

## future concepts bremen

### Transferintegrierte Lehre in der Betriebswirtschaftslehre

Die wirtschaftswissenschaftliche Lehre sieht sich vor der Herausforderung, eine Balance zwischen Wissenschaft und Praxis im Studium zu schaffen. Studierende sollen nicht nur akademische Fähigkeiten erlangen, sondern sie in Unternehmenskontexten anwenden können. „future concepts bremen“ setzt hier an: Als transferintegriertes Lehrformat verbindet es akademische Ausbildung mit unternehmerischer Praxis und fördert somit die Zusammenarbeit zwischen Universität, Studierenden und Wirtschaft.



**Prof. Dr. Jörg Freiling**

ist Inhaber des Lehrstuhls für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship (LEMX) am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Bremen. Bevorzugte Forschungsgebiete: Transnational Entrepreneurship, Migration & Diaspora Entrepreneurship, Refugee Entrepreneurship, Entrepreneurship Theory und Entrepreneurial Ecosystems.



**Leon Marquardt**

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am LEMX am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Bremen. Bevorzugte Forschungsgebiete: Entrepreneurial Ecosystems, Digital Entrepreneurship und Rural Entrepreneurship.

#### 1. Hintergrund

Wennleich sich die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Wissenschaft versteht, so wird den zugehörigen Studiengängen nicht selten eine eingeschränkte **Praxisorientierung** attestiert, die maßgeblich auch die Lehre betrifft (vgl. Schubarth/Speck, 2014; Burgwinkel, 2015). Blickt man auf die Studierenden, so wählen sie ein ökonomisches Studium überwiegend nicht mit dem Ziel einer akademischen Laufbahn, sondern zur qualifizierten Vorbereitung auf ein **Berufsleben** in Wirtschaftsunternehmen. Gleichzeitig erwarten Unternehmen von Absolventinnen und Absolventen nicht nur eine auf neuestem Stand rangierende Basisausbildung, sondern die Kompetenz, erlernte Inhalte, Methoden und Fähigkeiten kreativ und innovativ in der Praxis einzusetzen. Dabei ist der Bedarf am Recruiting derartiger Studierender nicht nur bei der Exploitation des Stammgeschäfts groß, sondern vor allem bei der Exploration und Generierung von Neugeschäft. Auch dies öffnet den Blick in Richtung des qualifizierten akademischen Nachwuchses, der für die Praxisaufgaben schon im Studium vorbereitet werden sollte.

Trotz vielfältiger Maßnahmen wie Pflichtpraktika (vgl. Wald, 2021) oder dualen Studiengängen (vgl. Georg, 2025) bleibt eine tiefgehende Integration wissenschaftlicher Ausbildung in praxisnahe Lehrformate jedoch eine Herausforderung. Die akademische **Ausbildung** und der Unternehmensalltag folgen oft unterschiedlichen Logiken, was eine Kluft entstehen lässt. Dies führt zu der Frage, wie moderne Lehrkonzepte Studierende, Lehrende und Praxispartner gleichermaßen einbinden können, um eine nachhaltige Wissensvermittlung und -anwendung zu gewährleisten. Vor diesem Hintergrund wurde das Format „future concepts

**Summary:** The business studies education is constantly being challenged to create a balance between research and business practice. Students should not only develop academic skills, but also be able to apply them within business contexts. This is where „future concepts bremen“ takes action: As a transfer-integrated teaching format, it combines academic training with entrepreneurial practice and thus promotes cooperation between the university, students, and business.

**Stichwörter:** Praxisorientierung, transferintegrierte Lehre, Wissenstransfer, Design Thinking, Innovationsprojekte

bremen" (fcb) an der **Universität Bremen** ins Leben gerufen und seitdem von der Wirtschaftssenatorin (aktuell: *Senаторin für Wirtschaft, Häfen und Transformation, SWHT*) des Landes Bremens gefördert.

## 2. future concepts bremen – Entstehung und Grundmodell

Zu Beginn der Überlegungen im Jahre 2015 stand die Frage, wie man digitalisierende und innovierende Betriebe am Standort bei ihren Erneuerungsvorhaben aus dem universitären Kontext unterstützen kann. Nicht zuletzt aufgrund begrenzter Innovationskapazität der im Schwerpunkt mittelständischen Betriebe und einer damit verbundenen starken Fokussierung auf das Stammgeschäft („**Exploitationsfalle**“, Freiling, 2018) war es naheliegend, neben dem akademischen Personal auch Studierende als zukünftige Fach- und Führungskräfte von Beginn an in die Überlegungen einzubeziehen. Gleichzeitig suchen Studierende nach praxisnahen Möglichkeiten, ihre erworbenen Kompetenzen in realen Unternehmenskontexten anzuwenden. fcb bietet hierfür eine Plattform, die beide Seiten zusammenführt und von der Universität Bremen koordiniert wird.

