
Wie lernen GründerInnen und JungunternehmerInnen (und was lernen ihre Helfer daraus)? Förderung des Gründungs- und Übernahmeerfolges durch Abbau der „gaps“ zwischen Bedarfslage der Nachfrager und Angebotsgestaltung durch unterstützende Stellen

Norbert Kailer

1 Ausgangspunkt: Verbesserung der Unterstützungsdienste für Unternehmen

Der Steigerung der Motivation zum Selbständigwerden und der Unterstützung von Unternehmensgründung wird aus wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischen Gründen international seit Jahren hohe Bedeutung zugemessen. Dies zeigt sich z. B. in der Empfehlung der EU-Kommission zur Verbesserung und Vereinfachung des Umfelds von Unternehmensgründungen (Kommission 1997), im BEST-Report (1998), in den Nationalen Aktionspläne der EU-Mitgliedsstaaten für Beschäftigung mit ihrem Schwerpunkt Unternehmergeist und in landesweiten und regionalen „Gründungsoffensiven“. Durch die konstatierte Nachfolgerlücke rückt zunehmend auch die Sicherung der Unternehmenskontinuität und Förderung der Unternehmensnachfolge in den Mittelpunkt der Betrachtungen (Bös, Kayser 1996, ENSR 1996, Gratz u. a. 1999).

In diesem Zusammenhang spielen *Ausmass und Qualität der angebotenen Unterstützungsleistungen* eine zentrale Rolle (Kailer, Scheff 1998, Kailer, Pernsteiner, Schauer 2000). Auf EU-Ebene wurde entsprechend der Europäischen Charta für Kleinunternehmen im Rahmen eines KMU-fokussierten Mehrjahresprogrammes (Rat 2000) das Projekt „Support Services“ mit dem Ziel der „Entwicklung erstklassiger Unterstützungsdienste“ ins Leben gerufen. Die davon erfassten Unterstützungsmassnahmen beinhalten die Bereiche Erstinformation und Weiterleitung, Information (Recht, Markt, Finanz, Technik), Beratung (Unternehmensberatung, Mentoring, Kontaktaufbau, Programme zum Erfahrungsaustausch), KMU-spezifische Aus- und Weiterbildung (Management, Gründung und Entwicklung, zielgruppenspezifische Aus- und Weiterbildung), Finanzen (Beteiligungen, Darlehen, Beihilfen), Räumlichkeiten (Gründerzentren, Technologieparks), KMU-spezifische Strategiemassnahmen (Seminare, Vernetzung, Clusterbildung, Lieferkettenentwicklung) (Kommission 2001a,b).

Nicht nur für die Gestaltung von Bildungsmassnahmen, sondern generell für die Erhöhung der Inanspruchnahme sowie des Umsetzungserfolges aller dieser Unterstützungsmassnahmen ist die Berücksichtigung einer (meist vernachlässigten) Fragestellung wesentlich: „Wie lernen Gründer und (Jung-)Unternehmer – und wie ist dies in der Angebotsgestaltung berücksichtigt?“ Als Beispiele seien die lern- und entwicklungsförderliche Gestaltung von Auswahlmassnahmen für die Gewährung von Finanzhilfen oder die stärkere Integration des Entwicklungsaspektes in das Leistungsangebot von Gründerzentren genannt. Zielgruppen- und Kundenorientierung sind auch aus Sicht

der EU-Kommission (2001b) zentrale Ansatzpunkte für die Schaffung erstklassiger Unterstützungsdienste.

Dabei stellen sich in diesem Zusammenhang folgende Fragen:

- Welche Rolle spielt die Kompetenzausstattung und -entwicklung der Gründer und (Jung-)Unternehmer hinsichtlich Gründungs- und Übernahmemotivation sowie des Geschäftserfolges?
- Wie und von wem lernen Gründer und (Jung-)Unternehmer hauptsächlich?
- Welche Bedarfe haben Gründer und (Jung-)Unternehmer und inwieweit unterscheiden sie sich innerhalb der einzelnen Gründungsphasen?
- Gibt es von Anbieterseite ein darauf abgestimmtes Leistungsangebot?
- Wie können „gaps“ zwischen der Bedarfs- und der Angebotsstruktur abgebaut werden?

