

Stadt Oberhausen	Drucksachen-Nr. B/17/2386-01	Termin 26.09.2022	Rat der Stadt		
<u>Beschlussvorlage</u>			öffentlich		
Termin	Gremium	Vorlage zur*	Ergebnis	Beschluss- kontrolle*	
01.09.2022	Wirtschafts- und Digitalisierungsausschuss	V			
15.09.2022	Schulausschuss	V			
19.09.2022	Haupt- und Finanzausschuss	V			
20.09.2022	Stadtplanungs- und Mobilitätsausschuss	V			
26.09.2022	Rat der Stadt	B			

Beratungsgegenstand

Etablierung eines Gründerökosystems in Oberhausen - Konzeptentwicklung Innovationsquartier Neue Mitte

Beschlussvorschlag

1. Der Rat der Stadt nimmt das Konzept „Kommunale Gründungsförderung für Oberhausen“ zur Kenntnis und beschließt die Weiterentwicklung des Gründerökosystems in Oberhausen entlang der Ziele der vier Stufen – Sensibilisieren, Orientieren & Vernetzen, Qualifizieren, Fördern & Gründen – aus dem formulierten Stufenmodell der Entrepreneurship.
2. Der Rat der Stadt beauftragt die Verwaltung gemeinsam mit der Oberhausener Wirtschafts- und Tourismusförderung GmbH vorbehaltlich einer Finanzierungsmöglichkeit mit
 - der Initiierung von Schulprojekten zur Sensibilisierung für mehr Gründungen;
 - der Initiierung eines Wettbewerbs für Gründerinnen und Gründer;
 - der Vertiefung der Vernetzung von für ein Gründerökosystem relevanten Stakeholdern (inkl. mit regionalen Unternehmen, Weiterbildungsinstituten, Hochschulen und Forschungseinrichtungen);
 - der Umsetzung eines Schulungs- und Workshop-Programms zur Qualifizierung von Gründungswilligen bzw. Gründerinnen und Gründern;
 - der Vertiefung und Erweiterung der Gründungsberatung;
 - dem Aufbau einer Kommunikationsstrategie (inkl. Dachmarke) zur zielgruppenspezifischen Kommunikation im Kontext „Gründung“
 - sowie der Suche und Bereitstellung von Räumlichkeiten zur Nutzung für Gründerinnen und Gründer.

Bereichsleiter Bereich 4-5	Dezernent Dezernat 0	Kämmerer Dezernat 1	Oberbürgermeister
Dr. Florack Datum 18.08.2022	Güldenzipf Datum 18.08.2022	Tsalastras Datum 18.08.2022	Schranz Datum 22.08.2022
* Vorlage zur: Anhörung (A) Kenntnisnahme (K) Vorberatung (V) Beschlussfassung (B)	* Ergebnis : Zustimmung (Z) Ablehnung (A) Änderung (Ä) Anhörung vollzogen (AV) Kenntnisnahme (K)	Beschlusskontrolle: Ja oder nein	Beteiligung: Personalrat [] Gleichstellungsstelle []

Stadt Oberhausen	Drucksache Nr. B/17/2386-01	Termin 26.09.2022	Rat der Stadt
-----------------------------	--	------------------------------	----------------------

Für die Umsetzung des Maßnahmenpakets werden bei der Oberhausener Wirtschafts- und Tourismusförderung GmbH dauerhaft Finanzmittel in Höhe von 129.000 Euro p.a. notwendig. Unter Berücksichtigung des Haushaltssicherungskonzepts konnte die Finanzierung über die Erhöhung des städtischen Zuschusses im Haushalt 2023 nicht realisiert werden. Die Finanzierung (inkl. Fördermöglichkeiten) wird entsprechend weiter geprüft, um schnellstmöglich in eine Umsetzung zu kommen.

3. Der Rat der Stadt beauftragt die Verwaltung, gemeinsam mit der Oberhausener Wirtschafts- und Tourismusförderung GmbH die Empfehlungen zum Innovationsquartier im „Masterplan Neue Mitte“ (B/17/1980-01) umzusetzen und weitergehende Entwicklungsperspektiven mit den privaten Grundstückseigentümern und dem Fraunhofer UMSICHT zu erarbeiten.
4. Der Rat der Stadt beauftragt die Verwaltung mit einer jährlichen Berichterstattung und Evaluation der Fortschritte im Bereich Gründungsförderung.

Stadt Oberhausen	Drucksachen-Nr. B/17/2386-01	Termin 26.09.2022	Rat der Stadt
-----------------------------	---	------------------------------	----------------------

Bezug

Ratsbeschluss „Gründerfreundliches Oberhausen – Förderkonzept Start-ups“ (A/16/5805-01), 22.6.2020

Ratsbeschluss „Masterplan Wirtschaft“ (B/16/5945-01), 14.9.2020

Ratsbeschluss „Masterplan Neue Mitte“ (B/17/1980-01), 16.5.2022

Konsequenzen

a) Finanzielle

keine ☐

ja ☒

b) Sonstige

Begründung

Ausgangslage

Die Förderung der Wirtschaft basiert auf den Säulen Unternehmensneuan siedlung, Unternehmenspflege (Bestandspflege) und Unterstützung bei der Unternehmensgründung. Gerade die letzten beiden Säulen haben in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen. Deswegen betont auch der Masterplan Wirtschaft das Thema „Gründung“ als einen wichtigen Baustein des Wirtschaftsstandorts Oberhausen, der sich in unterschiedlichen Schwerpunkten und Maßnahmen wiederfindet.

Der Masterplan Wirtschaft fordert die Schaffung eines Orts zur Verknüpfung von Innovation und Gründung, aber betont auch, dass man für mehr Gründungsaktivität das passende Ökosystem braucht, das sich aus Forschung, Unternehmen und Gründungswilligen zusammensetzt und sich gegenseitig stützt und fördert. Zusammengefasst: Um Gründungen zu fördern, gilt es, ein entsprechendes Gründungs-Öko-Systems zu befördern und die dazugehörigen infrastrukturellen und inhaltlichen Angebote vorzuhalten.

Zur konzeptionellen Vertiefung und Definition eines Rahmens einer kommunalen Gründungsförderung hat die Stadt Oberhausen auf Basis der Ratsbeschlüsse „Gründerfreundliches Oberhausen – Förderkonzept Start-ups“ (A/16/5805-01, 22.6.2020) und „Masterplan Wirtschaft“ (B/16/5945-01, 14.9.2020) die adnexus GmbH (u.a. Prof. Dr. Oliver Koch, Vizepräsident Hochschule Ruhr-West) mit einer Konzepterstellung beauftragt.

Ansatz und Ziel: Aufbau eines „Gründer-Ökosystems“

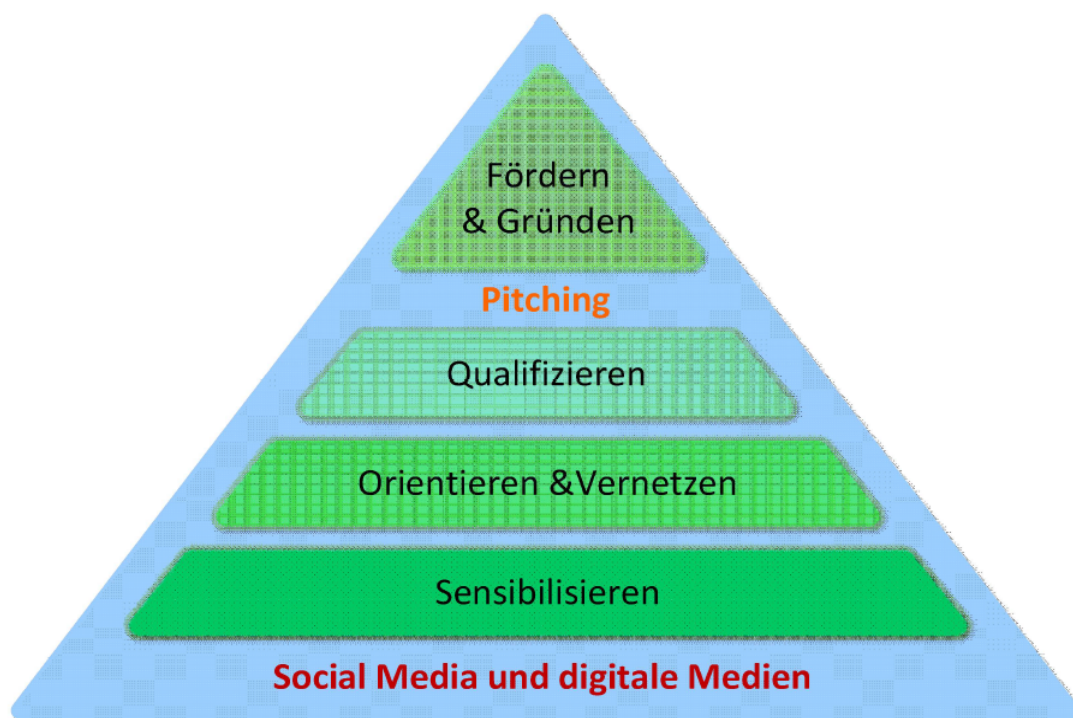
Auf Basis des an der Hochschule Ruhr-West erprobten „Gründer-Ökosystem“-Canvas und von Stakeholder-Interviews ist die „Konzeption einer kommunalen Gründungsförderung für die Stadt Oberhausen“ erarbeitet worden. Neben grundlegenden Hinweisen werden in vier Handlungsfeldern („Sensibilisieren“, „Orientieren und Vernetzen“, „Qualifizieren“, „Fördern und Gründen“) verschiedene

Stadt Oberhausen	Drucksachen-Nr. B/17/2386-01	Termin 26.09.2022	Rat der Stadt
-----------------------------	---	------------------------------	----------------------

50 Maßnahmen vorgeschlagen. Grundsätzlich lassen sich die Ziele der einzelnen Handlungsfelder, wie
51 folgt beschreiben:

- 52
- 53 - Zentrales Ziel der Stufe „**Sensibilisieren**“ ist es, möglichst viele Menschen der Oberhausener
54 Stadtbevölkerung und die lokalen Unternehmen mit dem Thema „Startups“ und „Gründung“
55 vertraut zu machen sowie Interesse und Begeisterung dafür zu wecken.
 - 56 - Zentrales Ziel der Stufe „**Orientieren und Vernetzen**“ ist es, standardisierte Erstberatung für
57 Gründerinnen und Gründer in einem dezentralen Beratungsnetzwerk der unterschiedlichen
58 Akteure im Oberhausener Gründerökosystem unter Einbeziehung der bereits vorhandenen
59 Strukturen (z.B. Startercenter) zu schaffen.
 - 60 - Zentrales Ziel der Stufe „**Qualifizieren**“ ist die Vermittlung von direkt nutzbarem und
61 praxisrelevantem Wissen für Gründerinnen und Gründer im Sinne des Lean-Startup-Ansatzes.
 - 62 - Zentrales Ziel der Stufe „**Fördern und Gründen**“ ist es, Gründungsinteressierte in der jeweils
63 anstehenden Phase des „Entrepreneurs Lifecycle“ durch ein umfassendes modulares
64 Förderprogramm zu unterstützen.

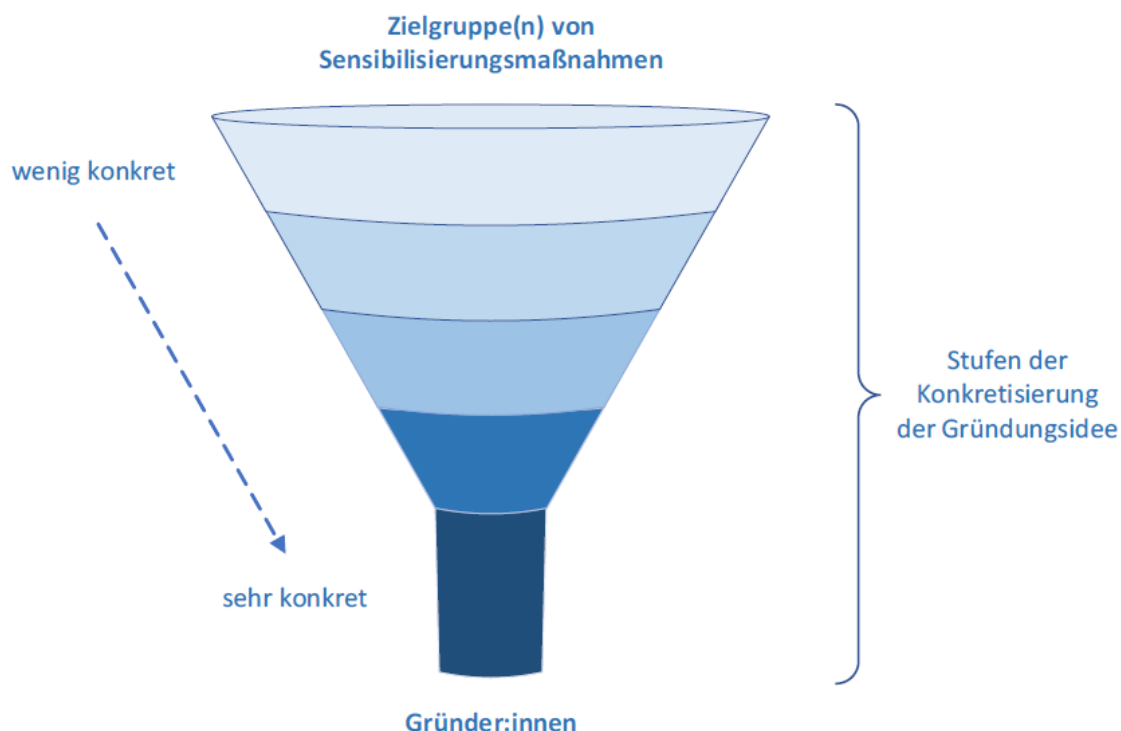
65
66 Darüber hinaus wird die Nutzung von „Social Media und digitalen Medien“ als Querschnittsthema
67 besonders herausgestrichen. Sowohl für die Kommunikation mit Zielgruppen als auch Vernetzung von
68 Akteuren stehen dabei mit Blick auf die Stärkung eines Gründer-Ökosystems im Vordergrund.



69
70 Abbildung 1: Stufenmodell Entrepreneurship
71 Mit Blick auf die Zielgruppen macht die Unterscheidung der Handlungsfelder deutlich, dass die
72 Maßnahmen und Angebote langfristig und aufeinander abgestimmt immer konkreter werden. Während
73 es am Anfang zunächst darum geht, überhaupt die Möglichkeiten einer Gründung und Selbständigkeit
74 als Option einzubringen, geht es später um konkrete Fragen bspw. zur Finanzierung oder
75 Räumlichkeiten bei Gründung.

76

Stadt Oberhausen	Drucksachen-Nr. B/17/2386-01	Termin 26.09.2022	Rat der Stadt
-----------------------------	---	------------------------------	----------------------



77
78 Abbildung 2: Sensibilisierungstrichter
79 Bereits heute sind verschiedene Akteure in Oberhausen – v.a. die Oberhausener Wirtschafts- und
80 Tourismusförderung GmbH (OWT) – in den Handlungsfeldern aktiv. Hier gilt es, die Angebote vor dem
81 Hintergrund des Konzepts zu erweitern.
82 Im Allgemeinen brauchen alle vier Handlungsfelder Orte der Umsetzung – von Schulen, dem Lab4U
83 über Betriebe bis zu (virtuellen) Orten fürs Treffen und Netzwerken. Im Besonderen stellt sich die
84 Anforderung, wie eine Vielzahl der Angebote auch an einem Ort, wie einem Gründerzentrum,
85 gebündelt werden sollte bzw. kann.

86 87 **Bestehende Strukturen und Aktivitäten**

88
89 In Oberhausen koordiniert die OWT schon jetzt vorhandene Gründungsaktivitäten als
90 Ansprechpartnerin bzw. Lotsin für Gründerinnen und Gründer sowie junge Unternehmen. Von der
91 Erstberatung, der Unterstützung durch öffentliche Förderprogramme (Unternehmensservice) bis zur
92 Standortsuche (Immobilien-service) werden verschiedene (Unterstützungs-)Leistungen erbracht. Nach
93 der Gründung ist die OWT bestrebt, die neuen Unternehmen zu vernetzen und so weitere
94 Hilfestellungen zu geben.

95
96 Diese Leistungen werden durch die Zusammenarbeit verschiedener Akteure am Standort Oberhausen
97 ergänzt. Das Gründernetzwerk Oberhausen – eine Kooperation aus OWT, Startercenter Oberhausen,
98 Handwerkskammer, Industrie- und Handelskammer, Arbeitsagentur, Jobcenter und dem
99 Weiterbildungsinstitut Wbl – bietet beispielsweise eine Vielzahl von Veranstaltungen an – bspw. die
100 Gründermesse Oberhausen, eine jährlich wiederkehrende Messe, bei der sich junge Unternehmen im
101 Zentrum von Oberhausen präsentieren. Des Weiteren werden Gründertreffs angeboten. Hier erhalten
102 junge Unternehmen Informationen und können sich mit allen Teilnehmern austauschen.

103
104
105
106
107
108

Stadt Oberhausen	Drucksachen-Nr. B/17/2386-01	Termin 26.09.2022	Rat der Stadt
-----------------------------	---	------------------------------	----------------------

Durch die OWT und ihre Partner werden bereits die nachfolgend aufgeführten Angebote im Bereich der Begleitung von jungen Unternehmen gemacht:

- Schülerlabor Lab4u
- Fördermittelberatung
- Gründungsberatungs-angebote
- Netzwerkangebote für GründerInnen
- Ansiedlungs- und Genehmigungsmanagement

Die bestehende Struktur soll genutzt werden, um den Gedanken eines Gründer-Ökosystems zu etablieren. Darauf aufbauend sollen weitere Maßnahmen zur „Rekrutierung“ innovativer Start-ups und Gründer entwickelt werden. Dazu gehört auch die Konzeptentwicklung des Innovationsquartiers in der Neuen Mitte als zukünftigem Ort für innovative Gründungen.

Nächste Schritte – Beginn Umsetzung der Maßnahmenpakete

Das vorliegende Gründungskonzept empfiehlt verschiedene Zielgruppen in unterschiedlichen Lebensphasen zu adressieren, um ein verstärktes Gründungsgeschehen in Oberhausen zu realisieren. Das reicht von Berührungspunkten in der Schulzeit bis zur konkreten Unterstützung bei der Gründung sowie dem Vorhalten gründungsfördernder Infrastruktur. Neben den zusätzlich empfohlenen Beratungs-, Informations- und Vernetzungsmaßnahmen, sollen zur Förderung der Gründenden ein oder mehrere Gründungsimmobilien (Gründerzentren, Inkubatoren o.ä.) entwickelt werden.

Bei der Umsetzung der Maßnahmen werden die OWT und ihre Partner eine besondere Rolle spielen – mit Aspekten der Koordination, aber auch der Umsetzung. Dies würde eine Ausweitung der bisherigen Aktivitäten der OWT bedeuten, für die notwendigen Ressourcen bereitgestellt werden müssen. Darüber hinaus müssen verschiedene Akteure zum Thema „Gründung“ aktiviert, vernetzt bzw. mitgenommen werden (Bildung, Übergang Schule-Beruf, Arbeitsagentur etc.).

Räumlichkeiten zur Unterstützung von Gründenden sind in Oberhausen derzeit nicht explizit vorhanden bzw. verfügen, wie im Fall des TZU, über keine freien Kapazitäten. Neu zu entwickelnde Gründungsimmobilien können bereits vorhandene räumliche Strukturen nutzen. So könnten kurz- bis mittelfristig mit Partnern in vorhandenen Immobilien Raumangebote für Gründende eingerichtet werden.

Von großer Bedeutung ist aber auch die Einrichtung eines neuen, zentralen Standorts mit deutlicher Sichtbarkeit und Anziehungskraft (auch überregional). Als Standort kommt insbesondere das im Masterplan Neue Mitte konzipierte Innovationsquartier in Frage. Wegen der Nähe zum Fraunhofer UMSICHT und zum Centro sowie wegen geringer Flächenrestriktionen ist dieser Standort besonders geeignet. Vor Realisierung einer Gründungseinrichtung im zukünftigen Innovationsquartier bedarf es entsprechender Vorarbeiten und einer Konzeptionierung. So ist u.a. zu klären:

- Welchen thematischen Schwerpunkt soll das Zentrum haben (Kompetenzfeld)?
- Welche Gebäude müssen dafür vorhanden sein?
- Welche Betriebs- und Betreiberstruktur wird das Zentrum haben?
- Mit welchen Marketingmaßnahmen wird das Innovationsquartier beworben?

Die nachfolgende Tabelle listet die zusätzlichen Maßnahmen auf und beziffert den Personal- und Sachkostenaufwand beispielhaft für die kommenden 3 Jahre:

Stadt Oberhausen	Drucksachen-Nr. B/17/2386-01	Termin 26.09.2022	Rat der Stadt
-----------------------------	---	------------------------------	----------------------

Handlungsfeld	neue Maßnahme	Personal- stunden		Sachkosten in Euro		
		2023	2024	2022	2023	2024
Sensibilisieren	StartUp-Projekt mit Schulen	150	150	5.000	9.000	8.000
	Gründerwettbewerb	150	150			
	Netzwerk „Entrepreneurship-Allianz OB“	200	200			
	OB-Studierenden-Netzwerk	50	50			
Qualifizieren	Workshopangebote für Gründende	150	150	3.000	5.000	4.000
Fördern und ründen	Konzeptentwicklung Zentrum für Gründerinnen und Gründer	50	0	50.000		
	Begleitung/Beratung der Gründenden	900	950			
Evaluation	Überprüfung und Weiterentwicklung der Angebote	30	30		1.000	1.000
Querschnitt Kommunikation	Entwicklung Social Media-Kampagne	50	50	16.000	11.400	11.000
Personalkosten inkl. Sachkosten-pauschale					102.600	105.000
				74.000	129.000	129.000

Finanzielle Konsequenzen

Zur Umsetzung der geplanten Maßnahmen muss das bisherige Portfolio der Oberhausener Wirtschafts- und Tourismusförderung GmbH um den Aufgabenbereich „Gründungsförderung“ erweitert und ausgebaut. Sollten keine alternativen Finanzierungsmöglichkeiten über Fördermittel o. ä. möglich sein, müsste die jährliche Zuschusszahlung der Stadt Oberhausen an die OWT Oberhausener Wirtschafts- und Tourismusförderung GmbH dauerhaft um einen Betrag in Höhe von 129.000 Euro p.a. (ca. 10 Prozent der bisherigen Zuschusszahlung) erhöht werden.

Die Zuschusszahlung für das Jahr 2022 wäre mit 74.000 Euro anzusetzen und würde insbesondere für eine Konzepterstellung des Innovationsquartiers in der Neuen Mitte sowie für die Entwicklung einer Social Media-Kampagne benötigt.

Mit dem erhöhten Zuschuss würde eine zusätzliche Stelle bei der OWT eingerichtet sowie Sachmittel für die Umsetzung der Projekte zur Verfügung gestellt. Die Personalkosten für eine Stelle in der Entgeltgruppe 12 betragen aktuell 92.900 Euro zzgl. einer Sachkostenpauschale in Höhe von 9.700 Euro.

Stadt Oberhausen	Drucksachen-Nr. B/17/2386-01	Termin 26.09.2022	Rat der Stadt
-----------------------------	---	------------------------------	----------------------

183 Ferner wird angestrebt, öffentliche Fördermittel zur Durchführung einzelner Projektbausteine in
184 Anspruch zu nehmen.

185
186
187

188 **Anlagen**

189
190 Konzept „Kommuanle Gründungsförderung für die Stadt Oberhausen“ (digital)

Kommunale Gründungsförderung für die Stadt Oberhausen

Autor:innen:

Prof. Dr. Oliver Koch

Meike Sturm

Mülheim an der Ruhr/ Oberhausen, Mai 2022

Inhalt

1	AUFGABENSTELLUNG UND VORGEHEN	3
1.1	Zielsetzung und Aufgabenstellung des Projektes	3
1.2	Thematische Grundlagen	5
1.2.1	Bedeutung von Neugründungen für die wirtschaftliche Entwicklung	5
1.2.2	Formen der Selbständigkeit und des Unternehmertums	6
1.2.3	Innovation und Disruption	9
1.2.4	Statistiken zur Charakterisierung von Startups	12
1.3	Das Gründerökosystem-Canvas als Analyseinstrument	20
2	DAS GRÜNDERÖKOSYSTEM-CANVAS FÜR OBERHAUSEN (STATUS QUO ANALYSE)	23
3	KONZEPTION EINER STARTUP-FÖRDERUNG FÜR OBERHAUSEN	33
3.1	Vorbemerkungen zum Gründungsförderungsmodell HRWStartups der Hochschule Ruhr West (HRW)	33
3.1.1	Darstellung des Stufenmodells des Entrepreneurships von HRW Startups	34
3.1.2	Ist das Gründungsförderungsmodell einer HRW auf eine Kommune übertragbar?	39
3.2	Zielgruppen der Gründungsförderung in Oberhausen	40
3.3	Konzeption eines Gründerökosystems in Oberhausen	44
3.3.1	Vorbemerkungen	44
3.3.2	Mögliche Differenzierungsfaktoren des Oberhausener Gründerökosystem?	44
3.3.3	Das Gesamtmodell im Überblick	54
3.3.4	Bereich „Sensibilisieren“	55
3.3.5	Bereich „Orientieren und Vernetzen“	62
3.3.6	Bereich „Qualifizieren“	65
3.3.7	Bereich „Fördern und Gründen“	68
3.3.8	Querschnittsbereich „Social Media und digitale Medien“	71
4	GROBPLANUNG FÜR EINE MÖGLICHE UMSETZUNG DER ERSTEN MAßNAHMEN	75
5	QUELLENVERZEICHNIS UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR	81

1 Aufgabenstellung und Vorgehen

Die Stadt Oberhausen hat die Adnexus GmbH mit der Erarbeitung eines Konzepts für eine „kommunale“ Gründungsförderungsstruktur in der Stadt Oberhausen beauftragt. Das Konzept kann die Grundlage für den Aufbau kommunaler Gründungsförderungsstrukturen in den nächsten Jahren bilden. Zudem können daraus die Anforderungen an eine „räumliche Umsetzung“ in Form von Raumbedarfen, Raumarten etc. in Oberhausen abgeleitet werden.

Dieser Abschlussbericht zur Konzeptentwicklung für eine kommunale Gründungsförderungsstruktur fasst die Voranalysen zur Gründungsförderungsstruktur in Oberhausen zusammen, erläutert das Vorgehen zur Konzepterstellung sowie das Konzept selbst und zeigt schlussendlich erste Umsetzungsschritte auf.

1.1 Zielsetzung und Aufgabenstellung des Projektes

Das westliche Ruhrgebiet, Nordrhein-Westfalen und Deutschland insgesamt werden im globalen Wettbewerb langfristig nur bestehen können, wenn es gelingt, kontinuierlich erhaltende und disruptive Innovationen über bestehende und neu gegründete Unternehmen auf den Markt zu bringen. Gründungen sind hierbei das zentrale Vehikel, um Innovationen in Form von Ideen, Technologien und Wissen in die noch vom Strukturwandel betroffene Region zu tragen. Der Wirtschaftsraum Metropole Ruhr ist derzeit noch geprägt von der Old Economy und profitiert deshalb in besonderem Maße von einer innovativen und lebendigen Gründerszene. In der Kooperation von bestehenden Unternehmen und Startups liegt eine große Chance für die ansässigen mittelständischen Industrieunternehmen, neue Technologien zu erschließen und Digitalisierung zu gestalten.

Die Metropole Ruhr ist ein aufstrebendes Startup-Ökosystem. Momentan entwickelt sich eine gut vernetzte Startup-Szene im Ruhrgebiet, die Nährboden für innovative Unternehmensgründungen bietet. Als Teil der Metropolregion Rhein-Ruhr, die von Hamm über Mönchengladbach bis nach Bonn reicht, gehört die Metropole Ruhr zu den attraktivsten Standorten für Startups in Deutschland. Nach Berlin (17,7 Prozent) haben in der Metropolregion

Rhein-Ruhr noch vor Baden-Württemberg (12,3 Prozent) und Bayern (11,8 Prozent) 12,8 Prozent der deutschen Startups ihren Hauptsitz (vgl. Abbildung 1).

