke Motivatoren auf dem Weg zu einer unternehmerischen Selbständigkeit: Wenn die Grundbedürfnisse am aktuellen Arbeitsplatz nicht befriedigt werden können, versuchen Menschen oft, ihre Arbeitsumgebung zu verändern, indem sie sich beispielsweise einen neuen Arbeitgeber suchen oder ein eigenes Unternehmen gründen.

Carree und Verheul (2012) untersuchten in ihrer empirischen Studie verschiedene Faktoren, welche die Zufriedenheit der Unternehmensgründer beeinflussten. Hierbei verstehen sie die Zufriedenheit „as a key measure of individual entrepreneurial success“ (Carree & Verheul, 2012, S. 372). Im Hinblick darauf hängt der Grad der unternehmerischen Zufriedenheit nicht nur von dem Unternehmensgewinn ab, sondern auch von verschiedenen persönlichen Merkmalen, Motiven für die Unternehmensgründung sowie bestimmten Charakteristiken des Unternehmens. Im Fokus der Untersuchung von Carree und Verheul (2012) standen die Zufriedenheit mit dem Einkommen, Zufriedenheit mit dem eigenen psychologischen Wohlbefinden sowie Zufriedenheit mit der zur Verfügung stehenden Freizeit. Die entsprechenden Daten wurden vom Dänischen Wirtschaftsministerium erhoben. Der endgültige Datensatz bestand aus 1107 Unternehmensgründern. Die Befunde der durchgeführten Studie zeigen, dass intrinsische Motivation der einzige statistisch signifikante Prädiktor für die Zufriedenheit mit dem eigenen psychologischen Wohlbefinden ist. Demnach können überwiegend intrinsisch motivierte Unternehmensgründer effektiver mit Stress umgehen als ihre eher extrinsisch motivierten Kollegen. Außerdem sind sie weniger über einen unerwartet niedrigen Unternehmensgewinn enttäuscht: Wie erwartet, wurden in der Untersuchung von Carree und Verheul (2012) keine statistisch signifikanten Zusammenhänge zwischen der intrinsischen Motivation und dem Einkommen gefunden.

Weiterhin zeigen Befunde aktueller empirischer Studien, dass motivationale Orientierung zur Bildung der Gründungsabsicht bedeutend beiträgt. In ihrer Online-

Untersuchung deutscher und tschechischer Studierenden identifizierten Justus, Faltermeier und Saßmannshausen (2018) die motivationalen Variablen (das Interesse an Entrepreneurship und die Führungsmotivation) als statistisch signifikante Prädiktoren der Gründungsabsicht ($\beta = .35, p < .001$ bzw. $\beta = .23, p < .01$; vgl. *Abbildung 2*).

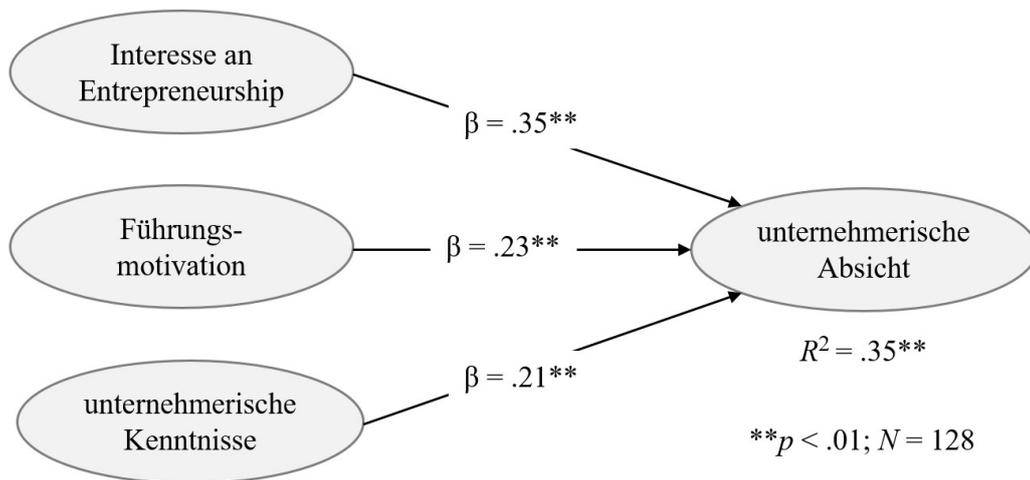


Abbildung 2: Prognosemodell zur Bildung der Gründungsabsicht (Justus, Faltermeier & Saßmannshausen, 2018, S. 31)

Ferner beeinflussen die angestrebten Ziele das menschlich intendierte Handeln (theory of goal setting, Locke & Latham, 1990). Auch für die unternehmerischen Aktivitäten sind Ziele bedeutende Motivatoren (Carsrud & Brännback, 2009). Hierbei kann zwischen kurz- und langfristigen Zielen (z. B. die Eröffnung eines Geschäftskontos vs. der Börsengang des eigenen Unternehmens) definiert werden. Die Intentionsbildung garantiert allerdings keine Handlungsaufnahme: Nicht alle Personen, die eine Gründungsabsicht besitzen, werden tatsächlich eines Tages ein eigenes Unternehmen gründen (Spector & Kim, 2014). Diese Tatsache, dass eine starke Zielintention allein noch keine Garantie für die Handlungsaufnahme bzw. Zielerreichung ist, wird in der Motivations- und Volitionspsychologie als *intention-behavior gap* bezeichnet (Gollwitzer & Wieber, 2010).

Basierend auf den Befunden empirischer Studien konnten Deci und Ryan (1993) drei psychologische Grundbedürfnisse identifizieren, die als eine Grundlage für die Entwicklung der Motivation fungieren (vgl. *Abbildung 3*):

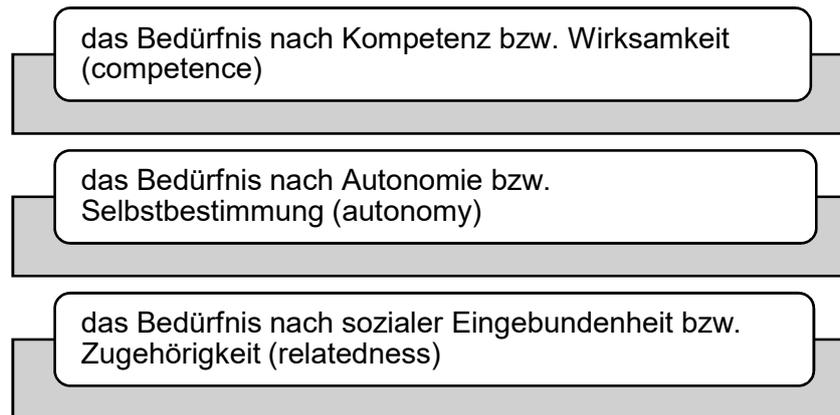


Abbildung 3: Psychologische Grundbedürfnisse
(Selbstbestimmungstheorie der Motivation, Deci & Ryan, 1993)

In ihrer Selbstbestimmungstheorie der Motivation nehmen Deci und Ryan (1993) an, dass „der Mensch die angeborene motivationale Tendenz hat, sich mit anderen Personen in einem sozialen Milieu verbunden zu fühlen, in diesem Milieu effektiv zu wirken (zu funktionieren) und sich dabei persönlich autonom und initiativ zu erfahren. Intrinsisch motivierte Verhaltensweisen sind in erster Linie mit den Bedürfnissen nach Kompetenz und Selbstbestimmung verbunden“ (S. 229).