Die diesem Aufsatz zugrundeliegende Explorativstudie in Form halbstandardisierter Interviews bei oberösterreichischen Jungunternehmern mit bis zu zwei Jahren Praxiserfahrung wurde im Rahmen von Lehrveranstaltungen am Institut für Unternehmensgründung und -entwicklung der Universität Linz im Jahr 2001 durchgeführt. Die Struktur der Auskunftspersonen stimmt – bei einem leichten Bias zugunsten akademischer Vorbildung und eines erhöhten Anteils an GmbH-Gründungen – gut mit der oberösterreichischen Gründerstatistik überein.

2 Kompetenzausstattung und -entwicklung als zentrale Faktoren des Gründungserfolges

Die grundsätzliche Entscheidung zum Selbständigwerden bzw. der Erfolg der Unternehmensgründung bzw. -übernahme hängen in erheblichem Ausmass von der Kompetenz der (potentiellen) Gründer und Übernehmer ab. Die Zusammenhänge zwischen Kompetenzausstattung der Gründer und Jungunternehmer und dem Unternehmenserfolg wurden in einer Reihe von Studien aufgezeigt (z. B. Picot, Laub, Schneider 1989, Brüderl, Preisendörfer, Baumann 1991, Cressy 1994, Schmidt u. a. 1998, Wanzenböck 1998), wobei allerdings Gründungserfolg und Kompetenz sehr unterschiedlich operationalisiert wurden. Untersuchungen über Kompetenzen und Lernen von Gründern fokussieren meist auf geäußerte Weiterbildungsbedarfe oder die Ausbildungshöhe. Das Ergebnis sind unterschiedlich ausdifferenzierten Themenkataloge, an deren Spitze technisches, betriebswirtschaftliches und rechtliches Fachwissen stehen.

Die von Nonaka/ Takeuchi (1995) aufgezeigte *hohe Bedeutung impliziten Erfahrungswissens* zeigt sich darin, dass diese Studien auch einen (plausiblen) Zusammenhang zwischen Gründungserfolg und dem Ausmass der Praxiserfahrung und des Branchen-Know-hows aufzeigen.

Darüber hinaus wurde eine Reihe von *Schlüsselqualifikationen* von erfolgreichen Unternehmensgründern identifiziert, wie z. B. die Fähigkeiten zum Netzwerken, zur Reflexion der eigenen Tätigkeit, zum Lernen aus Fehlern oder zum Aufbau von Ressourcenzugängen (Deakins, Frell 1998). Deren Förderung setzt ein adäquates methodisch-didaktisches Design der angebotenen Leistungen voraus.

Der in den letzten Jahren zunehmend verwendete Begriff der *Kompetenz* beinhaltet die auf den Teilkomponenten Handlungsfähigkeit (Wissen und Erfahrung – „Können“), Bereitschaft/Motivation („Wollen“) und Zuständigkeit (Kompetenz im juristisch-organisatorischen Sinn – „Dürfen“) beruhende Handlungskompetenz und betont damit die Perspektive der Verwertbarkeit im Hinblick auf konkrete Situationen (Wunderer, Bruch 2000, S.65). Vor dem Hintergrund eines solchen umfassenden Kompetenz-Modells (Staudt u. a. 1997, S.123 ff.) gehen die vorhandenen Studien zu meist lediglich auf die Handlungsfähigkeit ein und füllen diesen Begriff inhaltlich auf.

Gründungskompetenz beinhaltet jedoch zusätzlich zu dieser Handlungsfähigkeit auch die Gründungsmotivation (auf die z. B. durch Information, Vorbilder und Testimonials eingewirkt werden kann) sowie die Frage der Zuständigkeit (Rahmenbedingungen der Gründung, die z. B. durch gesetzliche Veränderungen, Bürokratievereinfachungen oder Bereitstellung von Gründungsinfrastruktur und Finanzierungshilfen beeinflusst werden können).