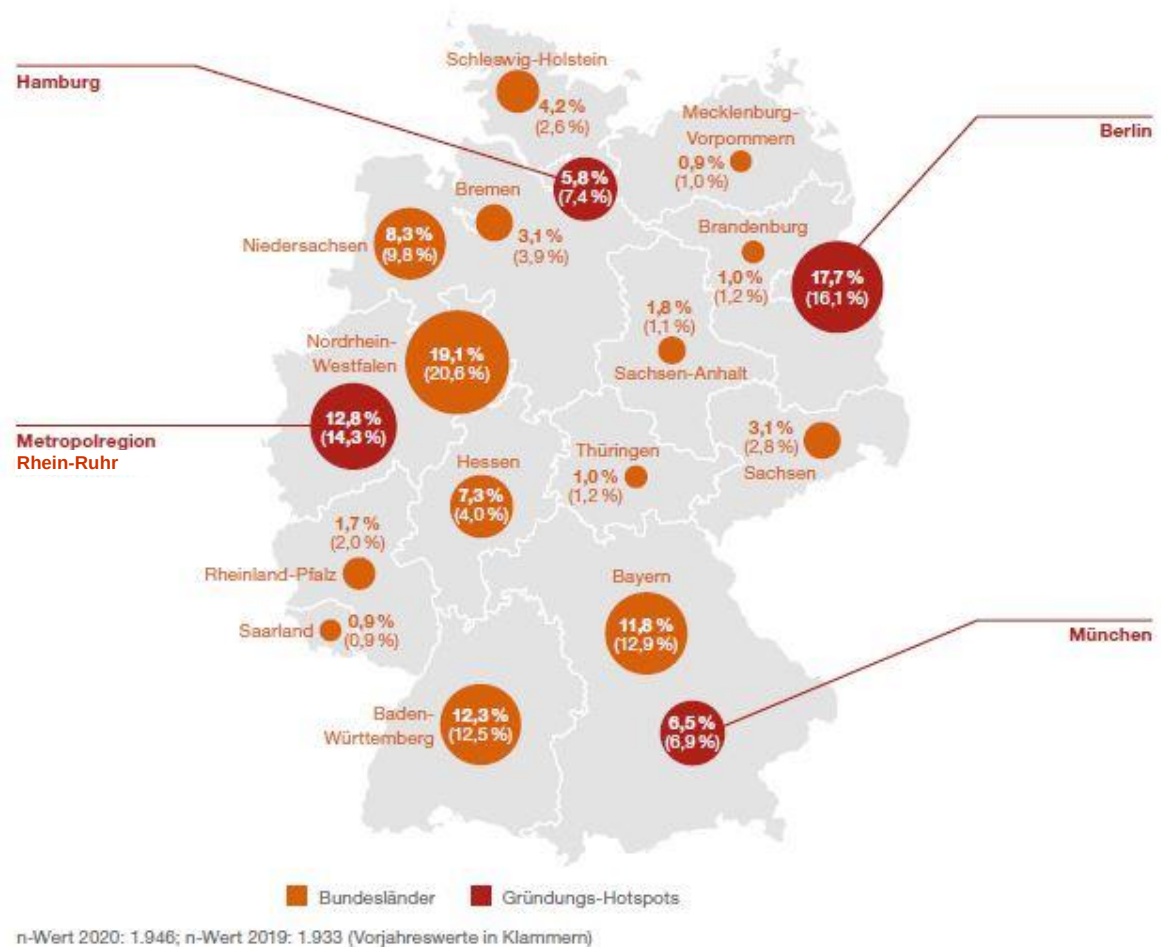


Abbildung 1: Hauptsitz der Startups nach Bundesländern und Gründungs-Hotspots (2018–2019)¹

Oberhausen liegt mitten in der Metropole Ruhr, die mit über 5 Mio. Einwohnern und einer sehr hohen Dichte an Unternehmen (Kunden) und jungen Talenten (Arbeitsmarkt) ideale Rahmenbedingungen für aufstrebendes Unternehmertum bietet. Dies bedingt gleichzeitig einen Standortwettbewerb zwischen den Städten der Metropole Ruhr aber auch mit denen der weiter gefassten Metropolregion Rhein-Ruhr. Dieser Bericht soll ein Baustein bei der möglichst optimalen Positionierung der Stadt Oberhausen in diesem Wettbewerb sein.

¹ Vgl. [BDS20] S. 22.

Die Stadt hat dieses Potential für sich erkannt und möchte den regionalen Aufwind nutzen, um mit einer guten vernetzten Gründungsszene, die Innovationskraft der regionalen Wirtschaft nachhaltig zu stärken.

1.2 Thematische Grundlagen

1.2.1 Bedeutung von Neugründungen für die wirtschaftliche Entwicklung

„Existenzgründungen sind die Grundlage für wirtschaftliches Wachstum“, so beschreibt das Bundeswirtschaftsministerium die Bedeutung von Gründungen. Weiter hält es fest: „In Deutschland sind 2019 605.000 Gründerinnen und Gründer in die unternehmerische Selbstständigkeit gestartet. Start-ups und Unternehmensgründungen in der gewerblichen Wirtschaft, im Handel, im Handwerk bis hin zu Existenzgründungen in den Freien Berufen haben für die Volkswirtschaft eine große Bedeutung: Sie schaffen nicht nur neue Arbeitsplätze, sondern fördern auch die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit und halten die Soziale Marktwirtschaft fit.“² Die kontinuierliche Veränderung der Märkte durch Innovationen bestehender oder neu gegründeter Unternehmen beschrieb bereits 1942 der österreichisch-amerikanische Nationalökonom Joseph Schumpeter als „Schöpferische Zerstörung“.³ Dieses Prinzip gilt für nationale, regionale, aber auch kommunale ökonomische Strukturen. Aus diesem Grund ist es für jede Kommune im regionalen Standortwettbewerb – und hier macht Oberhausen als Kommune keine Ausnahme – von großer Bedeutung ein attraktives Gründerökosystem zu entwickeln.

Laut Bundeswirtschaftsministerium gingen in 2019 rund 15 Prozent der Existenzgründer:innen mit einer **Innovation als Startups** auf den regionalen, deutschen oder weltweiten Markt.⁴ Darüber hinaus gewinnt die **Digitalisierung** zunehmend an Bedeutung. Bereits bei mehr als 25 Prozent aller Gründungen ist der Einsatz von digitalen Technologien entscheidend für die Realisierung des Geschäftsmodells. Die Gründung einer selbständigen Existenz

² Siehe [BMW21].

³ Siehe [Sch10], S. 73.

⁴ Eine genaue begriffliche Abgrenzung (Gründung, Startups etc.) findet sich in Kapitel 1.2.2.

hat positive Beschäftigungseffekte. Neugründungen entlasten den Arbeitsmarkt und schaffen Arbeitsplätze. Im Jahr 2019 entstanden durch Neugründungen 454.000 neue Vollzeitbeschäftigungsverhältnisse:⁵

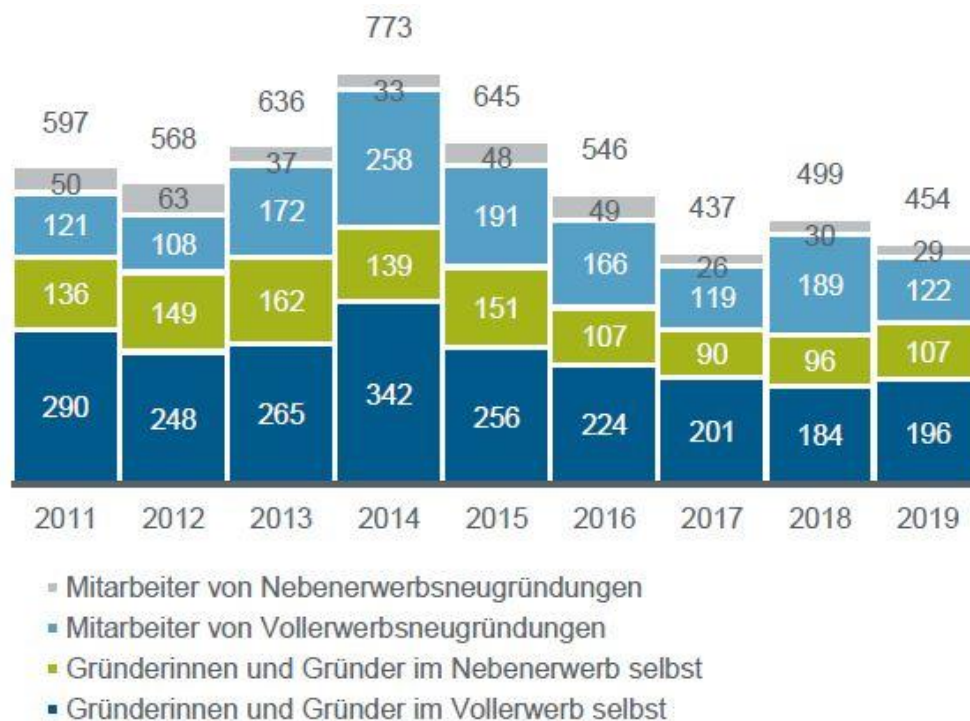


Abbildung 2: Anzahl vollzeitäquivalenter Arbeitsplätze in Tausend

Dabei ist der Wert für 2019 im Vergleich mit den Vorjahren eher gering. Dieser Fakt korrespondiert mit einer insgesamt rückläufigen Anzahl an Gründungen in Deutschland.

1.2.2 Formen der Selbständigkeit und des Unternehmertums

Für die Vorüberlegungen zu einem regionalen Gründerökosystem ist es wichtig, zu entscheiden, welche Formen der Selbständigkeit und des Unternehmertums es einbezieht. Die folgende Übersicht zeigt das Spektrum der Selbständigkeit orientiert zum einen an dem **Rechtssubjekt** (Einzelperson vs. Unternehmen) und dem **Innovationsgrad** des Geschäftsmodells (erprobt vs. innovativ). Das Geschäftsmodell bezieht sich dabei auch auf das Produkt / den Service, der angeboten werden soll.

⁵ Siehe [KfW20a], S. 6.

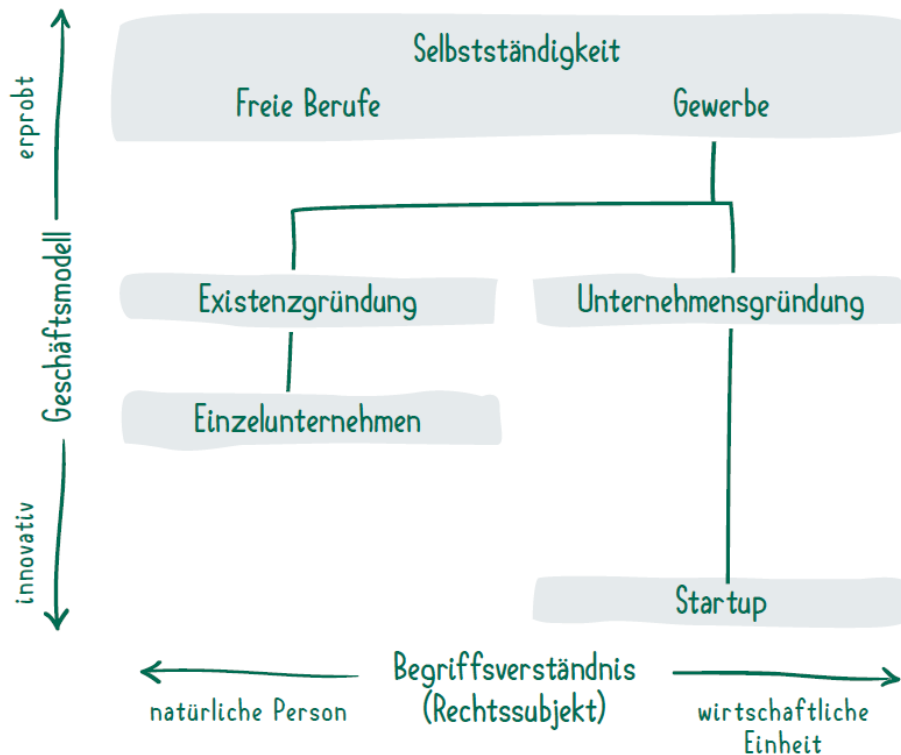


Abbildung 3: Formen der Selbstständigkeit und des Unternehmertums⁶

Als besonders bedeutsam für die wirtschaftliche Zukunftsfähigkeit eines Wirtschaftsraums sind dabei Unternehmen mit **innovativen Geschäftsmodellen**, sogenannte **Startups**. So definiert Eric Ries der Begründer der Lean Startup-Methode ein Startup als „[...] eine menschliche Institution, die ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung in einem Umfeld extremer Ungewissheit entwickelt“. ⁷ Neben der innovativen Geschäftsidee für ein Produkt oder eine Dienstleistung gelten in der Literatur auch ein **hohes Wachstumspotenzial (Umsatz / Mitarbeiter)** und ein **geringes Unternehmensalter**, z.B. von unter 10 Jahren, als Definitionsmerkmale eines Startups. ⁸

Je nach Entwicklungsstufe des Startups unterscheidet man fünf unterschiedliche Entwicklungsstufen, wobei nur die ersten drei bis vier Stufen Startups im engeren Sinne umfassen: ⁹

- **Seed Stage** (Konzeptentwicklung; noch kein Umsatz/ keine Nutzer)

⁶ Siehe [RKW19a], S. 31.

⁷ Siehe [Rie21], S. 32.

⁸ Vgl. u.a. [BDS20], S. 12 oder [IHK21] Die Definition des RKW orientiert sich an der des Bundesverbandes Deutsche Startups.

⁹ Vgl. [BDS20], S. 21.

- **Startup Stage** (Fertigstellung eines marktreifen Angebotes; erste Umsätze und/oder Nutzer)
- **Growth Stage** (Starkes Umsatz- und/oder Nutzerwachstum)
- **Later Stage** (Etablierter Marktteilnehmer; ggf. sind Trade-Sale oder Börsengang erfolgt oder stehen unmittelbar bevor)
- **Steady Stage** (Startup stagniert; weist kein starkes Umsatz- und/oder Nutzerwachstum mehr auf)

Neben hochinnovativen Startups leistet aber jegliche Form von Selbständigkeit und Gründungen einen wichtigen Beitrag für das regionale Wirtschaftssystem. Die Startercenter NRW unterstützen daher alle Formen von Gründungen und Selbständigkeit in ihren Einzugsgebieten. Das im Handwerkszentrum Ruhr angesiedelte Startercenter Oberhausen bildet dabei keine Ausnahme.

Unter dem Oberbegriff „**Social Entrepreneurship**“ wird der „**Social Impact**“, also die positiven gesellschaftlichen, sozialen und ökologischen Auswirkungen der Geschäftstätigkeit des Startups in den Fokus genommen. *„Charakterisierend ist hierbei die positive gesellschaftliche Wirkung auf mindestens eines der von der UN definierten 17 Ziele **[Sustainable Development Goals (SDG)]** für nachhaltige Entwicklung. Dies wird durch ein Wirkungsmodell erkennbar und idealerweise durch Wirkungsmessung, die Bestandteil des Controllings ist, quantifiziert und evaluiert.“*¹⁰

¹⁰ Vgl. [Os19], S. 3

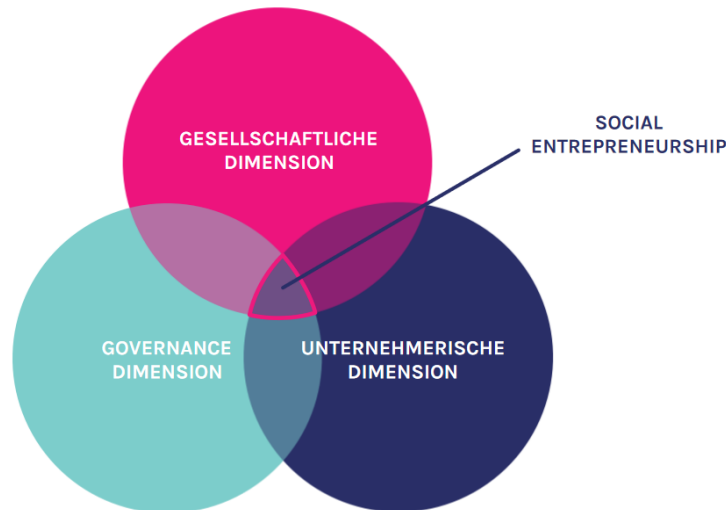


Abbildung 4: Dimensionen des Social Entrepreneurship¹¹

Social Entrepreneurship bildet die Schnittstelle zwischen der bereits erwähnten gesellschaftlichen (Ziel-)Dimension, einer Governance Dimension, die die Erreichung der gesellschaftlichen Ziele unterstützen soll, und der unternehmerischen Dimension, wobei die Gewinnerzielung im Social Entrepreneurship zumeist Mittel zum Zweck ($\Rightarrow$ gesellschaftliche Dimension) und nicht primäres Ziel ist.¹²

1.2.3 Innovation und Disruption

Der Ausgangspunkt für ein Startup sollte immer eine (ggf. sogar mehrere) **Innovation** (en) sein.¹³ Diese kann sich auf ein neues Produkt, einen neuen Service, ein innovatives Geschäftsmodell bei gleichbleibendem Produkt / Service oder auch eine Kombination von einer oder mehrerer dieser Innovationstypen sein.¹⁴ Innovationen haben dabei sein sehr unterschiedliches **disruptives Potential**, also die Intensität und das Ausmaß, in der die „schöp-

¹¹ Siehe [Osb19], S. 3.

¹² Mit der Impact Factory in Duisburg (<https://impact-factory.de>) wurde in 2019 ein eigenes Gründungsförderprogramm für Startups aus ganz Deutschland geschaffen.

¹³ Vgl. zu den unterschiedlichen Typen von Abbildung 3: Formen der Selbständigkeit und des Unternehmertums.

¹⁴ Die Unterscheidung zwischen Innovation und Invention als Vorstufe zu Innovation vor dem eigentlichen Markteintritt und im Sinne der eigentlichen Erfindung / Idee wird an dieser Stelle der Einfachheit halber nicht vorgenommen.

ferische Zerstörung“ wirkt. Sie können graduelle Änderungen eines Marktes mit sich bringen oder über **disruptive Technologien** ¹⁵ (z.B. Digitalfotografie, 3D-Druck oder die LED-Lampe) Unternehmen und Märkte grundlegend verändern und ggf. gar „zerstören“. Disruptive Innovationen, aber auch disruptive Geschäftsmodelle sind eher selten, in ihrer Wirkung aber besonders tiefgreifend. Dabei wird das Risiko für etablierte Produkte und Unternehmen von den Entscheidern über lange Zeit als gering eingeschätzt, da sich der Markterfolg des neuen Konkurrenten zunächst sehr linear und langsam entwickelt. Man erinnere sich hierbei an die über viele Jahre sehr moderat und langsam verlaufenden Entwicklung des Unternehmens Amazon im Buchhandel.

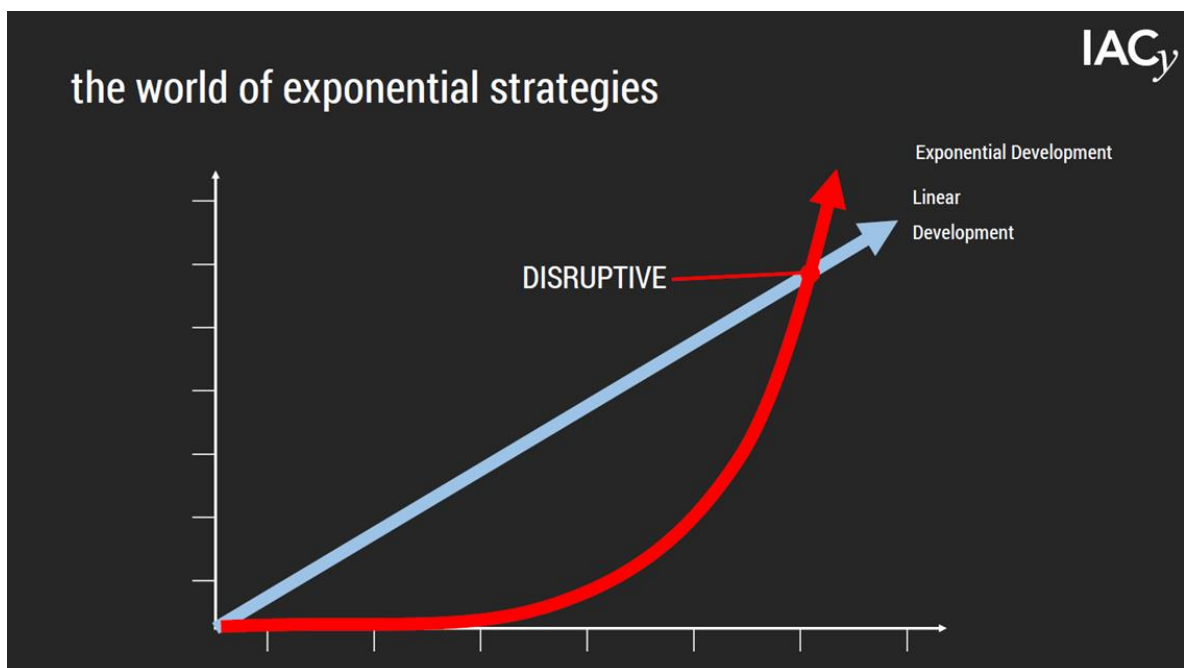


Abbildung 5: Lineare vs. disruptive Entwicklung¹⁶

Als der exponentielle Charakter der Entwicklung von Amazon und seines Ansatzes der One-Click-Bestellung über den Webshop dem stationären (Buch-)Handel endgültig klar wurde, war es für viele alteingesessene „analoge“ Buchhändler bereits zu spät. Sie wurden vom Markt gefegt.

An dieser Stelle sei der Ex-Nokia Chef Kallasvuo mit seiner Rede bei der Schließung des Bochumer Werkes in 2008 zitiert: „Wir haben nichts falsch gemacht, aber dennoch haben

¹⁵ Der Begriff wurde von Clayton M. Christensen 1997 eingeführt. Siehe [Cri97].

¹⁶ Aus dem Abschlussfoliensatz zur Silicon Valley Inspiration Tour 2019 von Nikki Ernst (IACy - the innovationagency network).

wir irgendwie verloren.“ Die langjährige Ignoranz des Nokia-Managements gegenüber der Entwicklung des iPhones und anderer Smartphones mit Touchdisplay bleibt von ihm unerwähnt. Dabei ist die Reaktion des Nokia Managements typisch für das Management von etablierten Unternehmen, die durch disruptive Marktentwicklungen ihre Vormachtstellung einbüßen und in vielen Fällen in große ökonomische Turbulenzen geraten: Kodak/Agfa (Digitalfotografie), Quelle (Onlinehandel), Heidelberger Druck (Digitaldruck), Blockbuster (Videostreaming) und viele mehr.

Für ein regionales Gründerökosystem sind Startups mit hohem disruptivem Potential eher die Ausnahme, aber Innovation spielt insgesamt bei Startups eine sehr zentrale Rolle, wie die folgende Abbildung aus dem **Deutschen Startup Monitor (DSM)**¹⁷ 2018 zeigt:

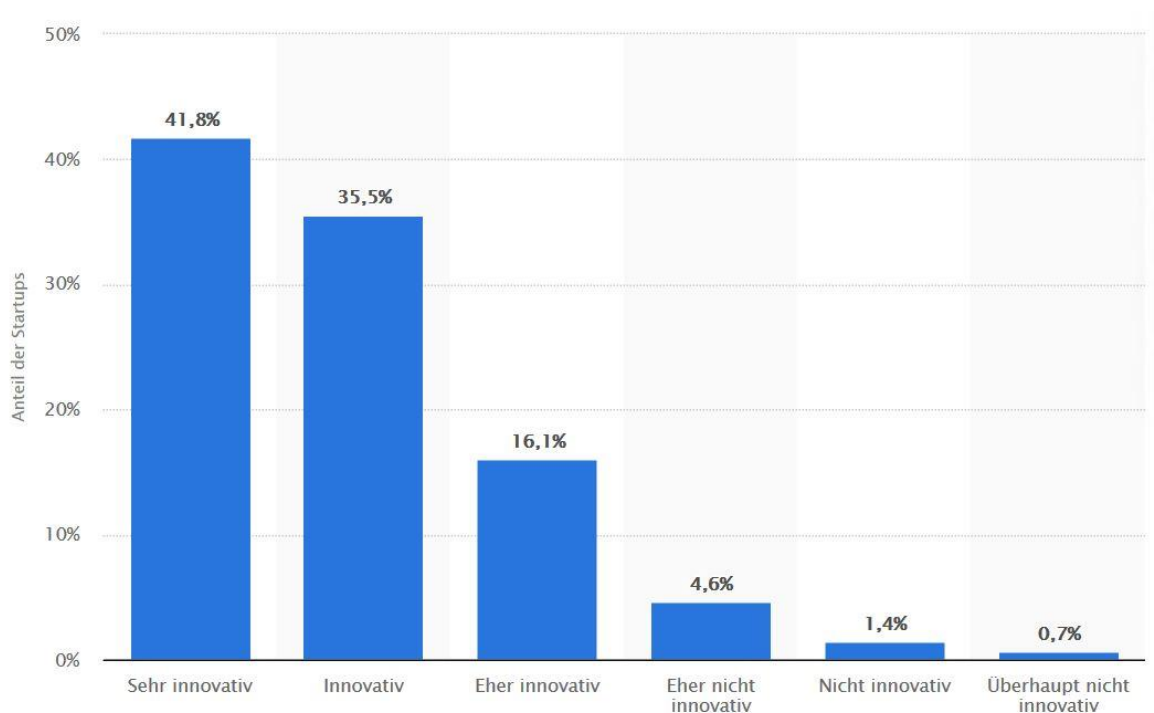


Abbildung 6: Innovationsgrad des Angebots von Startups¹⁸

Über 77 Prozent der Startups gaben 2018 an, dass ihr Leistungsangebot am Markt sehr innovativ oder innovativ ist. Umgekehrt schätzen nur knapp 7 Prozent der befragten Startups ihr Leistungsangebot als eher nicht, nicht oder überhaupt nicht innovativ ein. Die Zahlen

¹⁷ Der Deutsche Startup Monitor (<https://deutscherstartupmonitor.de/>) ist eine Studie zum Startup-Ökosystem in Deutschland, die jährlich vom Bundesverband Deutsch Startups e.V. (<https://deutsche startups.org/>) veröffentlicht wird. An der Studie für das Jahr 2020 nahmen 1.946 Startups mit 4.745 Gründer:innen und insgesamt 25.966 Mitarbeiter:innen teil.

¹⁸ Siehe [Sta20].

unterstreichen noch einmal die Richtigkeit der Definition eines Startups aus Kapitel 1.2.1 und legt nahe, dass die genannten 7 Prozent im eigentlichen Sinne keine Startups sind.

Da Innovation ein derart entscheidender Faktor für die Entstehung und den Erfolg von Startups sind, muss **ein zentrales Ziel einer kommunalen Gründungsförderung darin bestehen, Rahmenbedingungen für Innovationen zu schaffen und weiterzuentwickeln**. Das in Kapitel 1.3 beschriebene Gründerökosystem-Canvas bietet hierfür eine gute Orientierung.

1.2.4 Statistiken zur Charakterisierung von Startups

In diesem Abschnitt werden Befragungsergebnisse aus dem Deutschen Startup Monitor 2020 zu Kriterien, die für die Konzeption und Ausgestaltung einer Gründungsförderung relevant sind, dargestellt.

Frauen als Gründerinnen

Obwohl der Anteil von Frauen an der Bevölkerung von Deutschland mit 50,66 Prozent etwas über der Hälfte liegt, ist der Anteil der Gründerinnen am gesamt Gründungsgeschehen deutlich unterrepräsentiert.¹⁹ Im Bereich der allgemeinen Existenzgründungen liegt der Anteil bei ca. 36 Prozent. Unter den Startup ist dieser Wert noch deutlich geringer.²⁰

2020 lag der Anteil der Frauen bei nur 15,9 Prozent. Erfreulicherweise steigt der Anteil der Frauen in den letzten Jahren allerdings kontinuierlich. Es sind jedoch noch einige Anstrengungen notwendig, um diese Situation zu verbessern. Die Aktivitäten der Hochschule Ruhr West setzen daher gezielt das Thema „Frauen und Gründung“ und strebt an möglichst viele junge Frauen zu motivieren, qualifizieren und spezifisch zu fördern.

¹⁹ Siehe [Sta21a].

²⁰ Siehe [BDS20], S. 33.