Das Grundmodell von fcb basiert auf einer Dreiecks-Kooperation (vgl. Abb. 1) zwischen Unternehmen, der Universität Bremen und Studierenden. Die verschiedenen Akteure werden in den Lehrformaten zusammengebracht, welche somit als **InnoLabs** fungieren und Raum für den Austausch von Ideen und Innovation bieten. Unternehmen agieren als Projektgeber und bringen aktuelle Herausforderungen aus ihrer Unternehmenspraxis ein. Die wissenschaftlichen Mitarbeitenden (hier des *Lehrstuhls für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship*, kurz: *LEMEX*) der Universität Bremen akquirieren die Projekte, organisieren die Zu-

sammenarbeit, vermitteln die Methodenkompetenz und steuern den Prozess der **Geschäftsmodellinnovation**. Studierende übernehmen die praxisnahe Bearbeitung der Projekte und erarbeiten unter enger wissenschaftlicher Begleitung fundierte Lösungsvorschläge.

Die Entwicklung der Projekte innerhalb der Lehrformate folgt einem strukturierten Ansatz und erstreckt sich über ein Semester oder auch über ein „100-Tage-Rennen“ (vgl. Freiling/Holi/Stührenberg, 2020, S. 51). Innerhalb dieser Zeit durchlaufen die Studierenden verschiedene Phasen – von der Problemdefinition über Konzeptentwicklung bis hin zur abschließenden Präsentation vor den verschiedenen Praxispartnern. Begleitet wird dieser Prozess durch regelmäßige Feedbackgespräche mit den Praxispartnern und intensiven Coachings durch die wissenschaftlichen Mitarbeitenden. Die Lehrformate folgen dem didaktischen Ansatz des **Flipped Classrooms** (vgl. Senali et al., 2022) oder auch **Inverted Classrooms** (vgl. Foster/Stagl, 2018). Die methodische Basis von fcb liegt im Design Thinking (vgl. Linton/Klinton, 2019; Sarooghi et al., 2019), welches kreatives Problemlösen, nutzerzentriertes Denken und interdisziplinäre Zusammenarbeit über die in fünf dargestellten Stufen (vgl. Abb. 2) in den Vordergrund stellt (Freiling/Harima, 2024). Diese Herangehensweise bringt nicht nur Impulse für die **Innovationsfähigkeit** der teilnehmenden Unternehmen, sondern vermittelt den Studierenden zugleich wertvolle Kompetenzen im Bereich **agiler Methoden** und **unternehmerischen Denkens** (vgl. Hug/Gilbert, 2017). Die beiderseitige Akzeptanz von fcb spiegelt sich darin, dass seit Initiierung mehr als 130 Unternehmen und mehr als 500 Studierende in das Format eingebunden wurden. Insgesamt konnten mehr als 150 Innovationsprojekte erfolgreich abgeschlossen werden. Die Wirkung zeigt sich auch in der steigenden Nachfrage nach weiterführenden

