

1. Entrepreneurship-Kompetenzen

Einführend werden Definitionen von Entrepreneurship vorgestellt. Die Einflussfaktoren auf die Gründungskompetenz und -aktivitäten werden anhand eines Modells der Gründungskompetenz diskutiert. Abschließend wird auf Teamgründungen eingegangen.

1.1. Entrepreneurship: Bedeutung und Definitionen

Der Erhöhung des Gründungspotenzials und der Anzahl der neu gegründeten Unternehmen sowie der Unterstützung von Start-ups in ihrer Entwicklungsphase kommt international aus wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischen Gründen hohe Bedeutung zu. Dies gilt angesichts einer europaweiten Nachfolgelücke ebenso für die Übernahme von Unternehmen durch Familienmitglieder, Mitarbeiter oder Externe. Dies wird durch den Bericht des **World Economic Forum (2009)** und durch den **Entrepreneurship 2020 Action Plan der Europäischen Kommission** eindrücklich belegt.

Wirtschafts- und arbeitsmarktpolitische Bedeutung

Unternehmer stellen im dynamischen Wettbewerb eine zentrale Figur dar. In der wissenschaftlichen Literatur werden jedoch die Definitionen von Unternehmer, Entrepreneur, Unternehmertum und Entrepreneurship keineswegs einheitlich verwendet.

Definitionen

Der irische Bankier **Richard Cantillon** (1637–1734) führte den Begriff des Entrepreneurs (französisch „entreprendre“: etwas unternehmen) als eigenständigen Typ eines Wirtschaftsakteurs ein. Er betonte vor allem dessen Bereitschaft, ökonomische Risiken einzugehen und nach Gewinn zu streben.

Cantillon

Jean-Baptist Say (1767–1832) ergänzte dies um die Koordination von Produktionsfaktoren als wesentlichen Unterschied von Kapitalgeber und Unternehmer, welchen er als Informationsträger und Koordinator sieht.

Say

Joseph Schumpeter (1883–1950) beschreibt in seinem 1911 erschienenen Werk „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ Unternehmer als wesentlichen Motor der wirtschaftlichen Dynamik, die neue technologische Entwicklungen erkennen, aufgreifen und wirtschaftlich umsetzen. Sie realisieren immer neue Faktorkombinationen durch neue Produkte/Dienstleistungen, Rohstoffquellen und Produktionsverfahren, durch die Erschließung neuer Märkte und Zielgruppen und durch neue Formen der Beschaffung oder der Organisation.

Schumpeter

Innovation erfolgt durch schöpferische Zerstörung (d.h. Entwertung technisch funktionsfähiger Produkte oder Dienstleistungen durch Einführung neuer Produkte, Verfahren oder Dienstleistungen, durch Änderung von Marktstrukturen und Wettbewerbspositionen). *Schumpeter* hebt Innovationskraft und Dynamik als typische Eigenschaften von Entrepreneuren heraus, unterscheidet jedoch

Schöpferische Zerstörung

Erfinder und Techniker von Entrepreneuren i.e.S. Er grenzt auch aufgrund unterschiedlicher Handlungslogiken die Rollen von Unternehmer und Manager voneinander ab.

Informations-
ungleichgewichte

Während *Schumpeters* unternehmerische Gelegenheiten durch neue Informationen, durch schöpferische Zerstörung und resultierende Marktungleichgewichte entstehen, hebt *Kirzner* (1978) hervor, dass diese Opportunities mit **Unterschieden in Zugang zu und Interpretation von Informationen** zusammenhängen, welche zu Knappheit oder Überschüssen führen.

Entscheidung über
knappe Ressourcen

Casson (1982) betont, dass Entrepreneure Entscheidungen über den **Einsatz knapper Ressourcen** treffen müssen.

Erkennen und Nutzen
einer Opportunity

Drucker (2006), *Shane/Venkataraman* (2000) und *Timmons et al.* (2012) heben **die Entdeckung und Nutzung von unternehmerischen Gelegenheiten** (opportunity) als zentrale unternehmerische Aufgabe hervor.

