

# Konzept-kreative Gründungen als Fokus der Entrepreneurship Education an der HWR Berlin

*Sven Ripsas*

## 1. Der Begriff Entrepreneurship

Der Begriff Entrepreneurship ist auch mehr als zehn Jahre nach der Etablierung der ersten offiziellen<sup>1</sup>, auf das Thema spezialisierten Lehrstühle, in Deutschland nicht richtig angekommen. Schulte (2007) verweist darauf, dass zwar mittlerweile ca. 100 Fakultäten in Deutschland Entrepreneurshipveranstaltungen anbieten, diese aber nicht immer den Unternehmer zum Gegenstand haben, sondern zu sehr auf angestellte Managementfunktionen abzielen. Dieser Beitrag soll eine Brücke schlagen, in dem er deutlich die Funktion des Entrepreneurship als ökonomische Handlung in den Vordergrund stellt, wohlwissend, dass die Umsetzung mehrheitlich als selbständige Eigentümerunternehmer erfolgt.

Um die Erwartungen, die an eine Entrepreneurshipausbildung an Hochschulen gestellt werden können, möglichst realistisch beschreiben zu können, soll zunächst der Begriff Entrepreneurship definiert und die zu beobachtende Praxis der Gründerausbildung vor dem Hintergrund der theoretischen Funktion des Entrepreneurship in der Ökonomie zu reflektiert werden.

In der ökonomischen Theorie spielt der Unternehmer, und dies darf gerade Nicht-Ökonomen durchaus überraschen, keine zentrale Rolle. Es überrascht insofern, als dem Unternehmer intuitiv eine zentrale Funktion in der Wirtschaft zugewiesen wird. Trotz der rund 200jährigen Tradition der wirtschaftswissenschaftlichen Diskussion wurde die Funktion des Unternehmers in der Ökonomie lange vernachlässigt. So schreibt Casson: „Entrepreneurship is an important and, until fairly recently, sadly neglected subject. The literature is extremely diffuse.“ Casson (1990, S. xiii) und Blanchflower/Oswald (1990, S. 22) nannten die Unternehmerrolle schlicht „the most elusive and least understood form of economic behavior“. Es ist zudem gerade einmal etwas mehr als zehn Jahre her, dass Kirzner (1998, S. 1) schrieb:

---

1 Die Bezeichnung „offiziell“ ist deswegen wichtig, weil es schon in den 1980er und 1990er Jahren Lehrstühle an Hochschulen in Deutschland gab, die unternehmerisches Denken unter ihren Studierenden förderten, die Professuren aber nicht explizit das Thema Entrepreneurship im Namen trugen, sondern über klassische Denominationen wie Maschinenbau (TU Berlin, Professoren Spur und Seliger), Betriebswirtschaft (Universität Köln, Prof. Szyperski) oder Wirtschaftspädagogik (FU Berlin, Prof. Faltin).

„Leider hat die herrschende Wirtschaftswissenschaft die Rolle des Unternehmers vernachlässigt. Dadurch ist beim Laien das vorhandene naive Bild des Unternehmers verstärkt worden, das Bild eines funktionslosen Parasiten, der sich selbst auf Kosten der unschuldigen Konsumenten und der hart arbeitenden Bevölkerung bereichert. Diese Sichtweise ist zu bedauern; nicht nur wegen ihrer inhärenten Ungenauigkeit und Ungerechtigkeit, sondern auch wegen ihres schädlichen Potentials für das allgemeine wirtschaftliche Wohlergehen.“

In der noch jungen Entrepreneurship-Forschung wird der Versuch unternommen, den Begriff Entrepreneurship theoriegeleitet zu definieren (z.B. Baumol 1968, Kirzner 1978). Im Ergebnis können in chronologischer Reihenfolge vier Hauptfunktionen des Entrepreneurs im ökonomischen Prozess festgehalten werden (in Klammer die Namen der Wissenschaftler, auf die diese Funktionen zurückzuführen sind; vgl. ausführlich Ripsas 1997, Hébert/Link 1988 und Fallgatter 2002):

1. Übernahme von Unsicherheit (Knight)
2. Durchsetzen von Innovationen (Schumpeter)
3. Entdecken von Preisarbitragen (Kirzner)
4. Koordination von Ressourcen (Casson)

Welche dieser Funktionen des Unternehmers, von denen letztlich die Berechtigung für den Erhalt des residualen Gewinns abgeleitet werden kann, die Bedeutsamste ist, hängt von davon ab, welchen Prämissen im Gedankengebäude der Theoretiker man folgen möchte. Aber vielleicht ist es für die Zwecke der Entrepreneurship Education gar nicht nötig, sich exklusiv auf eine Funktion zu fokussieren. Vielmehr ist festzuhalten, dass die meisten Konzepte der Entrepreneurshipausbildung auf die Rolle als Innovator (Schumpeter, Kirzner) und/oder die Rolle als Eigentümerunternehmern (Knight, Casson) vorbereiten. Offen ist allerdings bis heute, ob eine der beiden Dimensionen bereits konstituierend für den Entrepreneurshipbegriff ist oder ob beide vorliegen müssen. Von den theoretischen Unternehmerfunktionen soll nun zum Entrepreneur in der Managementlehre übergeleitet werden, um eventuell dort Antworten auf diese Frage zu finden.

Anders als die theoretische Ökonomie versucht die Managementlehre, konkrete Handlungsanleitungen für die Praxis zu liefern. Hinzu kommt, dass nicht nur in der Theorie unterschiedliche Beschreibungen der Unternehmerfunktion verwendet werden, sondern dass zudem auch in der Praxis eine nicht minder verwirrende Vielzahl von unterschiedlichen Interpretationen des Unternehmerbegriffs existiert. Etymologisch lässt sich der Begriff auf das französische Wort *entreprendre* (deutsch: etwas unternehmen, dazwischen gehen) zurückführen. Ein Blick zurück in das 14. Jahrhundert zeigt, dass zu diesem Zeitpunkt im Englischen das Wort *undertaker* lediglich eine allgemeine kaufmännische Betä-

tigung beschrieb (New English Dictionary 1891). In der Bedeutung „ein wirtschaftliches Unterfangen *beginnen*“ überlebte das Wort *undertaker* bis zum Ende des 18. Jahrhunderts. Wann genau und wie das französische *entreprendre* Eingang in die englische Sprache fand, ist nicht exakt festzustellen. Vermutlich geschah dies aber über die ökonomische Theorie mit den Arbeiten von Jean-Baptiste Say (1830), so dass sich dann im 20. Jh. der Begriff *entrepreneur* für den Eigentümer-Unternehmer durchsetzte: Ein *entrepreneur* ist eine Person, „who undertakes an enterprise; one who owns and manages a business; a person who takes the risk of profit or loss“ (Oxford English Dictionary (OED) 1989, Bd. V, S. 307).