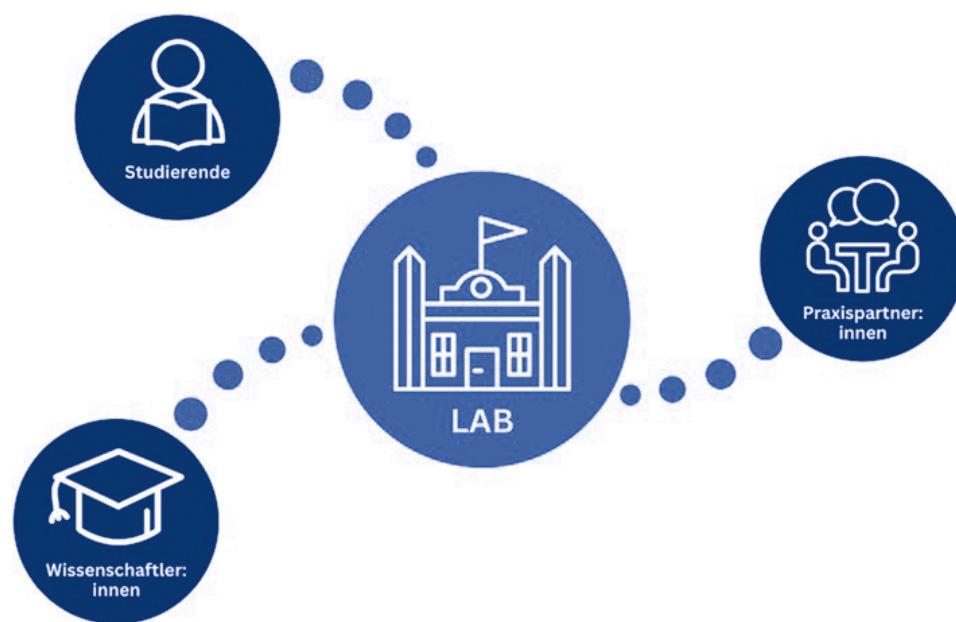
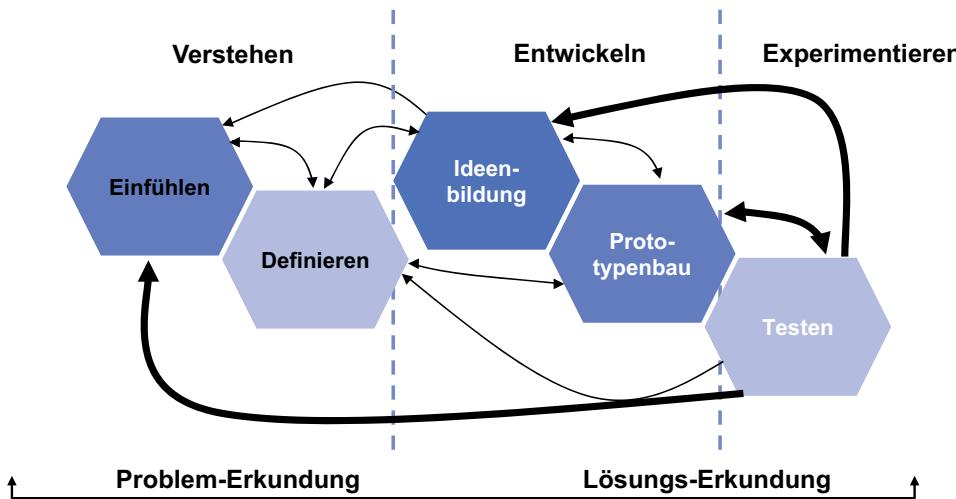


Abb. 1: Das Grundmodell von fcb – Lehrformate als LAB



Quelle: Freiling/Harima, 2024,  
S. 110.

Abb. 2: Der Design-Thinking-Prozess

Kooperationen und der hohen Zufriedenheit sowohl der Studierenden als auch der Praxispartner.

### 3. Herausforderungen transferintegrierter Lehre am Beispiel future concepts bremen

Obwohl sich *fcb* als beliebtes transferintegriertes Lehrformat etabliert hat, bringt es einige **Herausforderungen** mit sich. Eine zentrale Aufgabe besteht in der kontinuierlichen Einbindung der Studierenden auf hohem Niveau. Während viele intrinsisch motiviert sind und sich engagiert in die Projekte einbringen, erfordert das Modul ein hohes Maß an **Eigeninitiative, Disziplin** und ständiger **Auseinandersetzung** mit den Inhalten. Besonders herausfordernd ist es für die Studierenden, sich auf Themen einzulassen, mit denen sie bisher nur geringe Berührungspunkte hatten. Die Projekte basieren meist auf offenen, komplexen Fragestellungen, die häufig nicht durch die Lehrinhalte der bisher besuchten Grundlagenveranstaltungen abgedeckt werden. Dies erfordert eine intensive Einarbeitung in die Thematik und auch in den unternehmerischen Kontext des Praxispartners. Der damit verbundene zeitliche Aufwand lässt sich nicht präzise taxieren, auch wenn das Volumen von 12 Kreditpunkten (ECTS) mit einem Workload von 360 Stunden pro Person eine Vorstellung vom **Zeitbudget** vermittelt. Zudem müssen die anfallenden Arbeiten mit den anderen Aufgaben im Studium in Einklang gebracht werden, was gerade bei Belastungsspitzen Probleme verursacht. Weiterhin besteht ein Problem darin, dass die Projektbearbeitung innerhalb der Lehrveranstaltungen an die Veranstaltungszeiten des Semesters gebunden ist. Dies gilt auch für die Lehrformate von *fcb*. Diese **Studienlogik** konfiguriert aber mit der **Projektlogik**: kaum ein Projekt lässt sich exakt in diesen Rahmen einpferchen und erfolgreich abschließen. Daher muss bei Projekten ein Weg der Implementierung gefunden werden, der sich zeitlich von dem Studienraster emanzipiert. Mit anderen Worten: das Ergeb-