Entrepreneurship als Denk-,
Argumentations- und
Handlungsweise

Stevenson begründete die Definitionsansätze, welche Unternehmertum in Abhängigkeit vom gezeigten Verhalten sehen (*Stevenson* 2006, S. 3).

Hisrich definiert Entrepreneurship umfassend als eine bestimmte Weise zu denken, zu argumentieren und zu handeln: (*Hisrich et al.* 2012, S. 8).

Entrepreneurship
Indicators Programme

Im *OECD-Eurostat Entrepreneurship Indicators Programme (EIP)* wird versucht, auf internationaler Ebene Daten zum Thema Unternehmertum aus offiziellen Statistiken aufzubereiten.

1.2. Einflussfaktoren auf die Gründungskompetenz und -aktivitäten: Ein Bezugsrahmen

Die Entscheidung, mit konkreten Planungsaktivitäten zu beginnen, ein Unternehmen zu gründen oder zu übernehmen oder dieses in weiterer Folge auszubauen (siehe Kap. 13.) sowie die Nachhaltigkeit dieser Entscheidungen hängen von einer Reihe von Faktoren ab, die sich zudem gegenseitig beeinflussen (*Kailer* 2012). Im **Modell der Gründungskompetenz** (Abb. 1.1.) wird ihr Zusammenwirken grafisch dargestellt.

Individuelle
Gründungskompetenz

Dieser Bezugsrahmen geht vom Bochumer Kompetenzmodell aus (*Staudt et al.* 2002). Die Umsetzung von Gründungsabsichten in Planungen und konkrete Gründungshandlungen setzt individuelle Gründungskompetenz voraus. Diese erfordert sowohl unternehmerisches Wissen als auch die Motivation, ein Unternehmen zu gründen oder zu übernehmen.

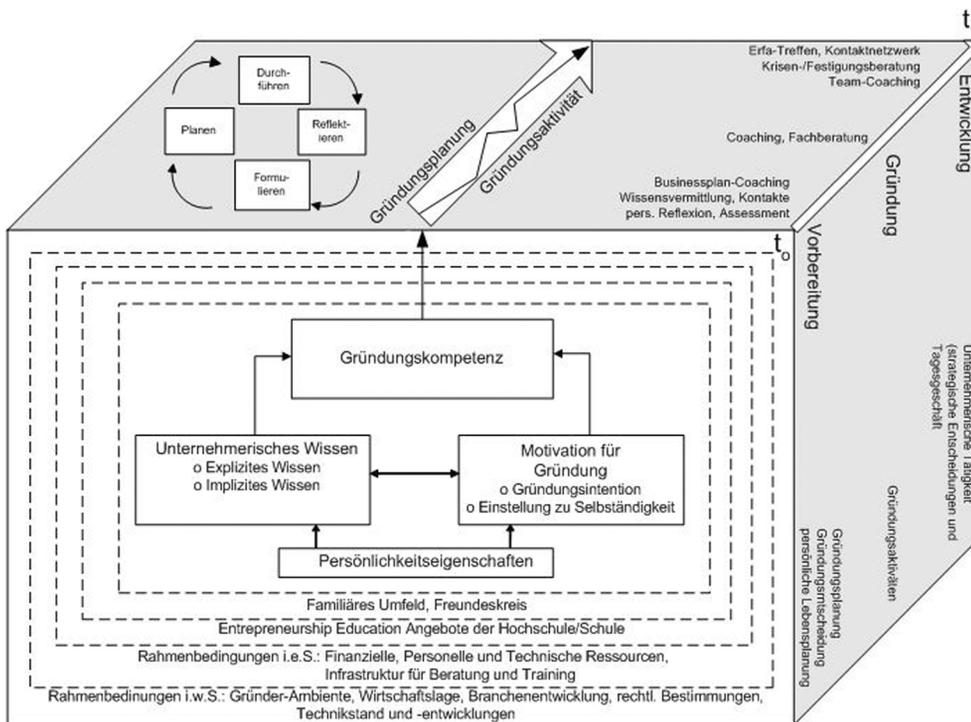


Abb. 1.1.: Modell der Gründungskompetenz [Quelle: Kailer 2005, S. 167]

Im Folgenden werden die einzelnen Bestandteile des Modells der Gründungskompetenz kurz beschrieben:

Das **unternehmerische Wissen** beinhaltet explizite und implizite Wissensbestandteile.