Förderung der Motivation in den Lehrveranstaltungen

Zu den Merkmalen guter Hochschullehre zählt die Förderung der motivationalen Regulation der Studierenden in den Lehrveranstaltungen (vgl. Hawelka, 2017, 2019). Hierbei kann die Motivation sowohl direkt (z. B. mithilfe der Zielformulierung) als auch indirekt (bspw. durch das entsprechende Verhalten der Lehrenden oder spezifische Merkmale der didaktischen Umgebung) gefördert werden. Zu den Charakteristiken der Lernumgebung, die die Motivation der Studierenden positiv beeinflussen, gehören zum Beispiel (vgl. Hawelka, 2017, 2019):

- (1) Das Bieten der Freiräume bei der Gestaltung des Lernprozesses (bspw. die Auswahl des Schwerpunktes bei der Projektarbeit). Auf diese Art und Weise können die Studierenden eigene Interessen und Ideen einbringen und bekommen somit eine Mitbestimmungsmöglichkeit (vgl. das Autonomieerleben).
- (2) Die Anerkennung von guten Leistungen (z. B. Lob für gute Beiträge; vgl. das Kompetenzerleben).

- (3) Angemessenes Anforderungsniveau (die Aufgabenschwierigkeit, das Tempo, der Umfang des Lernmaterials, vgl. das Kompetenzerleben).
- (4) Die Schaffung der kooperativen und wertschätzenden Lernatmosphäre (vgl. die soziale Eingebundenheit).
- (5) Die Betonung der Bedeutsamkeit der Kursinhalte für Studierende.
- (6) Persönliches Interesse der Lehrenden an den zu behandelnden Inhalten und die Lehrfreude.

Diskussion

Beim intendierten Handeln kommt der motivationalen Dimension eine große Bedeutung zu. Der Einfluss der intrinsischen sowie extrinsischen motivationalen Orientierung auf die Lernbereitschaft, die Steuerung des eigenen Lernens, die Leistung und das innovative Verhalten am Arbeitsplatz wurde mittlerweile umfassend erforscht. In empirischen Studien konnte beispielsweise gezeigt werden, dass sich intrinsisch motivierte Studierende mit dem Lerngegenstand viel häufiger und intensiver beschäftigen als ihre eher extrinsisch motivierten Kommilitonen. Außerdem verwenden die intrinsisch motivierten Studierenden beim Lernen öfter Elaborationsstrategien, weil sie an Inhalten (und nicht nur an Noten) interessiert sind. Aus diesem Grund versuchen sie, sich den Lernstoff nicht nur zu merken und dann in einer Prüfung wiederzugeben, sondern auch zu verstehen. Allerdings wird das Konstrukt der *intrinsischen motivationalen Orientierung* im Forschungsbereich des Entrepreneurships meist vernachlässigt, obwohl es zur Erklärung des unternehmerischen Denkens und Handelns signifikant beitragen kann. Im Hinblick darauf gehört die Förderung der intrinsischen Motivation bzw. des nachhaltigen Interesses der Studierenden am Thema Unternehmensgründung zu den zentralen Aufgaben der Hochschullehrenden im Bereich der Entrepreneurship Education.

Literatur

Carree, M. A. & Verheul, I. (2012). What makes entrepreneurs happy? Determinants of satisfaction among founders. *Journal of Happiness Studies*, 13, 371-387.

- Carsrud, A. L. & Brännback, M. (2009). *Understanding the Entrepreneurial Mind. Opening the Black Box*. New York: Springer.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1993). Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. *Zeitschrift für Pädagogik*, 2, 223-239.
- Eccles, J. S. & Wigfield, A. (2002). Motivational beliefs, values, and goals. *Annual Review of Psychology*, 53, 109-132.
- Estay, C., Durrieu, F. & Akhter, M. (2013). Entrepreneurship: From motivation to start-up. *Journal of International Entrepreneurship*, 11, 243-267.
- Gollwitzer, P. M. & Wieber, F. (2010). *Overcoming procrastination through planning*. In: C. Andreou & M. D. White (Eds.), *The Thief of Time*, 185-205. New York: Oxford University Press.
- Hawelka, B. (2017). *Handreichung zur Kodierung qualitativer Evaluationsdaten aus Teaching Analysis Poll* (überarbeitete Ausgabe; Schriftenreihe Nr. 5). Universität Regensburg: Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsdidaktik.
- Hawelka, B. (2019). *Coding Manual for Teaching Analysis Polls*. Universität Regensburg: Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsdidaktik.
- Heckhausen, H. (1977). Kognitionspsychologische Aufspaltung eines summarischen Konstruktes. *Psychologische Rundschau*, 28, 175-189.
- Heckhausen, J. & Heckhausen, H. (2010). *Motivation und Handeln*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Hoffmann, J. & Engelkamp, J. (2017). *Lern- und Gedächtnispsychologie*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Justus, X. (2017). *Selbstregulation im virtuellen Studium*. Münster: Waxmann.
- Justus, X., Faltermeier, J. F. & Saßmannshausen, S. P. (2018). Unternehmerisches Denken und Handeln grenzüberschreitend fördern. *Forschung 2018*, Ostbayerische Technische Hochschule Regensburg.
- Justus, X. & Caha, Z. (2019). *Methoden in der Gründungslehre*. Lüdenscheid: RAM-Verlag.

Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. NJ: Prentice-Hall.

Rheinberg, F. (2008). *Motivation*. Stuttgart: Kohlhammer.

Shepherd, D. A. & Patzelt, H. (2018). *Entrepreneurial Cognition: Exploring the Mindset of Entrepreneurs*. Palgrave Macmillan.

Spector, J. M. & Kim, CM. (2014). Technologies for intentional learning: Beyond a cognitive perspective. *Australian Journal of Education*, 58, 9-22.

B: Entre- und Intrapreneurship in der Praxis

Working as fast as Startups, co-pace: The Startup Organization of Continental – Covering Entrepreneurship and Intrapreneurship Activities

Christian Beuther, Dipl.-Ing., Head of startup co-operation program, co-pace GmbH,
Regensburg/Germany

E-Mail: christian.beuther@co-pace.com

Vesta Dombrowsky (née Senger), B Sc., Innovation Management & co-pace Incubation,
Continental Automotive GmbH, Regensburg/Germany

E-Mail: vesta.dombrowsky@continental-corporation.com

Abstract

Continental established a startup program and created co-pace as the startup-organization in 2017. The overall program contains three main activity blocks: Incubation, Co-operation and Corporate Venture Capital.

After the first incubation batch in 2017, we are continuing our incubation activities with 3 more batches during 2018 and beginning of 2019. The incubator addresses internal Continental employees, who – after being selected in the final round – work on their business concept in a team, outside of Continental structures and daily business in a startup-like environment. They are working independently on developing their concept into a prototype with a solid business model, competitor analysis and ideally arriving at a mvp¹ with customer focused perspective. Thus being able to gather customer feedback and plan the next steps to show the business potential of their ideas and concepts.

In parallel we set up the co-operation program, later in 2017, working actively from beginning of 2018 on. This program is all around Proof-of-Concept projects (PoC's). We scout startups addressing new technologies or business models and match them to Continental's needs. We are prepared to do that fast, structured and cost-efficient in relevant use-cases.

¹ mvp: minimum viable product

Working as fast as Startups, co-pace: The Startup Organization of Continental – Covering Entrepreneurship and Intrapreneurship Activities

To complete the startup program we added the financial element by setting up an investment arm, CVC², under the organizational roof of Continental. It aims to successfully invest in startups or related funds and is a potential investor for startups that have already worked with us and Continental via PoCs.

Keywords

co-pace, Continental, startup, intrapreneur, intrapreneurship, entrepreneur, entrepreneurship, incubator, incubation, cooperation, collaboration, Proof-of-concept, PoC, CVC, Venture Capital, venturing, innovation, investment

Initial thoughts

Before setting up a new internal startup organization for Continental, we wanted to learn from previous experiences of other corporates as well as from examples from established accelerators or similar programs. We analyzed our (cross-)industry colleagues and competitors as well as the academic landscape in order to answer the root set up question: „What to address?“, by our co-pace startup program, in four important points:

1. *Channel external potential*: Access to external innovation with technology and business potential
2. *Grasp opportunities*: Transform intra-/entrepreneurial opportunities - especially “out of the core”
3. *Attract pioneers and talents*: Win the ‘war for talents’ and ‘war for new tech, business models and products’
4. *Gain speed*: Adapt to the rapid pace and disruptive high-tech developments.