3 Lernquellen und Hauptinformationspartner

Der Begriff der Kompetenzentwicklung hebt hervor, dass *Lernen vorwiegend in nicht-organisierter, informeller Form* und weniger im Rahmen von Aus- und Weiterbildungslehrgängen stattfindet. Dies gilt in besonderem Masse für Unternehmer, bei denen der Schwerpunkt auf arbeitsintegrierter Kompetenzentwicklung, auf einer Integration von Lernen und betrieblicher Problemlösung durch begleitende Reflexion von Erfahrungen liegt (Kolb 1984, Revans 1983). Das heisst auch, dass bei der Gestaltung von Supportmassnahmen im Gründungsbereich insbesondere den Fragen der *Motivation zur Inanspruchnahme* (z. B. durch zielgruppenspezifisches Marketing) und hemmenden und fördernden *Rahmenbedingungen der Programme* (z. B. bzgl. Zugang, Förderhöhe und -zeitraum, Anonymität von Betriebsdaten) zukünftig besonderes Augenmerk gewidmet werden muss, um die Inanspruchnahme dieser Angebote zu steigern.

Die meisten Gründungsinteressenten, Gründer und Übernehmer lassen sich durch Intermediäre, durch ihr professionelles oder familiäres Netzwerk beraten (Bremberger, Klimitsch 2000). Dabei kommt dem sozialen Netzwerk eine besondere Bedeutung zu (Schmude 2002).

Als *wichtigste Lernquellen* nannten die befragten Jungunternehmer an erster Stelle (von ca. 70% aller Befragten) Formen informellen Lernens, ca. 60% Weiterbildung/Beratung. Neue Lernmedien/-technologien wurden von ca. einem Drittel, Gründungsbroschüren u. a. schriftliche Unterlagen nur von jedem fünften als wichtige Lernquelle angeführt (Abb. 1).

Informelles Lernen:

Gespräche im Familien/Freundeskreis	54 %
Gespräche mit Branchenkollegen	47 %
(Jung-)Unternehmererfahrungsaustausch	37 %
Gespräche mit Arbeitskollegen, ehemaligem Arbeitgeber	31 %
Gespräche mit Fachleuten aus Forschungseinrichtungen	10 %

Weiterbildung/Beratung:

Fachberatung mit Gründungsberater	32 %
Gründungs-Checkup mit Berater	25 %
Business-Plan-Erarbeitung mit Berater	19 %
Gründerseminare	14 %
Längere Einzelberatung durch Berater/Coach	13 %
Besuch eines Gründertages	13 %
Teilnahme an Gründerwettbewerb	4 %
Teilnahme an integriertem Trainings- und Beratungsprogramm	2 %

Nutzung neuer Lernmedien/-technologien:

Informationssuche über Internet	29 %
Recherche in Datenbank, virtuellem Gründerzentrum	9 %
Online-Lernen (Internet-Lernprogramm)	6 %
Lernen mit CD-Rom für Gründer	5 %
Selbst-Diagnoseinstrumente, Gründertests	3 %

Gründungsbrochüren/Leitfäden:

	19 %
--	------

(n = 192, Mehrfachnennungen)

Abbildung 1: Wichtigste Lernformen von Jungunternehmern

Bei der Frage nach den *hauptsächlichen Informationsquellen* der Jungunternehmer ergeben sich deutliche Unterschiede zwischen Start-Ups (Neugründern) und Übernehmern (Abbildung 2):

Hauptinformation durch ...	Gründer	Übernehmer
(Wirtschafts-)Kammer	66 %	61 %
Steuerberater	64 %	67 %
WIFI/Gründerservice	52 %	22 %
Bankberater	43 %	22 %
Kollegen, Jungunternehmer	40 %	19 %
Behörden	23 %	11 %
Rechtsanwalt	23 %	36 %
Unternehmensberater	21 %	22 %
Eltern	19 %	72 %

n = 145 bzw. 35, Mehrfachnennungen)

Abbildung 2: Haupt-Informationsquellen von Gründern und Übernehmern

Kammern und Steuerberater sind für beide Gruppen wichtige Informationsquellen.

Jedoch greifen Start-Up-Unternehmer stärker auf Gründerservicestellen und Bankberater zurück, für sie spielt auch in weiterer Folge der Erfahrungsaustausch mit anderen Jungunternehmern eine bedeutende Rolle. Für Übernehmer sind dagegen die Familie, insbesondere die Übergeber selbst, zentrale Informations- und Austauschpartner in der Übergangphase, wobei für die rechtliche Ausgestaltung der Übergabe auch deutlich öfter Rechtsanwälte beigezogen werden.