Explizites und implizites Wissen

- Zum **expliziten Wissen** zählt für den Gründungsvorgang erforderliches **Gründungswissen** (z.B. Kenntnis von Vor- und Nachteilen unterschiedlicher Rechtsformen) sowie insbesondere das für den laufenden Betrieb und die Weiterentwicklung des Unternehmens erforderliche **Fach- und Methodenwissen** und **sozial-kommunikative Fähigkeiten**. Besonders wichtig sind dabei die Bereiche Verhandlung, Verkauf und Teamarbeit.
- Von zentraler Bedeutung ist das **implizite Wissen**, d.h. (möglichst einschlägige) Praxis- und Berufserfahrung und Branchen-Know-how sowie Erfahrung in der Arbeit in Teams, in Führung von Mitarbeitern, Delegation und dem Führen von Verhandlungen und Verkaufsgesprächen. So halten drei von vier Jungunternehmern in Oberösterreich branchenspezifisches Erfahrungswissen für unverzichtbar für den Unternehmenserfolg. Je ausgeprägter die Branchenerfahrung, desto zielgerichteter können branchenbezogene Marktinformationen und Marktforschungsdaten in ihrer Bedeutung realistisch eingeschätzt und in eigenen Planungen berücksichtigt werden. Serial Entrepreneurs und Teams mit branchen-, team- und gründungserfahrenen

Partnern verfügen hier über einen wichtigen Vorteil. Das Problem impliziten Wissens besteht darin, dass es nur schwer bewusst gemacht und nur zum Teil weitergegeben werden kann (*Nonaka/Takeuchi 2012*).

Kombination Wissen und Motivation

Die **Motivation zur Gründung** umfasst einerseits die grundsätzliche **Einstellung gegenüber Selbständigkeit** an sich sowie darauf basierend die **zielgerichtete persönliche Gründungsabsicht**. Erst unternehmerisches Wissen kombiniert mit eigener Gründungsmotivation führt dazu, dass Aktivitäten zur Gründungsplanung gesetzt bzw. diese in Gründungshandlungen umgesetzt werden.

Die **Persönlichkeitseigenschaften** üben ebenfalls einen wichtigen Einfluss auf die Gründungskompetenz und -neigung aus (*Shane 2004*). So beeinflusst z.B. die Risikoneigung einer Person ihre Motivation zur Aufnahme einer selbstständigen Tätigkeit. Interne Kontrollüberzeugung (**internal locus of control**) und hohe Selbstwirksamkeitserwartung (**self efficacy**) führen zu erhöhter unternehmerischer Wachsamkeit (**entrepreneurial alertness**) und damit zu intensiverem Wahrnehmen unternehmerischer Chancen (siehe Kap. 2.). Auch die bevorzugten Lern- und Arbeitsstrategien – die wiederum von der persönlichen Aus- und Weiterbildung geprägt sind – beeinflussen, ob, wie und wie schnell Informationen aus dem Umfeld aufgenommen, ausgewertet und in Strategien (siehe Kap. 3.) und operative Maßnahmen umgesetzt werden.

Rahmenbedingungen

Darüber hinaus wirkt sich eine Reihe von **Rahmenbedingungen** hemmend oder fördernd auf Gründungsneigung und -aktivitäten aus. Dabei können mehrere **Einflussebenen** unterschieden werden.

Familiäres Umfeld

Das **familiäre Umfeld** prägt auch die Einstellung gegenüber Selbständigkeit. Studierende aus Familienunternehmen werden häufiger selbst Unternehmer als Studierende mit unselbstständig tätigen Eltern. Dies gilt sowohl für Personen, die eine positive, als auch für diejenigen, die eine eher negative Einstellung gegenüber dem Familienunternehmen haben.

Freundeskreis

In ähnlicher Weise beeinflussen der **Freundeskreis**, Arbeitskollegen und Arbeitgeber Gründungsentscheidungen. Je intensiver der Kontakt zu (Jung-)Unternehmern, desto größer die Neigung, selbst die unternehmerische Laufbahn zu ergreifen.