The answer on “How to address this?” is to be seen in the context of differences between Continental as a big corporate and very agile Startup companies. Can a “tanker-like” company work at eye-level with “speedboat” companies? The answer

² CVC: Corporate Venture Capital

is no as they will never be able to adapt their processes accordingly. However they can create new structures, thus creating their own innovation hubs.

That was the point where Continental's startup program, and the co-pace GmbH, as separate subsidiary of Continental, were created to work in agile mode, very fast by having own rules and processes. The program consists of three main activity pillars:

1. *The Incubator*: a program for internal employees, to create and develop business relevant concepts in a protected space;
2. *The co-operation program*: a Proof-of-Concept project frame to scout and match startups with Continental business stakeholders to demonstrate technology and business model solutions for relevant use-cases;
3. *The Corporate Venture Capital arm*: to financially invest in strategically relevant startups and funds.

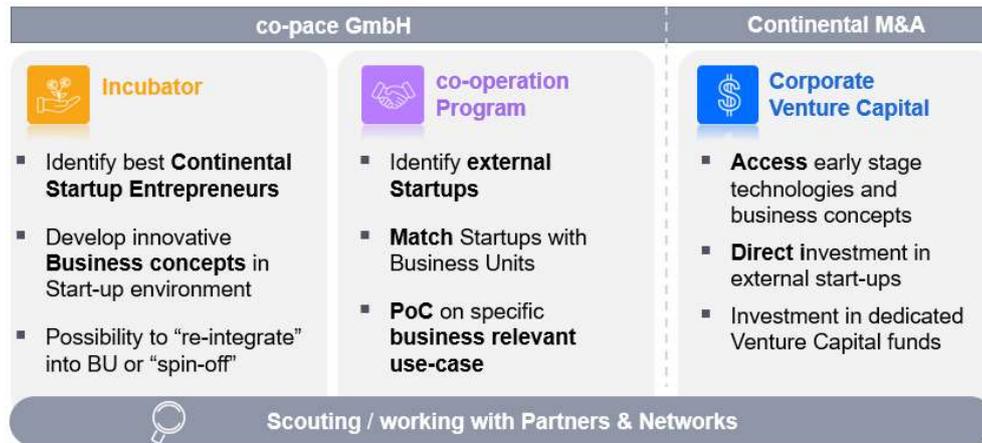
We want to bridge different speed and expectation levels, by:

- Being agile in scouting and matching, while globally present
- Acting fast with adapted processes and project frame set-up
- Accompanying the teams or projects with structured and guided approach
- Smoothly handing over to continue project work inside or with the business organizations

Furthermore, we had to find the appropriate organizational set-up for our startup program. The question "Separate legal entity or stay inside?" was answered by a divided approach in an own legal entity, for Incubation & Co-operation, and by staying inside for CVC. More can be found in *figure 1* below.

Organizational set - up

Separate legal entity or stay inside?



co-pace

Christian Beuther © co-pace GmbH | Public | April 2019

powered by @ntinental

Figure 1 - Organizational set-up of the Startup program: co-pace and CVC

The next step was deciding on the location to leverage international startup ecosystems. It was clear that operating from Europe only will not be sufficient, which led to a global location spread as well to USA (east and west coast), Mexico and Israel. Further expansion potential to France, Singapore and China (latter for the big Asian places) is currently being addressed. Overall, we are still a very lean team with less than 15 FTE's, worldwide.

The Incubator Program

Following key statements are being addressed:

- Solve relevant technology or/and business challenges through incubation for Continental employees
- Mindset and cultural change to support entre-/intrapreneurship and the digital transformation
- Identify best Continental startup entrepreneurs or intrapreneurs

We started our first incubator batch 2017 with three international teams, working for 3 months in the Munich area.

Learning from this, we further developed the incubator program to fit regional needs by a more regional set-up. As well the aspects of “topic-centric” vs “non-topic”, “cross-divisional” vs. “BU-centric” and “bottom-up” vs. “top-down” have played a role in the developed versions. For more detailed impression please see *figure 2* below.

The incubator

Our different programs in 2017 & 2018/2019

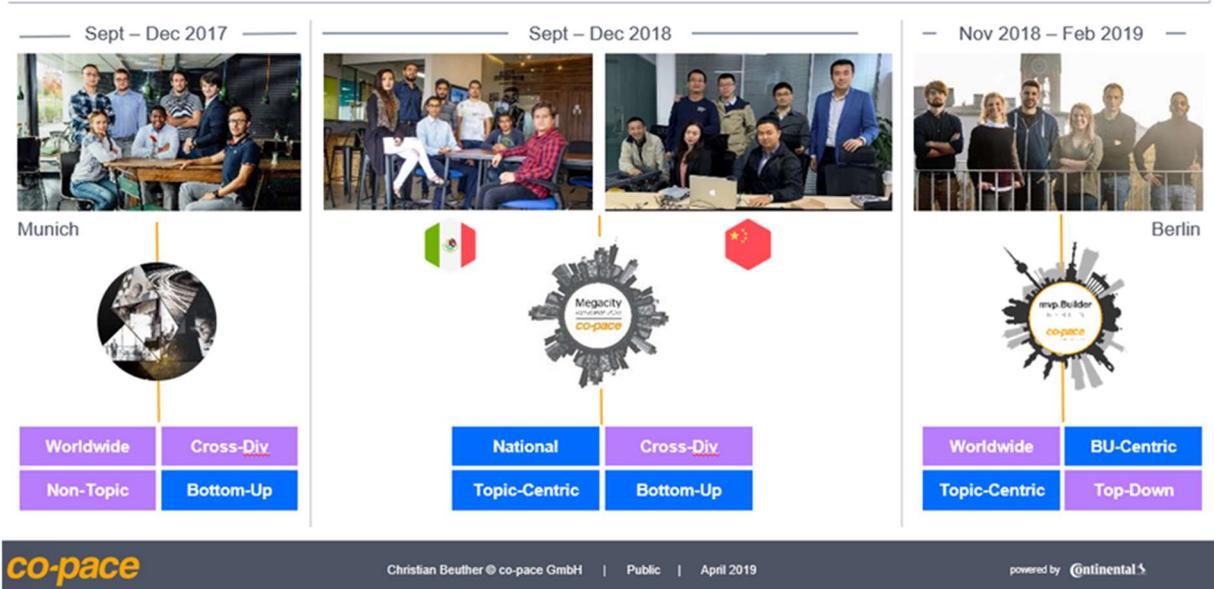


Figure 2 - The incubator - Different programs in 2017 & 2018/2019

The co-operation program

With this pillar we want to bring external startups to our business stakeholders.

Following key statements are being addressed:

- Scout / find / match new technologies and business models to business needs
- Adjacent to portfolio or expand portfolio of products & services
- All around Proof-of-Concepts (PoC): fast, structured & targeted, cost-efficient, while speed is key

The structure of the co-operation program constitutes three main parts:

- Fast contracting

*Working as fast as Startups, co-pace: The Startup Organization of Continental –
Covering Entrepreneurship and Intrapreneurship Activities*

- Fast purchasing
- Fast executing of the PoC project and transfer of the results to operational business or to CVC.

All to be concluded within a time frame of 4 to 6 months in average.

The PoC itself consists out of three sub-sequential phases:

- *Preparation*: scouting, selecting and matching with fitting business organizations
- *Specification & Order*: specifying all needed requirements and terms, ordering demonstration set-ups or adaptations
- *Execution*: starting to work and build up prototypes and demonstrators, running tests and proofing in defined environment

See more details in *figure 3*.

co-operation program
Elements of PoC frame?