Mit der zunehmenden Bedeutung der Managementlehre hat sich gegen Ende des 20. Jahrhunderts ein handlungsorientiertes Verständnis des Entrepreneurship durchgesetzt. 1992 definierten Hisrich/Peters Entrepreneurship als

„... process of creating something different with value by devoting the necessary time and effort, assuming the accompanying financial, psychic, and social risk, and receiving the resulting rewards of monetary and personal satisfaction.“ (Hisrich/Peters 1992, S. 10)

In dieser Perspektive spielt weniger der Besitzkomponente („own“) als vielmehr das Agieren, das Erkennen und Durchsetzen von innovativen Geschäftsmodellen, die zentrale Rolle beim Entrepreneurship. Die prägnanteste Definition beschreibt Entrepreneurship als „... the pursuit of opportunity without regard to resources currently controlled“ (Stevenson et al. 1994, S. 5).

Demnach ist Entrepreneurship also nicht an ökonomische Selbständigkeit oder Firmeneigentum gebunden, sondern vielmehr eine Form von Managementhandeln. Dadurch wird der Kreis derer, die unter dem Begriff Entrepreneur zusammengefasst werden können, auch auf die Personen erweitert, die als Angestellte neue Märkte bzw. Profit Chancen erschließen („Corporate Entrepreneurship“). Außerdem lässt er sich auf Initiativen mit gesellschaftlichen und sozialen Zielen („Social Entrepreneurship“) anwenden. Entrepreneurship kann somit in einer zweidimensionalen Matrix dargestellt werden:

Tab. 1: Dimensionen des Entrepreneurship

		Innovatives Managementhandeln	
		Nein	Ja
Ökonomische Selbständigkeit	Nein	Administratives Management	Corporate Entrepreneurship
	Ja	Me-too Gründungen	Innovative Entrepreneurship: Technologieunternehmen, Konzept-kreative Gründungen

## 2. Entrepreneurial Designs und Konzept-kreative Gründungen

Um den kreativen Schöpfungsprozess des Entrepreneurship stärker zu betonen und der permanenten, gedanklichen Verfolgung des Ziels einer ökonomisch optimalen, ja ästhetischen Faktorkombination aus Kundennutzen, effizienter Produktion und hohen Erträgen, näher zu kommen, wurden in Zusammenarbeit mit Faltin (vgl. auch Faltin 2008, S. 19) in den letzten Jahren die Begriffe Entrepreneurial Design und Konzept-kreative Gründungen entwickelt.

Der Begriff Entrepreneurial Design baut auf dem Geschäftsmodellbegriff auf. Ein Geschäftsmodell besteht aus drei Hauptkomponenten, dem Alleinstellungsmerkmal (der Value Proposition), der Architektur der Wertschöpfung und dem Ertragsmodell (Stähler 2002), und beschreibt modellartig den Aufbau und den Nutzen des Unternehmens: „A Business Model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value“ (Osterwalder 2009, 14). Konzept-kreative Gründer verfügen in diesem Verständnis über innovative Entrepreneurial Designs, das heißt ihre Innovation beruhen weniger auf neuartigen, häufig „patentierbaren“ Technologien, als vielmehr auf der neuartigen Kombination von ökonomischen Prozessen und Komponenten (z.B. ergab bei Teekampagne die Neukombination der durchaus bekannten Elemente Großpackung, Direktvertrieb und Saisonverkauf das einzigartige Entrepreneurial Design der Teekampagne, vgl. Faltin 2008, S. 5ff.). Durch die neuartige bzw. innovative Gestaltung der vor- und nachgelagerten Stufen der Wertschöpfungskette und einer intelligenten Gestaltung der Ertragsströme, die sowohl die Kunden- als auch die Liquiditätsbedürfnisse des Unternehmens berücksichtigt, können sich ökonomisch völlig neuartige Möglichkeiten ergeben (z.B. Verkaufspreise, die deutlich unter denen der Wettbewerber liegen). Dieses „Gesamtkunstwerk“ kann als Entrepreneurial Design, das Unternehmen als Konzept-kreative Gründung bezeichnet werden.

Wie die folgende Aufzählung zeigt, handelt es sich bei Konzept-kreativen Gründungen keineswegs nur um Unternehmen, die klein bleiben, sondern um Unternehmen, die mit zu den erfolgreichsten der jüngeren Wirtschaftsgeschichte gerechnet werden können. International zählen u.a. IKEA, Migros, Body Shop, skype, Facebook und Youtube zur Gruppe der Konzept-kreativen Gründungen. In Deutschland können Aldi, XING, studiVZ, Teekampagne, Würth und die dm-Drogerie-Kette zu dieser bisher vernachlässigten Gattung von Unternehmensgründungen gezählt werden.

Wie bereits angesprochen, steht weniger die Quantität als vielmehr die Qualität des Entrepreneurship im Mittelpunkt – so auch bei der Entrepreneurship-Education an der HWR Berlin. Anders als an forschenden Universitäten, bei denen Entrepreneurshipausbildung vornehmlich darauf ausgerichtet ist, technologischen Neuerungen zu einem Markterfolg zu verhelfen, stehen bei der Entre-

preneurshipausbildung der HWR Berlin das unternehmerische Handeln des Einzelnen, die konzeptionelle Suche nach und das Erschließen von ungenutzten Wertschöpfungspotenzialen, im Mittelpunkt.

### **3. Entrepreneurship Education**

In der deutschsprachigen Entrepreneurship Education steht häufig die Selbständigkeitsdimension im Vordergrund – zu Lasten des Innovationsaspekts. Die Lehrkonzepte fokussieren auf originäre Gründungen,<sup>2</sup> wobei hier zwei Gründungstypen unterschieden werden können: Necessity-Entrepreneure gründen aus der Not und zum Zwecke der Einkommenserzielung heraus (z.B. aus der Arbeitslosigkeit); Opportunity-Entrepreneure gründen, weil sie eine entdeckte Wertschöpfungschance verfolgen. Diese Unterscheidung ist wichtig, weil es Hinweise darauf gibt, dass Opportunity-Entrepreneurship eine positive Wirkung auf das Wirtschaftswachstum eines Landes hat, die Notgründungen hingegen nicht (Acs 2006, S. 97). Das genaue Analysieren des Wesens des Entrepreneurship ist auch deswegen wichtig, weil es die immer wieder zu hörende Forderung der Politiker nach mehr Selbständigkeit in Deutschland fragwürdig erscheinen lässt, denn laut Eurostat liegt die Selbständigenquote in Deutschland im November 2009 mit 10,2% deutlich über der häufig als Vorbild genannten USA (6,9%).