Schule

Schulen, Hochschulen und Weiterbildungseinrichtungen fördern durch inhaltliche und methodisch-didaktische Gestaltung des Lehrprogramms **Selbständigkeit als Lernziel** und damit eine positive(re) Grundeinstellung gegenüber einer unternehmerischen Tätigkeit (*Gibb 2005, Kailer 2014, Kailer/Stockinger 2012, Heyse 2014, Volkmann/Audretsch 2017*). Sie vermitteln auch konkrete Fachkenntnisse für eine selbstständige Tätigkeit (z.B. Erstellung von Businessplänen) und können Gründungsinteressenten und Jungunternehmer durch Unternehmenspraktika, hochschuleigene Inkubatoren, Businessplan-Wettbewerbe, Mentoring von Gründungsideen, Unterstützung beim Knüpfen von Netzwerkkontakten usw. konkret in ihren Planungsaktivitäten unterstützen.

Unter **Rahmenbedingungen i.e.S.** werden in der Gründungsinfrastruktur i.w.S. vorhandene finanzielle, personelle und technische Ressourcen zusammengefasst (siehe Kap. 6.). Ihre breitgefächerten Angebote umfassen **Training, Coaching, Unternehmensberatung, Information** sowie **finanzielle Unterstützung** in oft kombinierten Unterstützungspaketen (siehe Kap. 7.). Aufgrund massiver öffentlicher Subventionen werden diese meist deutlich unter den Marktpreisen bzw. überhaupt kostenlos angeboten. Ihre Inanspruchnahme bedingt aber zuerst, dass sie wahrgenommen werden. Dies hängt mit der **Intentionalität unternehmerischer Suchprozesse** zusammen. Und schließlich muss die **unternehmerische Kosten-Nutzen-Schätzung** für das jeweilige Leistungsangebot positiv ausfallen. D.h. die Interessenten wägen Zeit- und Kostenaufwand für die Beantragung, die Bewilligungswahrscheinlichkeit und die erzielbare Höhe von Fördersumme bzw. Beteiligungskapital einerseits sowie den möglichen Nutzen andererseits ab. Je geringer die Befürchtung einer „Antragsbürokratie“, je höher die Einschätzung des Praxisnutzens des jeweiligen Leistungsangebotes, desto eher wird eine Förderung beantragt werden.

Gründungsinfrastruktur

Zu **den Rahmenbedingungen i.w.S.** zählen die **Wirtschaftslage**, Entwicklungsstand und -trends von **Branche und Technologie**, aber auch **gesetzliche Bestimmungen** (siehe Kap. 8.) und deren Veränderungen. So führt z.B. der Abbau von Zugangsbeschränkungen zu bestimmten Berufen oder Märkten häufig zu vermehrten Unternehmensgründungen. Auch hier kommt es darauf an, inwieweit Informationen wahrgenommen und wie sie individuell vom (potenziellen) Unternehmer interpretiert werden, d.h. inwieweit Opportunities erkannt werden (siehe Kap. 2.1.).

Wirtschaftslage und Gesetze

Auch seitens der EU, insbesondere der Generaldirektion Unternehmen und Industrie, wurden in den letzten Jahren verstärkt Maßnahmen zur Förderung von Unternehmertum sowie von Entrepreneurship Education im gesamten Bildungssystem gesetzt. Als Beispiele sei die breite Palette der Maßnahmen zur Förderung der KMU und des Unternehmergeistes genannt, wie z.B. die Europäische Charta für Kleinunternehmen, die Installierung von KMU-Beauftragten, das Beobachtungsnetz der europäischen KMU (ENSR), das Enterprise Europe Network, die Europäische KMU-Woche, die Europäischen Unternehmerpreise, das Programm Erasmus für Jungunternehmer oder der Austausch bewährter Verfahren unter Einsatz von Best-Practice-Datenbanken. Den Rahmen bildet der Small Business Act (SBA) für Europa, zu dessen Umsetzung sich die Mitgliedstaaten und die Europäische Kommission verpflichtet haben.