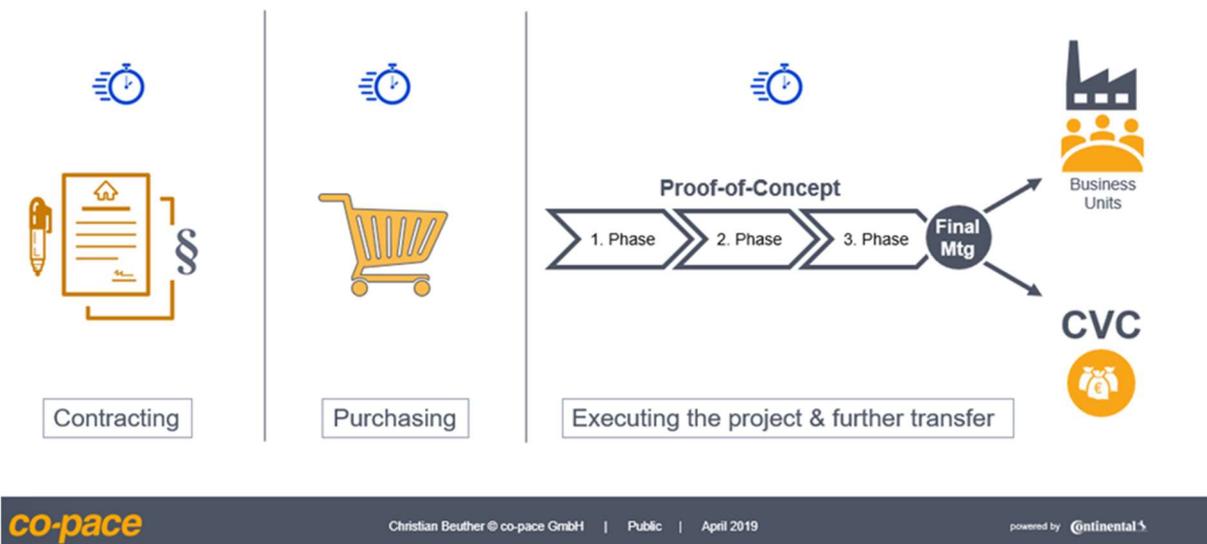


Figure 3 - co-operation program - Elements of PoC frame

Scouting & Deal-Flow

Our scouting activities are flagging important startups for new innovative tech developments and business models, thus providing content for incubation, for co-operation and for CVC investments.

Following key statements are being addressed here:

- Leveraging a worldwide startup ecosystem and external networks
- Identifying the best startups for focused search-fields
- Access technologies and business models to keep co-pace cutting-edge

This so-called “deal flow” of analyzed startup companies in the relevant ecosystems contained around 1000 startups during the year 2018, mainly located in USA, Europe and Israel. Throughout applying our internal selection and filtering criteria to this funnel the pipeline of activated projects was narrowed down to around 15 in the course of 2018, addressing co-operation or CVC pillars.

As a summary of Continental’s startup organization co-pace plays an incremental role in bridging Continental corporate structures to the agile fast startup ecosystems. Enabling and supporting digitization and new forms of business with an agile entity, we are fostering intrapreneurial and entrepreneurial elements, as part of an open innovation approach.

Einfluss der internen betrieblichen Faktoren auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens

Ing. Lukáš Polanecký, Assistent, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Technische und Ökonomische Hochschule in České Budějovice, Tschechische Republik

E-Mail: polanecky@mail.vstecb.cz

Abstract

Das Ziel des vorliegenden Beitrages ist die Entwicklung eines Verfahrens zur Auswertung der innerbetrieblichen Faktoren und die Nutzung dieses Verfahrens bei der Analyse in unterschiedlichen Betrieben. In diesem Beitrag werden relevante Informationen aus der Fachliteratur für den Vergleich einer möglichen Grundlage zur potentiellen Methodik analysiert. Es werden zahlreiche Betriebsanalysen unter Verwendung der gewählten Methodik herangezogen. Abschließend sollen Ziele und Strategien des Unternehmens als Managementempfehlung formuliert werden. Der Zweck dieses Beitrags ist die Konzeption der Methodik, die den Entwurf sowie die Bewertung der innerbetrieblichen Faktoren des jeweiligen Unternehmens im Rahmen der Gestaltung eines Wettbewerbsvorteils des ausgewählten Betriebs definiert, mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit des Betriebs entsprechend festzulegen. Außerdem wird mit dem vorliegenden Beitrag das Ziel verfolgt, den Unternehmenseinfluss auf die betrieblichen Aktivitäten und die innerbetrieblichen Faktoren zu reflektieren sowie den Einfluss der internen Betriebsfaktoren bezüglich der Wettbewerbsfähigkeit des Betriebs und den Einfluss der strategischen Betriebsanalyse auf die Weiterentwicklung und Leistungssteigerung zu bewerten.

Schlüsselwörter

Interne Faktoren, Wettbewerbsfähigkeit, strategische Analyse, Fluktuation, Effizienz, Arbeitsumgebung

Einleitung

Die Analyse der betriebsinternen Stabilitätsfaktoren ist ein Bestandteil und Unterstützungsfaktor der Produktions- und Effizienzverfahren. Dabei handelt es sich stets um ein geeignetes Werkzeug zur Meldung an die Unternehmensleitung oder an den Eigentümer bezüglich der aktuellen Situation und der erforderlichen Maßnahmen für eine bessere und effizientere Erfüllung der Betriebsziele. Diese

Thematik ist aktuell, da der Wirtschaftsbereich hochkonkurrenzfähig ist, der alltägliche Überlebungskampf des einen oder des anderen Unternehmens hier stattfindet und dieser Bereich auch sehr komplex und schnell reagierend ist.

Diese Problematik stellt die geeignete Synthese von diversen Handlungsweisen und Abläufen dar, die sich auf verschiedene Bereiche der Betriebsfunktionen beziehen. Es handelt sich dabei um eine einheitliche Äußerung der grundlegenden betrieblichen Variablen im Kontext der Zeit und der Umgebung.

Ein Unternehmen kann aus mehreren Blickwinkeln analysiert und beschrieben werden. Alle analytischen Werkzeuge und Möglichkeiten führen stets zu einem Ziel. Sei es die Überlebensfähigkeit des Unternehmens zu stärken, die Erhöhung des Marktanteils, die Festigung der Marktposition, deren Beherrschung oder nur das Überleben, alles ist durch die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens bedingt. Ein Unternehmen kann ohne eine hohe Wettbewerbsfähigkeit nicht überleben. Daher sind komplexe Werkzeuge erforderlich, die eine Analyse des Unternehmens aus der wirtschaftlichen, produktionsbezogenen oder personalen Sicht ermöglichen. Einzelne Analysen sind für die Lösung von bestimmten Prozessen und die Ermittlung der Mängelursachen geeignet. Die Analysekomplexe tragen zur tieferen Untersuchung des jeweiligen Bereichs bei. Längerfristig sind jedoch diverse Seiten des untersuchten Unternehmens zu bewerten, damit das Ergebnis eine kompakte Übersicht über seinen aktuellen Zustand, grundlegende Probleme und Lösungsmöglichkeiten liefert und letztendlich bei der weiteren Ausrichtung hilft. Daher ist das Thema der internen Konkurrenzfaktoren wichtig und zur Erstellung geeignet (Witcher 2011).

In Bezug auf die Weiterentwicklung eines Unternehmens zählt die Fluktuation der Mitarbeiter zu den kritischen Faktoren, da bei einer Kündigung des Mitarbeiters das Unternehmen nicht nur direkte Investitionen in Form von Löhnen oder Schulungen verliert, v. a. verliert es künftige Erträge aus hochwertiger und erfahrener Arbeitskraft.