Zwar gibt es Hinweise darauf, dass Deutschland auch mehr Gründungen benötigt (vgl. Bosma/Harding 2006), das Problem der deutschen Gründungslandschaft scheint aber vielmehr in der Qualität der Gründungen zu liegen. So bringt Deutschland durchaus „opportunity-orientierte“ mittelständische Weltmarktführer hervor, die große Zahl der Gründungen geschieht aus der Not heraus. Es gelingt viel zu wenigen Unternehmensgründern ein globales Unternehmen zu schaffen. Eine Ausnahme ist SAP, aber die Gründung liegt mittlerweile auch schon 37 Jahre zurück ...

Es spricht also einiges dafür, dem Innovationsaspekt ein stärkeres Gewicht in der Entrepreneurship Education zu geben und so mehr „wertschöpfungsorientierte Gründer“ auszubilden. Dabei kann die Entrepreneurship-Education durchaus auf Instrumente aus den Bereichen des Strategischen Managements und des Marketings zurückgreifen. Zu selten werden bisher Themen wie die innovative Gestaltung von Wertketten oder die Vermarktung von Innovation auf die besonderen Situationen von „entrepreneurial ventures“ (z.B. teilweise geringe Res-

---

2 Originäre Gründungen bezeichnen völlig neue Unternehmen, wohingegen bei derivativen Gründungen auf bereits bestehende Unternehmensstrukturen zurückgegriffen werden kann (z.B. Tochtergesellschaften von Unternehmen).



sourcen und/oder fehlende Vertriebsstrukturen, Berücksichtigung der Person) angewendet. Positive Ausnahmen sind z.B. Meyer et al. (2003) und Rüggeberg (2003). Wenn aus Sicht der Entrepreneurship-Education die Fähigkeit zum Erkennen und Realisieren von Wertschöpfungspotenzialen das Ziel ist, so sollte der Instrumentenbaukasten des Strategischen Managements und des Marketing mit Erkenntnissen über die Besonderheiten des Gründungsprozesses und die Rolle der Eigentümerunternehmer ergänzt werden.

Aber es geht auch um mehr. Es geht es um eine Geisteshaltung („a way of thinking“), eine Einstellung bei Gründern und Angestellten. Es geht um eine bestimmte Art und Weise die ökonomische Realität zu hinterfragen. Es geht um das Ziel, durch ökonomische Kreativität (Göbel 1990) und eigene wirtschaftliche Aktivitäten neuen Wert zu schaffen. Entrepreneurship schließt das Gründen von Unternehmen ebenso mit ein, wie das unternehmerische Agieren von Angestellten. Im Folgenden – und auch bei der Konzeption der Entrepreneurship-Education an der HWR Berlin – wird daher der Begriff Entrepreneurship als Managementhandeln im Sinne der Definition von Stevenson et al. interpretiert und als Prozess verstanden, bei dem innovative und wertschöpfende Entrepreneurial Designs entwickelt, die mehrheitlich im eigenen Unternehmen umgesetzt werden, Selbständigkeit kann, muss aber nicht mit Entrepreneurship einhergehen. Ob Entrepreneurship überhaupt an Hochschulen lehr- bzw. lernbar ist, ist eine viel diskutierte Frage, schließlich gibt es sehr viele erfolgreiche Gründer ohne Hochschulstudium. Aber wenn es, wie in Kapitel eins geschehen, als innovatives und mehrheitlich selbständiges Managementhandeln interpretiert wird, dann kann diese Frage in Analogie zur Marketingausbildung durchaus mit „JA“ beantwortet werden.

Es ist insofern nur konsequent, der Gründungsdidaktik mehr Aufmerksamkeit zu widmen. Ein erstes Drei-Stufen-Modell entstand 1998 (vgl. dazu ausführlich Ripsas 1998, S. 217-234) und führt die Studierenden über Basisveranstaltungen zur Wissensvermittlung und der Möglichkeit zum aktiven experimentellen Lernen und Trainieren zur dritten Stufe, dem Start des eigenen Projekts. In den letzten Jahren war es vor allem Braukmann, der an der Universität Wuppertal auch den einzigen Lehrstuhl für Gründungsdidaktik in Deutschland inne hat, der sich der Gründungsdidaktik widmete und eine *Didaktik zur Entwicklung der unternehmerischen Persönlichkeit (DEUP)* entwickelt (vgl. Braukmann et al. 2010, S. 8). Weber et al. haben zahlreiche Studien zu Entrepreneurshipkursen an Hochschulen ausgewertet und kommen zu dem Schluss, dass diese einen positiven Einfluss auf die wahrgenommene Attraktivität einer Unternehmerkarriere und die Selbstwirksamkeit der Studierenden (also die subjektive Einschätzung der eigenen Kompetenz zur Bewältigung einer Herausforderung) haben

(Weber et al. 2009, S. 2).<sup>3</sup> Diese Aussage wird auch durch die empirische Studie von Müller untermauert, die feststellt, „ (...) that it is possible to promote entrepreneurial intentions through effectively designed entrepreneurship training“ (Müller 2008, S. 159).

Eine Herausforderung für die Entrepreneurship-Education ist die Berücksichtigung der individuellen Persönlichkeit. Gibt es ein Persönlichkeitsprofil des erfolgreichen Entrepreneurs? Das Interesse der Forscher wurde durch Kapitalgeber angeregt. Diese versuchen ihre finanziellen Risiken dadurch zu minimieren, dass sie im Vorfeld der Gründung Aussagen über die Qualität der Gründerpersönlichkeit (und damit über die Erfolgswahrscheinlichkeit) treffen. Jedoch führte die Analyse der Charaktermerkmale und Persönlichkeitseigenschaften („traits“) genauso wie die der demographischen Merkmale der Gründer zu keinem einheitlichen Ergebnis (vgl. Müller 2008, S. 50). Fünfzig Jahre nachdem an der Harvard Business School die ersten Entrepreneurshipkurse abgehalten wurden, stellt Gartner in seinem Artikel „*Who ist the Entrepreneur?*“ *Is the Wrong Question* fest: „The entrepreneur is not a fixed state of existence, rather entrepreneurship is a role that individuals undertake to create organizations (1989, S. 64).“ Zu vielfältig ist die Persönlichkeit, als dass durch die Entrepreneurship-Education verbindlich erkannt und festgelegt werden könnte, wer zukünftig erfolgreich Unternehmen gründet. In der Konsequenz muss die Ausbildung – und dies ist eine große Herausforderung für Programme mit einem wissenschaftlichen Abschluss – einen möglichst großen individuellen Spielraum für unterschiedliche Lernwege bieten.