Förderung durch die EU

All diese Einflussfaktoren wirken im Zeitablauf unterschiedlich stark. Dies hat wieder Rückwirkungen auf die Entscheidung zum Selbständigwerden bzw. auf die im Zuge der Gründungsplanung bzw. in der Aufbauphase gesetzten Entscheidungen. Einmal getroffene Entscheidungen werden oft nicht konsequent durchgehalten, vielmehr ist ein „oszillierender“ Verlauf festzustellen. Je nach Phase stehen unterschiedliche Kompetenzanforderungen im Vordergrund und

es werden unterschiedliche Unterstützungsangebote nachgefragt. Zudem unterscheidet sich das Lernen von Unternehmern vom Lernen in Aus- und Weiterbildungsgängen erheblich (siehe Kap. 1.4.).

1.3. Unternehmerperson und Unternehmenserfolg

Trait Approach

Zu Beginn der systematischen Entrepreneurship-Forschung standen vor allem die **Persönlichkeitsmerkmale (traits)** von Unternehmern im Mittelpunkt. Welche Persönlichkeitsstrukturen und Merkmale weisen Entrepreneure im Unterschied zu anderen Gruppen auf? Ergebnis dieser Forschungsarbeiten waren eine große Anzahl von Merkmalslisten und „typischen Charaktereigenschaften“ von Unternehmern. Unternehmer werden durch moderate Risikoneigung, hohe Ambiguitätstoleranz, interne Kontrollüberzeugung, starkes Streben nach Autonomie, Dominanz, Unabhängigkeit und Selbstachtung sowie ein geringes Bedürfnis nach Konformität und Unterstützung charakterisiert.

Demographic Approach

Auch der demografisch-soziologische Ansatz geht davon aus, dass Unternehmer besondere, nur schwer beeinflussbare Persönlichkeitseigenschaften kennzeichnen. Diese grundlegenden Bedürfnisse, Werthaltungen, Einstellungen und Antriebe (wie z.B. Risikobereitschaft oder Leistungsstreben) werden im Laufe des Lebens erworben, wobei der Einfluss der Familie und eigene Erfahrungen mit Selbständigkeit von besonderer Bedeutung sind. Diese Eigenschaften werden durch **Sozialisation** erworben. Bekannt ist die These des Soziologen *Max Weber*, dass die protestantische Ethik das Leistungsstreben fördere, da das Leben einer Person durch ihre Erfolge bewertet werde (*Weber 2010*). Im Mittelpunkt dieses Ansatzes steht somit das soziale Umfeld.

Management Approach

Die Ansätze der Management School of Entrepreneurship gehen davon aus, dass unternehmerische Kompetenz **erlernt** werden kann. Erforscht wird, was Unternehmer tun. Da Unternehmer nach diesen Auffassungen einen **speziellen Typ von Leader** darstellen, somit eine große Nähe zu Managern unterstellt wird, werden Ergebnisse und Konzeptionen der Managementforschung auf die Unternehmerforschung übertragen.

Behavioral Approach

In den verhaltensorientierten Ansätzen zieht man verhaltenstheoretische Modelle heran, um die Gründe für die Entscheidung für Selbständigkeit zu analysieren. Es geht somit um eine **Analyse der unternehmerischen Intention einer Person**, die als ein Schlüsselkonzept für unternehmerische Aktivitäten betrachtet wird.

Psychologische Faktoren

Es gibt eine Reihe **psychologischer Faktoren**, die insbesondere die **Tendenz zur Nutzung unternehmerischer Gelegenheiten** beeinflussen (*Shane 2004*) und damit einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg von Unternehmern und Unternehmen haben. Die Forschung konzentrierte sich auf die im Folgenden angeführten Faktoren.

Das Konzept des locus of control (Rotter 1966) bezieht sich darauf, wie sehr Menschen glauben, Ereignisse, denen sie ausgesetzt sind, kontrollieren zu können. Unternehmer verfügen charakteristischerweise über ausgeprägte interne Kontrollüberzeugung (internal locus of control), d.h. sie glauben, dass Ereignisse (wie der Erfolg ihres Unternehmens) hauptsächlich Resultat ihrer eigenen Handlungen sind. Dies korreliert mit hoher Leistungsmotivation und hohem Streben nach Unabhängigkeit und selbstständiger Tätigkeit.