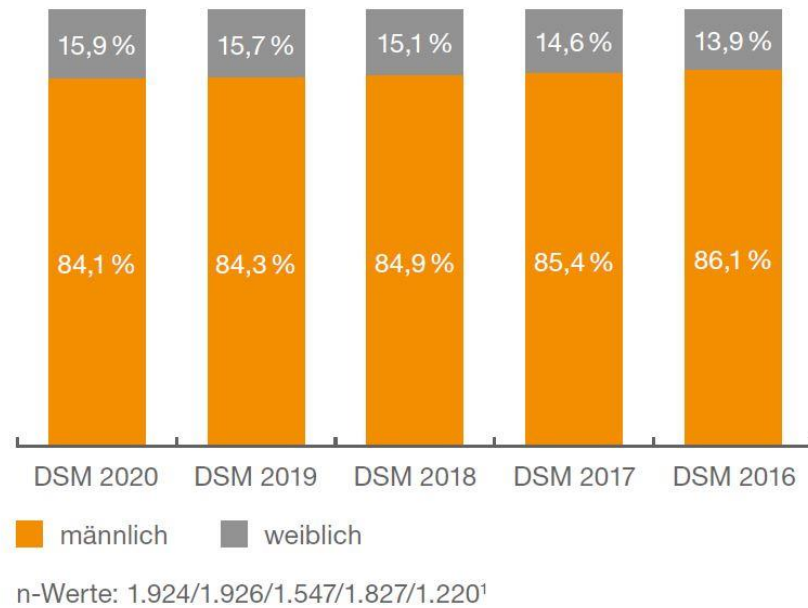


Abbildung 7: Gründerinnen und Gründer nach Geschlecht (2016 - 2020)

Bildungsabschluss der Gründer:innen

Die Statistik zum Bildungsabschluss von Gründer:innen von Startups verdeutlicht die herausragende Rolle, die Bildungseinrichtungen, insbesondere Hochschulen für angewandte Wissenschaften und Universitäten für den Aufbau eines funktionierenden Gründungsökosystems spielen:²¹

²¹ Siehe [BDS20], S. 34 f.

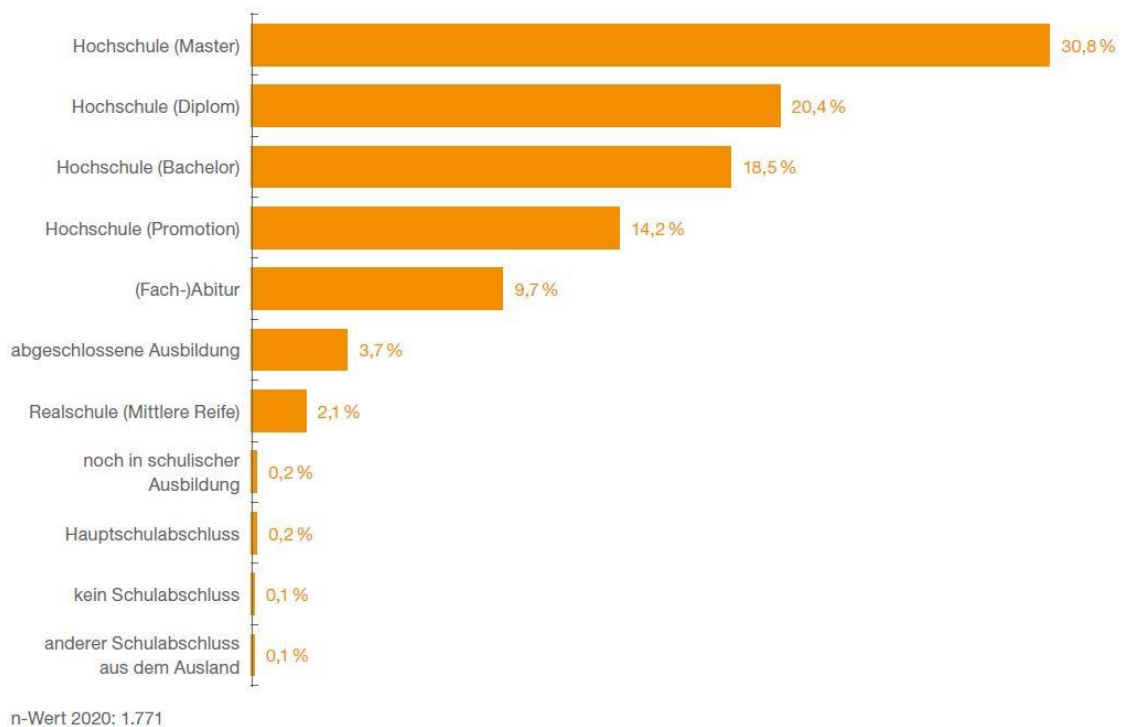


Abbildung 8: Höchster Schul- oder Hochschulabschluss (2020)²²

83,9 Prozent der Gründer:innen von Startups verfügen über mindestens den Bachelorabschluss einer Hochschule. Lediglich 6,4 Prozent weisen als höchsten Abschluss eine abgeschlossene Berufsausbildung oder einen (ggf. auch keinen) Schulabschluss einer Haupt- oder Realschule auf. Aufgrund des erforderlichen hohen Innovationsgehalts von Startups in technischer und/oder wirtschaftlicher Ausprägung ist dies wenig verwunderlich. Bzgl. des Studienabschlusses spielen dabei technische und/oder wirtschaftswissenschaftliche Studiengänge eine überragende Bedeutung („MINT + W“):

²² Siehe [BDS20], S. 34.

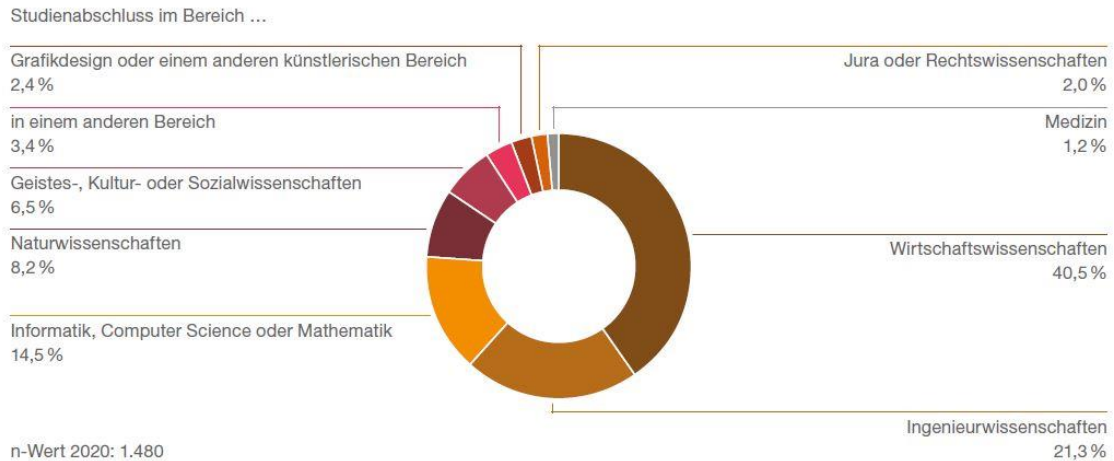


Abbildung 9: Studienfächer von Gründer:innen²³

Kumuliert haben 44 Prozent der Gründer:innen einen Hochschulabschluss im MINT-Bereich, weitere 40,5 Prozent im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich. Insgesamt sind dies 84,5 Prozent im MINT + W-Bereich. Technische Hochschulen mit Studienangeboten im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich, wie die Hochschule Ruhr West, scheinen daher den idealen Nährboden für Startups zu liefern. Sie haben zudem im Gegensatz zu nicht hochschulgebundenen Gründungszentren, Inkubatoren oder Akzeleratoren den direkten Zugang zu den potentiellen Gründer:innen und bieten eine direkte Anbindung an Forschungslabore und Fachexperten mit deren Wissen und Expertise. Dies kann ein entscheidender Vorteil für ein Startup sein! Abbildung 9 lässt sich aber auch so interpretieren, dass ein erhebliches ungenutztes Potential und ein Nachholbedarf für Gründungen von Startup im sozialen und nicht-technischen Bereich (⇒ Social Entrepreneurship) existiert.

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Charakterisierung von Startups ist der Anteil von Personen mit Migrationshintergrund. Laut Destatis gehört eine Person zu dieser Gruppe, wenn sie selbst oder mindestens ein Elternteil die deutsche Staatsangehörigkeit nicht durch Geburt besitzt. Die folgende Statistik legt zunächst die Vermutung nahe, dass der Anteil von Personen mit Migrationshintergrund an den Gründer:innen von Startups (nicht Selbständigkeit insgesamt) unterproportional ist.

²³ Siehe [BDS20], S. 35.

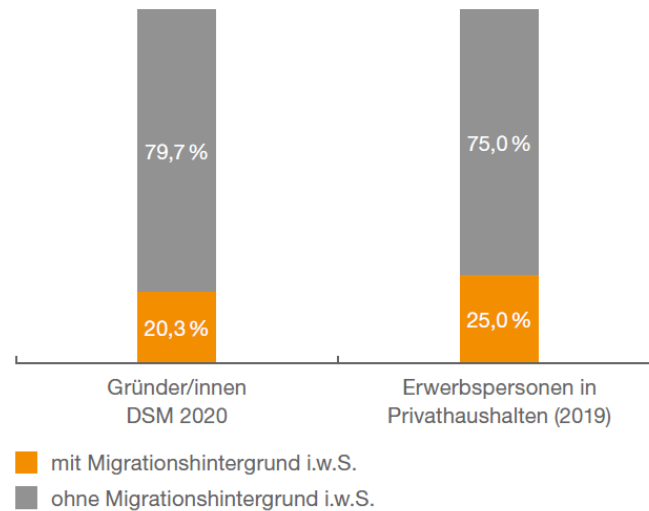


Abbildung 10: Migrationshintergrund von Gründer:innen in 2020²⁴

In der Metropolregion Rhein-Ruhr liegt der Anteil der Gründer:innen mit knapp 30 Prozent deutlich über dem Bundesschnitt. Die Situation stellt sich hier also anders da. Zudem umfasst die Definition von Destatis (Statistisches Bundesamt) nicht mehr diejenigen Deutschen aus der 3. und 4. Generation der Zuwanderer. Deren Anteil steigt gerade in der Metropolregion kontinuierlich an.

Die **Ethnic Entrepreneurship-Forschung**, die sich mit dem unternehmerischen Handeln von Menschen mit Migrationshintergrund beschäftigt, hat in den letzten 20 Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Die Datenbasis für Auswertungen ist jedoch noch relativ überschaubar. Zumal die amtlichen Statistiken einen Migrationshintergrund bei entsprechenden Auswertungen erst seit 2005 erfasst.²⁵ Die folgende etwas ältere Übersicht verdeutlicht jedoch die hohe Dynamik des Anstiegs selbständiger Tätigkeit von ausländischen Selbständigen (als Teilgruppe der Menschen mit Migrationshintergrund) im Vergleich zu deutschen Selbständigen:

²⁴ Siehe [BDS20], S. 37. Der Anteil von 25,0 Prozent von Menschen mit Migrationshintergrund an den Erwerbspersonen in Privathaushalten in 2019 entspricht fast exakt dem Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund an der Gesamtbevölkerung von 26,0 Prozent (81.848 Mio gesamt, davon 21.246 Menschen mit Migrationshintergrund) lt. Destatis (siehe [Des21]).

²⁵ Vgl. [LL14], S. 22.



Abbildung 11: Index der Entwicklung von ausländischen und deutschen Selbstständigen (1991 – 2021)²⁶

Für die Entwicklung des kommunalen Gründerökosystems in Oberhausen unterstreichen die Statistiken die Bedeutung der gezielten Förderung von Menschen mit Migrationshintergrund insbesondere im Startup-Bereich. Der Anteil der Oberhausener Bevölkerung mit Einwanderungsgeschichte bzw. der Nichtdeutschen lag in 2019 mit 27,6 Prozent etwas über dem Bundesdurchschnitt von 26 Prozent, aber unter dem NRW-Durchschnitt von 30,1 Prozent.²⁷ Dies wird sich in den nächsten Jahren jedoch weiter verändern. So liegt der Anteil der Kinder mit Einwanderungsgeschichte in der Altersgruppe der 3-6-jährigen mit 38,4 Prozent in Oberhausen bereits deutlich über dem NRW-Schnitt von 32,9 Prozent in 2019.²⁸

Startups, die auf schnelles Wachstum setzen und ein ggf. auch global skalierendes Geschäftsmodell umsetzen wollen, benötigen für diese schnelle Wachstum viel Kapital. Da dieses Kapital mit einem hohen Ausfallsrisiko behaftet ist (Risikokapital), bleiben den Gründer:innen die klassischen Finanzierungswege über Banken in der Regel verschlossen. Sie

²⁶ Siehe [Des21], S. 23.

²⁷ Siehe [MKF20] S. 2.

²⁸ Siehe [MKF20], S. 10.

sind auf sogenanntes „**Venture Capital**“ angewiesen, welches von spezialisierten Venture-Capital-Unternehmen und/oder **Business Angels**²⁹ (also privaten Geldgebern) in der Regel gegen Unternehmensanteile zur Verfügung gestellt wird.

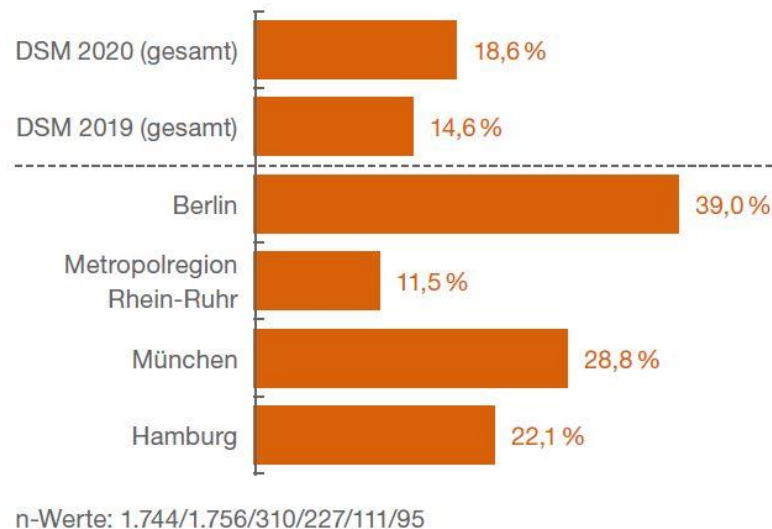


Abbildung 12: Venture Capital finanzierte Startups (2019-2020)³⁰

Im Vergleich zu den USA und China ist der deutsche Venture Capital Markt deutlich unterentwickelt.³¹ Nur 18,6 Prozent der Startups in Deutschland waren in 2020 Venture Capital finanziert. In der Metropolregion Rhein-Ruhr sogar nur 11,5 Prozent.

Die Interpretation dieser Statistiken muss jedoch insbesondere unter Nachhaltigkeitsaspekten nicht immer negativ ausfallen. „Klassische Venture-Capital-Geber suchen nach dem nächsten Mega-Deal, d. h. nach Startups, die eine exponentielle Wertsteigerung versprechen und demnach eine hohe Marktbewertung erzielen („Einhörner“ [engl. Unicorns]). Für die [...] Gründerinnen und Gründer [in Deutschland] werden jedoch Profitabilität sowie ein

²⁹ Das Business Angel Netzwerk Deutschland (BAND) als Verband der Business Angels und ihrer Netzwerke hat seinen Sitz in Essen (<https://www.business-angels.de/>). Fr. Dr. Ute Günther als Vorstandsvorsitzende des BAND ist gleichzeitig Hochschulratsmitglied der Hochschule Ruhr West.

³⁰ Siehe [BDS20], S. 46.

³¹ Siehe ebenda.

³¹ Weitere Hintergrundinformationen zum Deutschen Venture Capital Markt im internationalen Vergleich finden sich z.B. unter [Kfw20b]: „Der deutsche VC-Markt ist nicht nur im europäischen Vergleich, sondern auch international im Rückstand. Das zeigen Analysen mit Transaktionsdaten, die VC-Deals im weitesten Sinn und von unterschiedlichsten Investoren umfassen. Gemessen an der Wirtschaftskraft erhöht sich der Abstand zu Großbritannien auf einen Faktor von 2,7 im Durchschnitt der vergangenen 3 Jahre. Deutlich vorne liegen China und die USA, deren VC-Märkte um 4,1- und 5,2-mal größer sind.“

ökologischer und sozialer Beitrag immer wichtiger [...] – Themen, die insbesondere von „Zebras“ verfolgt werden. Innerhalb der Zebra-Bewegung, die sich in den letzten Jahren ausgehend von den USA entwickelt hat, streben Unternehmen mehr Unabhängigkeit von Kapitalgebern an, indem sie versuchen sowohl profitabel als auch sozial zu agieren [...].“

Diese nachhaltige Herangehensweise führt häufig zu einer deutlich stärkeren Verwurzelung in der eigenen Region und ist damit auch von Vorteil für eine Kommune wie Oberhausen.

An der Hochschule Ruhr West werden aus diesem Grund „Zebras“ besonders „gern gesehen“. Sie entsprechen zudem in höherem Maße der mittelständisch geprägten exportorientierten Wirtschaftsstruktur Deutschlands. Dabei entwickeln sich „Zebras“ im Idealfall zu den sogenannten **„Hidden Champions“**, die in ihrem Marktsegment führend sind.³² Hidden Champions sind mittelständische Weltmarktführer, die im überproportionalen Verhältnis im deutschsprachigen Raum (Deutschland, Österreich und Schweiz) zu finden sind. Die Einordnung eines Unternehmens als Hidden Champion hat sich im Laufe der Zeit leicht verändert. Aktuell handelt es sich dabei um Unternehmen, die unter den TOP 3 auf dem Weltmarkt sowie TOP 1 auf ihrem Kontinent sind und deren Umsatzvolumen unter 5 Mrd. Euro p.a. liegt.³³

Ob sich ein Zebra als technologieorientiertes StartUp zu einem Hidden Champion entwickelt, ist in hohem Maße von der Ressourcenausstattung zum Gründungszeitpunkt und deren Entwicklung hin zu Kernkompetenzen abhängig.³⁴ Ziel einer effektiven Startup-Förderung muss es also sein, Gründungsinteressierte bzgl. der Ressourcenausstattung zu beraten und ggf. durch Bereitstellung zu unterstützen.

³² Der Begriff „Hidden Champion“ wurde 1990 von Prof. Dr. Hermann Simon erstmals verwendet ([Sim90], [Sim96]). Sie zeichnen sich insbesondere durch ein hohes Maß an Innovationsorientierung, Kundenorientierung, Internalisierung, Weltmarktorientierung, Leistungsorientierung und Diversifikation aus (siehe [BF17], S. 3f.

³³ Vgl. [BF17], S. 3.

³⁴ Siehe dazu [RM12].

1.3 Das Gründerökosystem-Canvas als Analyseinstrument

Um ein Gefühl für das bestehende Startup-Ökosystem in Oberhausen zu erhalten, wurden mit den identifizierten Stakeholdern Workshops zum „Gründerökosystem-Canvas Oberhausen“ durchgeführt, die methodisch auf dem vom RKW Kompetenzzentrum entwickelten Gründerökosystem-Canvas fußen. Das vom RKW entwickelte Analyseinstrument Gründerökosystem-Canvas basiert auf dem von Alexander Osterwalder entwickelten Business Model Canvas³⁵. Das Business Model Canvas wird in der Startup-Welt genutzt, um das Geschäftsmodell und eine Startup Idee zu visualisieren und zu testen, ob diese auch unternehmerisch sinnvoll ist.

Die Analyse mit dem Gründerökosystem-Canvas vermittelt ein Gefühl für das Umfeld, die Programme und Netzwerke für Gründer und Startups in der Region. Es hilft dabei, die Stellschrauben der Region besser zu verstehen, um passende Unterstützungsaktivitäten zu entwickeln. Anhand der gewonnenen Erkenntnisse konnten die noch fehlenden Verbindungen und vorhandenen noch zu aktivierende Potenziale leichter identifiziert werden.

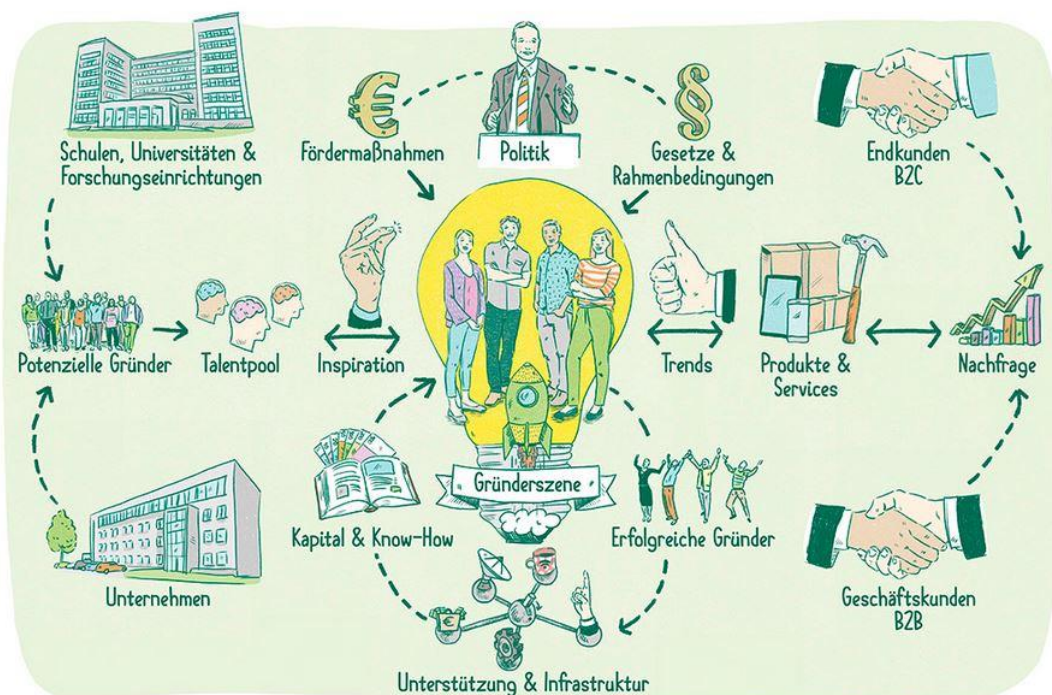


Abbildung 13: Das Gründerökosystem-Modell des RKW³⁶

³⁵ Vgl. [Ost11].

³⁶ Siehe [RKW19a], S. 27.

Im Zentrum des Gründerökosystem-Canvas steht die Gründerszene, die sich bestmöglich an einem Ort in der Stadt miteinander vernetzt. Hier spricht man von einer kritischen Masse an Gründer:innen, die ihre Aktivitäten an einem Ort kanalisieren. Wie groß diese kritische Masse sein muss, damit ein solcher Ort lokale Strahlkraft hat, ist in der Literatur nicht näher definiert. Wichtig ist, dass die Gründer:innen als Role Models mit einer hohen Außenwirkung auftreten und sie zur weiteren Vernetzung der Gründerszene untereinander (unterstützend zum Beispiel als Investoren oder mit KnowHow) und in die Region wirken, indem sie zum Beispiel als Botschafter und Netzwerker in der lokalen Wirtschaftsszene auftreten. Entscheidend für eine erfolgreiche Vernetzung mit der lokalen Wirtschaft ist die Ausprägung eines Entrepreneurial Mindsets in der Stadt. Dazu gehört die Bereitschaft von mittelständischen Unternehmen und Corporates mit der Startup-Szene zu kooperieren und die Risiken der Zusammenarbeit zu tragen ebenso wie die Förderung von Startups auf kommunalpolitischer Ebene bei der Vergabe von Flächen und Nutzung von Infrastrukturen.³⁷

Einen besonderen Einfluss hat die Ausprägung eines Entrepreneurial Mindset auch auf die Integration von Menschen als potenziellen Gründer:innen in die Gründerszene. Entrepreneurial Mindset ist definiert als die Menge an Eigenschaften, Fähigkeiten und Verhaltensweisen, die den Gründer:innen den angestrebten Erfolg ermöglichen. Diese können durch folgende Attribute charakterisiert werden:

- initiativ und selbständig
- offen für Neues sowie agil im Denken und Handeln
- kreativ und innovativ
- resilient gegenüber Rückschlägen
- bereit Risiken einzugehen

Je größer ein Entrepreneurial Mindset bei den Menschen in der Region ausgeprägt ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit zu gründen. Gründen muss als eine mögliche Karri-

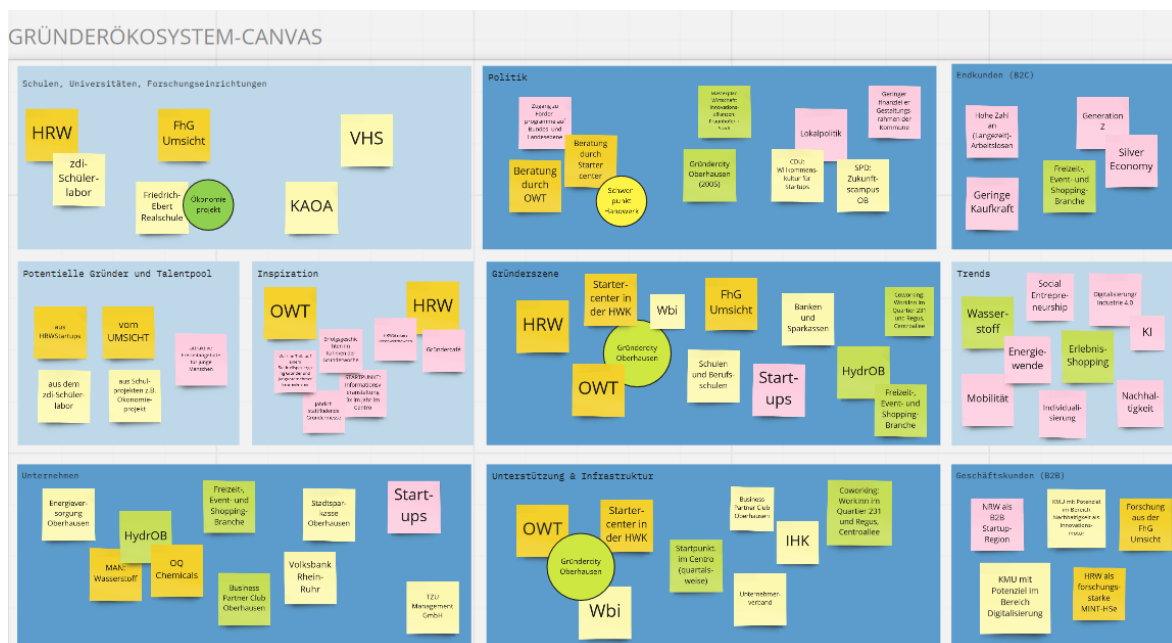
³⁷ Siehe [RKW19a], S. 26 f.

ereoption in den Köpfen der Menschen verankert werden. Dazu gehört auch die Ausbildung von Talenten und Mitarbeiter:innen, die Startups als potenzielle Arbeitgeber in Erwägung ziehen, an Hoch- und Berufsschulen.

Menschen gründen meist dort, wo ihr Lebensmittelpunkt ist. Hier verfügen sie über die besten Netzwerke und ein breites Unterstützungsangebot über persönliche Beziehungen. Ein attraktiver Standort für junge Menschen und Talente zu sein, trägt also auch in einem erheblichen Umfang zur Ausbildung einer lebendigen Gründerszene in der Stadt bei.

2 Das Gründerökosystem-Canvas für Oberhausen (Status Quo Analyse)

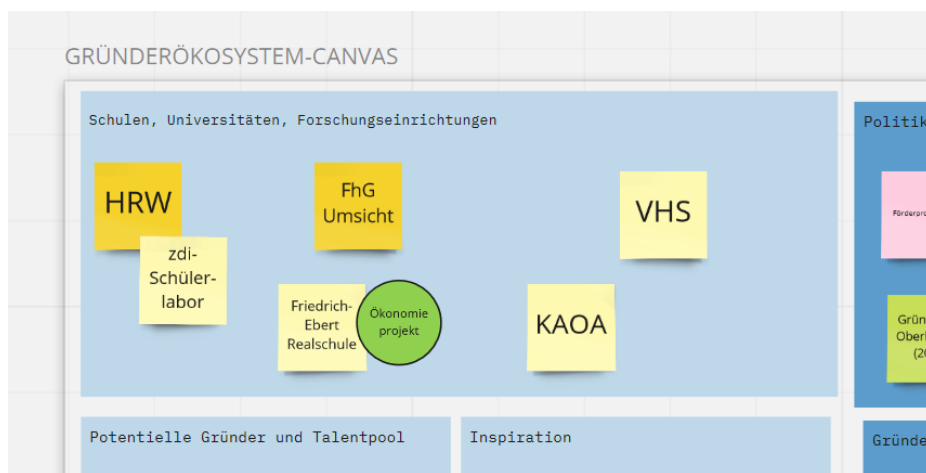
Grundlage der Gespräche und Workshops mit den Stakeholdern in Oberhausen waren die Fragestellungen und Themenbereiche des Gründerökosystem-Canvas des RKWs als Analyseinstrument. Alle Aussagen und Hinweise der interviewten Gesprächspartner:innen wurden geclustert und auf dem Gründerökosystem-Canvas den Bereichen zugeordnet. Alle Aussagen, die auf dem Canvas getroffen werden, spiegeln das Meinungsbild aus den Gesprächen und Workshops wider.³⁸



³⁸ Alle Aussagen, die sich auf weiterführende Quellen beziehen, sind im Folgenden als solche in der Fußnote gekennzeichnet.