Die Fluktuation beeinträchtigt in jedem Unternehmen die Kosten der Einarbeitung, der Mitarbeiterstabilisierung, des Lohns, der Mitarbeiterboni sowie Investitionen in Form der Weiterbildung, sowie Kosten aufgrund der Kündigung eines erfahrenen

Mitarbeiters, da er an der Unternehmensleistung nicht mehr beteiligt ist (Zuzák 2011).

Methodischer Teil

In diesem Teil der Beitrags werden einzelne Analysen oder deren Entwurf und Auswertung anhand der im obigen Abschnitt vordefinierten Abläufe durchgeführt. Dieser Abschnitt ist grundlegend, da es sich um eine Überführung der theoretischen Methodik in die Praxis, Bedingungen der konkreten Organisationen und deren mögliche Anwendung handelt. Das analysierte Unternehmen wurde anonymisiert und wird im folgenden kurz skizziert (Blažek 2011).

Das Unternehmen XY beschäftigt sich mit der Konstruktion und Fertigung von Bergbauanlagen wie Fördermaschinen, Streben usw. Das Unternehmen deckt auch aus Sicht unterschiedlicher geologischer Bedingungen den gesamten Markt in der Tschechischen Republik ab und erfüllt individuell sämtliche Anforderungen und Spezifikationen. Der Großteil der Produktion wird jedoch exportiert, besonders in die östlichen Märkte (Braham 2005).

Über die tatsächliche und nähere Umgebung des Unternehmens, in der sich das beobachtete Unternehmen tagtäglich bewegt, gibt das Porter-Modell der fünf Kräfte mit fünf Faktoren einen guten Überblick. Bei einem möglichen Eintritt in die Branche wird die heimische Umgebung in Betracht gezogen, da die mögliche Entwicklung unter globalen Bedingungen für die Beobachtung von bisher nicht markanten Subjekten in der Branche nur schwer einschätzbar ist. Zu den drohenden Substituten kommen noch Bedenken der Komplemente, die in der traditionellen Auffassung nach Porter fehlen, hinzu. Die Information wurde aus einem vorstrukturierten Interview mit einem Mitglied des Unternehmensmanagements gewonnen (David 2011).

Die Auswertung erfolgte in Form einer Punktbewertung des Effekts jedes Faktors auf einer Skala von 1 bis 5, wobei 1 = sehr stark, 2 = stark, 3 = mittelstark, 4 = schwach, 5 = sehr schwach die Einwirkung auf das Unternehmen beschreibt.

Tabelle 1:
Porter-Analyse der fünf Kräfte

Faktor	Effekt:
Bedrohung durch neue Anbieter	4
Verhandlungsstärke der Abnehmer	3
Verhandlungsstärke der Lieferanten	5
Rivalität unter Wettbewerbern	2
Bedrohung durch Ersatzprodukte	5
Durchschnittseffekt:	3,8

Quelle: eigene Darstellung des Autoren

Die Unternehmensstrategie sieht Ziele vor, die jährlich aktualisiert und in Abhängigkeit der erreichten Ziele aus vergangenen Jahren festgelegt werden und auf die aktuelle Situation im Unternehmen, auf den Branchenzustand oder auf Anfragen im Ausland reagieren. Strategische Ziele werden oft anhand der Finanzziele aus Sicht der Unternehmensleistung definiert. Die Strategie ändert sich dann abhängig von den Zielen. Es handelt sich hierbei um verschiedene Bereiche – Umgang mit dem Eigentum des Unternehmens, Lagerwirtschaft, bis hin zum Personalwesen.

Die kurzfristige Sicht der Unternehmensziele wurde verhältnismäßig angepasst an die konkrete Situation gewählt, jedoch ohne eine höhere Spezifizierung, d.h. sie wurden oft nicht nach den SMART-Grundsätzen formuliert. Die Strategien wurden in den internen Unternehmensunterlagen detailliert beschrieben und es handelt sich dabei eigentlich um Strategien, die im Bereich der internen Verhältnisse und Funktionen im Unternehmen deklariert wurden. Gelegenheiten, beispielsweise mögliche Neuaufträge, Investitionskomplexe usw., wurden jedoch keineswegs gezielt genutzt, nicht im Rahmen der Strategien, eher nach den aktuellen Möglichkeiten.

Der alljährlich aktualisierte, strategische Plan bietet dann den Raum für Teilstrategien der einzelnen „Funktionen“ im Unternehmen wie Personal und Fertigung. Die Fähigkeiten des Unternehmens sind eher durch die Einwirkung aller erwähnten, internen Faktoren gegeben. Beim beobachteten Subjekt besteht primär die Fähigkeit, das Forschungs- und Entwicklungsmanagement mit den Kunden-

*Einfluss der internen betrieblichen Faktoren auf die Wettbewerbsfähigkeit
des Unternehmens*

anforderungen und aktuellen Trends zu kombinieren und die Fertigung unabhängig von fremden Technologien sicherzustellen.

Wichtige Faktoren sind auch die Mitarbeiter und die Beschäftigungsrate sowie die Entwicklung der Mitarbeiterzahl im Unternehmen. Die Beschäftigungsrate im Unternehmen wird nicht nur durch die Situation auf dem Arbeitsmarkt, sondern deutlich auch durch die aktuelle Situation im Unternehmen beeinflusst. Die genaue Entwicklung der durchschnittlichen Mitarbeiterzahl ist folgender Tabelle zu entnehmen.

Tabelle 2:
Entwicklung der durchschnittlichen Mitarbeiterzahl

Jahr	2005	2007	2009	2011	2013	2015	2017
Durchschnittliche Mitarbeiterzahl	179	230	285	308	307	270	300

Quelle: eigene Darstellung des Autoren

Das größte Problem der Mitarbeiterfluktuation stellt nicht das Alter der Mitarbeiter dar, sondern die Kündigung der Mitarbeiter während der Probezeit. In diesen Fällen bewährt sich der Mitarbeiter nicht, er besitzt nicht die deklarierten Qualitäten auf einem ausreichenden Niveau, ggf. ist er aus Sicht des Abteilungsleiters aus sonstigen Gründen nicht geeignet. Viele Mitarbeiter kündigen auch selbst, weil die Stelle nicht ihren Erwartungen entspricht, wegen familiären Beweggründen oder wegen eines besseren Angebots. Das Problem ist somit nicht die Kündigung der Mitarbeiter aus eigenem Willen, sondern die Suche nach einem Ersatz für den Verlust infolge der natürlichen Fluktuation und anschließend der Ersatz für nicht geeignete Mitarbeiter für die in der Probezeit entlassenen Mitarbeiter. Es handelt sich demnach um einen geschlossenen Kreislauf einer „Ersatzsuche für den Ersatz“.

An dieser Stelle muss erwähnt werden, dass die Fluktuation zwar ein Problem darstellt, jedoch erst als Auswirkung anderer Probleme, von denen der Mangel in einigen Berufen auf dem Arbeitsmarkt hervorzuheben ist. Die Fluktuation stellt einen kritischen Faktor im Bezug auf die Weiterentwicklung des Unternehmens dar, da es sich um die Auswirkung von anderen Faktoren handelt. Sind bestimmte Berufe in erforderlicher Qualität nicht vorhanden oder kann das Unternehmen die Mitarbeiter

nicht richtig anwerben, wird auch der natürliche Verlust der Mitarbeiter nicht ersetzt. Die weitere Unternehmensentwicklung im Sinne des Wachstums und damit die verbundene Erhöhung der Mitarbeiterzahl wird besonders durch eine problematische Situation auf dem Arbeitsmarkt behindert. Die beabsichtigte Weiterentwicklung im Zusammenhang mit der Mitarbeiterzahl belegt das Teilziel des Unternehmens, die Mitarbeiteranzahl im Jahr 2018 um 15 zu erhöhen. Ein Problem stellt auch die Mitarbeiterrekrutierung dar, die „probeweise“ angestellt werden und bereits im Vorfeld Zweifel darüber haben, ob sie ihren neuen Aufgaben gerecht werden. Diese durch den Markt verursachte Fluktuation kann jedoch neben dem Verlust der eingeschulten Mitarbeiter auch Gefühle der Unsicherheit bei bestehenden Mitarbeitern sowie deren Überlastung bei einem bestehenden Mangel verursachen.