In diesem Sinne sollte sich die Entrepreneurship-Education auf die Vermittlung generischer Handlungsstrategien („Schlüsselkompetenzen“) konzentrieren und Raum lassen für die individuelle Lern- und Umsetzungswege. Die Ausgangssituation eines jeden Studierenden ist anders, seine Erfahrung wie auch die Ziele für die Zukunft unterscheiden sich von denen seiner Kommilitonen. Jedes Entrepreneurial Design wird anders und ist ohne Garantie auf Erfolg. Wie auch aus einer Marketinglehrveranstaltung nicht automatisch Absolventen erwachsen, die mit Garantie erfolgreiche Werbekampagnen konzipieren, so gilt auch für die Entrepreneurship-Education, dass Theorie allein nicht ausreicht. Die Entrepreneurship-Education ist vielmehr mit der Vermittlung von Handlungskomponenten zu vergleichen, die die Studierenden dann in späteren „Ventures“ selbständig und immer wieder anders zusammensetzen.

Betont die Entrepreneurship-Education die Innovationskomponente, dann heißt Entrepreneurship kreative Zerstörung (Schumpeter), das Ersinnen von neu-

---

3 Lerntheoretisch kann die Gründungsdidaktik auf die Modelle der „entrepreneurial intension“ von Shapero und der „Theory of Planned Behavior“ von Ajzen aufgebaut werden (vgl. Ripsas 1997, S. 194).

artigen Geschäftsmodellen, die bestehende Marktprozesse derartig radikal verdrängen, dass manche Autoren gar von Revolution sprechen (Hamel 2000). Es stellt sich also die Frage: „Wie werden Revolutionäre ausgebildet?“ Damit Entrepreneurshipstudierende ökonomisch revolutionär denken, reichen traditionelle Lehr- und Lernformen wie Vorlesung und Seminar kaum aus. Revolution verlangt nach aktivem Mitgestalten. Und wann immer Menschen selbständig gestalten ist der Prozess ergebnisoffen – genau dies macht Entrepreneurship-Education so anspruchsvoll. Entrepreneure haben den Wunsch nach Veränderung, streben danach wie ein Hundertmeterläufer das Rennen zu gewinnen bzw. danach, der Welt zu zeigen, dass ihre Ideen richtig sind, auch wenn anfangs nur wenige daran glauben, (Schumpeter 1993, S. 135f).

Antoine de Saint-Exupéry wird folgendes Zitat zugeschrieben

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Menschen zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Menschen die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer.“

Entrepreneurship-Education muss also die Sehnsucht nach Entrepreneurship lehren. Für Hochschulen heißt das: Sie müssen weg von zu stark verschulten Studienprogrammen – Entrepreneurship erfordert Kreativität und die findet nicht immer dienstags zwischen 16 und 18 Uhr statt.

„Ökonomie mit einem Stück Utopie entsteht nicht im Betriebsalltag. Neue Ideen, Experimente brauchen Orte, die Offenheit, Spiel, Versuch ermöglichen. Ein solcher Ort kann eine Universität sein, muss es aber keineswegs. Phantasie und kreative Produktivität haben sich ja zunehmend aus großen Teilen der Universität verabschiedet.“ (Faltin 1987, S. 324)

Um die Antwort auf die Eingangsfrage zu konkretisieren: Entrepreneurship-Education kann nicht Hunde zum Jagen tragen. Aber Entrepreneurship-Education kann ein Umfeld zu schaffen, das die gründungsinteressierten Studierenden abholt und ihnen hilft, unternehmerisches Denken (in Abgrenzung zum administrativen Paradigma der BWL) zu lernen. Eine schnelle Lernkurve ist zentral für den Gründungserfolg, denn der Markt verzeiht Fehler nicht. Die Entrepreneurship-Education muss daher ein Angebot offerieren, das Managementinstrumente und Betriebswirtschaftskenntnisse vermittelt, Konzepte zur Entwicklung der unternehmerischen Persönlichkeit anbietet und den Gründern einen erfolgreichen operativen Start ermöglicht. Fehler, die andere zuvor machten, können durch die Reflektion in den Lehrveranstaltungen vermieden werden. Eine Garantie auf Erfolg kann es nicht geben. Keine Kunsthochschule kann mit Garantie Virtuosen ausbilden. Es können „nur“ hochqualifizierte Absolventen angestrebt werden, und dies ist natürlich auch das Ziel der Entrepreneurshipausbildung. Zudem gilt es, auf die besondere Verantwortung der Entrepreneurship-Education



hinzuweisen, denn in der Literatur wird darauf verwiesen, dass gerade die Studierenden, die vor den Entrepreneurship-Lehrveranstaltungen noch unentschlossen hinsichtlich ihrer Karriereziele waren, zum Gründen animiert werden (Weber et al. 2009, S. 32).

Hinsichtlich der Persönlichkeit wissen wir heute, dass es nicht um den Alleskönner geht, der in dem Versuch Buchhaltung, Logistik, Personalführung und Marketing optimal zu verstehen, in die Überforderungsfalle läuft (vgl. Faltin 2008, S. 63ff.). Es geht vielmehr um die Fähigkeit zum ökonomischen Querdenken, dem Gespür für gesellschaftliche Trends wie Bioessen, Cloud-Computing, Grüne Energie oder Medienkonvergenz. Und genau in dieser Tradition kann die HWR Berlin mit ihrer interdisziplinären Ausrichtung der Wirtschaftsausbildung einen wichtigen Beitrag zur Entrepreneurship-Education leisten.

#### **4. Konzept-kreative Gründungen als Mittelpunkt der Entrepreneurshipausbildung an der HWR Berlin**

Die Entrepreneurship-Education an der HWR Berlin basiert auf dem dreistufigen Entrepreneurship-Education-Modell von Ripsas (vgl. Kapitel drei). Dieses konnte vor allem in dem Bachelorstudiengang „Unternehmensgründung und -nachfolge“ umgesetzt werden. Zudem basiert der Ansatz der HWR Berlin auf einer interdisziplinären Darstellung des Themas und dem Fokus auf den Interessen des Einzelnen und der Prämisse des Lernens unter Ernstbedingungen, an die die Studierenden systematisch herangeführt werden. Lerntheoretisch ist es vor allem die Kombination aus analytischer Reflektion und eigenen Erfahrungen, die Lernen stattfinden lässt (vgl. Müller 2008, S. 39).