**Interne
Kontrollüberzeugung**

Unternehmer tragen technische, finanzielle, Markt- und Wettbewerbsrisiken. Die individuelle Einstellung zu Risiko und Sicherheit (risk taking propensity) gibt zuerst den Ausschlag dafür, ob Personen eine Tätigkeit als Beschäftigter gegenüber einer selbstständigen Tätigkeit bevorzugen und beeinflusst in weiterer Folge auch den Unternehmenserfolg. Personen mit einer höheren Risikoneigung werden eher geneigt sein, unternehmerische Chancen wahrzunehmen. In ihrer unternehmerischen Tätigkeit gehen sie jedoch eher kalkulierte Risiken ein. Ein Teil davon wird auf andere (z.B. Investoren, Banken, Gründungspartner) verteilt. Gründer sind nicht, wie oft vermutet wird, durch eine besonders starke Risikoneigung gekennzeichnet. Diese liegt vielmehr auf mittlerem Niveau.

Risikobereitschaft

Sozialinitiative Gründer verkehren gerne mit ihren Mitmenschen, sind unternehmungslustig, humorvoll und gesellig. Sie haben eine starke Begeisterungsfähigkeit und stehen gerne im Mittelpunkt. Extrovertiertere Personen sind somit auch eher bereit, unternehmerische Gelegenheiten zu ergreifen, da sie unter der Bedingung herrschender Unsicherheit und Informationsasymmetrie besser Ressourcen beschaffen und organisieren können.

Extraversion

Unternehmer müssen Informationen kritisch hinterfragen und bewerten. Personen, die eher anderen vertrauen und weniger skeptisch sind, nützen tendenziell seltener unternehmerische Chancen.

Verträglichkeit

Das Streben einer Person nach Exzellenz bzw. nach Erfolg in Konkurrenzsituationen (McClelland 1961) wird als zentraler Erfolgsfaktor von Unternehmern gesehen. Personen mit hoher Leistungsmotivation nützen eher unternehmerische Chancen. Empirischen Studien zufolge scheint auch ein Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg zu bestehen.

Leistungsbereitschaft

Höheres Streben nach Unabhängigkeit beeinflusst die Entscheidung, unternehmerische Chancen wahrzunehmen. Diese Eigenschaft ist bei Gründern besonders stark ausgeprägt. Gründer wollen Selbstentfaltung ohne Einengung durch starre Strukturen.

Unabhängigkeitsstreben

Unter Selbstwirksamkeitserwartung versteht man den Glauben an die eigenen Fähigkeiten, die subjektive Erwartung, eine bestimmte Aufgabe bewältigen zu können (Bandura 1982) und über die für den unternehmerischen Erfolg notwendigen Fähigkeiten zu verfügen. Personen mit höherer Self Efficacy nehmen tendenziell eher unternehmerische Chancen wahr und haben eine größere Neigung zum Selbständigwerden.

Self Efficacy

1.4. Entrepreneurship-Kompetenz: Angeboren oder entwickelbar?

Entwickelbare Unternehmerkompetenzen

Sind Unternehmer „geboren“ oder können sie ausgebildet werden? Darüber wurde in der Vergangenheit sehr intensiv debattiert. Letztlich setzte sich die Auffassung durch, dass Persönlichkeitseigenschaften zwar nur auf längere Sicht gesehen, aber doch **zum Teil beeinflussbar** sind (*Lang-von Wins 2003*). Lernen von role models (z.B. durch Diskussion und Arbeit mit erfolgreichen Unternehmern und Erfahrungsaustausch), Coaching und Trainingsmaßnahmen (mit sozial-kommunikativen und persönlichkeitsbildenden Lernzielen) spielen hier eine wichtige Rolle.