Fazit

Für das Unternehmen ist der Mangel an qualifizierten Mitarbeitern mit Erfahrungen spürbar und die Arbeitgeber versuchen in dieser und in ähnlichen Sparten qualifizierte Mitarbeiter um jeden Preis zu halten. Die Fluktuation ist in dem beobachteten Zeitraum hoch, insbesondere wegen der Kündigung der nicht geeigneten Mitarbeiter, die noch während der Probezeit das Unternehmen verlassen. Mitarbeiter, die das Unternehmen infolge der natürlichen Fluktuation verlassen haben, lassen sich nur schwierig ersetzen. Hat das Unternehmen nicht genug Mitarbeiter, kann die Anzahl der Mitarbeiter auch nicht kontinuierlich erhöht werden. Dies gefährdet eine kontinuierliche Entwicklung. Durch kontinuierliche Rekrutierung, womit das Unternehmen den Verlust der Mitarbeiter abzudecken versucht und die Mitarbeiterzahl steigert, entstehen für das Unternehmen bereits genannte Kosten, die wiederum die Gesamtkosten steigern. Das Unternehmen verliert künftige Erträge in Verbindung mit der Beschäftigung eines erfahrenen Mitarbeiters. Der negative Einfluss der Fluktuation auf die Kosten des Unternehmens besteht dann, wenn der Mitarbeiter mit der eigenen Leistung keinen Beitrag zur Leistung des Unternehmens mehr leisten kann. Das Unternehmen hat jedoch neue Mitarbeiter zu rekrutieren, womit auch zusätzliche Kosten verbunden sind. Dadurch entstehen auch Kosten, die sehr schwer auszuweisen sind.

Einfluss der internen betrieblichen Faktoren auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens

Aus Sicht der Wettbewerbsfähigkeit ist das Unternehmen auf einem guten Niveau. Als Konkurrenten gelten in der bestehenden Situation nur ausländische Unternehmen, die sich um gleiche Aufträge bewerben. Das Unternehmen verfügt über hochwertige Produkte mit entsprechendem Preis und eine langjährige Forschung und Entwicklung. Die Wettbewerbsfähigkeit verstärkt bedeutend das Personalproblem aufgrund der Unfähigkeit, entsprechende Arbeitskräfte zu gewinnen. Künftig kann es sich bei einer größeren Entwicklung des Unternehmens um einen kritischen Faktor handeln. Aus finanzieller Sicht ist das Unternehmen gesund. Das einzige Problem ist eine niedrigere Liquidität, wobei das Unternehmen in diesem Zusammenhang noch keine Probleme verzeichnete. Im Marketingbereich wurde die Bearbeitung der Webseite und des Corporate Designs durch eine entsprechende Unternehmenspräsentation empfohlen, wobei die eigene Außendarstellung des Unternehmens auch die Philosophie und das Unternehmensmotto beinhaltet. Besonders im Management der Forschung, Fertigung und in ähnlichen Bereichen wird mehr Raum für die Mitarbeiter, deren Ideen und Abläufe empfohlen. So können Mitarbeiter neue Ideen präsentieren, wodurch auch das Interesse am Unternehmen und seinen Ergebnissen wächst.

Literatur

BLAŽEK, Ladislav. *Management : organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. 191 s. ISBN 9788024732756

BRANHAM, Leigh. *The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How to recognize the subtle signs and act before it's too late*. AMACOM Div American Mgmt Assn, 2005, 238 s. ISBN 0814408516

DAVID, Fred R. *Strategic management : concepts and case*. 13th ed. Harlow: Pearson, 2011, 306 s. ISBN 9780273755999

WITCHER, Barry J.; CHAU, Vinh Sum. *Strategic management: principles and practice*. S. I.: Cengage Learning, 2010, 325 s. ISBN 1844809935

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 172 s. ISBN 9788024740089

Ein Superfood gegen Hunger und Mangelernährung

Iris Bleisteiner, Leiterin Public Relations, Regensburg, Deutschland

E-Mail: ib@thriving-green.com

Sophie Allgöwer, Public Relations, Regensburg, Deutschland

E-Mail: sa@thriving-green.com

Abstract

Thriving Green e.V. kämpft mit einem preisgekrönten Konzept an zwei verschiedenen Standorten in Kenia gegen Hunger und Mangelernährung. An vielen Orten der Welt ist auf Grund von extremen klimatischen Bedingungen keine konventionelle Landwirtschaft möglich. Durch den Anbau der Alge Spirulina wird den Menschen vor Ort die Chance gegeben, eigenständig und unabhängig die Ernährung zu sichern. Gemäß dem Prinzip "Hilfe zur Selbsthilfe" steht die Befähigung zum erfolgreich agierenden Spirulina-Bauern im Vordergrund. So sollen die Spirulina-Bauern durch wirtschaftliche Tragfähigkeit und technologische Unterstützung in der Lage sein, sich selbst, ihre Familie und ihr ganzes Dorf mit dem Superfood Spirulina zu versorgen und weiteres Einkommen zu generieren.

Schlüsselwörter

Entwicklungshilfe, Social Start-up, gemeinnütziger Verein, Spirulina, Alge

In vielen Regionen der Welt, besonders in der Subsahara, ist konventionelle Landwirtschaft wegen extremen Temperaturen jenseits von 45°C und unzureichender Wasserversorgung oder salzigem Grundwasser nicht möglich. Die Menschen in diesen Regionen leiden dramatisch unter Hunger und Mangelernährung und den sich daraus ergebenden Folgen, wie Immunschwächen und Fehlentwicklungen. Durch den Klimawandel und die immer länger andauernden Dürreperioden wird die Situation noch verschlimmert. Im Jahr 2018 hungerten 821 Millionen Menschen weltweit.

Besonders gravierend ist die Situation in der Wüste der Turkana Region im Norden von Kenia. In Nariokotome, einem kleinen Dorf direkt am Turkana See, sind in der Vergangenheit immer wieder Landwirtschaftsprojekte gescheitert und die Einwohner sind immer noch von Hilfsgüterlieferungen abhängig. Die Gründe dafür sind neben den hohen Temperaturen das extrem salzhaltige Grundwasser und der hohe pH-Wert, welcher für die meisten Pflanzen tödlich ist. Die Folgen sind katastrophal: Über 91% der Menschen sind untergewichtig und eins von vier Kindern stirbt vor dem fünften Lebensjahr. Die Ursache dafür ist vor allem der Proteinmangel, der durch die einseitige Ernährung entsteht.

Thriving Green e.V. hat eine innovative Lösung für das Problem gefunden: Spirulina. Die Alge enthält sechsmal mehr Proteine als Eier, viermal mehr Energie als Kartoffeln und alle lebenswichtigen Vitamine. Während Spirulina in der westlichen Welt hauptsächlich als Superfood zur Nahrungsmittelergänzung bekannt ist, hat die UN die Alge bereits zum Lebensmittel der Zukunft erklärt.

Die lebensfeindlichen Bedingungen, die beispielsweise in der Turkana Region vorherrschen, sind perfekt für ein optimales Wachstum der Alge. Spirulina benötigt nicht nur hohe Temperaturen, sondern auch salziges, alkalisches Wasser, das ohne Aufbereitung normalerweise nicht für die Landwirtschaft genutzt werden kann. Durch das exponentielle und dadurch sehr schnelle Wachstum der Alge ist eine tägliche Ernte und somit eine regelmäßige Nahrungsergänzung möglich. Schon wenige Gramm am Tag reichen aus, um einen erwachsenen Menschen mit den lebensnotwendigen Nährstoffen zu versorgen. Das macht Spirulina zum perfekten Lebensmittel für die Turkana Region und die dort lebenden Menschen.