Damit stellen neben einer Verbesserung der Qualität der Gründungsberatung und -berater auch der Einsatz von Beraterteams und die systematische Unterstützung von Erfahrungsaustausch und Netzwerkbildung wichtige Ansätze für anbieterseitige Verbesserungen dar.

4 Gründungsphasenspezifisch unterschiedliche Bedarfe an Unterstützungsleistungen

Unternehmensgründung ist nicht als zeitpunktbezogener, auf den Gründungsakt beschränkter Vorgang aufzufassen: Gründer beschäftigen sich im Durchschnitt bereits 29 Monate vor der Gewerbeanmeldung mit dem Schritt in die Selbständigkeit (IfM 1997), die Aufbauphase wird meist mit etwa fünf Jahren angesetzt. Auch die Entscheidungsprozesse bei Unternehmensübertragungen verteilen sich meist über einen mehrjährigen Zeitraum (Heyse, Schepanski 2000).

Die in der (*Vor-*)*Gründungsphase* von den befragten Jungunternehmern am häufigsten genannten antizipierten bzw. befürchteten Hauptprobleme sind:

- Gründungsbürokratie
- Suche nach Finanzierungsquellen
- Suche nach Förderungen
- Grosse zeitliche Belastung
- Suche nach Kunden
- Standortwahl.

In der *Aufbauphase* verschieben sich die Problemgewichtungen erheblich, genannt werden am häufigsten folgende aufgetretene Problemfelder:

- Suche nach Kunden
- Zeitliche Belastung
- Suche nach geeigneten Mitarbeitern
- Einkommensprobleme / Sicherung des Lebensunterhaltes
- Grosse Konkurrenz.

4.1 Vorbereitungsphase

Jedem Gründungs- bzw. Übernahmeinteressierten steht prinzipiell eine Vielzahl von Informationsquellen zur Verfügung. Die Auffindung und Auswertung ist jedoch von der individuellen Informationsbereitschaft der Gründer, deren Fähigkeiten zur Informationsgewinnung und -verarbeitung aufgrund branchenspezifischen Erfahrungswissens, der genutzten Informationstechnologie und Zugangsbeschränkungen abhängig. Die eher geringe Nutzung von Unterstützungsmaßnahmen wird auf fehlende Angebotstransparenz, nicht zielgruppenadäquate Angebote, sowie fehlenden Bedarf (bzw. Unklarheit über bestehende Bedarfe) zurückgeführt (Kailer, Scheff 1999, IfGH 2002).

Zielgruppenspezifische externe Dienstleistungsangebote zur *Informationssuche, -verdichtung und -auswertung* können dazu beitragen, dass Marktnischen erkannt, Geschäftsideen entstehen und ausgearbeitet werden. Ein weiterer Schwerpunkt liegt bei *Angeboten zur Generierung von Gründungsideen*. Persönliches *Coaching* dient in dieser Phase vor allem der Reflexion der Gründungsentscheidung, der Zielklärung, Einschätzung eigener Kompetenzen (Pleitner 1996) und dem Erkennen potentieller Kon-

fliktfelder bei der Gründung (Frank, Korunka, Lueger 1999) bzw. im Übergabeprozess (Hartnig 2001). Allerdings herrscht insbesondere in Familienunternehmen eine ausgeprägte Abneigung gegenüber der Beiziehung externer Experten (Mugler 1991, Westhead, Cowling 1996), was sich auch in mangelnder Kooperationsbereitschaft hinsichtlich der Bereitstellung der für das Beratungsprojekt erforderlichen personellen und materiellen Ressourcen niederschlägt (Kailer, Falter 2000).

Während die befragten Neugründer oft professionelle Gründungsberater in Anspruch nehmen und auch Business-Pläne i.w.S. erstellen, stehen bei Übernahmen die Übergeber als nicht-professionelle Beratungs- und Gesprächspartner im Vordergrund. Dementsprechend gewinnt eine beide Partner umfassende Vorbereitung hinsichtlich betriebswirtschaftlicher und vor allem psychologischer Probleme an Bedeutung.