Schulen, Universitäten und Forschungseinrichtungen

Schulen, Universitäten und Forschungseinrichtungen fungieren im Gründerökosystem als Talentschmieden und stärken den Wissens- und Technologietransfer in der Region. Ausgründungen aus Hochschulen sind dabei nur ein geringer Teil. Vor allem geht es um die Absolventen und Absolventinnen, die den Talentpool mit ihren Kompetenzen und Ideen bereichern. Entrepreneurship-Lehrstühle und Summer Schools sind von besonderer Bedeutung, um Studierende für das Thema zu begeistern und den Austausch anzuregen.



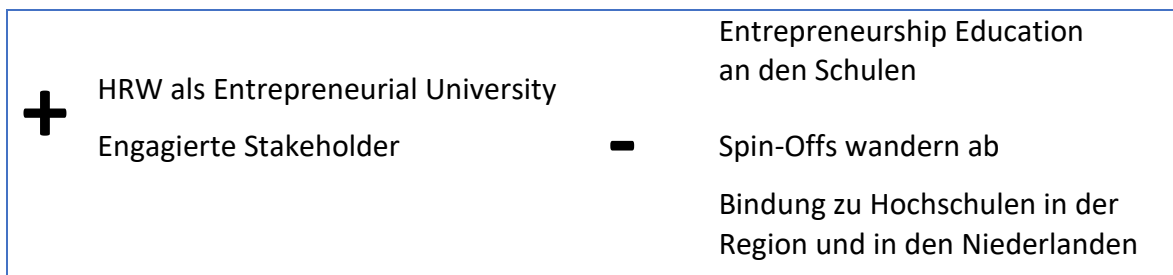
Oberhausen ist kein Hochschulstandort. Doch auch wenn die Hochschule Ruhr West derzeit keinen Standort in Oberhausen hat, versteht sie sich als Hochschule für das westliche Ruhrgebiet. Viele Studierende der HRW wohnen in Oberhausen, zudem gibt es Kooperationen zum Beispiel über das zdi-Schülerlabor³⁹. Für die Hochschule Ruhr West ist die Ausbildung eines Entrepreneurial Mindsets bei ihren Studierenden von hoher Priorität. Bis 2030 will die Hochschule eine Entrepreneurial University werden. Hier entsteht ein großes Potential für die Stadt Oberhausen. Das Fraunhofer Umsicht ist als Forschungseinrichtung eine Brutstätte für innovative Startups, die als Spin-Offs aus der Fraunhofergesellschaft entstehen. Derzeit findet keine Bindung dieser Startups an den Standort Oberhausen statt. Auch zu weiteren Hochschulen und Universitäten im regionalen Umfeld, zum Beispiel auch in den benachbarten Niederlanden gibt es keine engen Verknüpfungen.

In den Oberhausener Schulen gibt es keine standardisierten Formate zur Entrepreneurship Education. Einzelne Projekte wie zum Beispiel das Projekt Unternehmen#Schule mit dem

³⁹ Siehe [ZDI21] oder [HRW20].

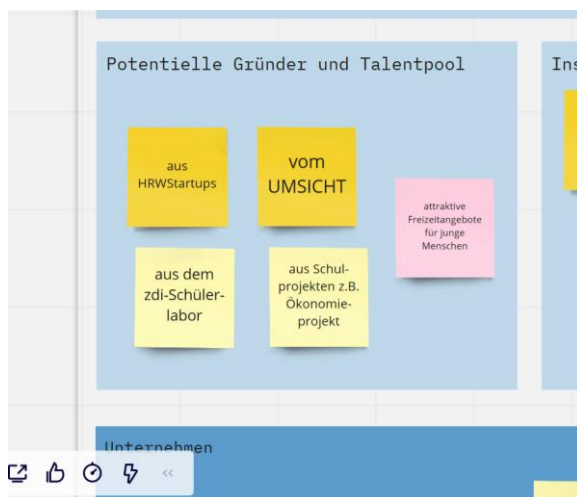
Unternehmerverband findet lediglich in einer Realschule statt und ist angewiesen auf hohes Einzelengagement.

Die VHS und das Programm KAOA sind mögliche Stakeholder für Qualifizierungsmaßnahmen zum Thema Entrepreneurship.



Potentielle Gründer und Talentpool

Der Talentpool speist sich insbesondere aus den Ausbildungsprogrammen regionaler Universitäten, Fachhochschulen und Schulen sowie den Ausbildungsprogrammen ansässiger Unternehmen. Ebenso spielt hier aber auch die Lebensqualität und kulturelle Offenheit der Region eine wichtige Rolle.



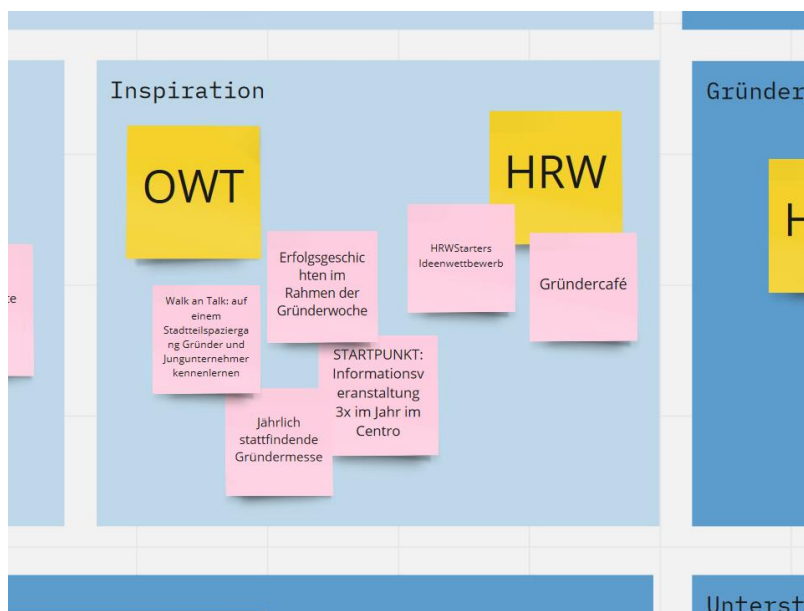
In Oberhausen speist sich der Talentpool aus den in Oberhausen wohnenden Studierenden aus umliegenden Universitäten und Fachhochschulen, aus den Absolvent:innen von lokalen Ausbildungsstätten sowie Mitarbeitenden in Innovationsabteilungen von Unternehmen.

In Oberhausen wie auch im gesamten Ruhrgebiet ist unternehmerisches Denken und Handeln, ein Gründer:innen-Geist, nicht sehr ausgeprägt vorhanden. Traditionelle Angestelltenverhältnisse gelten als erstrebenswertes Ziel. Mit dem Centro und damit verknüpften Freizeitangeboten bietet Oberhausen ein attraktives Freizeitangebot und damit eine hohe Lebensqualität für junge Menschen und potentielle Gründer:innen.

+	Hohe Lebensqualität Centro Regionale Hochschuldichte	-	Entrepreneurial Mindset gering ausgeprägt
---	--	---	--

Inspiration

Im Bereich „Inspiration“ geht es darum, woher potenzielle Gründer in der Region ihre Ideen beziehen. Das kann zum einen ausgehen von den ansässigen Unternehmen bzw. Hochschulen und Forschungseinrichtungen als so genannte Spill-Over-Effekte. Zum anderen kann auch das Erzählen von Gründer:innengeschichten als Erfolgsmodelle Nachahmer hervorgerufen und so zu neuen Gründungen beitragen.



Die Oberhausener Wirtschaft- und Tourismusförderung organisiert unterschiedliche regelmäßige Formate, um erfolgreiche Gründer:innen in Oberhausen bekannt zu machen und

miteinander zu vernetzen. So findet jeweils im September in der Oberhausener Innenstadt die Gründermesse statt. Hier zeigen junge Unternehmen an ihren Ständen, mit welchen Produkten und Dienstleistungen sie sich selbständig gemacht haben. Bei den Gründer-TREFFS, den Walk&Talk Runden oder den Erfolgsgeschichten im Rahmen der Gründerwoche werden erfolgreiche Gründer:innen in den Fokus gestellt, ihre erfolgreichen Gründergeschichten erzählt und die Gründer:innen erlebbar gemacht.

Auch die HRW bietet Formate wie zum Beispiel das HRWStartup-Café, um erfolgreiche Gründer:innen aus der Hochschule vorzustellen und miteinander zu vernetzen. Der Ideenwettbewerb HRWStarters ermutigt zur Entwicklung eigener innovativer Ideen, aus denen auch Gründungen entstehen können. Darüber hinaus bietet die HRW verschiedenste Transferformate zum Wissenstransfer und organisierte über Realprojekte die Zusammenarbeit zwischen von Corporates und Gründungsinteressierten. So können Innovation und aktuelles Wissen aus der Forschung in die Region gelangen.

Erfolgsgeschichten von Gründer:innen erzählen + potentielle Gründer:innen zum Nachahmen motivieren	Transferformate aus der Wirtschaft - KMUs als Ideengeber
--	--

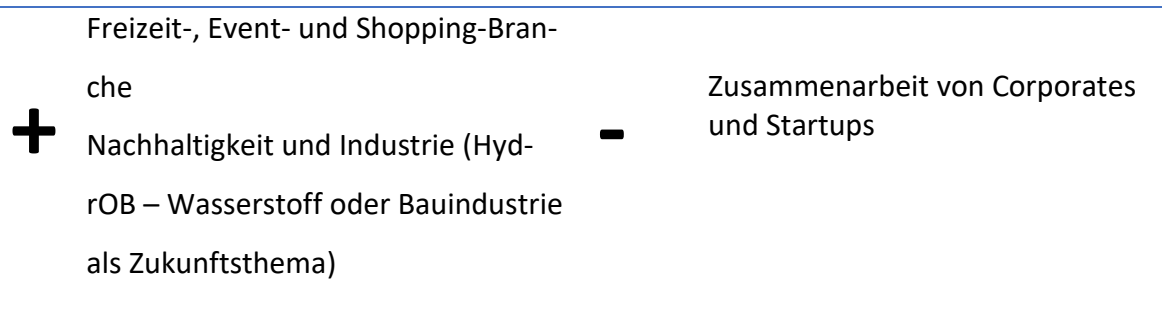
Unternehmen

Mitarbeiter:innen regionaler Unternehmen stellen einen Pool an neuen potentiellen Gründer:innen dar. Ebenso sind innovationsorientierte Corporates in zukunftsweisenden Branchen häufig offen für die Zusammenarbeit mit Startups und auch Ideengeber für neue innovative Gründungen.



In den Gesprächen zum Gründerökosystem-Canvas wurden zwei Branchen explizit hervor-
gehoben, auf die ein besonderer Blick in Bezug auf Gründungen gelenkt werden soll. Dies
ist zum einen die Freizeit-, Event- und Shopping-Branche, die sich rund um da Centro ange-
siedelt.

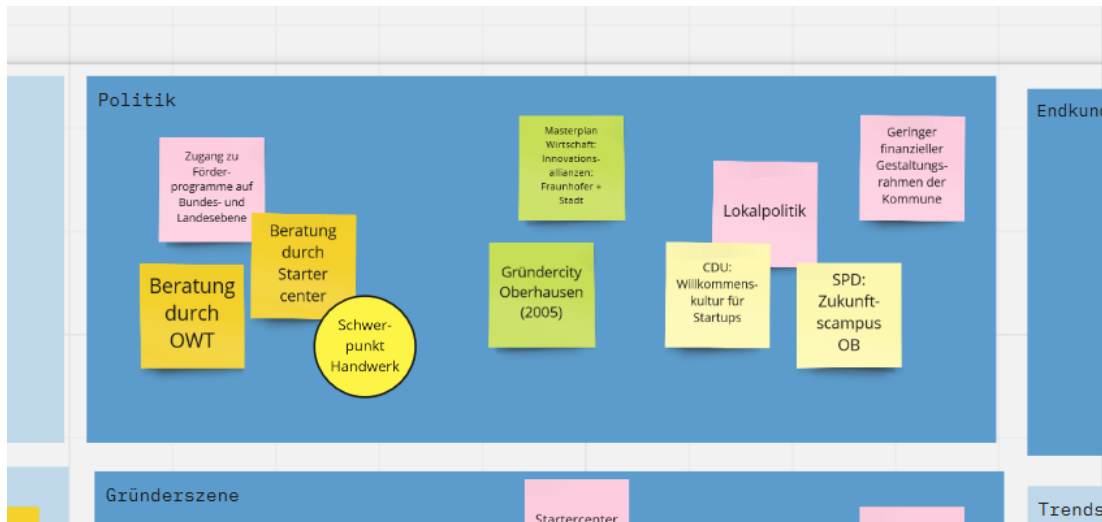
Und zum anderen die Initiative HydrOB. Mit HydrOB soll ein Campus for Hydrogen Techno-
logies in Oberhausen entstehen, der die Ansiedelung von Startups unterstützt und regio-
nalen kleinen und mittelständischen Unternehmen die Erlangung von sowohl praktischen,
als auch theoretischen Kompetenzen im Umgang mit Wasserstoff ermöglicht.⁴⁰



Politik

Auch die politischen Rahmenbedingungen haben einen Einfluss auf die Entwicklung einer
lebendigen lokalen Gründerszene. Sind Fördermittel gut zugänglich, gibt es spezielle Fonds
für regionale Gründerteams, gibt es eine lokalpolitische Lobby für Gründer:innen, dies sind
Fragestellungen, die sich in diesem Bereich stellen.

⁴⁰ Siehe [OB21a].



Den Zugang zu Bundes- und Landesfördermitteln bekommen Oberhausener Gründer:innen über die Beratung durch die OWT sowie durch die Startercenter NRW. In der MEO-Region (Mülheim/Essen/Oberhausen) hat man sich auf eine thematische Schwerpunktsetzung bei den Startercentern verständigt. In Oberhausen findet deshalb die Beratung der Gründer:innen bei der Handwerkskammer statt. Dies hat unter Umständen zur Folge, dass sich nicht alle Gründer:innen hier gleichermaßen angesprochen fühlen.

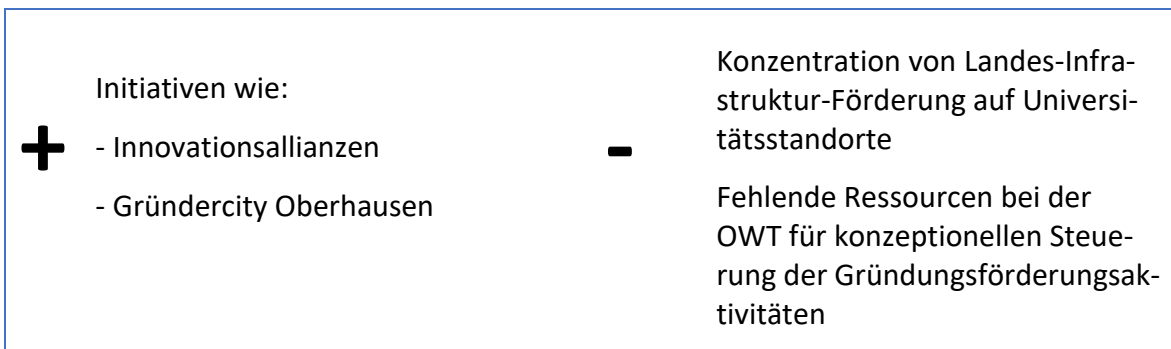
Die Gesprächspartner:innen in den hier durchgeführten Gründerökosystem-Canvas-Workshops erläuterten, dass es bei der OWT zwar Ansprechpartner:innen für das Thema Gründungen gäbe, auf diesem Thema jedoch kein Fokus läge. Es gäbe keine offizielle Zuständigkeit der OWT für das Thema Gründungen. Für eine konzeptionelle Begleitung und Umsetzung des Themas Gründungen und insbesondere Startups mangle es an Ressourcen in personeller und finanzieller Hinsicht.

Seit Mitte 2018 arbeiten Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Stadtgesellschaft an einem Masterplan Wirtschaft⁴¹ mit dem Ziel, Projekte für eine zukunftsfähige Oberhausener Wirtschaft zu initiieren. Mit dem Projekt der Innovationsallianzen werden hier politische Rahmenbedingungen geschaffen, die eine engere Verzahnung zu regionalen Hochschulen vorsieht, die damit den Nährboden für eine lebendige Gründerszene in Oberhausen bilden kann.

Die Landesregierung richtet mit dem Konzept Neue Gründerzeit Nordrhein-Westfalen das Umfeld für Existenzgründungen strategisch aus. Ziel ist, das Gründungsklima weiter zu

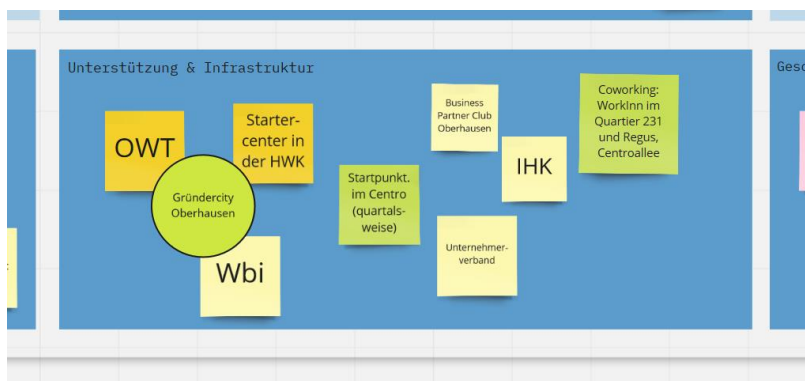
⁴¹ Siehe [OB21b].

verbessern und in den nächsten Jahren bundesweit die meisten Start-ups hervorzubringen.⁴² Dazu wurde ein 10-Punkte-Plan entwickelt. Aus dem Regionalen Wirtschaftsförderungsprogramm des Landes Nordrhein-Westfalen (RWP) wird die Errichtung und der Ausbau von Gründerzentren und Makerspaces gefördert.⁴³ Mit den Exzellenz Start-up Centern NRW fand eine Millionen-Förderung von Universitätsstandorten statt, an der kleinere Städte der Metropolregion nicht direkt profitieren können.



Unterstützung und Infrastruktur

Im Zuge ihrer Unternehmensgründung benötigen Gründer:innen in der Regel Unterstützungsangebote von Unternehmens- und Rechtsberatungen zu Finanzierungsmöglichkeiten wie Zugang zu Wagniskapital und Fördermitteln. Auch das Vorhandensein von günstigen und flexiblen Arbeitsräumen, an denen Gründer:innen sich begegnen und vernetzen können, sind für eine lebendige Gründerszene ausschlaggebend.

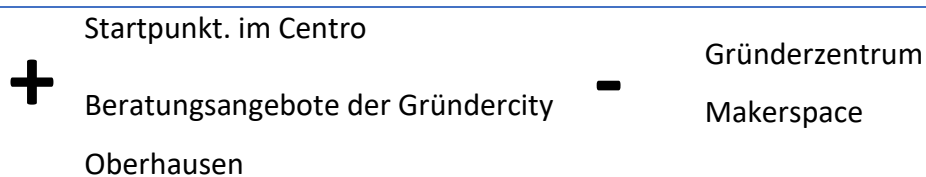


⁴² Siehe [MWI21a].

⁴³ Siehe [MWI21b].

In Oberhausen gibt es einige Coworking-Arbeitsräume. Jedoch fehlt mit dem Verkauf des TZU ein richtiges Gründerzentrum, an dem sich alle Angebote für die Gründerszene bündeln. Auch einen Makerspace gibt es in Oberhausen nicht.

Der Schwerpunkt der Unterstützung der OWT wurde bisher auf der Nachgründungsphase unter dem Leitmotiv „Sicher wachsen“ von jungen Unternehmen durch intensive Begleitung, Know-How Transfer, Vernetzung, Fördermittelberatung sowie Standortberatung gelegt.⁴⁴



Trends / Endkunden (B2C) / Geschäftskunden (B2B)

Die Fähigkeit, neue Trends in Geschäftsmodelle umzusetzen, zeichnet ein funktionierendes Gründerökosystem aus. Dazu ist eine Offenheit gegenüber neuen Technologien und eine Risikofreude nötig.

Ums als Startup am Markt zu bestehen, ist eine gute Marktorientierung wichtig. Ein regional vorhandener Kundenstamm belebt das Gründerökosystem. Hier unterscheidet man zwischen Endkunden (B2C), also Privatpersonen, die als potenzielle Käufer von Produkten und Dienstleistungen in Frage kommen und Geschäftskunden (B2C), wobei hier Unternehmen die Kunden der angebotenen Produkte oder Dienstleistungen sind. Hier können zum Beispiel regionale Branchencluster von Bedeutung sein.



⁴⁴ Aus [OWT21].

Oberhausen hat mit den Themen Wasserstoff und Erlebnishopping zwei Branchencluster, die aktuelle Trends bedienen. Mit der Hochschule Ruhr West und ihrer Kompetenz im Bereich KI, Digitalisierung, Industrie 4.0 und Mobilität sowie Forschungsstärke in Themen, die Nachhaltigkeit betreffen (energetische und wasserökonomische Fragestellung, Zirkulärwirtschaft, um nur einige Beispiele zu nennen) sowie dem Fraunhofer UMSICHT, mit ihrer Kompetenz im Bereich klimaneutrale Energiesysteme, ressourceneffiziente Prozesse und zirkuläre Produkte liegen aktuelle Forschungsergebnisse und Innovationspotentiale in Megatrend-Bereichen im unmittelbaren Zugriff in Oberhausen. Diese könnte stärker genutzt und abgeschöpft werden.

NRW gilt als B2B Startup Region. Durch den engen Kontakt zur ansässigen Industrie agieren viele Start-ups im B2B-Bereich. Verbunden mit der eher geringen Kaufkraft der Oberhausener Bevölkerung scheint eine Konzentration auf eine B2B-Startupförderung lohnenswert.

+	Nähe zur Industrie: B2C – Produkte und Dienstleistungen Forschungs- und Innovationsstärke zu Megatrend-Themen	-	Geringe Kaufkraft Fähigkeit aus Trends Geschäftsmodelle zu machen
---	---	---	---

Die aus der Analyse abgeleiteten Stärken und Schwächen des Gründerökosystems in Oberhausen dienen als Grundlage für die identifizierten ersten Umsetzungsschritte und Big Wins zur Realisierung einer lebendigen Gründungskultur in Oberhausen.

3 Konzeption einer Startup-Förderung für Oberhausen

3.1 Vorbemerkungen zum Gründungsförderungsmodell HRWStartups der Hochschule Ruhr West (HRW)

Die Hochschule Ruhr West (HRW) ist eine Hochschule für angewandte Wissenschaften (HAW) mit den Standorten Mülheim und Bottrop. Mit ihren 31 Bachelor- und Masterstudiengängen bietet sie ihren ca. 7.000 Studierenden ein breites Studienspektrum in den Ingenieurwissenschaften, der Informatik, den Naturwissenschaften und der Betriebswirtschaftslehre. In den vergangenen 12 Jahren seit ihrer Gründung hat die Hochschule ein rasantes Wachstum bei Aufbau ihrer Studiengänge, aber auch bei der anwendungsorientierten Forschung und der Gestaltung des Wissenstransfers in Richtung Unternehmen und Gesellschaft erlebt. Sie versteht sich daher selbst als ein „Startup“ im Bildungsumfeld und verfolgt in seiner Vision 2030 das Ziel, eine „Entrepreneurial University“ zu werden.

Die HRW versteht sich als Hochschule in der Region für die Region des westlichen Ruhrgebietes. Neben den Standortstädten Mülheim und Bottrop spielt die Stadt Oberhausen als Bindeglied und Heimatort vieler Studierenden eine sehr wichtige Rolle für die Hochschule. Die beiden Großstädte Duisburg und Essen liegen ebenfalls im regionalen Bezugsgebiet haben aber mit der Universität Duisburg-Essen bereits einen starken Hochschulpartner in ihren Stadtgebieten.

Trotz eines bisher fehlenden offiziellen Standortes der HRW in Oberhausen ist es ein großes Bestreben der Hochschule, sich über Projektstrukturen (z.B. zdi-Schülerlabor „Lab4u – MINT macht digital“⁴⁵) dauerhaft in Oberhausen zu verankern. Das Thema Startup-Förderung lässt in diesem Zusammenhang ebenfalls große Potentiale erkennen. Es ist daher naheliegend, die Ansätze der Stadt Oberhausen und der HRW „anschlussfähig“ zu gestalten und in hohem Maße Synergien durch gemeinsame Aktivitäten und Nutzung von Formaten zu heben. Eine Orientierung des neuen Oberhausener Ansatzes an einem adaptierten und erweiterten Stufenmodell der HRW erscheint daher sehr empfehlenswert.

⁴⁵ <https://www.hochschule-ruhr-west.de/zdi-schuelerlabor-lab4u/>.

3.1.1 Darstellung des Stufenmodells des Entrepreneurships von HRW Startups

Bereits wenige Jahre nach Gründung der HRW in 2009 entstanden in der Regel auf Basis von Einzelinitiativen Ansätze zur Förderung der Startup-Kultur an der Hochschule. In Bottrop wurde eines der ersten FabLabs in Deutschland gegründet, dass mittlerweile einen überregionalen guten Ruf hat. In Mülheim wurde eine eigene Sparkassen-finanzierte Stiftungsprofessur zum Entrepreneurship eingerichtet. Hochschulweit wurde der Ideenwettbewerb HRWStarter initiiert und mehrfach durchgeführt. Aber alle diese beispielhaft genannten Ansätze folgten keiner übergeordneten Strategie oder einem einheitlichen Fördermodell. So war für die Gründungsinteressierten in der Regel unklar, an wen sie sich bzgl. Beratung wenden sollten und welche Unterstützung (Räumlichkeiten, Mentoring, Fördermittelberatung, Laborzugänge etc.) überhaupt möglich war.

Mit dem im Jahr 2018 vom Bundeswirtschaftsministerium ausgeschriebenen Förderprogramm EXIST Potentiale zur Förderung einer Kultur der unternehmerischen Selbständigkeit an Hochschulen ergab sich dann die große Chance für die Hochschule, eine entsprechende Struktur im Rahmen eines Förderprojektes aufzubauen. Der Ausschreibungswettbewerb wurde erfolgreich abgeschlossen und seit Mai 2019 läuft an der HRW das auf 4 Jahre ausgelegte Projekt HRWStartUps⁴⁶ zum Aufbau von Gründungsförderungsstrukturen.

Entscheidend für den Erfolg im Wettbewerb waren intensive Voranalysen und die Unterstützung durch die Mentorenhochschulen TU Dortmund mit dem Centrum für Entrepreneurship & Transfer (CET)⁴⁷ und HS München mit dem Strasczeg Center for Entrepreneurship (SCE). Darüber hinaus flossen die Erkenntnisse aus einem Besuch des Silicon Valley und die Mitarbeit in der Denkfabrik Hochschulen und Entrepreneurship e.V.⁴⁸ zur Vernetzung und dem Erfahrungsaustausch in der Gründungsförderung. So konnte ein mehrstufiges Förderungsmodell basierend auf langjährig bewährten Ansätzen erfahrener Hochschulen skizziert werden, welches sich nun in der Umsetzung befindet.

⁴⁶ Siehe [HRW21]. Die Social Media-Präsenz auf Instagram zum Projekt befindet sich derzeit im Aufbau.

⁴⁷ Information unter <https://cet.tu-dortmund.de/>.

⁴⁸ Information unter <https://www.denkfabrik-he.org/>.

Ein besonderer Schwerpunkt des Stufenmodells liegt auf der Förderung von Menschen mit Zuwanderungsgeschichte und Gründerinnen sowie der Entwicklung nachhaltiger Geschäftsmodelle. Die folgende Abbildung zeigt das spiralförmige Modell des Entrepreneurships der HRW Gründungsförderung:



Abbildung 14: Stufenmodell des Entrepreneurships der Gründungsförderung an der HRW

Gründungsinteressierte und Gründer:innen durchlaufen idealerweise alle vier Stufen des Modells, um aufgrund der umfassenden Vorbereitung möglichst hohe Erfolgschancen für ihr Gründungsprojekt zu haben. Ein Einstieg in das Stufenmodell ist jedoch jederzeit und auf jeder Stufe möglich. Zielgruppen der Gründungsförderung sind zum einen Wissenschaftler:innen, die im Rahmen von anwendungsorientierter Forschung, Transfer und Lehre Innovationen entwickelt haben, und zum anderen insbesondere die Studierenden der Hochschule. Innovationen als Basis für eine Gründung können solche Produkt-, Prozess- oder Dienstleistungsinnovationen sein, die einen Bezug zu den inhaltlichen Schwerpunkten und Studiengängen der Hochschule haben. Gründer:innen, deren Gründungsidee keinen Bezug zur Hochschule hat oder der die Innovationshöhe fehlt, werden für eine qualifizierte

Beratung und Unterstützung an die Partner der Hochschule (z. B. regionale Startercenter oder die IHKs) weitergeleitet.