nis zu Semesterende, das auch gleichzeitig in Verbindung mit Leistungen über das Semester prüfungsrelevant ist, ist fast durchweg ein Zwischenergebnis und ruft nach Weiterführung. Diese unmittelbare Weiterführung ist herausfordernd: nach der Veranstaltungszeit folgt die Prüfungszeit – und dann eigentlich die Zeit zum Erholen und Reflektieren. Entsprechend muss ein Weg gefunden werden, direkt nach den Prüfungen die Projektarbeit wieder aufzunehmen. Hier müssen Modelle gefunden werden, welche aus Sicht aller Beteiligten Machbarkeit signalisieren und speziell für die Studierenden **Incentives** beinhalten.

Das Bild der Klippe erscheint dabei insofern passend, als nicht alle Projekte so perspektivenreich sind, dass sie fortgeführt werden sollten, und nicht alle Studierenden eines Teams hinreichend Bereitschaft mitbringen, sich weiter zu engagieren. Auch seitens des akademischen und Praxispersonals, das in die Projekte einbezogen ist, müssen Vorkehrungen getroffen werden, die ein kontinuierliches **Arbeiten** an den Projekten sicherstellen. Die damit verbundenen Prozesse der Konsolidierung und Restrukturierung können die Fortführung der Projekte sowohl bedrohen als auch überhaupt erst ermöglichen. Insofern gibt der Abschluss einer Lehrveranstaltung Anlass zur Reflexion und Selektion von Projekten.

Es ergeben sich weiterhin Aufgaben im Bereich des **Erwartungsmanagements**. Es zeigt sich, dass ein – möglichst moderiertes und auch schon zu Beginn der Kooperation ansetzendes – Erwartungsmanagement zwischen Studierenden, Praxispartnern und den Wissenschaftsvertretern essenziell ist. So erwarten einige Unternehmen direkt umsetzbare Ergebnisse, während Studierende einen explorativen Zugang bevorzugen, um sich zunächst an die Themen heranzutasten. Die Akquisition der Praxispartner und die Abstimmung bezüglich inhaltlicher Breite und Tiefe der Projektinhalte ist neben der regulären Lehrveranstaltungs-vorbereitung zur Angleichung der Erwartungen **koordinationsintensiv**. Hinzu kommt, dass die Studierenden mit

unterschiedlichen Vorerfahrungen starten. Während einige bereits inhaltliche oder praktische Erfahrungen in Unternehmen oder im Projektmanagement gesammelt haben, betreten andere völlig neues Terrain. Diese **Heterogenität** erfordert eine flexible didaktische Herangehensweise, um alle Teilnehmenden gleichermaßen, aber auch spezifisch zu fördern und zu integrieren. Eine Schlüsselrolle spielt dabei individuelles Coaching mit den wissenschaftlichen Mitarbeitenden. Nach dem ersten Gespräch zwischen den Studierenden und den Praxispartnern findet zeitnah ein Coaching statt, in dem offene Fragen aus dem Briefing geklärt, mögliche Herangehensweisen diskutiert und nächste Schritte definiert werden. Dieses Coaching erfordert ebenfalls eine intensive Vorbereitung durch die wissenschaftlichen Mitarbeitenden, die sich gezielt mit den Projektthemen auseinandersetzen und passende methodische Ansätze vorschlagen.

#### 4. Lösungen und Weiterentwicklungsmöglichkeiten

Um die beschriebenen Herausforderungen zu adressieren, wurden und werden verschiedene Maßnahmen entwickelt, die sowohl die Studierenden als auch die Praxispartner gezielt unterstützen.

Im Bereich **Matching** und „**Onboarding**“ steht die Auswertung der eingehenden und auf das Format sowie auf die zu erwartenden Anforderungen bereits abgestimmten Projekte im Vordergrund. Dies zielt auf das Matching geeigneter Studierender in synergetischen Teams mit Blick auf qualifikationsbezogene und sozio-technische Anforderungen der projektgebenden Betriebe. Diese Abstimmung erfordert nicht nur Daten beider Seiten, sondern auch Orientierungsvermögen und Empathie seitens des Wissenschaftspersonals. Auf Basis der Allokation ist dann im Sinne eines Onboardings eine strukturierte Einführung in das Modul erforderlich, um Transparenz und Handlungsvermögen seitens der Studierenden zu schaffen. Begleitet wird dies durch einen niedrigschwälligen Zugang zu den wissenschaftlichen Mitarbeitenden, sodass die Studierenden kontinuierlich Unterstützung erhalten.