Der Bereich Entrepreneurship hat sich für die HWR Berlin zu einem profilbildenden Themenbereich entwickelt. In diesem Kapitel werden die entsprechend spezialisierten Studiengänge bzw. Lehrveranstaltungskonzepte vorgestellt. Die Praxiserfahrung der Dozenten genießt dabei weiterhin einen hohen Stellenwert, da sich aus den ersten Lehrbüchern zum Entrepreneurship (z.B. Füglistaller et al. 2008 oder Volkmann/Tokarski 2006) noch kein Standardwerk für handlungsorientierte Lehre herausgebildet hat. Die systematische und wissenschaftlich strukturierte Darstellung der Einzelaspekte des Entrepreneurship stellt für die Entrepreneurship-Education eine nur bedingt geeignete Sammlung von Inhalten dar. Die besten Lehrbücher zum Thema Entrepreneurship im Sinne der Entwicklung Konzept-kreativer Gründungen sind bisher nicht die Lehrbücher von Professoren, sondern Werke von Unternehmern wie Guy Kawasaki (The Art of the Start 2004) oder Anita Roddick (Body and Soul 1991) – mit einer Ausnahme: Günter Faltins „Kopf schlägt Kapital“ (2008), das nicht umsonst Top-Platzierungen in den Wirtschaftsbestsellerlisten 2009 erreichte. Das Buch überzeugt

durch die Kombination aus fachkundiger Reflektion und praktischen Gestaltungsempfehlungen für innovative Entrepreneurial Designs. Faltin vermeidet es bewusst, die Individualität der jeweiligen Gründungssituation („every entrepreneur is unique“) den in Wissenschaftskreisen dominierenden, aber in der Entrepreneurshipforschung nur mit der Konsequenz der Realitätsferne realisierbaren Kriterien der methodischen Strenge (Validität und Reliabilität) zu opfern.

#### *4.1 Praxisorientierte Lehre: Studiengänge im Bereich Entrepreneurship*

Die HWR Berlin bietet ein innovatives Spektrum von Lehrveranstaltungen im Bereich Entrepreneurship:

- Seit 2000 gibt es im größten Studiengang der Hochschule (bis 2007 Diplomstudiengang Betriebswirtschaftslehre, heute Bachelor Business Administration) einen Wahlpflichtbereich zum Thema Entrepreneurship im Umfang von zwölf Semesterwochenstunden;
- ebenfalls seit 2000 gibt es einen auf junge und kleine Unternehmen spezialisierten weiterbildenden Masterstudiengang (zunächst MBA Kleine und mittlere Unternehmen, heute MBA Entrepreneurship);
- seit 2001 gibt es eine Professur für Entrepreneurship und einen Existenzgründungsbeauftragten des Rektors;
- 2006 wurde zusätzlich die Professur für Mittelstand und Unternehmensnachfolge eingerichtet und
- ebenfalls 2006 wurde der Studiengang „Unternehmensgründung und -nachfolge“ gestartet.

##### *4.1.1 Der Bachelorstudiengang „Unternehmensgründung und -nachfolge“*

Mit dem Bachelorstudiengang „Unternehmensgründung und -nachfolge“ bietet die HWR Berlin seit 2006 als erste Hochschule in Deutschland ein betriebswirtschaftliches Erststudium mit dem Fokus Entrepreneurship an. Die Nachfrage für die 35 Studienplätze ist kontinuierlich hoch. Mit der Landesbank Berlin konnte zudem ein Partner gewonnen werden, der die Studiengangsarbeit finanziell, aber auch mit Know-how unterstützt. Das herausragende Merkmal des Studiengangs ist die Gestaltung als Startbahn in die Selbständigkeit. So schließt das achtsemestrige Abendstudium nicht mit der wissenschaftlichen Bachelorarbeit, die wird bereits nach sechs Semestern geschrieben, sondern mit dem Erstellen des eigenen Gründungs- bzw. Nachfolgekonzepts ab. In den letzten zwei Semestern erarbeiten die Studierenden, gecoacht durch vier Dozenten aus unterschiedlichen Bereichen (z.B. Entrepreneurship, Marketing, Recht und Finanzierung), ihre individuellen Businesspläne.

Ein wichtiges vorbereitendes Element für die eigene Gründung ist das interdisziplinäre Themenfeld Entrepreneurship, das im fünften Semester angeboten wird, zwölf Semesterwochenstunden umfasst und offen für Studierende aller Bachelorstudiengänge ist. Nach einer ca. vierwöchigen Einführung (Basislehrveranstaltungen), in der die Studierenden Entrepreneurship aus verschiedenen wissenschaftlichen Perspektiven (z.B. Managementlehre, Soziologie, Recht) kennen lernen, stellen sich die Gründerteams aus dem BPW in der HWR Berlin vor. Die Vielfalt der Ideen ist groß: Kokoswasser im Direktvertrieb, innovative Getränkeautomaten mit Hightech-Bedienelementen und Internetplattformen zum Wissensmanagement sind nur drei der 30 Ideen, die in den Kursen bisher analysiert wurden. Entsprechend der Prämisse des Lernens unter Ernstbedingungen unterstützen die HWR Studierenden, wie bereits angedeutet, Unternehmensgründer aus dem Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg (BPW) bei der Umsetzung ihrer Businesspläne. Die Studierenden analysieren die „entrepreneurial designs“ und die Qualität der Businesspläne der BPW Teilnehmer und erarbeiteten Vorschläge für die konzeptionelle Weiterentwicklung. Lerntheoretisch reflektieren sie ihre Erfahrungen in den Lehrveranstaltungen und lernen so aus erster Hand die Hürden des Entrepreneurship kennen, bevor sie anschließend eigene „entrepreneurial designs“ (z.B. im Rahmen der Abschlussarbeit) erarbeiten und Businesspläne schreiben, die ihre individuellen Stärken und Zukunftsziele berücksichtigen.