Zudem bindet Spirulina zehnmals mehr CO₂ als die gleiche Fläche an Regenwald und leistet dadurch auch einen zusätzlichen Beitrag gegen den Klimawandel.

Für die Produktion von Spirulina werden Zuchtbecken angelegt, in denen das Superfood wachsen kann. Die Becken sind mit salzigem, alkalischem Wasser gefüllt, denn nur so kann die Alge optimal wachsen. Für eine ausreichende Sauerstoffzufuhr sorgt das regelmäßige Durchmischen des Beckens. Wenn sich die Mutterkultur des Spirulinas ausreichend vermehrt hat, kann geerntet werden. Ein Teil der Alge bleibt jedoch im Becken zurück, um sich wieder zu vermehren. Nach der Ernte wird das Spirulina getrocknet und kann anschließend zu den täglichen

Mahlzeiten gegeben werden. So wird die Versorgung mit lebensnotwendigen Proteinen und Vitaminen sichergestellt.

Das ausgezeichnete Konzept von *Thriving Green* umfasst nicht nur den Bau der Zuchtbecken, in denen die Alge wächst, sondern leistet Hilfe zur Selbsthilfe. Durch die Ausbildung von Einheimischen in den Bereichen Anbau, Ernte, Qualitätssicherung und Vertrieb werden den Menschen neue Chancen und Möglichkeiten gegeben, um sich selbstständig und unabhängig zu versorgen. So wird eine nachhaltige Hilfe gewährleistet.

Im April 2017 hat *Thriving Green* den ersten Standort in dem kleinen Dorf Nariokotome eröffnet. Nachdem das Konzept erfolgreich angelaufen war und die Menschen das ihnen bislang unbekannte Lebensmittel akzeptierten, wurde der erste Standort weiter ausgebaut und optimiert. So konnte das Wachstum und die Ernte von Spirulina nochmals gesteigert werden.

Anfang dieses Jahres entstand in dem kleinen Dorf Ebukanga der zweite Standort im Westen von Kenia. Die Natur in Ebukanga ist deutlich grüner als in der Wüste im Norden des Landes. Trotzdem gibt es häufige Missernten und das Problem der Mangelernährung bleibt auch hier bisher nicht vollständig lösbar.

Für den neuen Standort wurde die Konstruktion der Spirulina-Becken nochmals weiterentwickelt und an die veränderten Bedingungen angepasst. So sollen in Zukunft noch mehr Menschen vor Hunger und Mangelernährung bewahrt und die Alge weiter verbreitet werden.

Weitere Informationen zum *Thriving Green e.V.* unter www.thriving-green.com

Problémy současného trhu práce v České republice

Doc. PhDr. František Stellner, Ph.D.

vedoucí Katedry humanitních studií Ústavu podnikové strategie Vysoké školy technické a ekonomické v Českých Budějovicích
Okružní 517/10, 370 01 České Budějovice, Česká republika
stellner@mail.vstecb.cz

Doz. PhDr. František Stellner, Ph.D., Leiter der Fakultät für Geisteswissenschaften, Institut für Betriebsstrategie, Technische und Ökonomische Hochschule in České Budějovice, Tschechische Republik

E-Mail: stellner@mail.vstecb.cz

Abstract

Studie vychází z analýzy historického kontextu vývoje zaměstnanosti v České republice a z analýzy startu ekonomické transformace. Předkládá výsledek institucionální analýzy vzniklé na základě dotazování úřadů, agentur práce a dalších entit pomáhajících na trhu práce. V rámci kvantitativní a kvalitativní analýzy bylo zjištěno, že nadále existují rozdíly v účinnosti nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti a pasivní politiky zaměstnanosti na míru nezaměstnanosti, a to jak na agregátním trhu práce v České republice, tak i mezi regiony. Jako hlavní metody bylo využito dotazníkové šetření, regrese časových řad, historická analýza pramenů.

Keywords

trh práce, zaměstnanost, politiky zaměstnanosti, Česká republika

Příspěvek seznamuje s výsledky dosavadního výzkumu (Novák et al. 2016; Stellner 2016; Novák, Vokoun, Stellner, Vochozka 2016; Vokoun, Stellner 2016; Vokoun, Stellner 2017; Vokoun, Stellner 2018) a s hlavními problémy, s kterými se v současnosti potýká trh práce v České republice.

Vychází z kolektivní monografie Novák et al. (2016), která se vedle analýzy vývoje nezaměstnanosti během ekonomické transformace soustředila i na zhodnocení vývoje trhu práce až do roku 2015. Navazuje především na studie Jiřího Večerníka (2005), Tomáše Sirovátka a Petra Marše (2006) a Tomáše Martínka a Petra Hanzíka (2014). Ze zahraničních znalců české ekonomické transformace a trhu práce nutno jmenovat inspirativní studie italského ekonoma Tita Boeriho a americké ekonomky Katherine Terrell (2002) a amerického ekonoma Michaela C. Burdu (1996).

Nejdříve k historickému vývoji. Po roce 1989 se během přechodu na tržní hospodářství vyvinul trh práce i nezaměstnanost, která v prvních letech transformace nepřekročila tři procenta. Vláda svou sociální politikou vytvořila institucionalizovaný systém pečující o zaměstnanost, včetně poměrně velkorysé sociální záchranné sítě, chápané jako souhrn aktivních a pasivních politik zaměstnanosti. Tento systém sociálního zabezpečení kopíroval sociální model nazývaný „univerzalistický“ (švédský) a fungoval jako „polštář“, který zmírňoval negativní důsledky transformace (Kantová et al. 2018). První etapa ekonomické transformace v České republice dosáhla na trhu práce dílčí a kontrolované deregulace s nízkou mírou nezaměstnanosti, která byla v období 1992–1996 mezi 2,57 % a 3,52 %. Tato první vlna nezaměstnanosti se vyznačovala regionálním charakterem trhu práce, na kterém byli nejobtížněji zaměstnatelné osamělé matky a Romové, a zoslabeným působením stínové ekonomiky (Stellner 2016).

Ke skokovému nárůstu míry nezaměstnanosti došlo v České republice v roce 1997, kdy se privatizující se velké podniky a banky začaly zbavovat nadbytečných sil. Jednalo se o důsledek zpomalení tempa hospodářského růstu vyvolanému důsledky nekompletní transformace, problémy s bankovním sektorem, finančními regulacemi, nevyhovujícím systémem sociálního blahobytu a omezené pracovní mobility (Novák et al., 2016).

Problémy na trhu práce narostly v průběhu hospodářské recese, která se v České republice začala zcela projevovat ve druhé polovině roku 2008. Její důsledky ale nebyly fatální, neboť v roce 2013 činila míra nezaměstnanosti obyvatelstva v produktivním věku (15–64 let) 6,8 %. Šlo o půl milionu nezaměstnaných, přičemž hlavním problémem se jevil stoupající počet nezaměstnaných vysokoškoláků.

Pozitivní ekonomický vývoj zaznamenaný od roku 2014 vyvrcholil v roce 2015 meziročním nárůstem HDP o 5,3 %. Souběžně s růstem ekonomiky byl od roku 2014 patrný i růst zaměstnanosti, který v roce 2016 dosáhl nejvyšší hodnoty od začátku ekonomické a finanční krize. Její nárůst činil 1,9 %, stejně jako v předkrizovém roce 2007 (Novák et al., 2016; Vokoun, Stellner 2018).