Im Bereich **Programmatik** und **Lab** wird ein „Innovation & Implementation Channel“ eingeführt. Dies dient der Schaffung einer Struktur, welche es Studierenden und Unternehmen ermöglicht, über die **Semestergrenzen** hinweg an den Projekten weiterzuarbeiten und sie zu implementieren. In einem ersten Schritt beinhaltet dies die Möglichkeit für Studierenden-Teams und die Praxispartner, in einem Anschlussmodul im Folgesemester die Projektbearbeitung fortzusetzen. Diese zweisemestrige Projektbearbeitung ermöglicht weitaus bessere Implementierungs-Chancen, wobei es im Folgesemester Ziel ist, Netzwerk- und Transferorganisationen in den fcb-Zyklus einzubinden, um die Kapaci-

zität und Kompetenzbasis zu stärken. Dies schließt jedoch noch nicht die Lücke, die in der vorlesungsfreien Zeit auftritt und zu einer Zäsur führen kann. Daher wird in einem Anschlusschritt mit einem InnoLab ein Forum geschaffen, das eine räumliche Anlaufstation für die kontinuierliche Arbeit am Projekt schafft und zudem Support-Services sowie eine gestaffelte Struktur zur Geschäftsentwicklung beinhalten soll. Ein letzter Schritt besteht darin, eine Projektübergabe zu realisieren. Hintergrund für dieses „**Handover**“ ist die einsetzende Reife eines Projekts, das die Auskopplung des Projekts aus dem Campus-Kontext und die Integration in eine Anschlussstruktur vorsieht (Implementierung im Betrieb, Aufnahme in eine Einrichtung zur Inkubation bzw. Akzeleration).

Die **Governance** mit **KPIs** (Key Performance Indicators) begleitet den gesamten Entwicklungsprozess. Sie steuert und überwacht den Prozessfortschritt und hilft, zu kritischen Zeitpunkten wie dem Veranstaltungsende eines Semesters Informationen beizusteuern, die für die Fortführung entscheidung hilfreich sind. Im Bereich der Governance können neben dem Tracking der Geschäftsentwicklung und damit des Projektfortschritts auch Ziele im Bereich des Recruitings der Betriebe bzw. spiegelbildlich der Karriereplanung der Studierenden berücksichtigt werden. In Anbetracht knapper und kritischer Humanressourcen zeigt sich, dass die Zusammenarbeit aller Partner auch für diesen Bereich nutzbar und wertstiftend sein kann.

Der Bereich des **Lernens** und **Debriefings** ist für das gesamte Format von zentraler Bedeutung. Jedes einzelne Projekt liefert eine Vielzahl von Eindrücken über Nutzen und Herausforderungen der Zusammenarbeit. Die systematische Erfassung dieser Eindrücke, das ausführliche Einholen von Feedback und die damit verbundene Reflexion ermöglichen eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Formats. Über die Formatebene hinaus lässt sich zudem feststellen, ob und wie weit dazu beigetragen wird, die o.g. Exploitationsfalle von Unternehmen zu umgehen. Von besonderer Bedeutung ist auch die Förderung der regionalen Innovationstätigkeit, um auch den regionalpolitischen Zielen im Rahmen der erhaltenen Landesförderung Rechnung tragen zu können.

#### 5. Fazit

fcb zeigt, dass transferintegrierte Lehre einen wesentlichen Beitrag zur Schließung der Praxislücke in der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung leisten kann, aber auch weit darüber hinausgreift. Durch die enge Verzahnung von Wissenschaft und Praxis profitieren alle Beteiligten: Studierende sammeln wertvolle **Praxiserfahrung**, Unternehmen erhalten **innovative Impulse**, und die Universität stärkt ihre Rolle als **Wissenstransfer-Institution**.