4.2 Gründung- bzw. Übernahmephase

Spätestens in dieser Phase werden Weiterbildungsmaßnahmen belegt, um erkannte Kompetenzdefizite zu beseitigen bzw. um sich auf die Ablegung notwendiger Zulassungsprüfungen vorzubereiten. Über Fachlehrgänge hinaus sind insbesondere Angebote zur Weiterentwicklung von „*soft skills*“ (z.B. Verhandlungs- und Präsentationstechnik, Selbstorganisation, Mitarbeiterführung, Kommunikationsfähigkeit im Umgang mit Stakeholders) von Bedeutung. Die Nachfrage nach organisierten Trainingsmaßnahmen nimmt aufgrund der zeitlichen Arbeitsbelastung deutlich ab, wogegen Angebote zum *Erfahrungsaustausch* und zum Knüpfen von Kontakten (z.B. regionale Jungunternehmertreffen) deutlich an Bedeutung gewinnen. Darüber hinaus spielt auch in dieser Phase das *persönliche Coaching* eine wichtige Rolle, um Gelegenheit zur Reflektion des Gründungs- bzw. Übergabe- und Übernahmeprozesses zu bieten.

In dieser Phase wurden von den befragten Neugründern vorwiegend Kammern, Gründerservicestellen, Steuerberater und Banken als Informationsquellen herangezogen. Bei Übernehmern spielen dagegen die übergebenden Familienmitglieder eine herausragende Rolle, zusätzlich werden Steuerberater und für die rechtliche Ausgestaltung der Übergabe Rechtsanwälte und Kammerstellen beigezogen.

4.3 Aufbau- und Entwicklungsphase

Eine Unterstützung von Jungunternehmern in dieser Phase ist von besonderer Bedeutung, da die stärksten Beschäftigungs- und Wachstumseffekte erst im zweiten bis dritten Jahr nach der Gründung ausgelöst werden. Im Falle von Unternehmensübernahmen besteht ebenfalls in einem erheblichen Ausmass die Gefahr des Scheiterns in der Phase der Neuübernahme, insbesondere wenn psychologische Übergangsprobleme (wie z.B. echter Rückzug der Übergeber, Akzeptanz der Übernehmer im Unternehmen, Änderungen im Führungsstil) nicht bewältigt werden (Heyse, Schepanski 2000, Hartnig 2001) oder eine notwendige Neuorientierung des Unternehmens und seiner Beziehungen zu langjährigen Kunden und Lieferanten im Vordergrund unterbleibt bzw. zu radikal durchgeführt wird.

Als Lernquellen werden deshalb von den befragten Jungunternehmern *learning by doing* und *Erfahrungsaustausch* mit Unternehmerkollegen bevorzugt, wobei bei Familienunternehmen die *Übergeber* als wichtigste Lernquellen hinsichtlich Know-how-

Transfer und Aufbau von Kontaktnetzwerken fungieren (könnten). In geringerem Ausmass wird gezielt Lernen aus der Zusammenarbeit mit Beratern (im Zuge von Coachingprozessen) eingesetzt. Dies ist vor dem Hintergrund der „Dominanz des Tagesgeschäfts“ erklärbar, durch welche der Kompetenzentwicklung in KMU besonders enge zeitliche und örtliche Grenzen gesetzt sind (Kailer 1998). Insbesondere wird auch der (weitere) Ausbau des Netzwerkes von Neugründungen als Wachstumsalternative eingesetzt (Lechner 2002).