Mit dieser innovativen Form des Entrepreneurshipunterrichts sind die Studierenden hochzufrieden, wie Auszüge aus der Evaluation des Themenfelds zeigen: „Die praktische Zusammenarbeit mit den Gründern war eine enorme Bereicherung für das Themenfeld und für mich privat.“ und „Engagement der Lehrenden super! Themenfeld uneingeschränkt empfehlenswert!“ Aber natürlich gab es, wie bei einem Pilotprojekt üblich, auch konstruktive Kritik: „Mehr Abstimmung unter den Dozenten mit Blick auf die Prüfungsleistungen wäre sinnvoll. Sehr lehrreiche und inhaltlich interessante Veranstaltung.“ Auch Unternehmensvertreter gaben dem Projekt gute Noten:

„Die Studierenden haben uns auch die ausführliche Branchenanalyse vorgelegt und sie hat uns beeindruckt. Es hat uns hier nicht nur Spaß gemacht mit Studenten zusammen zu arbeiten, sondern wir haben wirklich das Gefühl einen frischen externen Einblick bekommen zu haben.“

#### 4.1.2 Der Masterstudiengang „MBA Entrepreneurship“

Dieser MBA Entrepreneurship wurde im Wintersemester 2000/2001 als MBA für kleine und mittlere Unternehmen gestartet und war der erste MBA Studiengang mit der Orientierung Entrepreneurship in Deutschland. Durch die kontinuierliche Weiterentwicklung (laufende Aktualisierung des Curriculums, 2004 Um-

benennung in MBA Entrepreneurial Management, 2005 Start des Wichita Projekts, 2008 Firmierung als MBA Entrepreneurship, 2010 Einführung der Vertiefungsoptionen „Creative Industries & Social Business“, „Technological Entrepreneurship“ und „Familienunternehmen“) hat das IMB Institute of Management Berlin der HWR Berlin ein klares inhaltliches Profil für den Studiengang entwickelt.

Auch in diesem weiterbildenden Studiengang findet sich die Dreistufigkeit aus Basislehrveranstaltungen, aktivem Lernen und der Anwendung des Erlernten beim Start des eigenen Vorhabens wieder. Ergänzt wird dies „Lernsetting“ um die Dimension der Internationalität. Der Kurs „International Strategic Consulting Project“ bietet vor allem hinsichtlich des Ernstcharakters und der Möglichkeit eigene Erfahrungen zu sammeln einzigartige Chancen. Er wurde in 2009 bereits zum fünften Mal durchgeführt. Als deutsch-amerikanische Innovation im Bereich der Masterausbildung ist es das Ziel dieser Zusammenarbeit: „... to give U.S. and German students a real-world international work team experience.“ (Dorothy Harpool, Director of Graduate Studies Barton School of Business, Wichita State University, Kansas, USA)

Das Projekt startet jährlich im Januar mit einem einwöchigen Study Visit der amerikanischen MBA-Studierenden in Berlin. Dabei werden die Studierenden in das Projekt eingeführt. In Teams (z.B. je zwei MBA Studierende aus Wichita und Berlin) analysieren die Teilnehmer als virtuelle Arbeitsgruppe die Chancen von amerikanischen und deutschen Unternehmen in das jeweils andere Land zu expandieren. Nach ca. neun Wochen wird das Projekt bei einem Gegenbesuch der deutschen MBA-Studierenden in den USA abgeschlossen. Während des Projekts erhalten die Studierenden Einblicke in die Management- und Entrepreneurshipausbildung des jeweiligen Gastlandes und nehmen an Unternehmenspräsentationen und Gastvorträgen von Entrepreneuren und Wissenschaftlern teil. In den USA wurde dieser Kurs auf der Conference der MBA Anbieter (GMAT Council 2006) als besonders innovatives Projekt im Bereich der berufsbegleitenden Studiengänge vorgestellt. Regelmäßig berichtet die Presse (z.B. das amerikanische Magazin „MBA Innovation“, die Financial Times Deutschland, der Berliner Tagesspiegel und das IHK Magazin Berliner Wirtschaft) über die Ergebnisse.

Bis Ende 2009 haben bereits über 40 Unternehmen aus Berlin/Brandenburg und dem US-Bundesstaat Kansas die Möglichkeit genutzt, gemeinsam mit den Studierenden und Hochschulen ihre Internationalisierungspläne zu konkretisieren. So wurde in vergangenen Projekten beispielsweise analysiert, ob und wie ein Softwareunternehmen sein Videoconferencing System auf dem US-Markt vertreiben kann oder wie sich der Markt in den USA für Bio-Diesel oder Windenergie gestaltet. Die teilnehmenden deutschen Unternehmen erhalten Daten

und Fakten über den US-Markt und konkrete Ansprechpartner, die sie selbst nur mit großem Zeitaufwand bekommen hätten.

„I would like to thank all who worked on this topic and I want to point out that I was impressed about the results of the work. It is a good summary and I can agree to all facts which have been presented. The results and recommendations presented will be used at our next Directors meeting to discuss the next strategic steps we will take. It was a pleasure working with the participants.“ (Michael Melsheimer, Geschäftsführer Deutsche WindGuard GmbH; Projektpartner 2009)

Auch die MBA-Studierenden, die durchschnittlich über eine sechsjährige qualifizierte Berufserfahrung in unterschiedlichen Branchen verfügen und kurz vor ihrem Abschluss zum Master of Business Administration (MBA) stehen, schätzen das Projekt:

„Das internationale Beratungsprojekt bietet die einmalige Möglichkeit, in einem transatlantischen Team ein Internationalisierungskonzept praxisorientiert zu erstellen. Die jeweiligen Studienaufenthalte vor Ort schaffen dazu die persönliche Basis für die erfolgreiche Projektinitialisierung und eine ‚cross-culture‘ Zusammenarbeit in internationalen Teams. Insbesondere die verschiedenen Firmenbesichtigungen gaben einen umfassenden Einblick in die Bandbreite amerikanischer Unternehmenskultur.“ (Dipl.-Ing. Frank Külich/Dipl.-Ing. Friedhelm Keil; Projektteam 2007)

Aus diesen Beispielen wird deutlich, wie die Entrepreneurshipausbildung an der HWR Berlin versucht, „die Sehnsucht nach Entrepreneurship“ zu fördern: zunächst durch das Teilnehmen am Gründungsprozess anderer (Sammeln von Erfahrungen und kritisches Reflektieren) und das anschließende aktive Umsetzen des Gelernten in eigenen Konzepten. Erfolge in der Form von medienträchtigen Unternehmensgründungen brauchen Zeit und sind aufgrund der fehlenden Alumnikultur in Deutschland schwer zu dokumentieren. Immerhin konnten zwei dem Verfasser bekannte Ausgründungen aus der HWR Berlin (PaperC.de und niuu.de) im Jahre 2009 knapp ca. 1,5 Mio. € an Finanzierungsvolumen akquirieren und damit zeigen, dass Konzept-kreative Gründungen in den Augen der Kapitalgeber über erhebliche Potenziale verfügen.