Stufe „Sensibilisieren“ durch Startup-Projekte

Die Mehrzahl der Studierenden und Wissenschaftler:innen der HRW sehen in der Regel die „klassische“ Angestelltentätigkeit als (einzige) Beschäftigungsoption für sich. Eine Selbständigkeit oder Unternehmensgründung sind eher selten angestrebte Alternativen. Wenn sie als Option in Frage kommen, ist häufig unbekannt, dass die Hochschule Begleitung und vielfältige Unterstützung anbieten kann. Beides soll durch den Baustein „Sensibilisieren“ geändert werden. Ziel ist es, Gründung und Selbständigkeit als attraktive und motivierende Alternative in den Köpfen zu verankern und allen Hochschulangehörigen bekannt zu machen, dass die Hochschule vielfältige Unterstützung für eine Gründung anbieten kann und ein kompetenter Partner ist.

Durch das Wahlmodul **StartupProject**, dass in einer Vielzahl von Studiengängen an der HRW gewählt werden kann, sollen die Studierenden möglichst früh im Studium entlang eines Design Thinking Prozesses lernen, ein eigenes Gründungsprojekt im Team von der ersten Idee bis hin zum ausgefeilten Geschäftsmodell in Form eine Business Model Canvas zu entwickeln und mittels Pitchdeck zu präsentieren. Über dieses Modul sollen in den kommenden Jahren jährlich ca. 500 Studierende grundlegende praxisrelevante „Entrepreneurial Skills“ vermittelt bekommen. Aufgrund langjähriger Erfahrungen des Strascheg-Centers for Entrepreneurship der Hochschule München mit der Durchführung solcher „Real Projects“ geht die Hochschule davon aus, dass ca. 10 Prozent der Teilnehmer:innen am Wahlmodul in der Folgezeit ein Gründungsprojekt starten.

Stufe „Identifizieren“ durch ein dezentrales Netzwerk der Gründerscouts

Basierend auf dem Leitgedanken „Keine Gründungsidee fällt durchs Raster“ wird ein dezentrales Netzwerk von Gründerscouts in den Fachbereichen und Instituten mit direkter Anbindung an die zentrale Gründungsförderung in Mülheim aufgebaut. Neben den Gründerscouts werden in jedem Institut Professor:innen benannt, die gemeinsam mit den

Scouts als kompetente Ansprechpartner:innen für Gründungsinteressierte fungieren und proaktiv Menschen und Ideen suchen, die ein hohes Gründungspotential haben. Neben der „Identifikation“ von Ideen und „Entrepreneuren“, geht es im Rahmen von **Erstberatungsgesprächen** auch darum die Idee und das bisherige Team im Rahmen einer Ist-Analyse einzuschätzen und nächste Schritte sowie Bedarfe (z. B. Qualifizierung über HRWEducate, Partner etc.) zu identifizieren.

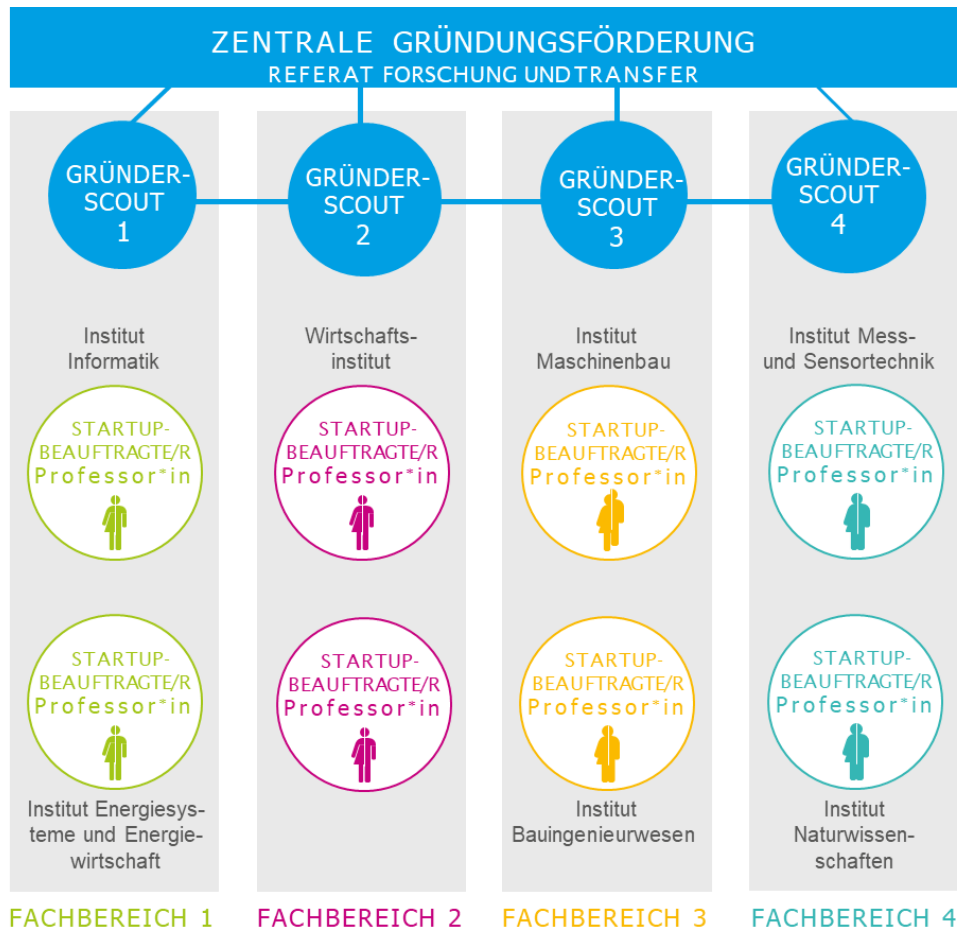


Abbildung 15: Struktur der dezentralen Ansprechpartner:innen in den Fachbereichen

Stufe „Qualifizieren“ durch HRWEducate

Viele Gründer:innen sind technologische Fachexperten in einem bestimmten Bereich (z. B. Künstliche Intelligenz, Sicherheitstechnologien, Additive Fertigung etc.) es fehlen ihnen jedoch wichtige gründungsrelevante Kenntnisse und Fertigkeiten in anderen Bereichen. Eine bedarfsgerechte Qualifizierung, die direkt praxiswirksames Wissen vermittelt, reduziert die Risiken einer Gründung und erhöht die Erfolgschancen. Im Rahmen des Stufenmodells

wurde daher das modulare Qualifizierungsprogramm **HRWEducate** entwickelt. Dieses Programm wird zum einen zeitlich gestreckt über mehrere Wochen semesterbegleitend angeboten oder – wie in der folgenden Abbildung dargestellt – als Summer School komprimiert innerhalb einer Woche:

HRWSTARTUPS: SUMMER SCHOOL AGENDA 2021					
ZEIT	MONTAG	DIENSTAG	MITTWOCH	DONNERSTAG	FREITAG
9:00 - 9:30	9:00 - 9:30 Einführung & Erwartungen	9:00 - 9:30 Problemstellung			
9:30 - 10:00	9:30 - 10:30 Grundlagen Entrepreneurship		9:00 - 11:00 Kundenorientierung	9:00 - 11:00 Prototyping, Testing und Lean Startup	9:00 - 10:30 Steuerung eines Startups
10:00 - 10:30		9:30 - 11:30 Ideation und Ideenbewertung			
10:30 - 11:00	10:30 - 11:30 Individueller Kontext und Motivation				
11:00 - 11:30				11:00 - 11:30 Erfahrungsbericht	
11:30 - 12:00	11:30 - 12:30 Kommunikation und Teamwork	11:30 - 12:30 Geschäftsmodelle	11:00 - 12:30 Grundlagen der BWL	11:30 - 12:30 Patente & Rechtsfragen	10:30 - 12:30 Pitches
12:00 - 12:30					
12:30 - 13:00	PAUSE	PAUSE	PAUSE	PAUSE	PAUSE
13:00 - 13:30					Reflexion & Abschluss
13:30 - 14:00	13:30 - 15:00 Arbeitsweisen	13:30 - 14:30 Geschäftsmodelle	13:30 - 14:30 Förderungen und Finanzierung	13:30 - 15:00 Pitching und Storytelling	
14:00 - 14:30		14:30 - 15:00 Erfahrungsbericht	14:30 - 15:00 Zwischenstand		
14:30 - 15:00					

Abbildung 16: Agenda der HRWStartUps Summer School 2021

Die Module werden entweder über interne Expert:innen oder in Zusammenarbeit mit externen Expert:innen oder Partnern (z.B. den Startercentern und IHKs der Region sowie PRO-ven-dis) angeboten. Neben Seminarräumen der Hochschule bieten insbesondere das FabLab Bottrop sowie das IoT-Labor in Mülheim ideale Rahmenbedingungen für entsprechende Schulungen und Veranstaltungen.

Stufe „Fördern“ durch HRWIncubate

Im Idealfall durchlaufen die Gründerteams die Stufen „Sensibilisieren“, „Identifizieren“ und „Qualifizieren“ mit den entsprechenden Unterstützungs- und Beratungsangeboten der Hochschule und ihrer Partner und entscheiden sich dann, ein Startup⁴⁹ zu gründen. Die nun

⁴⁹ Vgl. dazu auch Kapitel 1.2.1.

beginnende Gründungsphase ist besonders coaching- und unterstützungsintensiv. Die HRW hat daher das Inkubatorenprogramm HRWIncubate aufgebaut. Der Einstieg in das Programm erfolgt durch ein erfolgreiches Pitching vor einer internen Auswahljury. HRWIncubate bietet Gründer:innen-Teams vielfältige Unterstützung in der letzten Phase vor der Gründung des Startups und auch für einen begrenzten Zeitraum darüber hinaus. Das Inkubatorenprogramm umfasst u.a. die Bereitstellung von festen Arbeitsplätzen, individuelles Mentoring, in begrenztem Umfang Sachmittel, Postadresse des Startups, Unterstützung durch PR- und Marketingmaßnahmen etc.

Idealerweise mündet diese Unterstützung in die Gründung des Startups. Damit endet die offizielle materielle Unterstützung des Startups. Durch die Aufnahme in den Kreis der Startup-Alumnis bleibt eine intensive Bindung an die Hochschule jedoch auch in der Folgezeit erhalten.

3.1.2 Ist das Gründungsförderungsmodell einer HRW auf eine Kommune übertragbar?

Die Hochschulen für angewandte Wissenschaften in Deutschland sind Orte, an denen Studierenden auf Basis des aktuellen Wissens zu praxisorientierten Experten in Ihren Fachgebieten ausgebildet werden. Im Rahmen der anwendungsorientierten Forschung an den HA-Wen werden von forschenden Professor:innen und wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen Innovationen generiert, die eine hohe Anwendungsorientierung aufweisen und in der Praxis umsetzbar sein sollen. Neuestes Fachwissen und Innovationen bilden die Grundlage für die Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle und den Aufbau von Startups. Es ist also wenig verwunderlich, dass sich gerade im Umfeld von Hochschulen Inkubatoren und Startups ansiedeln, um so die Anbindung an die Infrastruktur der Hochschule und den Wissenstransfer möglichst aufrecht lange zu halten.

Die Entwicklung des Silicon Valley wäre bspw. ohne die Anbindung der Startups an die Stanford University nicht denkbar gewesen. Umgekehrt wäre aber auch die Stanford University kein Aushängeschild des US-amerikanischen Hochschulsektors ohne „seine“ Startups.

Gründungen aus dem Hochschulkontext heraus bilden alle Facetten des Spektrums der Selbständigkeit ab (vgl. Abbildung 3: Formen der Selbständigkeit und des Unternehmertums). Von der freiberuflichen Tätigkeit, z.B. als Ingenieur oder Architekt, bis hin zum High-tech-Startup mit internationalem Zielmarkt sind alle Ausprägungen zu finden. Dies unterscheidet die Gründerszene einer Hochschule nicht von der einer Kommune. Die Unterschiede liegen in der quantitativen Verteilung (deutliche Dominanz von Startups an Hochschulen) und dem direkten Zugang zur Zielgruppe „Gründungsinteressierte mit technologischem und / oder ökonomischen Background“. Unabhängig davon sind aber die zugrundeliegenden Fragestellungen und Informationsbedarfe aller Gründer:innen ähnlich:

- Formulierung der Geschäftsidee (einfach) oder des Geschäftsmodells (komplex)
- Finanzierung des Gründungsvorhabens
- Gewinnung von (ersten) Kunden (Vertrieb und Marketing)
- Vervollständigung des Teams und Gewinnung von Partnern (z.B. Zulieferer, Vertriebspartner etc.)
- Wahl von Rechtsform und Gesellschafterstruktur
- ...

Da diese Fragestellungen und Informationsbedarfe im Stufenmodell der Gründungsförderung direkt adressiert werden, ist die Übertragbarkeit des Modells von der Hochschule auf eine nicht hochschulgebundene Struktur in sehr hohem Maße gegeben.

3.2 Zielgruppen der Gründungsförderung in Oberhausen

Oberhausen ist als kommunaler Wirtschaftsraum zu klein, um bestimmte Gründungsideen und Zielgruppen per se auszuschließen. Aufgrund der begrenzten kommunalen Ressourcen ist es jedoch notwendig. Es geht vielmehr um eine Fokussierung der Ressourcen auf bestimmte Zielgruppen ohne anderen keinerlei Unterstützung anzubieten. Als Orientierung für eine Zielgruppenbildung können die folgenden vier Kriterien herangezogen werden:

a. Reichweite und Wachstumsdynamik des Geschäftsmodells

In der Diskussion über Startups und Gründungen wird häufig das Idealbild des **Unicorns** propagiert. D.h. Startups sollten nach einem global skalierenden Geschäftsmodell mit sehr hohen Wachstumsraten streben. Die Steigerung des Umsatzes und die Gewinnung von Marktanteilen zunächst unter Vernachlässigung von Ertragszielen sollen eine Wachstums-story befeuern, die den Investoren bei einem Exit an der Börse eine möglichst hohe Marktkapitalisierung und damit Gewinne sichert.

Das Gegenmodell zu den Unicorns sind die **Zebras**, die eine nachhaltige Geschäftsentwicklung häufig in regional oder national beschränkten Märkten anstreben.⁵⁰ Zebras stellen für ein Gründerökosystem in Oberhausen auch aufgrund der Rahmenbedingungen (z.B. VC-Investoren) die deutlich attraktivere und realistischere Startup-Variante dar.

b. Generationenmodelle

Generationen-Modelle können hilfreich sein, die Zielgruppen der Gründungsförderung zu strukturieren und durch geeignete Maßnahmen anzusprechen und zu unterstützen. Sehr populär ist mittlerweile die von **Douglas Coupland** in seinem Episodenroman "Generation X – Tales for an Accelerated Culture" populär gemachte Einteilung in Generation X, Generation Y, Generation Z etc.⁵¹

⁵⁰ Vgl. Zum Konzept die Zebras die Ausführungen im Kapitel 1.2.4.

⁵¹ Vgl. [Cou91].



Abbildung 17: Gen Y und Gen Z⁵²

Die Generationen lassen sich über verschiedene Merkmale, z.B. Lebensplanung, Bildung, Beruf und Karriere, Medienverhalten, Werte, Umgang mit Krisen etc., charakterisieren. Die Angaben über die exakten Zeiträume der verschiedenen Generationen schwanken in der Literatur. Eine grobe Einteilung sieht wie folgt aus:⁵³

- **Generation X:** 1965-1980
- **Generation Y** (Generation Millennials): 1980-2000
- **Generation Z** (Generation Greta, Post-Millennials): 2000 - jetzt

Hinsichtlich ihrer Digitalisierungskompetenz und Mediennutzung werden die Menschen der Generation X auch als **Digital Immigrants** bezeichnet, da sie nicht von klein auf mit den neuen Technologien vertraut sind.⁵⁴ Die Generation Y sind als **Digital Natives** mit IT und digitalen Medien aufgewachsen und somit eng mit deren Nutzung vertraut. Generation Z ist in Abgrenzung zu Generation X noch deutlich stärker gewohnt daran, eine Flut von digitalen Informationen zu verarbeiten und effizient zu nutzen – dies macht sie zu **Digital Natives 2.0**.

⁵² Siehe [Wik21].

⁵³ Vgl. dazu [UNI21].

⁵⁴ Vgl. [Pre01].

Für das aktuelle Gründungsgeschehen im Startup-Bereich ist die Generation Y als primäre Zielgruppe besonders relevant. Perspektivisch wird die Generation Z sukzessive an Bedeutung gewinnen und ist insbesondere für die Sensibilisierung für das Thema Entrepreneurship besonders relevant.

c. Innovationsgehalt des Gründungsvorhabens

Jede Gründung hat das Potential sich positiv auf die regionale Wirtschaftsstruktur auszuwirken und ist daher zu begrüßen. Ein besonders hohes Potential weisen gewerbliche Unternehmensgründungen mit hohem Innovationsgehalt (Startups) auf. Sie sollten daher eine zentrale Zielgruppe der regionalen Gründungsförderung sein.⁵⁵

d. Branchenfokussierung

Zum Kriterium Branchenfokussierung vergleiche Kapitel 3.3.2 „Regionale Stärken nutzen“ und die vorgestellten Branchenschwerpunkte „Freizeit-, Event- und Shopping-Branche“ sowie „Wasserstoff – HydrOB“.

⁵⁵ Vgl. dazu insbesondere die Argumentationen in Kapitel 1.2.2 und Kapitel 1.2.3.

3.3 Konzeption eines Gründerökosystems in Oberhausen

3.3.1 Vorbemerkungen

Oberhausen steht im Standortwettbewerb mit vielen Kommunen im Ruhrgebiet. Städte im östlichen Ruhrgebiet (insbesondere Bochum und Dortmund) verfügen über ein gewachsenes und sehr gut funktionierendes regionales Gründerökosystem und sind zudem auch aufgrund von Landesförderung mit umfassenden Finanzmitteln ausgestattet. Nichtsdestotrotz oder gerade deshalb ist eine aktive Positionierung für die Entwicklung der Stadt unerlässlich.

Oberhausen zählt wie Mülheim, Bottrop, Herne etc. zu den kleineren Großstädten in der Region und ist dadurch sowohl in seiner Strahlkraft als auch in seinen Ressourcen limitiert.

In Analogie zur Ausgangslage der Hochschule Ruhr West aber auch vieler anderer Kommunen gibt es aus den letzten Jahren viele gute Ansätze und Projekte. Es fehlt jedoch das übergreifende strukturierenden Gesamtkonzept, in das die bestehenden und die neuen Ansätze eingeordnet, priorisiert mit einer Planung unterlegt werden können. Der **Gründerökosystem-Canvas** kann künftig als Orientierungsrahmen bzgl. der vorhandenen und zu entwickelnden Strukturen in Oberhausen dienen. Das Herzstück wird das **Stufenmodell der Gründungsförderung** (ab Kapitel 3.3.3) bilden. Es zielt darauf Gründungsaktivitäten mit dem Schwerpunkt Startups⁵⁶ anzuregen und bis zu Gründung zu unterstützen und zu begleiten.

3.3.2 Mögliche Differenzierungsfaktoren des Oberhausener Gründerökosystem?

Was macht das Konzept des Oberhausener Gründerökosystem einzigartig?

Oberhausen steht im Wettbewerb um Gründer:innen und Startups mit vielen anderen Kommunen in der Region (z.B. Dortmund oder Essen) aber auch in ganz Deutschland, wie beispielsweise Berlin oder München. Diese Konkurrenten verfügen in der Regel bereits

⁵⁶ Alle Stufen des Modells stehen grundsätzlich allen Gründungsinteressierten offen (nicht nur Startups). Sie adressieren lediglich die in der Regel höheren spezifischen Informations- und Unterstützungsbedarfe von Startup-Gründer:innen.

über ein sehr aktives Gründerökosystem in der Regel mit einer Anbindung an eine Universität und/oder eine Hochschule für angewandte Wissenschaften. Es stellt sich somit die Frage, wie sich die Stadt erfolgreich in diesem scheinbar übermächtigen Wettbewerb positionieren kann.

Letztendlich ist die Differenzierung im Wettbewerb nur durch ein möglichst hohes Maß an Einzigartigkeit, Engagement und gelebten Partnerschaften möglich. Folgende **Differenzierungsmöglichkeiten** lassen sich erkennen:

1. Nachhaltigkeit des Ansatzes

In 2019 wurde das vom Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie NRW geförderte und von der Business Metropole Ruhr GmbH (BMR) geleitete Projekt „Innovationszentren Ruhr“ gestartet.⁵⁷ Ziel des Projektes ist, es die ca. 30 Technologie- und Gründerzentren (TGZ) im Ruhrgebiet zu vernetzen und neu auszurichten.⁵⁸ Die Historie einiger dieser TGZ reicht bis in die 80er Jahre des vorigen Jahrhunderts zurück. Viele Kommunen sind mittelbar oder auch unmittelbar an den TGZ beteiligt. Diese sind in der Regel finanziell solide aufgestellt und weisen einen hohen Anmietungstand auf. Die Herausforderung der TGZ liegt an einer anderen Stelle: Unter den Mietern und Nutzern ist der Anteil der Startups und Neugründungen zumeist eher gering. Es ist den Betreibern der TGZ nicht gelungen, einen Kreislauf entstehen zu lassen, in dem über die Aktivitäten des TGZ und seiner Partner neue Startups generiert werden, diese dann im TGZ wachsen und sich entwickeln und nach wenigen Jahren für neue Startups Platz machen.

Das regelmäßige Entstehen von Startups setzt voraus, dass um das TGZ herum ein Gründerökosystem entstanden ist, in dem es einen großen regionalen Pool an potenziellen Gründer:innen und einen Talentpool gibt. **Dies kann jedoch nur gelingen, wenn über Sensibilisierungsmaßnahmen z.B. bereits in der Hochschul-, Schul- ggf. sogar Vorschulzeit ein Entrepreneurial Mindset in der Region / Kommune vermittelt und die Gründungsbereitschaft gefördert wird.**

⁵⁷ Siehe [BMR20].

⁵⁸ Vgl. dazu auch [Agi20] für vertiefende Informationen.

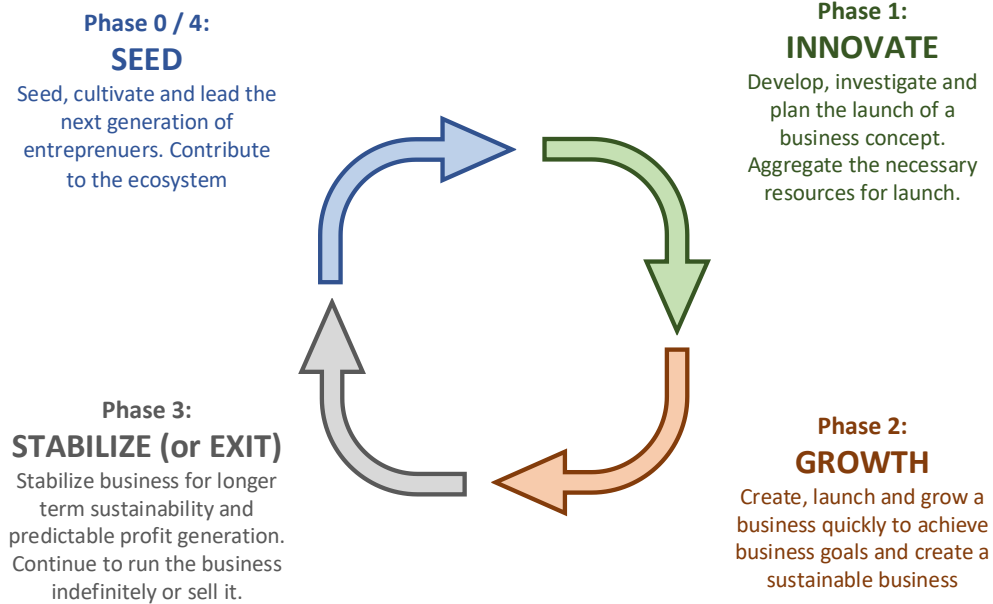


Abbildung 18: The Entrepreneur's Life Cycle⁵⁹

Es ist nicht ausreichend nur auf diejenigen zu fokussieren, die sich bereits mit dem Gedanken einer Gründung beschäftigen, kurz vor dieser stehen oder diese bereits vollzogen haben (Phasen 1 – 3 in Abbildung 18). **Die Erweiterung der Perspektive auf die frühen Phasen (insbesondere Phase 0/4) bietet eine große Chance der Differenzierung für die Gründungsförderung in Oberhausen! So kann eine wirklich nachhaltige Entwicklung des Gründerökosystems in Oberhausen gefördert werden. Sie setzt voraus, dass Geduld als langfristiger Erfolgsfaktor erkannt und der Wunsch nach schnellen aber wenig nachhaltigen Erfolgen hintenangestellt wird.**

2. Regionale Stärken nutzen

Die Gründungsförderung und das Gründerökosystem Oberhausen sollten grundsätzlich für alle Gründungsideen und damit Branchen offen sein. Eine zu starre Verengung auf wenige oder gar einen Schwerpunkt ist aufgrund der Größe der Kommune wenig empfehlenswert. Nichtsdestotrotz ist es hilfreich, regionale Stärken zu fördern und in der Außendarstellung hervorzuheben, um die Attraktivität des Standortes zu stärken. Dennoch muss sich mit der Frage der Priorisierung und Schwerpunktsetzung in der weiteren Konzeption auseinandergesetzt werden. Im Rahmen von Expert:innen-Gesprächen sind zwei Schwerpunktbereiche

⁵⁹ in Anlehnung an Abbildung unter [NEC21].

identifizieren, die zukunftsweisenden Themen adressieren: „Freizeit-, Event- und Shopping-Branche“ sowie „Nachhaltigkeit und Industrie“

Freizeit-, Event- und Shopping-Branche

Mit der Eröffnung des neu gebauten Einkaufszentrums CentrO im Jahr 1996 in der Neuen Mitte Oberhausen, dem ehemaligen Gelände der Gutehoffnungshütte (GHH), wurde der Grundstein für die weit überregional wirkende Bekanntheit von Oberhausen als **Aushängeschild der Freizeit-, Event- und Shopping-Branche** gelegt. Neben dem Centro als größten Einkaufszentrum Deutschlands wurde auf dem Neue Mitte-Gelände u.a. die König-Pilsener-Arena, ein Multiplex-Kino, das Erlebnisbad Aquapark, das Metronom Theater, eine eigene Marina (Heinz-Schleußer-Marina) mit direkter Anbindung an den Rhein-Herne-Kanal sowie ein Sealife und ein Legoland eröffnet. In der Nähe befinden sich der Gasometer Oberhausen als Ankerpunkt der Route der Industriekultur und Ausstellungsort sowie das Schloss Oberhausen mit der Ludwiggalerie und das Fußballstadion von Rot-Weiß Oberhausen. **Eine solche Verdichtung von Freizeit-, Event- und Shopping-Angeboten an einem Ort ist einzigartig im Ruhrgebiet und vermutlich in ganz Deutschland.**

Hinzu kommt, dass mit der **TZU Technologiezentrum Umweltschutz Management GmbH** ein langjährig agierendes Technologie- und Gründerzentrum, mit dem **Fraunhofer-Institut für Umwelt-, Sicherheits- und Energietechnik (UMSICHT)** eine außeruniversitäre Forschungseinrichtung und nicht zuletzt mit der **OWT Oberhausener Wirtschafts- und Tourismusförderung GmbH** die Wirtschaftsförderung der Stadt Oberhausen in der neuen Mitte ihren Standort haben. **Bezogen auf die Weiterentwicklung und Stärkung des regionalen Gründerökosystems ist diese Konstellation als ideal zu bezeichnen.**

Der Branchenfokus Freizeit, Event und Shopping bietet darüber hinaus noch zwei weitere signifikante Potentiale mit sich:

1. Die Neue Mitte Oberhausen hat einen **sehr hohen Bekanntheitsgrad und eine sehr große Attraktivität bei Kindern, Jugendlichen und junge Erwachsenen unter 30 Jahren**. Diese strahlt auch positiv auf die gesamte Stadt Oberhausen aus und stellt einen

klaren Standortvorteil dar. **Die oben genannte Generation Z ist gleichzeitig die wichtigste Zielgruppe für den Canvas-Bereich „Potenzielle Gründer und Talentpool“.**⁶⁰

2. Bereits vor der Corona-Pandemie befand sich der Einzelhandel in einem starken Umbruch. Während früher die Formel für erfolgreichen stationären Handel lautete „mehr Umsatz pro Quadratmeter“, sprechen wir heute von „**mehr Erlebnis pro Quadratmeter**“. Diese Shopping-Erlebnis ist zunehmend die Inszenierung und Social Media-Fähigkeit des Angebotes und der Verkaufsflächen geprägt. Nur so kann der fortschreitenden Digitalisierung des Einkaufs über Online-Shops und Lieferdienste ein Wettbewerbsvorteil entgegengesetzt werden. Umgekehrt kann der stationäre Handel auch durch neue Technologien und Konzepte, wie z.B. AR- und VR-Technologien profitieren. Gleiches gilt für die Freizeit- und Eventbranche, die von den Auswirkungen des Corona-Lockdowns besonders betroffen waren. Hybride oder vollständig virtualisierte Formate werden zunehmend an Bedeutung gewinnen. **Für alle Bereiche gilt, dass sehr große Potentiale für innovative Geschäftsmodelle und Neugründungen auch aus bestehenden Unternehmen heraus (z.B. Centro Management GmbH) erkennbar sind. Die Neue Mitte bietet hierfür das ideale Erprobungsfeld und Ansiedlungsmöglichkeiten.**

Nachhaltigkeit und Industrie

Oberhausen zeichnet sich durch einen hohen Industrie-Anteil aus – von der Chemie über die Bauindustrie bis zum Maschinenbau. Beispielhaft seien hier die Vernetzung des Ausbildungszentrums der Bauindustrie mit der Universität Duisburg-Essen (Bereich Automatisierung) sowie die HydrOB-Initiative genannt.