Co se týče současného vývoje, podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu dosáhl v prvním pololetí 2018 průměrné hodnoty 3,5 %. Bariérou pro významnější růst zaměstnanosti je především nedostatek vhodné volné pracovní síly. Významná část nově vytvářených pracovních míst jsou pracovní pozice vyžadující nízké vzdělání, což neodpovídá vzdělanostní struktuře pracovní síly a zároveň se jedná o pozice, které ve střednědobém výhledu mohou být ohroženy zánikem v důsledku dopadů digitalizace, automatizace a robotizace. Na straně druhé je v některých profesích s požadavky na střední až vyšší kvalifikaci sledován nárůst podílu dlouhodobě neobsazených pracovních míst, za situace relativního dostatku volné pracovní síly s touto kvalifikací. Tento kvalifikační nesoulad na trhu práce se při všeobecném nedostatku pracovní síly může stát limitujícím faktorem dalšího rozvoje trhu práce a české ekonomiky (Vokoun, Stellner 2018).

Český trh práce sice patří v Evropské unii k těm stabilnějším, ale v rámci našich analýz jsme zjistili, že ho dlouhodobě negativně ovlivňuje několik faktorů. Především se jedná o důsledky pasivní a aktivní politiky zaměstnanosti, které používá vláda. Na základě kritické rešerše literatury účinnosti politik v Evropské unii jsme došli k názoru, že tradiční veřejné politiky trhu práce zaměřené na zaměstnanost uchazečů jsou selektivně účinné (dle vzdělání uchazečů) a většina z nich nemá žádný efekt a dodatečnou přidanou hodnotu pro trh práce. Například se ukázalo, že nemá smysl poskytovat programy APZ, jako jsou rekvalifikace a dotování pracovních míst, uchazečům, kteří mají vysokou pravděpodobnost umístění (vysoké vzdělání, vysoká kvalifikace, praxe, věková kategorie), nebo uchazečům, kteří mají velmi nízkou pravděpodobnost umístění (Novák et al., 2016).

Naše výsledky ukazují, že dlouhodobě nezaměstnaní muži a ženy jsou nejvíce ohroženi aktuálním poměrem minimální mzdy k decilové mzdě v národním hospodářství. Zvyšování minimální mzdy tak vede k prohlubování problému dlouhodobé nezaměstnanosti. Domníváme se, že nástroje APZ nejsou vhodné pro uchazeče s

nízkou pravděpodobností nalezení práce, tj. uchazeči bez užitečné kvalifikace. Chybí účinné programy založené na jejich vzdělávání pro sektor služeb a snaha motivovat tyto uchazeče s vidinou zlepšení životní situace (Vokoun, Stellner 2018).

Český trh práce je v současné době nadále nepružný. Je to způsobeno vysokou daňovou zátěží práce i legislativní ochranou zaměstnanců, což často vede zaměstnavatele k tomu, že se brání přijímat nové zaměstnance, protože jejich propouštění je složité a nákladné. Nepružnost ovlivňuje i stanovení povinné výše dovolené. Zdanění práce vede i k dalším negativním efektům a ohrožuje opět spíše ohrožené skupiny obyvatel, kdy jsou zaměstnávání na černo a bez záruky mzdového ohodnocení a na smlouvy, které jim nezajistí stejnou ochranu, jako mají zaměstnanci s hlavním pracovním poměrem (Novák et al., 2016).

Na českém trhu práce se projevuje taktéž nízká mobilita pracovní síly. Na vině jsou individuální faktory (neochota se stěhovat, rekvalifikovat, učit se jazykům, studovat v cizím jazyce, přijmout méně placenou práci nebo pracovat pouze na částečný úvazek) a faktory, které jedinec neovlivní (nemožnost uzavírat flexibilní pracovní smlouvy, nedostatek kvalitních rekvalifikačních kurzů, problémy v sektoru vysokoškolského vzdělávání) (Vokoun, Stellner 2018).

Zásadním problémem českého trhu práce je nízká pracovní motivace části obyvatelstva. Vliv větších sociálních jistot vytvořených státem vede k tomu, že část lidí dobrovolně nepracuje, nevnímají status nezaměstnaných negativně, neboť jsou zaopatřeni, využívají kombinaci podpory v nezaměstnanosti, dalších sociálních dávek a práce na černo. Charakteristickým se u nás stala silná marginalizační tendence, tedy vysoký podíl dlouhodobé nezaměstnanosti na celkové nezaměstnanosti. Týká se to především nekvalifikovaných mužů, mládeže do 19 let, lidí se zdravotním postižením a Romů (Vokoun, Stellner 2018).

V České republice zůstává silně segregovaný trh práce, přetrvávají genderové stereotypy, takže nejčastější zaměstnání českých žen jsou administrativní pracovníce, zdravotní sestry, učitelky základních škol, uklízečky a prodavačky. Vnímání žen především jako matek a pečovatelek se nezměnilo. Český trh práce je vystaven působení demografických faktorů, jako je nízká porodnost a stárnutí populace. (Vokoun, Stellner 2018).

References

- BOERI, T. a K. TERRELL, 2002. Institutional Determinants of Labor Reallocation in Transition. *The Journal of Economic Perspectives*. 16(1), 51–76. ISSN 0895–3309.
- BURDA, M. C., 1992. Unemployment, labour markets and structural change in Eastern Europe. *CEPR Discussion Papers*. (746), 102–137. ISSN 0265–8003.
- KANTOVÁ, M. et al., 2018. Efficiency of Labour Market Policy Changes in the Czech Republic and Sweden in 2006-2015. *Politická ekonomie*. 66(4), 411-429. ISSN 0032-3233. <https://doi.org/10.18267/j.polek.1222>
- MARTÍNEK, T. a P. HANZLÍK, 2014. Analysis of the Structure of Job Offers on the Czech Labour Market. *Review of Economic Perspectives*. 14(3), 287–306. ISSN 1804–1663.
- NOVÁK, V. et al., 2016. *Trhy práce v České republice po roce 1989. Regionální komparace politik zaměstnanosti*. Praha, Setoutbooks.cz. ISBN 978-80-86277-81-3.
- NOVÁK, V., VOKOUN, M., STELLNER, F. a M. VOCHOZKA, 2016. Institutional analysis of contemporary regional labour market in the Czech Republic. *E+M Ekonomie a Management*. 19(3), 4-19. ISSN 1212-3609. DOI: 10.15240/tul/001/2016-3-001.
- SIROVÁTKA, T. a P. MAREŠ, 2006. Chudoba, deprivace, sociální vyloučení: nezaměstnaní a pracující chudí. *Czech Sociological Review*. 42(4), 627–655. ISSN 0038–0288.
- STELLNER, F., 2016. Historický kontext. In: NOVÁK, V. et al., *Trhy práce v České republice po roce 1989. Regionální komparace politik zaměstnanosti*. Praha, Setoutbooks.cz, 21-61. ISBN 978-80-86277-81-3.
- VEČERNÍK, J., 2005. Proměny a problémy české sociální politiky. *Sociologický časopis*. 41(5), 863–880. ISSN 0038–0288.
- VOKOUN, M. a F. STELLNER, 2016. Analýza trhu práce v Jihočeském kraji. In: *Váchal, J. et al., Jihočeský kraj v globální ekonomice*. Praha, Setoutbooks.cz, 40-55. ISBN 978-80-86277-82-0.

VOKOUN, M. a F. STELLNER, 2017. Nezaměstnanost. In: VOKOUN, M., CAHA, Z., STELLNER, F. a S. P. SASSMANNSHAUSEN. *Analýza současného trhu práce v Jihočeském kraji a Horní Falcí*. Praha, Setoutbooks.cz, 14-23. ISBN 978-80-86277-85-1.

VOKOUN, M. a F. STELLNER, 2018. Entwicklung der Arbeitslosigkeit in der Tschechischen Republik und die Wirksamkeit der Beschäftigungspolitik. In: VOKOUN, M., CAHA, Z., SASSMANNSHAUSEN, S. P. a F. STELLNER. *Analyse des aktuellen Arbeitsmarktes in Südböhmen und der Oberpfalz*. Lüdenscheid: RAM-Verlag, s. 32-36. ISBN 978-3-9423-67-5.