## *4.2 Institutioneller Rahmen und Gründerbeispiele*

### *4.2.1 Das EMF Institut*

Das Institut für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen (EMF-Institut) ist eine interdisziplinäre Forschungseinrichtung der HWR Berlin. Es wurde 2008 von sechs Professoren (u.a. Birgit Felden, Sven Ripsas und Harald Rüggeberg) verschiedener Disziplinen der HWR Berlin ins Leben gerufen und



arbeitet 2009 mit drei Forschungsassistenten sowie vier studentischen Mitarbeitern. Das Institut ist eine logische Entwicklung der zunehmenden Aktivitäten der Hochschule im Bereich Entrepreneurship (siehe Kapitel 4.1). Aufgabe des EMF Institutes ist es, Forschungslücken zu schließen und die Forschungserkenntnisse der an der HWR Berlin mit den Themen Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen befassten Professoren und assoziierten Forschern in die Fachwelt und die Öffentlichkeit zu kommunizieren. Die Forschungsergebnisse gehen unmittelbar in die Lehre der HWR Berlin, insbesondere in den Bachelorstudiengang Unternehmensgründung und Unternehmensnachfolge sowie den MBA Entrepreneurship, ein.

#### 4.2.2 Das Gründerzentrum der HWR Berlin

Obwohl die HWR Berlin in der Lehre wie auch bei der Einrichtung der Entrepreneurshipprofessuren einer der Vorreiter in Deutschland war, dauerte es bis zum Jahr 2009, bis die Hochschule ein eigenes Gründerzentrum einrichtete. Das Gründerzentrum der HWR Berlin bietet auf 400 qm Bürofläche, Arbeits- und Seminarräume sowie Beratungskapazität für Gründer im Umfeld der Hochschule an. Die HWR Berlin bietet den Studierenden damit neben den Lehrveranstaltungen auch konkrete Unterstützung bei der Umsetzung der Konzept-kreativen Geschäftsmodelle an. Neben dem durch die räumliche Nähe erleichterten unmittelbaren Austausch, durch den die Gründer wichtige Informationen untereinander austauschen, bietet das Gründerzentrum im Rahmen des Programms „Gründereinstieg“ Beratungsleistungen aus dem Praxisnetzwerk (u.a. Unternehmens- und Rechtsberatung, Workshops zur Verhandlungstechnik). Von 2005 bis 2009 gingen mehr als 100 Gründungen aus dem Programm „Gründereinstieg“ hervor, darunter Beratungsfirmen, produzierende Betriebe und Onlinedienstleister. Auch das Unternehmen PaperC, auf das gleich noch näher eingegangen werden wird, zählte zu den Teilnehmern.

#### 4.2.3 Ausgründungen aus der HWR Berlin

Im Folgenden werden die zwei spektakulärsten studentischen Gründungen der letzten Jahre an der HWR Berlin beschrieben. Ohne die Gründungen zu vergessen, die an dieser Stelle nicht beschrieben werden, seien die beiden folgenden Startups, PaperC und niuu, als Beispiele für den Typus Gründungen genannt, der durch die Entrepreneurship-Education der HWR Berlin gezielt entwickelt werden soll: die Konzept-kreativen Unternehmen.

PaperC: PaperC wurde 2008 von Felix Hofmann und Martin Fröhlich (beides ehemalige HWR Studierende) direkt im Anschluss an ihr Studium gegründet. Der dritte Mitgründer ist Lukas Rieder, ein Programmierer. Die Website von PaperC bietet dem Nutzer die Möglichkeit, Fachbücher kostenfrei online zu

lesen – erst wenn die Inhalte ausgedruckt oder bearbeitet („getagt“ oder mit Freunden geteilt werden) wird eine Gebühr für eine virtuelle Kopie der Seite – wie in einem Copyshop bzw. beim Kopierer in der Bibliothek – fällig. Die Dokumentenplattform hat Ende 2009 etwa 1.500 Bücher von 17 beteiligten Sach- und Fachverlagen im Angebot.

Die Gründer haben am Programm Gründungseinstieg der HWR Berlin teilgenommen und wurden 2008 mit dem EXIST-Gründerstipendium des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie gefördert, gewannen 2009 den AKEP Preis des Deutschen Buchhandels und wurden Start-up des Jahres 2009 ([www.deutsche-startups.de](http://www.deutsche-startups.de)). Die wissenschaftliche Unterstützung und Begleitung durch die Hochschule hat das Berliner Start-up von Professor Dr. Ripsas, Beauftragter für Existenzgründung an der HWR Berlin erhalten.

Für eine Revolution im Medienbereich engagieren sich die Gründer von *niiu.de*, ein Unternehmen, das die Konvergenz der Medien im Bereich Nachrichten aufgreift und die erste individuell gestaltete und gedruckte (!) Tageszeitung der Welt im November 2009 in Berlin auf den Markt brachte. Einer der beiden Gründer, Hendrik Tiedemann, hatte die Idee zu diesem Produkt im oben genannten Themenfeld Entrepreneurship entwickelt und traf später auf den Kommilitonen Wanja Oberhof, der die Realisierung eines fast identischen Konzepts plante. Auch bei *niiu* handelt es sich um ein Konzept-kreatives Unternehmen – zwar haben sie wesentliche Teile der Software neu programmieren lassen, aber Teile der Software gab es bereits (nur entsprach diese nicht den Anforderungen der Gründer). Im Entrepreneurial Design von *niiu* gibt es einen deutlichen Zusatznutzen gegenüber herkömmlichen Angeboten (USP: einzige individuell gestaltete und gedruckte Tageszeitung der Welt), eine hochgradig innovative Wertkette (Kunden wählen Content selbst im Internet; Druck auf modernster Digitaldruckmaschine der Welt) und neuartige Bezahlformen (Prepaid mit kurzer Vertragsdauer).

Die *niiu* Gründer stehen aber auch für ein bisher ungelöstes Problem der Entrepreneurship Education – es fehlen noch Studienleistungen, um das Studium zu beenden. Und sollte der Erfolg anhalten, so ist nicht abzusehen, wann sie, die Entrepreneurship unter Ernstbedingungen erfolgreich umsetzen und damit ihre Kenntnisse unter den schwierigsten Marktumständen beweisen, ihr Studium beenden können.

## **5. Zusammenfassung und Ausblick**

Die HWR Berlin hat viele innovative Elemente der modernen Entrepreneurship Education aufgegriffen – aber auch an anderen Hochschulen gibt es exzellente Ansätze. Für die Universitäten gelten Potsdam und Wuppertal in der Entrepre-

neurship Education als führend (Schmude 2009) – ein vergleichbares Ranking für Fachhochschulen gibt es noch nicht. Die HWR Berlin kann, wenn sie sich der weiteren Umsetzung aktueller Forschungsergebnisse auf dem Gebiet des Entrepreneurship widmet, einen der vorderen Plätze in Deutschland belegen.