Oslo Agenda for Entrepreneurship Education in Europe

Entsprechend wurde die zentrale Bedeutung der Bildung für die Förderung des Unternehmertums 2006 durch die Oslo Agenda for Entrepreneurship Education in Europe hervorgehoben. Es handelt sich dabei um eine systematische Darstellung möglicher Fördermaßnahmen mit Ansatzpunkten von der politischen Ebene bis zu konkreten Unterstützungs- und Vernetzungsaktivitäten für Bildungseinrichtungen.

Hohes Gründungspotenzial bei Hochschülern

In den letzten Jahren sind im Bildungssystem erhöhte Anstrengungen zur Förderung des Entrepreneurship-Gedankens unternommen worden (*European Commission 2008, Volkmann/Audretsch 2017*). Im Hochschulbereich ist eine Reihe von Entrepreneurship-Lehrstühlen geschaffen worden, was sich nicht nur in steigenden Absolventenzahlen der Studienrichtung Entrepreneurship, sondern generell in einer Zunahme der akademisch gebildeten Entrepreneure niederschlägt.

GUESS

Das **hohe Gründungspotenzial von Hochschülern und Hochschulabsolventen** wird durch den Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey (GUESS) eindrucksvoll bestätigt: Fast 6 % der antwortenden Studierenden an österreichischen Hochschulen sind bereits während ihres Studiums unternehmerisch tätig, weitere 8 % sind als „nascent entrepreneurs“ in Gründungsvorbereitung. 23 % der Studierenden in Österreich beabsichtigen, innerhalb von 5 Jahren nach Studienabschluss ein Unternehmen zu gründen, weitere 4 % eines zu übernehmen (*Kailer/Hora 2017a*). Dass diese Vorhaben auch umgesetzt werden, zeigt die JKU-Alumnistudie (*Kailer et al. 2012*): Rund 30 % aller Absolventen, die älter als 35 Jahre sind und somit über Berufs- und Branchenerfahrung verfügen, haben (auch) unternehmerische Erfahrung gesammelt bzw. sind in konkreter Gründungsplanung. Bei der Diskussion um unternehmerische Kompetenzentwicklung sind jedoch Besonderheiten des **entrepreneurial learning** zu berücksichtigen.

Experiential Learning

Generell ist das Lernen, unternehmerisch zu handeln bzw. sich im unternehmerischen Kontext fachlich und persönlich weiterzuentwickeln, stark an **experiential learning** und **action learning** ausgerichtet (*Rae 2014*). Dieser Zusammen-

hang wird in der Entrepreneurshipliteratur sehr verbreiteten **learning loop model** von *Kolb* (1984) deutlich (siehe Abb. 1.1.): Lern- bzw. Arbeitsziele werden formuliert, geplant und durchgeführt. Resultate und Prozess werden reflektiert und fließen wiederum in neue Planungsprozesse ein. Gerade in der Gründungs- und Pionierphase von Unternehmen sind Arbeiten und Lernen eng verbunden (*Glasl et al.* 2014). Dies erklärt auch, warum in jungen Unternehmen und KMU Lernformen wie On-the-job-Training, Besuch von Fachmessen, Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmern und Lernen aus Kundenfeedback zur Erhöhung der Kundenorientierung besonders gefragt sind (*Kailer/Stockinger* 2007).

Da Unternehmer besonders intensiv durch Reflexion ihrer Arbeitserfahrungen und durch Erfahrungsaustausch mit anderen lernen, sind dementsprechend die Unterstützungsangebote anwendungs- und umsetzungsorientiert auszurichten. Gerade Personen, die in der Gründungsplanung weit fortgeschritten sind oder die bereits gegründet haben, sind an praxisorientierten Unterstützungsangeboten und hoher Umsetzbarkeit des Gelernten interessiert. Besonders wichtig wird damit ein methodisch-didaktischer Aufbau, der praktische Anwendung des Gelernten und Reflexion der Anwendungserfahrungen systematisch unterstützt.

1.5. Gründung im Team

Unter Teamgründung wird die Gründung eines Unternehmens durch mehrere Personen verstanden. Angestellte Mitarbeiter oder mithelfende Familienangehörige werden i.e.S. nicht zum Gründungsteam gerechnet.