Gemein ist diesen Initiativen den Ressourceneinsatz in der Industrie deutlich zu verringern, um nachhaltiger zu werden und so auf den Klimawandel zu reagieren. Dabei spielen die Vernetzung von Akteur:innen und Innovation eine zentrale Rolle. Auf Basis der industriellen Tradition Oberhausens und mit der Innovationskraft von Fraunhofer UMSICHT sowie der Unternehmen am Standort bietet sich hier ein großes Potential. Nicht nur sollen sich so Bestandsunternehmen dem Wandel stellen, sondern auch Neues entstehen.

⁶⁰ Vgl. zu „Generation Z“ z. B. [UNI21] oder [Sch19].

3. Den Lean-Startup-Ansatzes als Gründungsförderung vorleben

Einer der wichtigsten Glaubenssätze, die einem Besucher im Silicon Valley begegnet, ist die Aufforderung „Be Fast“. „Sei schnell“ bezieht sich dabei auf das Antizipieren und Umsetzen von „Neuem“.⁶¹ Die Kombination von Geschwindigkeit mit einem **Prozess der kontinuierlichen feedbackgesteuerten iterativen Verbesserung der eigenen Idee** (bzw. des eigenen Produktes) ist der Grundgedanke des **Lean-Startup-Ansatzes von Eric Ries**.⁶² Dieser hat in den letzten 10 Jahren die starre Fokussierung auf einen Business Plan, der häufig Geldgebern ein Gefühl von Sicherheit geben sollte, abgelöst. Mit seinem iterativen Ansatz verkörpert der Lean-Startup-Ansatz ein Mindset, welches sich bspw. auch beim **Design Thinking Prozess** der d.school (später: Hasso Plattner Institute of Design (HPI))⁶³ oder allen **Methoden des agilen Projektmanagements** (z.B. Scrum) finden lässt.

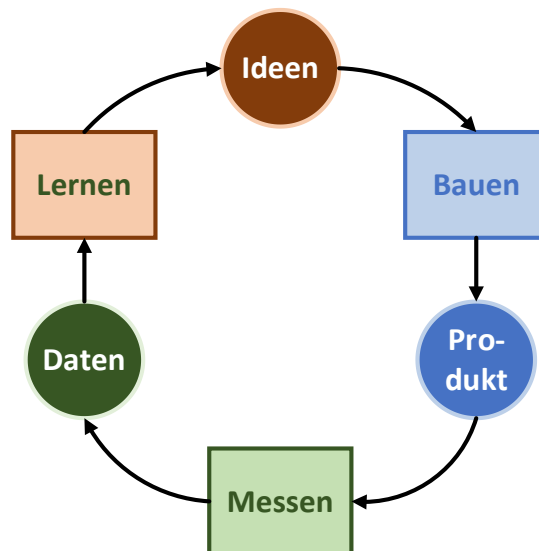


Abbildung 19: Bauen-Messen-Lernen-Feedbackschleife⁶⁴

Der Einstieg in das Lean-Startupmodell kann über eine Idee, z.B. für eine neues Produkt, erfolgen. Dieses Produkt wird dann in einer ersten „minimal funktionsfähigen“ Version (z.B.

⁶¹ Unter „Neuem“ werden dabei z.B. auch neue Kontakte verstanden. Wenn man bspw. auf einem Workshop einen interessanten neuen Kontakt kennenlernt und es nicht innerhalb von 48 h zu einer Intensivierung des Kontaktes (z.B. durch eine erneute Kontaktaufnahme und Weiterentwicklung einer gemeinsamen Idee kommt), so soll man den Kontakt „ad acta“ legen.

⁶² Vgl. [Rie21].

⁶³ Vgl. dazu u.a. [HPI21].

⁶⁴ Siehe [Rie21], S. 73. In der Originalabbildung findet sich noch der Begriff „Kodieren“ statt „Produkt“. Dies hat Eric Ries später korrigiert, um den Ansatz zu verallgemeinern.

als 3D-Prototyp oder Landing-Page) mit möglichst geringem Aufwand gebaut. Diese Produktversion bezeichnet Ries als „**Minimum Viable Product (MVP)**“ (deutsch: Minimal Funktionsfähiges Produkt (MFP)). Das MVP wird potentiellen Kunden und Nutzern zum „Ausprobieren“ zur Verfügung gestellt. Diese Phase bezeichnet man als Messen. Das in dieser Phase gesammelte Feedback in Form von Daten ist dann wiederum der Input für Lernprozesse. Im Rahmen dieser Lernprozesse werden als Ergebnis neue Ideen entwickelt, die zur Verbesserung des Produktes genutzt werden. Diese Ideen werden als Hypothesen bzgl. möglicher Wünsche und Bedarfe der Kunden angesehen. Der Kreislauf beginnt nun von neuem mit einer verbesserten Version des MVP.

Dieser Kreislauf ist in seinem Grundablauf jedem Unternehmen bekannt und somit nicht wirklich neu. Was den Ablauf einzigartig macht, sind jedoch drei Aspekte:

- Das MVP ist keine Betaversion des Endproduktes, die kurz vor der Fertigstellung ist. Dieses minimal lauffähige Produkt ist vielmehr eine allererste Version, die die Idee repräsentiert und eine erste Bewertung durch die Kunden / die Nutzer ermöglicht.
- **Lt. Ries ist der entscheidende Erfolgsfaktor die Geschwindigkeit, mit der der Zyklus durchlaufen wird und ein neuer Zyklus angestoßen werden kann.** Sie ist entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit und Erfolgchancen des Startups.
- **Nach jedem Durchlauf wird auch die Option eines vollständigen Neustarts oder das finale Verwerfen der Idee überprüft.** Gerade dieser Punkt fällt vielen Innovatoren schwer. Sich von der eigenen Idee zu lösen oder auch zu erkennen, dass man in die falsche Richtung viel Zeit und Energie investiert hat, ist verständlicherweise keine einfach zu akzeptierende Erkenntnis.

Der Ansatz von Ries bringt aber einen weiteren ganz zentralen Vorteil mit sich: **Die Investitionskosten und damit das Investitionsrisiko in das minimal lauffähige Produkt sind sehr gering.**

Der Aufbau des Gründerökosystems Oberhausen anhand des Stufenmodells des Entrepreneurships erfolgt nach dem Lean-Startup-Ansatz. Dies bringt neben den oben dargestellten Vorteilen auch einen Gewinn an Glaubwürdigkeit des eigenen Handelns mit sich. Zudem

werden Erfahrungen gesammelt, die jedes Startup macht. Da es sich beim Gründerökosystem nicht um ein einzelnes Produkt, sondern um ein komplexes soziales System handelt, sprechen wir hier von einer „**Minimum Viable Structure (MVS)**“.

Für eine konkrete Umsetzung bedeutet die Umsetzung des Lean-Startup-Ansatz, dass zunächst Maßnahmen identifiziert werden, die einfach und schnell umzusetzen sind und von denen man sich eine möglichst hohe positive Wirkung auf den Ausbau des Gesamtsystems erwartet. Zudem kann auf bestehende Erfahrungen und Materialien (z.B. HRWEducate oder Lehrmaterialien des RKW) zurückgegriffen und damit Zeit und Ressourcen für deren Erarbeitung eingespart werden.

4. Antizipation der dauerhaften Covid-19-Auswirkungen

Die Corona-Pandemie hat den Trend zur Digitalisierung von Geschäftsmodellen und zur Virtualisierung des sozialen Miteinanders und der Kommunikation erheblich verstärkt. Kommunikation via Videokonferenzsystem, die Zusammenarbeit in virtuellen Räumen und virtuellen Whiteboards, die verstärkte Nutzung von digitalen Signaturen und mobilen Apps haben die Zusammenarbeit im Lockdown möglich gemacht und teilweise deutlich effizienter gestaltet. Das in vielen Branchen und Unternehmensbereichen für unmöglich gehaltene „Home-Office“ oder Formen des mobilen Arbeitens sind zu einem selbstverständlichen Bestandteil des beruflichen Alltags geworden. Auch nach der Pandemie wird eine Rückkehr in die auf Präsenz aufbauende Prä-Corona-Arbeitswelt nur teilweise erfolgen. Die Vorteile (bezogen auf Kosten, Effizienz und Flexibilität) der fortschreitenden Digitalisierung und Virtualisierung der Arbeitswelt sind dafür zu offensichtlich.

Für den Aufbau des Gründerökosystem und die Implementierung des Stufenmodells des Entrepreneurships wird die Investition in digitale Infrastrukturen direkt mitgedacht. In der folgenden Abbildung sind exemplarisch mögliche Services einer integrierten Plattform für die virtuelle Zusammenarbeit und Vernetzung der Akteure des Gründerökosystems aufgeführt.

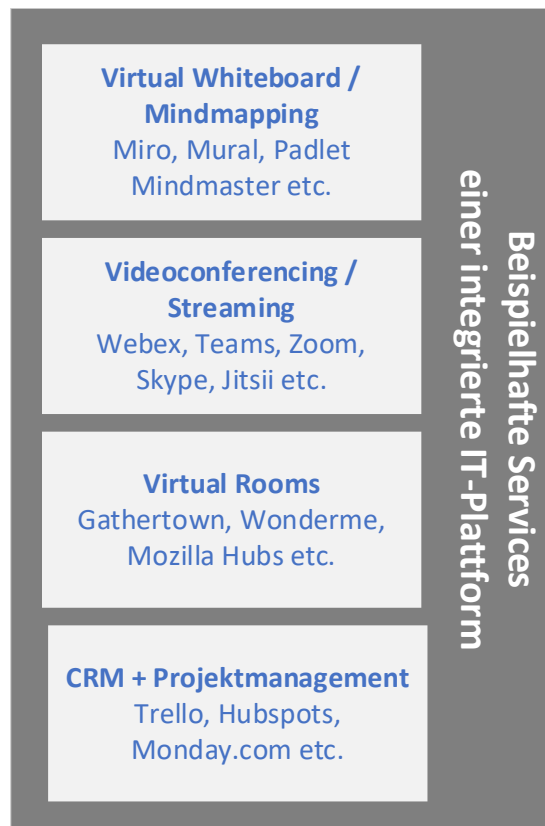


Abbildung 20: Beispielhafte Service-Plattform

Zu den Servicekategorien einer integrierten IT-Plattform zählen (1) Virtual Whiteboards und Mindemapping-Tools, (2) Videokonferenzsysteme und Streaminglösungen, (3) Virtuelle Räume für die virtuelle Begegnung z.B. über Avatare und (4) Webbasierte Customer Relationship (CRM)-Tools und webbasiertes Projektmanagement. Weitere Basisdienste wie Webseite, Cloudspeicher, Mail-Server etc. wurden hierbei als selbstverständlich angesehen und nicht gesondert aufgeführt.

Die althergebrachte (ausschließliche) Orientierung vieler kommunaler Gründungsinitiativen auf „Steine“ im Sinne des Baus von Gründerzentren und Büroflächen soll in diesem Ansatz bewusst aufgegeben werden und ein großer Schritt in Richtung des digitalen Post-Corona-Zeitalters erfolgen. Dadurch lassen sich erhebliche Summen einsparen bzw. anderen direkter wirksamen Maßnahmen zuführen.

5. Improvisation und Provisorien als Teil des Gesamtkonzepts

Im Silicon Valley werden improvisierte Lösungen und Provisorien bewusst eingesetzt und genutzt, um bei den Mitarbeiter:innen von Startups, aber auch von etablierten Unternehmen die (mentale) Flexibilität und Innovationsbereitschaft langfristig aufrecht zu erhalten.



Abbildung 21: Vorder- und Rückseite des Firmenschildes von Facebook

Auf den beiden Abbildungen ist die Vor- bzw. die Rückseite des Firmenschildes von Facebook in der Willow Road 1601 in Menlo Park (CA) abgebildet. Das Firmenschild von Facebook ist lediglich über das alte Firmenschild von Sun Microsystems montiert. Es soll die Facebook-Mitarbeiter:innen darin erinnern, dass der Standort jederzeit schnell gewechselt werden kann und das Firmengeschichten jederzeit enden können.⁶⁵

Als weiteres Beispiel sei der Start-Up Inkubator des Strasczeg-Centers for Entrepreneurship (SCE) der Hochschule München in der Lothstraße 21 in München genannt. Dieser befindet sich in einem alten weitgehend unsanierten Postgebäude und hat einen in hohem Maße provisorischen Charakter ohne Hochglanzfassaden und modernen Büroräumlichkeiten. Nichtsdestotrotz oder gerade deshalb wird er von der Gründer:innen sehr gut angenommen und ist einer der erfolgreichsten Inkubatoren in Deutschland.

Für den Ansatz in Oberhausen bedeutet dies in Fortführung der Differenzierungschancen 3 und 4, dass der Neubau eines Gründerzentrums nicht der Startpunkt, sondern eher der Endpunkt einer Entwicklung zum Aufbau des regionalen Gründerökosystems sein sollte und damit auch mit geringem Budget frühe Erfolge in der Gründungsförderung erzielt werden können.

⁶⁵ Sun Microsystems wurde 2010 von Oracle übernommen.

6. Social Media als eigenes Handlungsfeld

Social Media ist für als eigenes Handlungsfeld im kommunalen Gründungsförderungsmodell etablieren, um insbesondere junge und jüngere Zielgruppen zu adressieren. Vgl. dazu insbesondere Kapitel 3.3.8 weiter unten.

3.3.3 Das Gesamtmodell im Überblick

Das Stufenmodell des Entrepreneurships als zentraler Strukturierungsansatz für das Gründerökosystem Oberhausen und die Gründungsförderung insgesamt umfasst im Kern insgesamt 4 Stufen sowie die Querschnittsbereich „Social Media und digitale Medien“.

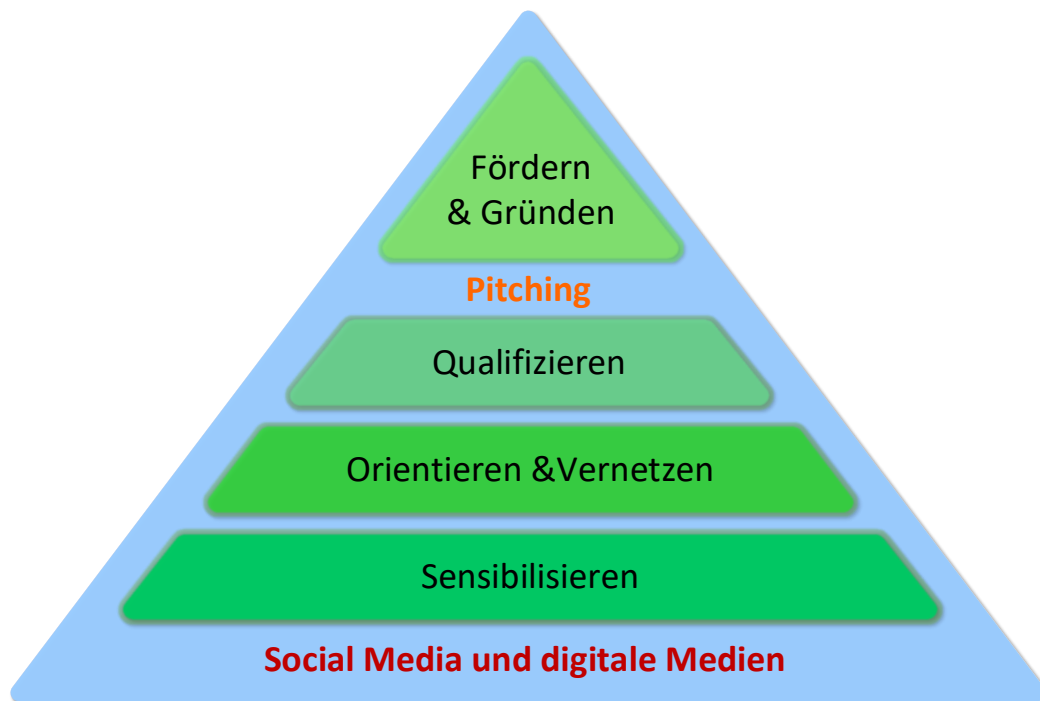


Abbildung 22: Stufenmodell des Entrepreneurships

Diese bauen inhaltlich aufeinander auf. Potentielle Gründer:innen durchlaufen idealerweise alle Phasen. Der Einstieg ist jedoch in jeder Phase möglich. Digitale Angebote im Sinne einer virtuellen Gründungsförderung sowie eine fokussierte Social Media-Präsenz auf relevanten Plattformen unterstützen in allen Phasen des Modells. Ein erfolgreiches **Pitching** ist die Einstieghürde in die letzte Phase.

3.3.4 Bereich „Sensibilisieren“

Zielsetzung

Als relativ ressourcenarmes Land mit hohen Lohnkosten kann Deutschland im globalen Wettbewerb nur bestehen, wenn es gelingt, kontinuierlich Innovationen auf den Markt zu bringen, die immer wieder einen relativen Wettbewerbsvorteil schaffen. Wichtigste Grundlage dafür ist neben einem möglichst hohen Bildungsniveau und infrastrukturellen Rahmenbedingungen⁶⁶ ein ausgeprägter Unternehmergeist (Entrepreneurial Mindset⁶⁷). Dieser kausale Zusammenhang gilt nicht nur für den globalen Wettbewerb, sondern auch für den nationalen und regionalen Wettbewerb, in dem sich auch eine Kommune wie Oberhausen als Wirtschaftsstandort befindet.

Zentrales Ziel der Stufe „Sensibilisieren“ ist es daher *möglichst viele Menschen der Oberhausener Stadtbevölkerung und die lokalen Unternehmen mit dem Thema „Startups“ und „Gründung“ vertraut zu machen sowie Interesse und Begeisterung dafür zu wecken.*

Diese breit angelegte Sensibilisierung wird in der Gründungsförderung „traditionell“ vernachlässigt, da sichtbare und auch schnelle Erfolge, wie der Bau von Gründer- und Innovationszentren oder der Aufbau Netzwerken und Inkubatoren, gewünscht sind. Eine nachhaltige Entwicklung kann jedoch nur auf einer breit angelegten Basis und mit einer entsprechenden „Resilienz“ der Beteiligten gegenüber Hürden und Rückschlägen erzielt werden. Eine langfristig angelegte Sensibilisierung ist ein wichtiger erster Schritt. Je mehr Menschen sensibilisiert wurden, desto mehr werden in der Zukunft eine Gründungsidee entwickeln und ein Startup gründen.⁶⁸

⁶⁶ Vgl. dazu im Gründerökosystemcanvas z.B. die Bereiche „Schulen, Universitäten und Forschungseinrichtungen“, „Unterstützung & Infrastruktur“ oder „Politik“.

⁶⁷ Vgl. zum Begriff „Entrepreneurial Mindset“ insbesondere das Kapitel 1.3.

⁶⁸ So zeigen die langjährigen Erfahrungen des Strasczeg-Centers der Hochschule München, dass etwa 10 Prozent der Studierenden, die im Rahmen des Studiums über ein Startup-Project sensibilisiert wurden, zu einem späteren Zeitpunkt auch gründen wollen.

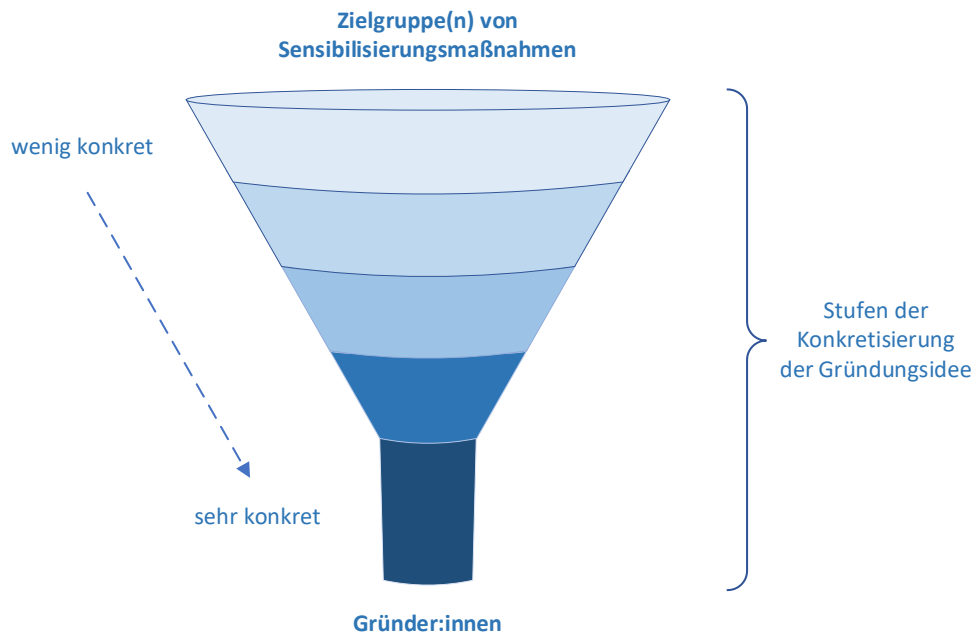


Abbildung 23: Sensibilisierungstrichter

Zielgruppen

Eine besonders wichtige Zielgruppe in der Stadtbevölkerung sind **Schüler:innen**, deren Berufs und Karriereplanung noch offen ist. Auf Seiten der Unternehmen gehören insbesondere diejenigen **Entscheider:innen** zur Zielgruppe, die einen Einfluss auf die langfristige strategische Ausrichtung und das Produkt- und Leistungsportfolio des Unternehmens haben. **Beide Zielgruppen sollten daher im Fokus der initialen Sensibilisierungs-Maßnahmen zum Ausbau des Gründerökosystems in Oberhausen stehen.**

Zielgruppe „Schüler:innen“

Die Förderung eines Entrepreneurial Mindset spielt bisher im mehrstufigen deutschen Bildungssystem eine sehr untergeordnete Rolle. Eigenschaften wie „Kreativität“, „Resilienz“, „Risikobereitschaft“ werden in vorgegebenen starren Lehrplänen nur selten und dann eher mittelbar gefördert. Die angestellte Tätigkeit wird in der Regel als Normalfall einer beruflichen Zukunft, z.B. im Rahmen von Schülerpraktika und Lehrinhalten, vermittelt.

Die Vermittlung des Gedankens „Gründen ist eine attraktive Option für meine Zukunft“ sollte möglichst früh erfolgen und nicht erst, wenn die Entscheidung für eine Ausbildung

oder ein Studium unmittelbar bevorstehen oder getroffen worden ist. Bereits in der Grundschule, spätestens aber in der Mittelstufe sollten Schüler:innen Erfahrungen mit der Entwicklung und Gestaltung eigener Ideen für Innovation und Gründungen sammeln. Entsprechende kreative Prozesse können über den Design Thinking Ansatz unterstützt und strukturiert werden. Den Schüler:innen bietet dies die Möglichkeit, frühzeitig gründungsrelevanten Kompetenzen zu sammeln und Eigenverantwortlichkeit als eine der wichtigsten Voraussetzungen für den Gründungserfolg zu entwickeln.

Zielgruppe „Innovator:innen in Unternehmen“

Auch in den **Unternehmen** aller Größenordnungen - insbesondere bei KMUs – fehlt eine systematische und prioritäre Beschäftigung mit disruptiven Marktentwicklungen und den Auswirkungen der Digitalisierung auf die eigenen Märkte und deren künftige Entwicklung. **Corporate Entrepreneurship**⁶⁹ und Corporate Startups – also Startups innerhalb etablierter Unternehmen - können helfen Zukunftsrisiken für das eigene Geschäftsmodell zu minimieren und Marktchancen für die Zukunft zu nutzen, in dem parallel zu alten bewährten Geschäftsmodellen zukunftsgerichtete innovative Geschäftsmodelle entwickelt werden. Diese können das Potenzial haben das alte Geschäftsmodell zu ergänzen oder gar komplett abzulösen. Dadurch wird langfristig die Existenz des Unternehmens am Markt gesichert.

Die Veränderungsprozesse hin zu neuen Geschäftsmodellen werden in Unternehmen in der Regel von Innovator:innen angestoßen. Diese können auf unterschiedlichen Hierarchieebenen angesiedelt sein (z.B. Geschäftsleitung, Marketing, Forschung und Entwicklung, aber auch Produktion) und verfügen über Entscheidungskompetenzen mit unterschiedlicher Reichweite. Sie sind die Treiber und Motivatoren von Veränderungsprozessen und in dieser Rolle durchaus nicht unumstritten. Gerade in KMUs wird die Beschäftigung mit strategischen und innovativen Themen häufig zugunsten des Tagesgeschäfts hintenangestellt. Dies kann in Zeiten der Globalisierung und Digitalisierung fatal sein.

⁶⁹ Vgl. [Blo21].

Kotter schlägt daher vor, in Unternehmen neben der klassischen Organisationsstruktur als zweites virtuelles „Betriebssystem“ **agile Netzwerke** aufzubauen, in denen die in ihren Arbeitsbereichen häufig vereinzelt oder in kleinen Gruppen agierenden Innovator:innen mit entsprechendem Entrepreneurial Mindset vernetzt werden und dadurch an Einfluss und Durchschlagskraft gewinnen.⁷⁰ Er bezeichnet diese neue Struktur auch als „Armee der Freiwilligen“ (**Volunteer Army**) und die Innovator:innen als **Change Agents**, die die Innovationen und strategische Veränderungsprozesse begleiten und vorantreiben.⁷¹

Ein solches Netzwerk kann nicht nur innerhalb eines Unternehmens aufgebaut werden, sondern natürlich auch unternehmensübergreifend, z.B. als innovationsverstärkende Struktur innerhalb eines Gründerökosystems. Dabei kann auf vorhandene Strukturen wie z.B. IHK, Unternehmerverband, HWK, OWT, TZU etc. aufgebaut werden, um ein agiles unternehmensübergreifendes Netzwerk zu schaffen.

Erste Maßnahmen („BigWins“)

Zielgruppe „Schüler:innen“

Bereits in der Vergangenheit hat es in Oberhausen Initiativen (z.B. Unternehmen#Schule) gegeben, in denen Schüler:innen Gründungsideen in Projektform entwickelt haben. Dieser Ansatz kann wiederaufgenommen und in die Breite getragen werden:

In allen Schulstufen (Grundschule, Sekundarstufe I, Sekundarstufe 2 und Berufsschule) werden an ausgewählten Schulen von Schüler:innengruppen Startup-Projekte durchgeführt. Grundlage dafür können die vom RKW Kompetenzzentrum vollständig ausgearbeiteten Workshop- und Unterrichtsmaterialien für Schulen „Entrepreneurship Education“ sein. Für die Lehrer:innen entsteht so kein Aufwand für die Gestaltung des Materials, was in der Praxis häufig eine zusätzliche Hürde für die Umsetzung darstellt. Individuelle Anpassungen an die besondere Gegebenheiten der Schulform und der Schüler:innen sind davon unbenommen und jederzeit möglich.

⁷⁰ Vgl. [Kot12], S. 2ff.

⁷¹ Vgl. dazu im folgenden die Konkretisierung des Konzeptes für das Gründerökosystem Oberhausen als BigWin-Projekt.

Für die konkrete Umsetzung des „Big Wins“ in Form eines Pilotprojektes sollten 1 – 2 Schulen und insbesondere motivierte Lehrkräfte aus dem Primarbereich, dem Sekundarbereich I und Sekundarbereich 2 begeistert werden. Eine Erweiterung auch auf den Elementarbereich und weitere Schulen ist perspektivisch sehr sinnvoll und wünschenswert. Tertiärer Bereich wird über die HRW bedient. Damit würden in Oberhausen alle schulischen Bildungsbereiche inkl. des Hochschulbereichs einbezogen werden.

In der Folgezeit würden Schüler:innen während ihrer Schulzeit über die Schul- und Bildungsstufen mehrfach an eigenen StartUp-Projekten arbeiten und damit in hohem Maße für das Thema „Entrepreneurship“ sensibilisiert werden. Mittel- bis langfristig bildet dies einen idealen Nährboden und lässt eine deutliche Steigerung der Gründungsquote für StartUps erwarten.