5 Problemfelder des Angebotes

In einer EU-weiten Untersuchung von Support Serviceeinrichtungen (IfGH 2002) wurde eine nur geringe Inanspruchnahme der Angebote durch KMU und Jungunternehmen festgestellt. Dies wird auf Probleme mit der Angebotstransparenz, fehlender strategischer Positionierung der Anbieter, auf Defizite in der Marketing- und Kundenorientierung und Mängel in der zielgruppenspezifischen Gestaltung der Angebote zurückgeführt. Diese auch für den deutschsprachigen Raum festgestellte Überfülle an Anbietern (Frick u.a. 1998) führt mangels einschlägiger Datenbanken und unscharfer Positionierung der einzelnen Anbieter am Markt zur Intransparenz aus Kundensicht. Trotz einer breiten Palette möglicher Kooperationsformen von Anbietern und KMU (Kailer 1998) ist zu konstatieren, dass Erstinformationsveranstaltungen, Seminare, Lehrgänge und Broschüren ebenso wie Sprechstunden und Fachinformation zu den jeweiligen Kompetenzschwerpunkten von den meisten Institutionen angeboten werden (Frick u.a. 1998), ein grosser Teil setzt inzwischen auch auf Informationsweitergabe via Internet (IfGH 2002). Einsatzdefizite bestehen jedoch im Bereich des Coaching und integrierter Trainings- und Beratungsprogramme, ebenso ist bei Internet-Auftritten die gebotene Informationsqualität oft bescheiden.

Nach Gründungsphasen differenziert konzentriert sich das Angebot auf die eigentliche Gründungsphase. Defizite bestehen bei der längerdauernden Begleitung von Gründungsprojekten auch in der Frühentwicklungsphase, wobei allerdings in letzter Zeit zunehmend „Jungunternehmer-Clubs“ von Banken, Gründungsberatungsstellen und Trainingseinrichtungen mit koordiniertem Angebot eingerichtet werden. Ein weiterer Schwachpunkt liegt bei Angeboten für die Vorgründungsphase, wie z.B. Workshops zur Generierung von Geschäftsideen. Die beschriebene hohe Bedeutung von informellem Lernen und Erfahrungsaustausch schlägt sich in der Angebotspalette noch nicht ausreichend nieder.

6 Ansatzpunkte zum Abbau des „gaps“ zwischen Angebot und Nachfrage

6.1 Erweiterung der Dienstleistungspalette durch Programminnovationen

Ein zentrales Merkmal dieser Programminnovationen ist die zunehmende *Integration von Beratung und Training*, von Wissensvermittlung und Reflexion und Austausch praktischer Erfahrungen: „cases of best practice“ in der Jungunternehmerentwicklung sind auf europäischer Ebene z.B. charakterisiert durch mindestens einjährige Laufzeit,

sandwichartigen Aufbau (berufsbegleitend), Integration von Training und Beratung, Arbeit an konkreten Teilnehmerprojekten und Supervision (BMwA 1998). Auch wenn diese meist geförderten Programme aufgrund der Kosten- und Zeitintensität nur für eher wenige Gründer zugänglich sind, ergeben sich daraus positive Ausstrahlungseffekte auf die Gestaltung weniger komplexer Förderprogramme. Sinnvoll erscheint in diesem Zusammenhang auch eine Verknüpfung von (substanzialer) finanzieller Förderung und der Teilnahme an diesen Massnahmen. Von der reinen Entwicklung weiterer isolierter Massnahmen wird nachdrücklich abgeraten (Kommission 2001b).

Die von den befragten Gründern favorisierten Lernquellen zeigen nachdrücklich die Bedeutung *nachfragerseitiger Vernetzung* auf. Diese wird gefördert durch Unterstützung bei der Entwicklung von Erfahrungsaustauschgruppen, Kontaktplattformen, Jungunternehmerclubs sowie von Netzwerken unter Einbeziehung von Mentoren, Seniorexperten, potentiellen Unternehmensgründern, etablierten Unternehmen, Kapitalgebern, usw. Aus Akzeptanzgründen ist dabei eine Vernetzung von Anbietern mit unterschiedlichen Kompetenzschwerpunkten auf regionaler Basis sinnvoll (IfM 1997). Dabei sollte der allmählichen Entwicklung einer informellen vertrauensbasierten Netzwerkstruktur Vorzug gegeben werden.