Teamgründung

In den letzten Jahren sind Gründungen im Team immer beliebter geworden. Je höher das Bildungsniveau, desto öfter wird im Team gegründet: Zwei Drittel der österreichischen Hochschulstudierenden, die eine Gründung planen, beabsichtigen im Team mit einem oder mehreren Partnern zu gründen. Bei den Mitgründern stehen an erster Stelle andere Personen aus der eigenen Hochschule (meist aus derselben Studienrichtung) sowie der persönliche Freundeskreis außerhalb der Hochschule.

Hohe Verbreitung

Gründerteams weisen eine Reihe von **Vorteilen** auf:

Vorteile

- Erhöhte Arbeits- und Problemlösungskapazität durch ein breiteres Kompetenzportfolio
- Gegenseitige fachliche und emotionale Unterstützung ist leichter möglich
- Ausfall, Krankheit, Austritt von Mitgliedern kann leichter verkraftet werden
- Verbesserte Aufgabenbewältigung durch Übernahme von Aufgaben entsprechend dem eigenen Kompetenzschwerpunkt (z.B. Forschung, Organisation, Verkauf, Führung)
- Mehr Netzwerkkontakte
- Größeres Vertrauen bei Geldgebern, Lieferanten und Kunden

Nachteile Jedoch gibt es – insbesondere bei nicht eingespielten Teams – eine Reihe von **Problemfeldern** zu berücksichtigen:

- Kompetenzunklarheiten und „Kompetenzlöcher“ können auftreten
- Gruppendynamische Einflüsse z.B. bei Gruppenentscheidungen (groupthink) können zuschlechten Problemlösungen führen
- Erforderliche Abstimmungsprozesse benötigen Zeit
- Unterschiede hinsichtlich privaten und beruflichen Zielen, Arbeitsstil und -intensität, Risikofreudigkeit treten oft erst im Laufe der unternehmerischen Tätigkeit auf und können zu Teamkonflikten führen

Kompetenzportfolio und Reflexion

Zentrale **Erfolgsfaktoren** von Gründungsteams sind

- Zusammenstellung des Teams mit dem Ziel eines breit gefächerten Kompetenzportfolios (bzgl. Fachwissen, sozial-kommunikativer Fähigkeiten, Verkaufs- und Verhandlungskompetenz, branchenspezifischer Erfahrung und Kenntnis einschlägiger Netzwerke, vorhandener Netzwerkkontakte zu potenziellen Lieferanten, Kunden, Banken usw.)
- Reflektion und kontinuierliche Begleitung des Team(bildungs)prozesses

1.6. Weiterführende Literatur

Entrepreneurship-Definitionen und ihre historischen Entwicklung: *Fueglistaller et al.* (2012), *Kraus/Fink* (2008), *Hisrich et al.* (2016), *Volkmann et al.* (2010).

Mitunternehmertum/Intrapreneurship: *Pinchot* (1985), *Wunderer/Bruch* (2000), *Frank* (2006).

Social Entrepreneurship: *Volkmann et al.* (2012).

Regionales Unternehmertum: *Baldegger/Julien* (2011).

Förderung von Unternehmertum auf EU-Ebene: Maßnahmen der (neugeschaffenen) Generaldirektion für Binnenmarkt, Industrie, Unternehmertum und KMU (DG GROW): https://ec.europa.eu/info/departments/internal-market-industry-entrepreneurship-and-smes_de

Teamgründungen: *Lechler/Gemünden* (2002), *Shane* (2004).

Sinn- und wertorientierte Selbst-, Team- und Unternehmensführung: *Berschneider* (2003), *Kailer/Daxner* (2009), *Pircher-Friedrich* (2011), *Pichler* (2017, 2018).

Entrepreneurial Learning and Leadership: *Rae* (2014), *Lang-von Wins* (2003), *Harrison/Leitch* (2018).

Effectuation: *Read et al.* (2016), *Faschingbauer* (2017).

Lernen in KMU: *Kailer* (2008), *Kailer/Blanka* (2015); Projekt Betriebliche Kompetenzentwicklung in Klein- und Jungunternehmen (Jungunternehmerakademie der WK OÖ & IUG): www.jku.at/iug, www.wifi-ooe.at/wifi-unternehmerakademie, www.netzwerk-hr.at.