# Körperschaft- und Gewerbesteuerrecht 2025.



7. Auflage. 2025. Stand: 1. Januar 2025.  
XXV, 367 Seiten. Kartoniert € 20,90  
(dtv-Band 5786)

## Die praktische Textausgabe

enthält in einem Band das Körperschaftsteuergesetz, die Körperschaftsteuer-Durchführungsverordnung und die Körperschaftsteuer-Richtlinien mit den amtlichen Körperschaftsteuer-Hinweisen sowie das Gewerbesteuergesetz, die Gewerbesteuergesetz-Durchführungsverordnung, die Gewerbesteuergesetz-Richtlinien und die amtlichen Gewerbesteuergesetz-Hinweisen. Enthalten sind alle Änderungen des Körperschaftsteuer- und des Gewerbesteuergesetzes sowie der Körperschaftsteuer- und Gewerbesteuergesetzes zum 1.1.2025.

## Ihre Vorteile auf einen Blick:

- › alle amtlichen Texte zur Körperschaftsteuer und zur Gewerbesteuergesetz preisgünstig und auf einen Griff
- › mit einer instruktiven Einführung zum System der Körperschaftsteuer und der Gewerbesteuergesetz von Prof. Dr. Burkhard Binnewies, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Steuerrecht
- › mit weiterführenden redaktionellen Fußnotenhinweisen
- › mit ausführlichem Sachregister

## Beck im dtv

Erhältlich im Buchhandel oder bei:

beck-shop.de | Verlag C.H.Beck GmbH & Co. KG · 80791 München  
kundenservice@beck.de | Preise inkl. MwSt. | 178087

Besonders für wirtschaftswissenschaftliche Fakultäten bietet das Modell wichtige Erkenntnisse zur Weiterentwicklung praxisnaher Lehrformate. Der Erfolg von *fcb* verdeutlicht, dass eine systematische Verankerung von Praxisprojekten in der akademischen Ausbildung nicht nur die Qualifikation der Studierenden verbessert, sondern auch die Innovationskraft regionaler Unternehmen stärkt. Eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Formats soll dazu beitragen, den Wissenstransfer langfristig zu optimieren und Bremen als **Innovationsstandort** weiter zu stärken.

## Literatur

- Burgwinkel, U.*, Uni gegen Fachhochschule – Der Kampf um die Praxis im Studium, Online, URL: <https://www.deutschlandfunk.de/uni-gegen-fachhochschule-der-kampf-um-die-praxis-im-studium-100.html> (Abrufdatum: 18.03.2025).
- Foster, G., Stagl, S.*, Design, implementation, and evaluation of an inverted (flipped) classroom model economics for sustainable education course, in: *Journal of Cleaner Production*, Vol. 183 (2018), S. 1323–1336.
- Freiling, J.*, The Exploitation Trap of German small and medium-sized Companies – Ways in and Ways out, in: *Oberheitmann, A., Elsner, A., Shengwei, C., Xuanguo, X. (Hrsg.): Small- and medium-sized Enterprises in Germany and China – Similarities and Dissimilarities*. Essen 2018, S. 57–73.
- Freiling, J., Harima, J.*, Entrepreneurship, 2. Aufl., Wiesbaden 2024.
- Freiling, J., Holi, M., Stührenberg, K.*, Exploration durch digitale Transformationsräume. Das Beispiel der „future concepts bremen“, in: *Austrian Management Review*, Vol. 10 (2020), S. 47–59.
- Georg, S.*, Das duale Studium, Saarbrücken (2025).
- Huq, A., Gilbert, D.*, All the world's a stage: transforming entrepreneurship education through design thinking, in: *Education and Training*, Vol. 59 (2017), S. 155–170.
- Linton, G., Clinton, M.*, University entrepreneurship education: A design thinking approach to learning, in: *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, Vol. 8 (2019), S. 1–11.
- Sarooghi, H., Sunny, S., Hornsby, J., Femhaber, S.*, Design Thinking and Entrepreneurship Education: Where Are We, and What Are the Possibilities?, *Journal of Small Business Management*, Vol. 57 (2019), S. 78–93.
- Senali, M. G., Iranmanesh, M., Ghobakhloo, M., Gengatharen, D., Tseng, M.-L., Nilsashi, M.*, Flipped classroom in business and entrepreneurship education: A systematic review and future research agenda, in: *The International Journal of Management Education*, Vol. 20 (2022), S. 1–18.
- Schubarth, W., Speck, K.*, Fachgutachten: Employability und Praxisbezüge im wissenschaftlichen Studium, Bonn 2014.
- Wald, P.M.*, Ja, was erwarten sie denn – die Studierenden von ihrem Praktikum?, in: *Wald, P.M. (Hrsg.): Future Talents*, Wiesbaden (2021), S. 43–54.