Folgende Abbildung zeigt exemplarisch den Überblick für einen Unterrichtsentwurf zum Modul „In 7 Schritten zum Unternehmerischen Denken“ der Sekundarstufe I + II ab der 8. Klasse:

Modul	In 7 Schritten zum Unternehmerischen Denken
Zielgruppe	— Schüler und Schülerinnen der Sekundarstufe I + II ab Klasse 8 — Lehramtsstudierende Fach Wirtschaft
Dauer	— Komplette Version (7 Schritte + Reflexion), ohne Pause: 125 Minuten Umsetzung: 3-4 Schulstunden — Verkürzte Version (4 Schritte), ohne Pause: 80 Minuten Umsetzung: Doppelte Schulstunde
Gruppen- größe	Max. 30 Personen à 4-6 Personen/Gruppe
Lerninhalt	Entwicklung einer Geschäftsidee basierend auf den eigenen Fähigkeiten, Stärken und Interessen
Lernziele	Die Schüler, Schülerinnen und Studierenden ... — erkennen ihre eigenen Stärken und identifizieren ihre Interessensgebiete. — arbeiten kreativ in Teams zusammen. — nehmen die eigene Selbstwirksamkeit wahr. — lernen, lösungsorientiert mit proaktiver Handlungseinstellung zu denken. — erarbeiten sich, wie sie ihre persönlichen Stärken unternehmerisch einsetzen können.
Bildungs- planbezug	Das Material orientiert sich beispielhaft am Bildungsplan Baden-Württemberg 2016 „Wirtschaft/ Berufs- und Studienorientierung“ für Gymnasium, 3.1.2.3 Unternehmer; Ziel „Die Schülerinnen und Schüler können... (1) Motive für die Gründung von Unternehmen mit eigenen Berufsvorstellungen vergleichen.“ (S. 18)
Vorkennt- nisse	Nur geringe oder keine Vorkenntnisse bei den Teilnehmenden nötig. Die Workshopleitung sollte Grundkenntnisse haben.
Methodische Umsetzung	Einzel- und Gruppenarbeiten basierend auf den Methoden: — Effectuation — Design Thinking — Persona

Modul	In 7 Schritten zum Unternehmerischen Denken
Materialien und Arbeitsblätter (M)	Material pro Teilnehmende: Kopien der Arbeitsblätter: — M1: Übersicht der 7 Schritte zum Unternehmerischen Denken — M2: Schritt 1: Persönlichkeit — M3: Schritt 2: Interessen — M9: Reflexion Materialien pro Gruppe: Kopien der Arbeitsblätter: — M4: Schritt 3: Netzwerke — M5: Schritt 4: Unternehmerische Idee — M6: Schritt 5: Investment — M7: Schritt 6: Prototyp — M8: Schritt 7: Präsentation — Bastelmaterialien wie buntes Papier, Pappe, Buntstifte, Post-its, Klebeband/Tape, Scheren, Klebestifte, Klebepunkte, Flipcharts mit Papier DIN A 1 Material für die Workshopleitung: — Stoppuhr oder Timer — Pinnwände + Nadeln — Präsentation (z. B. PPT) mit Arbeitsanweisungen und/ oder M1-M9

Abbildung 24: Modulübersicht "In 7 Schritten zum Unternehmerischen Denken"⁷²

Zielgruppe „Innovator:innen in Unternehmen“

Die Zielsetzung erster Maßnahmen für Unternehmen sollte es sein, die Bedeutung von disruptiven Prozessen sowie Entrepreneurship und Innovation innerhalb eines Unternehmens als adäquaten Schutzmechanismen gegen dynamische digitalisierte und internationale Märkte zu vermitteln. Dies kann im ersten Schritt über den **Aufbau eines agilen unternehmensübergreifenden Entrepreneurship-Netzwerkes** erfolgen, welche über lokale Strukturen (z.B. IHK, HWK, Unternehmerverband, OWT und / oder TZU) koordiniert wird.

⁷² Quelle: [RKW19b], S. 14f.

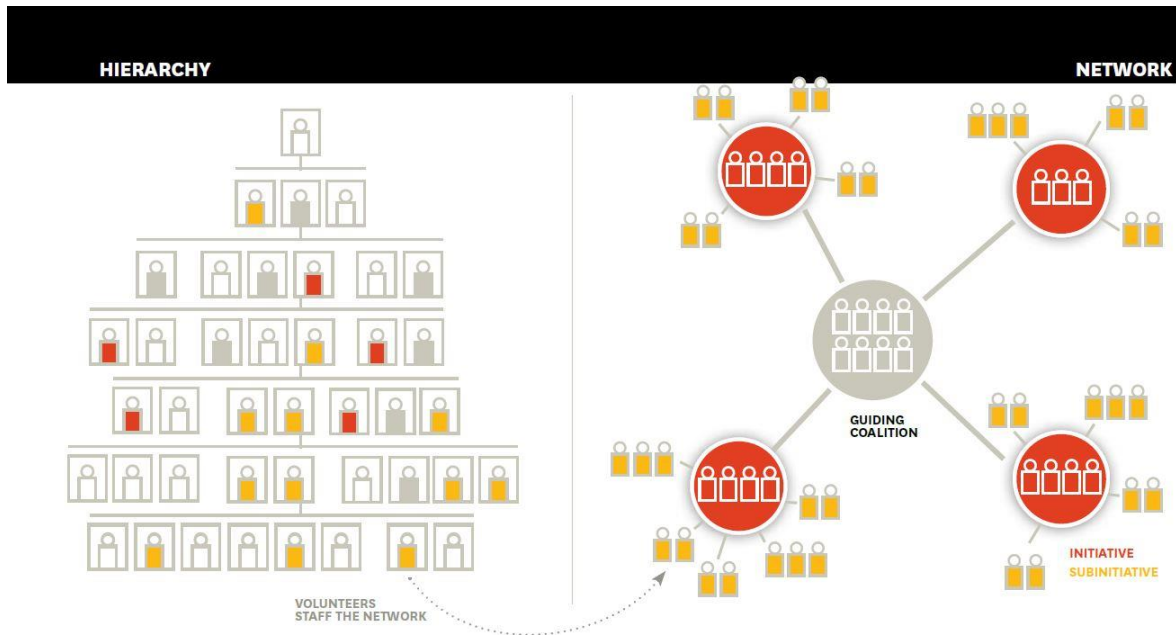


Abbildung 25: Bildung eines agilen Netzwerks⁷³

In der Abbildung sind auf der linken Seite freiwillige (!) Innovatoren (*Change Agents*) in der Aufbauorganisation eines Unternehmens in Orange und Rot farblich markiert. Diese werden auf der rechten Abbildungsseite über das agile Netzwerk in der sogenannten „*Guiding Coalition*“ als Keimzelle für themen- und oder projektspezifische „Initiativen“ oder „Subinitiativen“ im Gründungsumfeld zusammengeführt.⁷⁴ Die ausgereifte hierarchische Organisation (links) wird somit durch eine neue, netzwerkartige Struktur (rechts) ergänzt. Beide Systeme funktionieren Hand in Hand.

Für ein Pilotprojekt könnten Unternehmen unterschiedlicher Größenordnung mit hoher Arbeitsmarktrelevanz für Oberhausen ausgewählt werden. Es geht dabei nicht um eine möglichst hohe Anzahl, sondern um eine möglichst hohe Eigenmotivation der Beteiligten. Von besonderer Bedeutung wird es dabei im ersten Schritt sein, Unternehmen mit möglichst hohem Interesse und Motivation am Thema „Corporate Entrepreneurship“ zu gewinnen. Zu einem späteren Zeitraum kann das Netzwerk dann sukzessive erweitert werden. Die Identifikation und Ansprache der Unternehmen kann über die IHK, HWK, die OWT, den Unternehmerverband und das TZU erfolgen. Mit diesem BigWin wird ein unternehmensübergreifendes agiles Netzwerk für das Gründerökosystem in Oberhausen aufgebaut. Dies

⁷³ Siehe [Kot12], S. 6 – 7.

⁷⁴ Die „Guiding Coalition“ kann als **zentraler lenkender Arbeitskreis** verstanden werden, der Ideen für Projekte und Themen entwickelt.

dient vor allem der Vernetzung und der Initiierung von Projekten für die Entwicklung des Gründerökosystems.

In der Folgezeit sollten aber insbesondere auch unternehmensinterne agile Strukturen entwickelt werden, die ein Entrepreneurial Mindset in Unternehmen verankern und fördern. Wie dies konkret erfolgen kann, hängt von der Unternehmensgröße, der Branche, dem Innovations- und Digitalisierungsgrad und einigen weiteren Faktoren ab und kann nicht pauschal beantwortet werden. Die Guiding Coalition des unternehmensübergreifenden Netzwerks und die bereits mehrfach genannten regionalen Netzwerke und Organisationen können jedoch Hilfestellung leisten; ein entsprechendes Konzept zu erarbeiten.

3.3.5 Bereich „Orientieren und Vernetzen“

Zielsetzung

Am Anfang einer erfolgreichen Gründung steht immer eine Idee einer Einzelperson oder eines Teams. Ob diese Idee weiterverfolgt und umgesetzt wird; hängt von vielen Faktoren ab. In der Frühphase eines „Gründungsprojektes“ ist es von besonderer Bedeutung, dass die potentiellen Gründer:innen möglichst niederschwellig eine kompetente und motivierende Unterstützung und (Erst-)Beratung finden. Gründer:innen haben sehr unterschiedliche Fragestellungen und Bedarfe. Oft können sie diese zunächst noch nicht klar formulieren bzw. sie sind sich diesen noch nicht bewusst. Treffen sie bei ihrer Suche nach Unterstützung auf Unverständnis, Desinteresse oder Inkompetenz kann dies dazu führen, dass sie sich entmutigen lassen und die Gründungsidee nicht weiterverfolgen. Um dies zu vermeiden, sind einfach zu erreichende und klare Beratungsstrukturen gemäß dem Grundsatz **„Keine Gründungsidee sollte durch das (Beratungs-)netz gehen“** erforderlich. Die Beratung selbst sollte auf standardisierten Prozessen und Fragenbereichen basieren, um eine gleichhohe Qualität an Unterstützung unabhängig von der beratenden Person und Institution zu gewährleisten.

Zentrales Ziel der Stufe „Orientieren und Vernetzen“ ist es daher, standardisierte Erstberatung für Gründer:innen in einem dezentralen Beratungsnetzwerk der unterschiedlichen

Akteure im Oberhausener Gründerökosystem unter Einbeziehung der bereits vorhandenen Strukturen (z.B. Startercenter) zu schaffen.

Zielgruppen

Primäre Zielgruppen des Beratungsnetzwerks sind alle Gründungsinteressierten, die auf Basis einer innovativen Geschäftsidee ein Startup aufbauen wollen. Die Kontexte der Gründer:innen können dabei sehr unterschiedlich sein, wie die folgenden Beispiele zeigen:

- Beispiel **Schüler:innen**, die im Rahmen eines Schulprojektes eine Gründungsidee entwickelt haben.
- Beispiel **Unternehmensmitarbeiter:innen**, die eine disruptive Produkt- oder Serviceidee für den Zielmarkt des eigenen Unternehmen konzipiert haben.
- Beispiel **Forscher:innen und/oder wissenschaftliche Mitarbeiter:innen**, die im Rahmen eines anwendungsorientierten Forschungsprojektes ein neues Produkt als Basis für eine Gründung entwickelt haben.
- Beispiel **Hochschulabsolvent:innen**, die während ihrer Bachelor- oder Masterarbeit eine innovative Produkt-/Serviceidee ausgearbeitet haben.
- Beispiel **Arbeitssuchende**, die eine Selbständigkeit vorbereiten und einen innovativen Ansatz verfolgen wollen.
- etc.

Die Heterogenität der Kontexte macht es erforderlich, dass die Beratungsangebote auch dezentral, also in den Schulen, Unternehmen, Forschungseinrichtungen, Hochschulen, Arbeitsagenturen etc, zugänglich sind, um möglichst niederschwellig zu sein.

Erste Maßnahmen („BigWins“)

An der HRW wurde in den letzten 1 ½ Jahren ein dezentrales Netzwerk von Gründer-Scout:innen in den Fachbereichen aufgebaut. Pro Fachbereich wurde hierfür je eine Stelle geschaffen. Von professoraler Seite werden die Gründer-Scout:innen durch einen / eine gründungsbeauftragte Professor:in pro Institut unterstützt. Beide fungieren neben der

zentralen Gründungsberatung als „Ansprechpartner:innen vor Ort“.⁷⁵ Gründungs-beauftragte Professor:innen und Gründerscout:innen treffen sich regelmäßig zum Erfahrungsaustausch untereinander und mit der zentralen Gründungsberatung der HRW.

Parallel zum Aufbau dieses Netzwerkes wurden im Rahmen von mehreren Workshops einheitliche Prozesse und Inhalte der Erst- und Folgeberatungen erarbeitet. So werden in den standardisierten Erstberatungen z.B. eine Einordnung des aktuellen Arbeitsstandes des Gründungsvorhabens in das Startup-Phasenmodell, die Identifikation von Unterstützungs- und Qualifizierungsbedarfen (Phase 3 im Stufenmodell), ein geeignetes Mentoring sowie notwendige Teamergänzungen besprochen.

Diese Vorarbeiten der HRW können in Kombination mit den bereits vorhandenen Strukturen und Konzept für den Aufbau einer niederschweligen sich selbst tragenden Beratungsstruktur im regionalen Gründerökosystem genutzt werden:

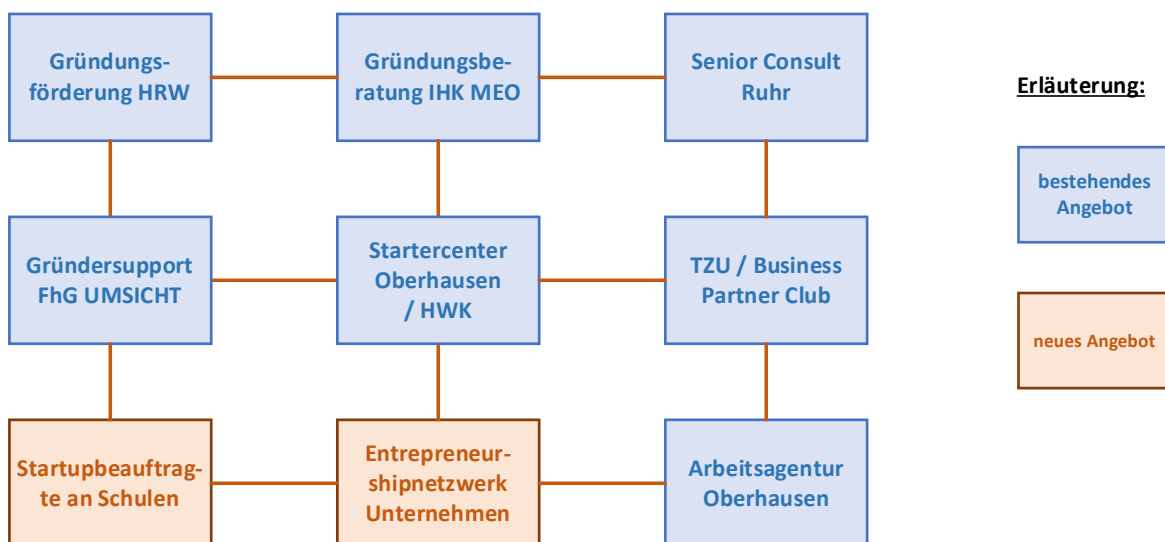


Abbildung 26: Dezentrale Startup-Beratungsstruktur Oberhausen

Im Rahmen des BigWins für den Bereich „Beraten und Orientieren“ sollte zunächst eine noch stärkere Vernetzung der bisherigen Angebote (blaue Kästen in Abbildung 26) sowie eine Harmonisierung der Erstberatungsansätze herbeigeführt werden. Diese Harmonisierung beinhaltet die Struktur und Inhalte der Erstberatungen bei innovativen Gründungsvorhaben (⇒ StartUps) und den Gesamtprozesse inkl. der Folgeberatungen und des

⁷⁵ Vgl. dazu die Abbildung 15: Struktur der dezentralen Ansprechpartner:innen in den Fachbereichen.

Coachings. Dabei kann u.a. auf die Ergebnisse aus dem Projekt HRWStartUps der Hochschule Ruhr West zurückgegriffen werden.

Im zweiten Schritt werden die Beratungsangebote für die Zielgruppen „Schüler:innen“ und „Unternehmensmitarbeiter:innen“ auf- bzw. ausgebaut. An Schulen der Sekundarstufe I und II könnten interessierte Lehrer:innen, die z.B. bereits Startup-Projekt durchgeführt haben (vgl. Bereich „Sensibilisieren“), die Rolle von Gründungsbeauftragten übernehmen, an die sich Schüler:innen mit innovativen Ideen und Gründungsvorhaben wenden können. Für Unternehmensmitarbeiter:innen mit innovativen Produkt- und Serviceideen könnten der Change Agent im jeweiligen Unternehmen oder aus dem agilen unternehmensübergreifenden Entrepreneurship-Netzwerk Oberhausen (vgl. Abbildung 25) als erste Anlaufstellen für eine Beratung fungieren.

3.3.6 Bereich „Qualifizieren“

Zielsetzung

Die Antwort auf die Frage, welches Wissen und welche Kompetenzen potentielle Gründer:innen erwerben bzw. durch die Aufnahme weiterer Teammitglieder integrieren müssen, um ein erfolgreiches Startup an den Markt zu bringen, hängt stark von der Perspektive ab, die der Gefragte vertritt.

Die Gründer:innen selbst haben oftmals eine sehr diffuse und unklare Vorstellung, welche Kompetenzen ihnen in ihrem Team fehlen. Haben die bisherigen Teammitglieder einen stark technischen Background, so äußern sie einen Bedarf nach Wissen im Bereich Marketing, Vertrieb oder juristischer Themen. Verfügen sie über betriebswirtschaftliche Kenntnisse, fehlen ihnen häufig technische Expertisen.

Traditionelle Geldgeber wie Banken, aber auch innovativere Investoren wie Business Angels sind bestrebt, das Ausfallrisiko ihrer Investitionen bzw. Kredite zu minimieren. Die fixe Formulierung des Kundennutzens, die Kenntnis des Marktes (Volumen, Konkurrenz etc.) und auch oftmals mehrjährige Umsatz- und Finanzplanungen als Grundlage umfassender

Business Pläne spielen daher für sie eine besonders große Rolle.⁷⁶ Dementsprechend bewerten sie betriebswirtschaftliche Kenntnisse im Bereich Vertrieb und Marketing, Finanzen aber auch technische Fachkenntnisse als besonders wichtig.

Dies spiegelt sich in den Bildungsangeboten für Gründer:innen wieder, die von vielen Einrichtungen und Stellen deutschlandweit vermittelt werden. Exemplarisch soll hier ein Überblick über die vier Qualifizierungsworkshops des AXOLOTL German Med & Health Businessplan Wettbewerbs (früher: Businessplan Wettbewerb Medizinwirtschaft) des pro Ruhrgebiet e.V. in Zusammenarbeit mit der Startbahn Ruhr GmbH gezeigt werden:⁷⁷

- Qualifizierungsworkshop I Grundlagen der Businessplanerstellung
- Qualifizierungsworkshop II Marketing & Vertrieb
- Qualifizierungsworkshop III Medizinprodukt- & Patentrecht
- Qualifizierungsworkshop IV Frühphasenfinanzierung

Im Kern geht es um die Vermittlung von betriebswirtschaftlichen und teilweise auch juristische Grundlagenthemen, die sicher eine Relevanz haben. Sie entsprechen jedoch nur in geringeren Anteilen den Fragestellungen und Themen, die bei der derzeit z.B. im Silicon Valley dominierenden Startup-Philosophie - dem **Lean-Startup-Ansatz** – von Relevanz sind.

Es besteht die Gefahr, dass durch die sehr zeitintensive Erarbeitung eines Businessplans, der den Eindruck einer langfristig verlässlichen Planung erweckt, wichtige Zeit für die in der Frühphase eines Startups (überlebens-)entscheidende Konzeption und iterative Verbesserung des Minimal Viable Products (MVP) basierend auf eine konsequenten Marktorientierung verlorengeht.⁷⁸

Zentrales Ziel der Stufe „Qualifizieren“ ist die Vermittlung von direkt nutzbarem und praxisrelevantem Wissen für Gründer:innen im Sinne des Lean-Startup-Ansatzes.

⁷⁶ Vgl. dazu bspw. [BA21].

⁷⁷ Siehe <https://axotl-med.de/terminkalender/>

⁷⁸ Vgl. die Ausführungen zum Lean-Startup-Ansatz in Kapitel 3.3.2).

Zielgruppen

Die Zielgruppe der Gründer:innen benötigt direkt praxiswirksames Wissen in ausgewählten Bereichen. Die Vermittlung betriebswirtschaftlicher, technischer und juristischer Grundlagen sollte daher zunächst auf die folgenden Bereiche reduziert werden:

- Wie wird mein **Geschäftsmodell** marktorientiert und tragfähig? Qualifizierungsbedarfe: Design Thinking-Methodik, Business Model Canvas (BMC), Lean Startup-Ansatz etc.
- Wie kann ich sehr schnell und kostengünstig einen **Prototypen** bzw. eine **Kleinserie** realisieren? Qualifizierungsbedarfe: Grundlagen des 3D-Drucks, Rapid Prototyping-Ansätze, Gestaltung von Mock-Ups, FabLab-Ansatz etc.
- Wie erarbeite ich ein überzeugendes **Pitchdeck**? Qualifizierungsbedarfe: Pitchtraining, Story Telling etc.
- Wie kann ich meine Geschäftsidee oder mein **Produkt vor Nachahmern schützen**? Qualifizierungsbedarf: Grundlagen IP-Recht, Patentierungsmöglichkeiten etc.
- Soll ich eine **klassische Gründungsfinanzierung** über eine Bank oder **Finanzierungspartnerschaft** mit einem VC-Geber oder Business Angel gegen Firmenanteile eingehen? Qualifizierungsbedarf: Finanzierungsmöglichkeiten (Gründerkredit, VC, Crowd Funding etc.), Rechtsformen und Beteiligungsvarianten und deren Implikationen, Ansätze der Unternehmensbewertung
- etc.

Es empfiehlt sich, dass die Gründer:innen eigene Fragestellungen mitbringen und diese dann im Rahmen der Qualifizierung bearbeiten. Die Veranstaltungen sollten daher einen stark interaktiven Charakter haben und „frontale Wissensvermittlung“ auf ein Minimum reduzieren.

Erste Maßnahmen („Big Wins“)

In den letzten 1 ½ Jahren wurde an der HRW im Rahmen des HRWStartUps-Projektes das modulare Schulungsprogramm HRWEducate entwickelt und bereits mehrfach mit

bereits mehreren Hundert Teilnehmer:innen in der Praxis durchlaufen.⁷⁹ Die Module werden dabei von externen und internen Expert:innen durchgeführt. Dieses Schulungskonzept kann in dieser Form auch in Oberhausen angeboten werden. Eine Neukonzeption würde damit entfallen. Bisherige Angebote des StarterCenter, der IHK oder andere Partner können kombiniert oder auch integriert werden.

3.3.7 Bereich „Fördern und Gründen“

Zielsetzung

Das Fördern von Gründungsinteressierten über verschiedene Leistungen und die idealerweise daraus resultierende Gründung eines Startups stellen in vielen Ansätzen die zentrale und häufig einzige Maßnahme der kommunalen Gründungsförderung dar. Die zeitliche Nähe dieser Phase zur konkreten Gründung lässt kurzfristig sichtbare Erfolge erwarten. Zudem erfordert die Unterstützung in diesem Bereich häufig die Bereitstellung von Räumlichkeiten z.B. in Form von Innovations- und Gründerzentren, welche ebenfalls eine hohe Öffentlichkeitswirksamkeit mit sich bringen.

Um jedoch nachhaltig ein erfolgreiches kommunales Gründerökosystem aufzubauen, muss der Bereich „Fördern und Gründen“ immer mit den teilweise vorgelagerten Bereichen „Sensibilisieren“, „Beraten und Orientieren“ und „Qualifizieren“ im Zusammenhang gedacht und entwickelt werden. Nur so „wachsen“ immer wieder neu Gründer:innen-Teams nach und die initialen Aktivitäten bleiben kein Strohfeuer.

Zentrales Ziel der Stufe „Fördern und Gründen“ ist es Gründungsinteressierte in der jeweils anstehenden Phase des Entrepreneur's Lifecycle durch ein umfassendes modulares Förderprogramm zu unterstützen.

⁷⁹ Vgl. zu HRWEducate Kapitel 3.1.1.

Zielgruppen

Zielgruppe im Bereich „Gründen und Fördern“ sind Gründer:innen in der konkreten Gründungsphase (Zeitraum Vor- und nach der Gründung). Die Unterstützung kann sich auf unterschiedliche Phasen des Entrepreneur's Lifecycle beziehen.⁸⁰ Man unterscheidet dabei Inkubatoren und Akzeleratoren. Bei einem **Inkubator** steht die Entwicklung **neuer Geschäftsideen von Startups** im Vordergrund (Phase 1 des Entrepreneur's Lifecycle). Ein **Akzelerator** verfolgt demgegenüber meist das Ziel, das Wachstum eines **Startups mit bereits vorhandenem Geschäftsmodell** zu beschleunigen (Phase 2 des Entrepreneur's Lifecycle). In der Praxis stellen die beiden Varianten nicht zwingend ein „entweder-oder“ dar, sondern es finden sich hybride Mischformen. Für den Aufbau eines kommunalen Gründerökosystems ist ein solcher **hybrider Ansatz** empfehlenswert. In der Anfangsphase, in der es noch wenige Startups gibt, steht die Förderung der Entwicklung neuer Geschäftsideen und der daraus resultierenden Startup-Gründungen im Vordergrund (⇒ Inkubatorenaufgaben). Später kommen dann auch Akzeleratorenaufgaben hinzu, um das Wachstum der bestehenden Startups zu fördern.

Die Unterstützungsleistungen werden in Form eines modularen Förderprogramms angeboten. Zu den Leistungen können bspw.

- die Bereitstellung von **Räumlichkeiten** (Coworking, Einzelbüros, Besprechungsräume) und **Firmenadresse**
- der Zugang zu **Laboren, FabLabs / Makerspaces**,
- die Unterstützung über **Sachmittel** (z.B. Verbrauchsmaterialien, kleinere Gerätschaften),
- die Vergabe von **(Gründer-)Stipendien**,
- die Unterstützung durch **Mentoring** und/oder **Coaching**,
- Individuelle **Weiterbildungen**,
- **Networking** mit den Playern im Gründerökosystem und darüber hinaus,

⁸⁰ Zum Entrepreneur's Lifecycle vgl. Abbildung 18: The Entrepreneur's Life Cycle und [NEC21].

- die Hilfestellung bei der Suche nach geeigneten **Förder- und Finanzierungsinstrumenten** (EXIST, HighTechGründerfond, VC o.ä.)
- die **Nähe zu Forschungspartnern und Hochschulen**

usw. gehören. Die Aufnahme in das Förderprogramm und damit der Zugang zum Inkubatorenprogramm setzt ein erfolgreiches Pitching für einer Jury voraus.

Erste Maßnahmen („BigWins“)

Eine initiale Maßnahme könnte die Entwicklung und Implementierung eines Inkubatorenprogramms für das kommunale Gründerökosystem Oberhausen sein. Dieses Programm würde zunächst zwei Bausteine umfassen:

1. **Bereitstellung von Räumlichkeiten für Gründer:innen:** Bzgl. möglicher Räumlichkeiten sei an den Punkt 5 „Improvisation und Provisorien als Teil des Gesamtkonzepts“ in Kapitel 3.3.2 erinnert. Es geht in einem ersten Schritt darum möglichst zügig Räume anbieten zu können. Neue Räumlichkeiten oder gar ein Neubau sind nicht notwendig, um den ersten Schritt zu tun!
2. **Bereitstellung ausgewählter Leistungen:** Von besonderer Bedeutung sind der Zugang zu Infrastrukturen (z.B. (Kreativ-)Laboren), die Nähe zu Wissensträgern (Hochschulen, Forschungseinrichtungen) sowie eine kompetente Beratung und Mentoring.

Als Partner für diese initiale Maßnahmen bieten sich die Wirtschaftsförderung Oberhausen, das Technologiezentrum TZU, die Prometheus Beteiligungs-GmbH, das Fraunhofer UMSICHT sowie die HRW mit der Erfahrung bei Aufbau des eigenen Inkubatorenprogramms HRWIncubate an. Die Aufnahme in das Inkubatorenprogramm erfolgt zunächst zeitlich befristet z.B. 1 – 1 ½ Jahre und endet idealerweise mit der erfolgten Gründung des Startups.