Dafür gilt es aber, sich weiterzuentwickeln und die Akzeptanz des Themas in den anderen Fachdisziplinen zu stärken. Entrepreneurship ist wie kaum ein anderes Thema dafür geeignet, auf Basis der Interdisziplinarität in der Lehre, ohnehin eine der Stärken der HWR Berlin, zu einem profilbildenden Fachgebiet der Hochschule zu werden. Die Wirtschaft braucht revolutionäre Denker, die Ökologie und Ökonomie durch Innovationen verknüpfen, die Diversity und andere soziale Aspekte aufgreifen und die dennoch die attraktiven Anreizstrukturen des Marktes für den Einzelnen schätzen. Strukturen mit dem Ziel, Gemeinwohl und individuelle Freiheit miteinander zu versöhnen, in dem Wissen, dass genau wie der Freiheit des Einzelnen dort Grenzen gesetzt werden, wo andere verletzt werden, dem Markt dort Grenzen zu setzen sind, wo er die Umwelt und sozial Schwächere nicht ausreichend beachtet. Dabei darf nicht der Fehler begangen werden, das Kind mit dem Bade auszuschütten. Markt ist und bleibt eine für den Menschen in seiner Freiheitsliebe geeignete Form des Güteraustausches – Entrepreneurship-Education kann zu einer aufgeklärten und innovationsgetriebenen gesellschaftlichen Entwicklung einen wichtigen Beitrag leisten.

## Literatur

- Acs, Z. J./Armington, C. (2006): *Entrepreneurship, Geography, and American Economic Growth*. New York
- Ajzen, I. (1991): The Theory of Planned Behavior. In: *Organizational and Human Decision Processes*, Nr. 50, S. 179–211
- Baumol, W. J. (1968): Entrepreneurship in Economic Theory. In: *American Economic Review*, Jg. 58, S. 64–71
- Blanchflower, D. G./Oswald, A. J. (1990): What makes a young entrepreneur? Discussion Paper, London School of Economics
- Braukmann, U./Schneider, D./Voth, A. (2010): MODE3 – Model for Didactical Evaluation of Entrepreneurship Education – Ein innovativer Ansatz zur gründungsdidaktisch fundierten Evaluation der Entrepreneurship Education an Hochschulen. Unveröffentlichtes Arbeitspapier
- Bosma, N./Harding, R. (2006): *Global Entrepreneurship Monitor – GEM 2006 Summary Results*. London
- Casson, M. (Hg.) (1990): *Entrepreneurship*. Vermont
- Fallgatter, M. J. (2002): *Theorie des Entrepreneurship. Perspektiven zur Erforschung der Entstehung und Entwicklung junger Unternehmungen*. Wiesbaden

- Faltin, G. (1987): Bildung und Einkommenserzielung – Das Defizit: Unternehmerische Qualifikationen. In: Axt, H. J./ Karcher, W./Schleich, B. (Hg.): Ausbildungs- und Beschäftigungskrise in der Dritten Welt. Frankfurt/M., S. 317–338
- Faltin, G. (2008): Kopf schlägt Kapital. Die ganz andere Art, ein Unternehmen zu gründen; von der Lust, ein Entrepreneur zu sein. München
- Fueglistaller, U./Müller, C./Volery, T./Müller, S. (2008): Entrepreneurship. Modelle, Umsetzung, Perspektiven; mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz (2., überarb. und erw. Aufl.). Wiesbaden
- Gartner, W. B. (1989): „Who Is an Entrepreneur?“ Is the Wrong Question. In: Entrepreneurship Theory and Practice, Jg. 13, S. 47–68
- Goebel, P. (1990): Erfolgreiche Jungunternehmer: lieber kleiner Herr als großer Knecht! Welche Fähigkeiten brauchen Firmengründer. München
- Hamel, G. (2000): Leading the revolution. London
- Hébert, R. F./Link, A. N. (1988): The Entrepreneur. New York
- Hisrich, R. D./Peters, M. P. (1992): Entrepreneurship – Starting, Developing, and Managing a New Enterprise (2. Aufl.). Boston
- Kawasaki, G. (2004): The art of the start. The time-tested, battle-hardened guide for anyone starting anything. New York
- Knight, F. H. (1921). Risk, Uncertainty and Profit. Boston
- Kirzner, I. M. (1978): Wettbewerb und Unternehmertum. Tübingen
- Kirzner, I. M. (1998): Einstieg. In: Faltin, G./Ripsas, S./Zimmer, J.: Entrepreneurship – Wie aus Ideen Unternehmen werden. München, S. 1–2
- Meyer, G. D./Neck, H. M./Meeks, M. D. (2002): The entrepreneurship: strategic management interface. In: Strategic Entrepreneurship, S. 19–44
- Müller, S. (2008): Encouraging Future Entrepreneurs: The Effect of Entrepreneurship Course Characteristics on Entrepreneurial Intention. St. Gallen
- Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2009): Business model generation. A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Amsterdam
- Oxford English Dictionary OED (1989)
- Ripsas, S. (1997): Entrepreneurship als ökonomischer Prozeß. Perspektiven zur Förderung unternehmerischen Handelns. Wiesbaden
- Ripsas, S. (1998): Elemente der Entrepreneurship Education. In: Faltin, G./Ripsas, S./Zimmer, J.: Entrepreneurship – Wie aus Ideen Unternehmen werden. München, S. 217–233
- Roddick, A. (1991): Body and soul. Erfolgsrezept Öko-Ethik (2. Aufl.). Düsseldorf
- Rüggeberg, H. (2003): Marketing für Unternehmensgründer. Von der ersten Geschäftsidee zum Wachstumsunternehmen. Wiesbaden
- Schmude, J. (2009): Vom Studenten zum Unternehmer – Welche Universität bietet die besten Chancen? Ranking 2009. Frankfurt/M., Regensburg
- Schulte, R. (2007): Kann man Entrepreneurship an Universitäten lehren? Überlegungen zur akademischen Ausbildung im unternehmerischen Denken und Handeln. In: Raich, M./Pechlaner, H./Hinterhuber, H. (Hg.): Entrepreneurial Leadership. Wiesbaden, S. 257–276
- Schumpeter, J. (1993): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung (8. Aufl.). Berlin

- Stähler, P. (2002): Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie. Merkmale, Strategien und Auswirkungen. Lohmar/Köln
- Stevenson, H. H./Roberts, M. J./Grousbeck, H. Irving (1994): New Business Ventures and the Entrepreneur (4. Aufl.). Boston
- Volkman, C. K./Tokarski, K. O. (2006): Entrepreneurship – Gründung und Wachstum von jungen Unternehmen. Stuttgart
- Weber, R./Graevitz, G. von/Harhoff, D. (2009): The Effects of Entrepreneurship Education, University of Munich: Discussion Paper. München