Nach ca. einem Jahr sollte die Unternehmensgründung erfolgt sein, in der Folgezeit stehen die Räumlichkeiten noch für einen kurzen Übergangszeitraum zur Verfügung. Idealerweise befinden sich in räumlicher Nähe Büroflächen, die zu günstigen Konditionen angemietet

werden können. Zu einem späteren Zeitpunkt kann ein Ausbau in Richtung Akzelerator erfolgen.

3.3.8 Querschnittsbereich „Social Media und digitale Medien“

Ausgangslage und Zielgruppen

Die gezielte Ansprache potentieller Gründer:innen in allen vier Bereichen des Stufenmodells des Entrepreneurships mit dem Ziel für Startup-Gründungen zu sensibilisieren, zu interessieren und zu motivieren sowie die Akteure zu vernetzen wird als **Querschnittsaufgabe** von großer Bedeutung sein.

Das Spektrum der Informationsmedien für die Zielgruppenansprache hat sich in den letzten 20 Jahren deutlich erweitert. Die klassischen Informationsmedien „Printmedien“, „Hörfunk“ und „Fernsehen“ existieren weiterhin, wurden aber seit Mitte der 90er Jahre des vorigen Jahrhunderts mit stetig zunehmender Dynamik durch das Internet (Webseiten, Foren etc.) ergänzt oder gar abgelöst. Seit etwa 10 Jahren spielen Soziale Medien (z.B. Facebook, Instagram, Youtube, Twitter, TikTok, Snapchat etc.) eine immer größere Rolle als Informationskanäle. Dabei ist die Intensität der Nutzung der Informationsmedien in hohem Maße von der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Altersgruppe abhängig. Während Personen der Altersgruppe ü50 nach wie vor gut über die klassischen Medien erreicht werden können, spielen Printmedien und Fernsehen bei den jungen Menschen unter 25 Jahren in der Mediennutzung quasi keine Rolle mehr. Sie sind vielmehr auf bestimmte soziale Medien fokussiert (Instagram, TikTok, YouTube, Snapchat etc.), die gleichzeitig einem steten Wandel unterliegen. Die Gruppe der 25-40-jährigen nutzt ebenfalls in hohem Maße soziale Medien, jedoch teilweise andere (⇒ Facebook, Twitter, Instagram). Diese Ausgangssituation stellt eine Herausforderung bei der Gestaltung einer effizienten Marketing- und Kommunikationsstrategie für ein regionales Gründerökosystem dar. Für die Gründung eines Startups existieren keine Altersgrenzen. Gerade ältere Menschen verfügen über umfassendes Erfah-

rungswissen, dass einer Neugründung zugutekommen kann. Statistisch gesehen sind jedoch 74,2 Prozent aller Gründer:innen in Deutschland unter 45 Jahren alt.⁸¹ Bei den Startup-Gründer:innen sind sogar 83,8 Prozent der Gründer:innen unter 45 Jahren alt. Etwa 55 Prozent haben ein Alter von 25 bis 34 Jahren.⁸² Diese Zahlen verdeutlichen, dass den Sozialen Medien eine zentrale Rolle als Informationskanal spielen müssen.

Die Kernzielgruppen unterscheiden sich nach dem adressierten Bereich im Stufenmodell des Entrepreneurships. Im Bereich „Fördern und Gründen“ entspricht diese beispielsweise der Altersgruppe 25-34 Jahren und im Bereich „Sensibilisieren“ der Altersgruppe 15-24 Jahren. Je nach Altersgruppe sollten dabei die Kommunikationsinhalte über unterschiedliche Formate vermittelt werden:

Altersgruppe 15-24

- Social Media **Posts** (Instagram, TikTok, Snapchat etc.)
- **Microlearnings** auf Social Media Plattformen (wie Social Media Posts)⁸³
- **Podcasts** (Spotify, Amazon Music etc.)
- **Gamification** von Inhalten
- **Videoclips und -tutorials** (YouTube, Vimeo etc.)
- ...

Altersgruppe 25-40

- Social Media **Posts** (Facebook, Instagram etc.)
- **Microblogging** (Twitter)
- Themenspezifische **E-Mail-Newsletter**
- Themenspezifische **Internet-Foren**
- **Videotutorials** (YouTube, Vimeo etc.)

⁸¹ Siehe [STA21b].

⁸² Siehe [STA21c].

⁸³ Unter Microlearnings werden sehr kleine Lerneinheiten z.B. in Form eines einzelnen oder einer Folge von Instagram Posts verstanden. Zu weiterführenden Informationen siehe z.B. [Bru06].

- Podcasts (Spotify, Amazon Music etc.)
- ...

Erste Maßnahmen („BigWins“)

Die Nutzung von Social Media zur Verbreitung von Inhalten ist ein sehr weites Feld. Erste Maßnahmen können nur ausgewählte Teilbereich adressieren. Es empfiehlt sich der Einstieg bei den Jugendlichen der Altersgruppe zwischen 14 und 18 Jahren. In dieser Altersgruppe besteht der größte Nachholbedarf zum Thema „Entrepreneurship und Startups“. Zudem repräsentieren sie die Gründer:innen von morgen und sind über Social Media besonders zielgerecht und einfach zu erreichen.

Als Grundlage für die Ansprache soll das Konzept der **Micro-Communities** (z.B. Sportmannschaften, Schulklassen oder Jahrgangstufen, Jugendclubs etc.), in denen (junge) Menschen auf großen Social-Plattformen (z.B. Instagram, TiKTok, Snapchat, Facebook etc.) durch Following/Follower-Beziehungen Sub-Communities bilden, dienen.

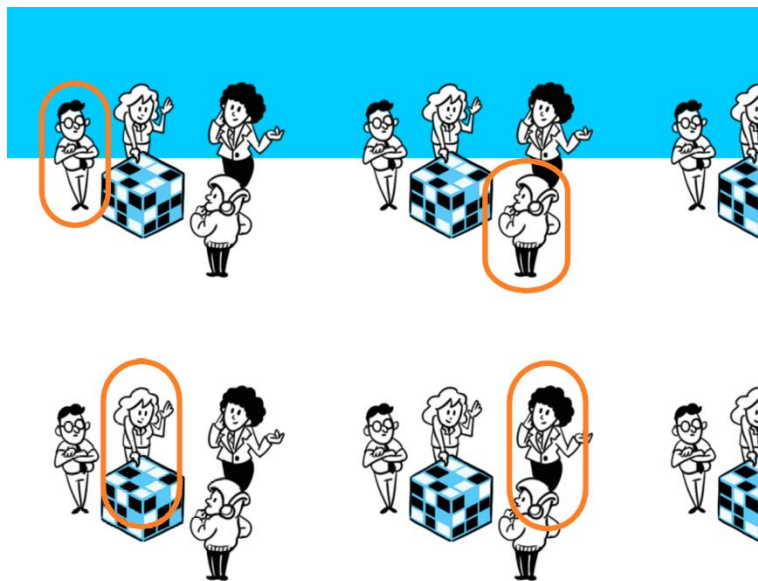


Abbildung 27: Micro-Communities mit Nanoinfluencern⁸⁴

Einzelne Micro-Community-Mitglieder übernehmen die Rolle von Nano- oder Microinfluencern⁸⁵ für die Themen „Entrepreneurship“, „Startups“ und „Creativity“. Sie zeichnen

⁸⁴ Quelle: [Tei20].

⁸⁵ Vgl. [Lit20].

sich durch eine sehr hohe Glaubwürdigkeit, Authentizität und relativer Reichweite sowie Interaktion mit der Micro-Community aus.

Ausgehend von den Startup-Projekten in ihren Schulen (siehe Kapitel 3.3.4) bilden motivierten Schüler:innen eigene Microcommunities zu Gründungsthemen in ihrem eigenen Sozialen Umfeld (Freunde und Freundinnen, Mitschüler:innen, andere Jugendliche in ihren Sportvereinen). Sie posten immer wieder Beiträge über Veranstaltungen, Microlearnings, Podcasts, Tutorials usw. in ihren Social Media Kanälen. Sie übernehmen so die Rolle von Microinfluencer in ihren Communities, die in der Regel „nur“ zwischen 500 und 1500 Mitglieder aufweisen, aber für eine Sensibilisierung zum Thema Entrepreneurship, Startups und Kreativitätstechniken höchst relevant sind. Zielsetzung ist es, virale Effekte in den Microcommunities zu schaffen und so möglichst alle Jugendliche in Oberhausen und Umgebung für Gründungen zu sensibilisieren und interessieren.

4 Grobplanung für eine mögliche Umsetzung der ersten Maßnahmen

Im Folgenden soll ein Vorschlag für eine Grobplanung zur Umsetzung der dargestellten ersten Maßnahmen gegeben werden. Dieser ist als Vorschlag zu verstehen, dem sicherlich eine intensivere Diskussion in verschiedenen Gremien und unter Beteiligung der relevanten Akteure im Gründerökosystem Oberhausen vorausgehen sollten.

4.1 Sensibilisieren

Zielgruppe Schüler:innen

Monat 1 - 3	Identifizieren von 1-2 Pilotschulen (Mittelstufe)
Monat 4 - 5	Schulung von Lehrkräften zu den Unterrichtseinheiten und Workshop-Formaten
Monat 6 - 7	Durchführung von Startup-Projekten an den Pilotschulen im Rahmen einer Projektwoche (vor den Sommerferien). Die Akteure des Startup-Ökosystems Oberhausen Region bringen sich auch mit fachlichem Know-how z.B. über Kurzvorträge in den Unterricht ein und vermitteln den Schüler:innen Wissen rund um das Thema Entrepreneurship, Startup
Monat 9	Review: was hat gut funktioniert, was muss geändert, verbessert werden
Monat 9 - 12	Gewinnung weitere Schulen und Ausweitung des Programms auf das Stadtgebiet
Jahr 2	Gewinnung von jungen Best-Practice Gründer:innen als Role Models, um Start-ups und junge Unternehmen im Unterricht erlebbar zu machen. Diese stehen dann z. B. für eine Unterrichtsstunde unter dem Motto „Start-ups als Lehrer“ zur Verfügung Nutzung der Räumlichkeiten des Inkubators als außerschulischen Lern- und Erfahrungsort ODER Organisation einer Roadshow des Startup-Ökosystems Oberhausen und Region als Teil der Projektwoche in den Schulen Verstetigung der Schüler:innen-Gründungs-Projektwoche als fest verankerte Projektwoche im Lehrplan und Ausweitung der Events, die

rund um diese Woche stattfinden, um Gründen in Oberhausen erlebbar zu machen

Einbindung der Lehrer:innen in die Gründungsberatungsstrukturen (siehe „Beraten“)

Zielgruppe Unternehmen

Monat 1 - 2	Identifikation von Unternehmen unterschiedlicher Größenordnung mit hoher Arbeitsmarktrelevanz für Oberhausen und hohem Interesse / Motivation am Thema „Corporate Entrepreneurship“
Monat 3	Auftakt-Workshop mit Entscheidern aus den identifizierten Unternehmen zur Erläuterung des Konzeptes und der Funktion der Change Agents und der Guided Coalition als zentral lenkender Arbeitskreis „Entrepreneurship-Allianz Oberhausen“
Monat 4 - 6	Unternehmensinterne Identifikation der Change Agents als Menschen mit hoher Eigenmotivation und großer Affinität zum Thema Entrepreneurship (quer zur Hierarchie)
Monat 6	Erstes Netzwerktreffen der „Entrepreneurship-Allianz Oberhausen“ zur Definition des Selbstverständnisses, Festlegung von Mission und Arbeitsweise; Identifikation erster Initiativen und Next Steps
ab Monat 6	Regelmäßige (auch virtuelle) Treffen der „Entrepreneurship-Allianz Oberhausen“ (agile Arbeitsweise; turnusmäßige Reviews)
Monat 7 - 10	Identifikation und Einbindung weiterer möglicher Unternehmen Durchführung von 1 – 2 Leuchtturm-Initiativen zur Sensibilisierung für Corporate Entrepreneurship durch die „Entrepreneurship-Allianz Oberhausen“
Monat 11	Zweiter Workshop mit Entscheidern aus weiteren Unternehmen und Bericht sowie Review mit bereits engagierten Unternehmen über die agilen Strukturen im Unternehmen und Veränderungen in der Unternehmenskultur sowie Best Practice
Jahr 2	Gewinnung weiterer Unternehmen und Change Agents für die „Entrepreneurship-Allianz Oberhausen“ Verstetigung der Arbeitsweise der „Entrepreneurship-Allianz Oberhausen“ als sich selbsttragende und -organisierende Struktur

Einbindung der Change Agents in die Gründungsberatungsstrukturen (siehe „Beraten“)

4.2 Orientieren und Vernetzen

Monat 1 - 2	Bestandsaufnahme der Erstberatungsstrukturen bei den verschiedenen Gründungsberatungs-Akteuren in Oberhausen
Monat 3	Workshops mit den Gründungsberater:innen in Oberhausen zur Harmonisierung der Erstberatungsansätze und des Gesamtberatungsprozesses
Monat 3 - 8	Definition eines „Oberhausen Standards“ für die Struktur und Inhalte der Erstberatungen bei innovativen Gründungsvorhaben (=> Startup) und den Gesamtberatungsprozess inklusive der Folgeberatungen und des Coachings
Monat 9 - 10	Hausinterne Schulung der Gründungsberater:innen und Test des „Oberhausener Standards“ als Beratungsleitfaden
Monat 11 - 12	Zweiter Workshops mit den Gründungsberater:innen in Oberhausen zur Review des Beratungsprozesses und agile Anpassung
Jahr 2	Qualifikation von Lehrer:innen zur Gründungsberater:innen an den Schulen
	Qualifikation der Change Agents als Gründungsberater:innen in den Unternehmen
	Turnusmäßige Review und agile Anpassung des „Oberhausener Standards“ als Beratungsleitfaden
	Etablierung eines halbjährlichen Austauschformates der Gründungsberater:innen in Oberhausen (institutionelle Beratungsstrukturen, Unternehmen und Lehrer:innen)

4.3 Qualifizieren

Monat 1 - 2	Bestands- und Bedarfsanalyse zu bestehenden Schulungs- und Qualifizierungsangeboten für Gründungsinteressierte in Oberhausen und Spiegelung der Angebote am Lean Startup-Ansatz
-------------	---

Monat 3 - 4	Adaption des an der HRW erarbeiteten Qualifizierungsprogramms HRWEducate auf die Bedarfe in Oberhausen und Anbindung an die bereits bestehenden Angebote.
Monat 5 - 11	Durchführung einer ersten Workshop-Reihe zur Gründer:innen-Qualifizierung über die Themenfelder Business Model / Prototyping / Pitch / IP & Patent / Finanzierung und Förderung
Monat 8 - 12	Review und agile Anpassung durch Auswertung der Bedarfe und Anregungen der Teilnehmenden am Qualifizierungsprogramm sowie aus den Bedarfen, die aus dem Beratungsprozessen und des „Entrepreneurship-Netzwerk Oberhausen“ heraus entstehen
Jahr 2	Halbjährlich wiederkehrende Durchführung der Workshop-Reihe Turnusmäßige Review und agile Anpassung Erarbeitung und Etablierung eines Zertifikats „Fit For Startup in OB“, das bei Absolvierung einer bestimmten Anzahl von Workshops aus der Workshop-Reihe bestimmte Zugangsmöglichkeiten (z. B: Inkubatorenprogramm) oder Vergünstigungen (z. B. Arbeitsplatz im Coworking-Space oder Unternehmensberatungs-/ Finanzierungsberatungsgutschein) erlaubt.

4.3 Fördern und Gründen

Monat 1 - 2	Suche nach provisorischen Räumlichkeiten für den Start des Inkubatorenprogramms (MVP). Dies kann zum Beispiel auch ein leerstehendes Ladenlokal sein (=> Sichtbarkeit für das Thema Entrepreneurship in Oberhausen schaffen). Parallel gilt es, eine Konzeption für ein Startup-Zentrum voranzutreiben bzw. zu beauftragen (Schwerpunkte, Inhalte, Zielgruppen, Raumbedarf, technische Anforderungen etc.).
Monat 1 - 2	Festlegung des Leistungsangebotes des Inkubators und Ableitung von zu treffenden administrativen Regelungen
Monat 3 - 9	Ausarbeitung der einzelnen Leistungsbausteine des Inkubators, Anstoßen von Kooperationen mit MakerSpaces, Mentor:innen; Netzwerkbildung Erarbeitung eines Jahresplans: wie läuft ein Jahr im Inkubator für die Gründerteams ab (Coaching, Mentoring, exklusive Events und Netzwerkzugänge, Markteintritt, Förder- und Finanzierungsberatung) und Definition von Pflichten und Milestones der Inkubatorteilnehmer:innen

Festlegung des Aufnahmeprozesses in den Inkubator. Klärung von Zugangsvoraussetzungen, Bewerbungsverfahren, Auswahlverfahren und vertragliche Regelungen zur Aufnahme

Klärung administrativer Hürden wie:

- Anmietung, Grundausstattung der Räumlichkeiten, Betriebskosten
- Schaffung von Zugängen: Haftungs- und Versicherungsfragen
- ggf- Verwaltung eines Budgets für Sachmittel / Beratungsleistungen für die Teams
- Realisierung einer ladungsfähige Firmenadresse für die Teams

Monat 10 Aufnahme erster Teams in den Inkubator und Start des Inkubationsprogramms

Jahr 2 Vierteljährliche bis halbjährlich Aufnahme von Teams in den Inkubator

Turnusmäßige Review und agile Anpassung der Leistungsbausteine des Inkubators

Aufbau eines Alumni-Managements aus dem Inkubator und feste und verbindliche Einbindung der Alumni in das Startup-Ökosystem Oberhausen

Etablierung einer Marke „Startup Oberhausen“

Ggf. Anpassung der Raumbedarfe an das wachsende Startup-Ökosystem in Oberhausen

4.4 Querschnittsaufgabe Social Media

fortlaufend Erarbeitung eines Social Media Kits für die verschiedenen Zielgruppen (z. B. Schüler:innen / ChangAgents)

fortlaufend Ausstattung der Schüler:innen in den Startup-Projekten mit Social Media Kits und Anleitung zur Produktion eigenes Social Media Materials -> Qualifizierung und Auszeichnung als Microinfluencer

fortlaufend Ausstattung der ChangeAgents in den Unternehmen mit Social Media Kits und Anleitung zur Produktion eigenes Social Media Materials -> Qualifizierung und Auszeichnung als Microinfluencer

fortlaufend	Ausstattung der Gründerberater:innen und weiteren Stakeholder des Gründerökosystems Oberhausen mit Social Media Kits für diverse Zielgruppen
Fortlaufend	Ausstattung der Gründerteams im Inkubator mit Social Media Kits (Spread the word) und langfristig Etablierung einer Marke „Startup Oberhausen“ Gewinnung von Alumni Gründerteams als Role Models und Testimonials Kontinuierliche Adaption und permanente Aktualisierung

5 Quellenverzeichnis und weiterführende Literatur

[Agi20] Agiplan: „Spezialisierungs- und Entwicklungspotenziale der Technologie- und Gründerzentren der Metropole Ruhr“, Endbericht zur Studie im Auftrag der Businessmetropole Ruhr vom 15.07.2020, Mülheim 2020.

[BA21] Business Angels Netzwerk Deutschland e.V. (BAND): Mit dem BAND One Pager zum Business Angel, Essen 2021, unter: <https://www.business-angels.de/start-ups/mit-dem-band-one-pager-zum-business-angel/> (aufgerufen am 15.09.2021).

[BDS20] Bundesverband Deutsche Startups e.V.: Deutscher Startup Monitor 2020 – Innovation statt Krise, <https://deutscherstartupmonitor.de>, Berlin 2020.

[BF17] Büchler, Jan-Philipp; Faix, Axel: Die Entstehung von Hidden Champions - Internationalisierung mittelständischer Weltmarktführer aus der Perspektive von markt- und fähigkeitsbezogenen Erklärungsansätzen, CASEM (Arbeitsgruppe Strategic International Management SIM der FH Dortmund), Arbeitsbericht 6-17, Dortmund Juni 2017.

[Blo21] Blöcher, Anette: Corporate Entrepreneurship, in: Gablers Wirtschaftslexikon, Wiesbaden 2021, unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/corporate-entrepreneurship-54513> (abgerufen am: 29.08.2021).

[BMR20] Business Metropole Ruhr (BMR): Innovationszentren Ruhr - Neue Impulse für die Innovationsförderung und Standortentwicklung, Essen 2020, unter: <https://www.business.ruhr/invest/projekte/innozentren> (aufgerufen am 01.05.2021).

[BMW21] Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi): Existenzgründung - Motor für Wachstum und Wettbewerb, Berlin 2021, unter: <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/existenzgruendung.html> (abgerufen am 12.07.2021).

[Bru06] Bruck, Peter: What is Microlearning and why care about it? In: Hug, Theo; Lindner, Martin; Bruck, Peter (Hrsg.): Micromedia & e-Learning 2.0: Gaining the big picture, Proceedings of Microlearning Conference 2006, University Press, Innsbruck 2006, S. 7–10.

[Cou91] Coupland, Douglas: Generation X: Tales for an Accelerated Culture, St. Martins' Press, New York 1991.

[Cri97] Christensen, Clayton: The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail. Harvard Business School Press, Boston 1997.

[Des21] Destatis (Statistisches Bundesamt): Migration und Integration, Wiesbaden 2021, unter: https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/_inhalt.html ((aufgerufen am 25.08.2021).

[HPI21] Hasso Plattner Institute (HPI) Academy: Was ist Design Thinking?, Potsdam 2021, unter: <https://hpi-academy.de/design-thinking/was-ist-design-thinking.html> (abgerufen am 20.08.2021).

[HRW20] Hochschule Ruhr West (HRW): Hochschule Ruhr West in Oberhausen verortet, Mülheim 2020, unter: <https://www.hochschule-ruhr-west.de/zdi-schuelerlabor-lab4u/> (abgerufen am 05.06.2021).

[HRW21] Hochschule Ruhr West (HRW): @hrwstartups - Social Media-Präsenz des EXIST Potentiale Projektes HRWStartUps auf der Plattform Instagram, Mülheim 2021, unter: <https://www.instagram.com/hrwStartups/> (abgerufen am 14.08.2021).

[IHK21] IHK Berlin: Was ist ein Startup?, Berlin 2021, unter: <https://www.ihk-berlin.de/service-und-beratung/existenzgruendung/was-ist-ein-startup-2253016> (abgerufen am 31.07.2021).

[KfW20a] KfW Research: KfW Gründungsmonitor 2020, Frankfurt am Main 2020.

[KfW20b] KfW Research: KfW Venture Capital Studie 2020VC-Markt in Deutschland: Reif für den nächsten Entwicklungsschritt, September 2020, Frankfurt 2020.

[Kot12] Kotter, John: Die Kraft der zwei Systeme, in: Harvard Business Manager, Dezember 2021, S. 2 – 15.

[Lit20] Litau, Hermann: Mikro- vs. Makro-Influencer? Wer ist effektiver?, All:Airt Blog, Karlsruhe 01. Juni 2020, unter: <https://allairt.com/insights/influencer-marketing/mikro-vs-makro-influencer-wer-ist-effektiver> (aufgerufen am 16.09.2021).

[LL14] Leicht, Rene; Langhauser, Marc: Ökonomische Bedeutung und Leistungspotenziale von Migrantenunternehmen in Deutschland, Studie im Auftrag der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik, Arbeitskreis Mittelstand und Gesprächskreis Migration und Integration der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn 2014.

[MKF20] Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen (MKFFI): Integrationsprofil Oberhausen - Daten zu Zuwanderung und Integration, Ausgabe 2020, Düsseldorf 2020.

[MWI21a] Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen (MWIDE): Neue Gründerzeit NRW, Düsseldorf 2021, unter: <https://www.wirtschaft.nrw/neue-gruenderzeit-nordrhein-westfalen> (abgerufen am 15.06.2021).

[MWI21b] Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen (MWIDE): 5 - Das Start-up Ökosystem in Nordrhein-Westfalen ausbauen, Düsseldorf 2021, unter: <https://www.wirtschaft.nrw/5-das-start-oekosystem-nordrhein-westfalen-ausbauen> (abgerufen am 03.06.2021).

[NEC21] Nashville Entrepreneur Center (NEC): The Entrepreneur's Lifecycle, Nashville 2021, unter: <https://www.ec.co/lifecyclemodel/> (abgerufen am 24.06.2021).

[OB21a] Stadt Oberhausen: HydrOB - Entwicklung und Umsetzung eines "Campus for Hydrogen Technologies Oberhausen", Oberhausen 2021, unter: <https://www.oberhausen.de/de/index/wirtschaft-arbeit/hydrob.php> (abgerufen am 01.07.2021).

[OB21b] Stadt Oberhausen: Masterplan für den Wirtschaftsstandort Oberhausen, Oberhausen 2021, unter: <https://www.oberhausen.de/masterplanwirtschaft> (abgerufen am 01.06.2021).

[Osb19] Osbelt, Katharina: Social Entrepreneurship – Entstehung und Bedeutung, Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland (SEND), Berlin September 2019, unter: https://www.send-ev.de/wp-content/uploads/2021/03/definition_socialentrepreneurship.pdf (aufgerufen am 24.08.2021).

[Ost11] Osterwalder, Alexander: Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Campus Verlag, Frankfurt 2011.

[OWT21] Oberhausener Wirtschafts- und Tourismusförderung (OWT): Aufgaben / Projekte – Gründer – Jungunternehmer – Start-ups, Foliensatz zur Präsentation vom 13.04.2021, Oberhausen 2021.

- [Pre01]** Prensky, Marc: Digital Natives, Digital Immigrants, in: On the Horizon, MCB University Press, October 2001, Vol. 9 No. 5, S. 1-6.
- [Rie21]** Ries, Eric: The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses, 8. Auflage, Redline Verlag, München 2021.
- [RKW19a]** RKW Kompetenzzentrum: Gründerökosysteme gestalten – Handbuch zur Unterstützung von Gründungen und Startups, Eschborn 2019.
- [RKW19b]** RKW Kompetenzzentrum: Workbook „Entrepreneurship Education“, Workshop- und Unterrichtsmaterialien für Schulen und Hochschulen, Eschborn 2019.
- [RM12]** Reich, Roland; Meder, Andreas: "Hidden Champions" als frühere technologieorientierte Start-up's: Lassen sie sich bereits frühzeitig an ihren Ressourcenkombinationen erkennen?, Research Proposal, Jena Juli 2012.
- [Sch10]** Schumpeter, Joseph A.: Capitalism, Socialism and Democracy (Routledge Classics), Routledge, Oxon 2010.
- [Sch19]** Scholz, Christian: Wer die Generation Z hat, gewinnt auch alle anderen, Wien 27.06.2019, unter: <https://die-generation-z.de/marketing-generation-z/> (abgerufen am 20.06.2021).
- [Sim90]** Simon, Hermann: "Hidden champions": Speerspitze der deutschen Wirtschaft, in: Journal of business economics (früher: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB)), Berlin 1990, Vol. 60, Nr. 9, S. 875 – 890.
- [Sim96]** Simon, Hermann: Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions): Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Campus Verlag, Frankfurt 1996.
- [STA20]** statista: Verteilung von Startups in Deutschland nach Innovationsgrad des Produkts/ des Services laut DSM im Jahr 2018, Hamburg 2020, unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/586336/umfrage/verteilung-von-startups-in-deutschland-nach-marktneuheit-des-angebots/> (abgerufen am 15.07.2021).
- [STA21a]** statista: Bevölkerung - Einwohnerzahl in Deutschland nach Geschlecht von 1990 bis 2020, Hamburg 2021, unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/161868/umfrage/entwicklung-der-gesamtbevoelkerung-nach-geschlecht-seit-1995/> (abgerufen am 17.07.2021).

[STA21b] statista: Verteilung der Unternehmensgründer in Deutschland nach Altersgruppen im Jahr 2020, Hamburg 09.07.2021, unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/183850/umfrage/unternehmensgruender-nach-altersklassen-in-deutschland/> (abgerufen am 15.09.2021).

[Stat21c]

statista: Verteilung der Gründer von Startups in Deutschland nach Altersgruppen laut DSM von 2013 bis 2019, Hamburg 03.11.2021, unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/573534/umfrage/verteilung-der-gruender-von-startups-in-deutschland-nach-altersgruppen/> (abgerufen am 15.09.2021).

[Tei20] Teixeira, Fabricio: The rise of micro-communities, UX Collective, 14. Januar 2020, unter: <https://uxdesign.cc/the-rise-of-micro-communities-7cce930ac203> (aufgerufen am 16.09.2021).

[UNI21] UNICUM: Generation Z: Wer sind die Nachwuchskräfte von morgen?, Bochum 2021, unter: <https://unicum-media.com/marketing-wiki/generation-z/> (abgerufen am 20.05.2021).

[Wik21] Wikipedia: Generation Z, 2021, unter: https://de.wikipedia.org/wiki/Generation_Z (abgerufen am: 01.07.2021).

[ZDI21] ZDI Zentren Bottrop und Oberhausen, Mülheim 2021, unter: <https://mint4u.de/> (abgerufen am 20.06.2021).