6.2 Verstärkter Einsatz neuer Medien und Lerntechnologien

Mit dem Einsatz neuer Lerntechnologien und -medien werden von Anbietern weitreichende Hoffnungen hinsichtlich Zeit- und Kostenersparnis und der Nutzung durch neue Zielgruppen verbunden (Petrovic u.a. 1998). Aufgrund der steigenden Interessentenzahl werden insbesondere von Interessensvertretungen und Banken *CD-ROMs mit Gründungsinformationen* entwickelt, um dadurch Erstinformationen einer grösseren Interessentengruppe zukommen zu lassen und die beschränkten Beratungskapazitäten besser zu nutzen. Diese CD-Roms werden von den befragten Kunden jedoch kaum als wichtige Lernquelle eingestuft. Diese geringe Bedeutung legt nahe, die Wirksamkeit dieser Informationsstrategie im generellen sowie speziell die methodisch-didaktische und inhaltliche Gestaltung zu überdenken bzw. diese Informationen online bereitzustellen.

Das *Internet* wird bereits von vielen Gründern genutzt. Allerdings sind dabei zielgruppenspezifische deutliche Unterschiede zu beachten. Ausserdem wird derzeit vorwiegend gesurft und weniger gezielt nach Informationen gesucht. Angesichts der zunehmenden Akzeptanz kann dies als Ausgangspunkt für die Entwicklung umfassender *virtueller Gründerzentren*, auch unter Einschluss von Online-Lernprogrammen für Gründer, genommen werden (siehe z.B. www.dta.de).

Darüber hinaus können die Möglichkeiten des Intranets/Internets verstärkt auch zur Vernetzung von Gründern in ihrer Frühentwicklungsphase (Lechner 2002) genutzt werden.

6.3 Entwicklung der Beraterkompetenz und der Beteiligungskompetenz der Klienten

Geht man vom einem Beratungsmodell der individuellen Prozessbegleitung über alle Gründungsphasen hinweg aus, gewinnen beratungsmethodische, sozial-kommunikative und personale Kompetenzen markant an Bedeutung. Im Zusammenhang mit der

Entwicklung von *Kompetenzentwicklungsprogrammen für Gründungshelfer* können auch entsprechende „Gütesiegel“ entwickelt werden (Voraussetzungen z.B.: einschlägige Vorbildung, qualifizierte Beratungserfahrung, Supervision und Weiterbildung).

Flankierend müssen Massnahmen bei der Verbesserung der *Beteiligungskompetenz* (Kailer, Merker 2000) der Jungunternehmer ansetzen: Erforderlich ist z.B. eine Basiskenntnis eingesetzter Vorgehensweisen und Instrumente, um Berater gezielt auszuwählen, mit ihnen im Laufe des gesamten Beratungsprozesses als kompetenter Gesprächspartner zusammenzuarbeiten und sie zu evaluieren. Diese Themen können z.B. in vorgelagerten Aus- und Weiterbildungsgängen oder in Erfa-Treffen von Jungunternehmern behandelt werden.

6.4 Veränderung der Rahmenbedingungen von Unterstützungsmassnahmen

Angesichts der Intransparenz der angebotenen Support-Services-Leistungen erscheint die Entwicklung *regionaler Angebotsübersichten* sinnvoll. Datenbanken sind eher beratungsunterstützend einsetzbar, zum Beispiel Nachfolger- oder Kooperationsbörsen, welche EDV-gestützte Partnersuche mit moderierten Kontaktgesprächen verknüpfen.

Bei der inhaltlichen und organisatorischen Ausgestaltung *geförderter Beratungsprogramme* sind vorab einige wichtige Grundsatzentscheidungen zu treffen, um einerseits die Teilnahmebereitschaft zu erhöhen, andererseits aber auch um eine adäquate Teilnehmerauswahl sicherzustellen und damit einen entsprechenden mittelfristigen Umsetzungserfolg sicherzustellen.

Die Teilnahmemotivation wird durch eine zielgruppenspezifische Gestaltung, durch klare Festlegung von Teilnahme- und Kostenregelungen sowie durch die Geheimhaltung betrieblicher Daten wesentlich beeinflusst. Unter motivatorischem Gesichtspunkt ist insbesondere die Frage einer Kostenbeteiligung der Kunden sinnvoll. Förderlich wirkt das Angebot einer aufeinander abgestimmten breiten Palette aufeinander aufbauender Massnahmen mit unterschiedlicher Kosten- und Zeitintensität vom motivationsförderlichen „Kurz-Check“ bis hin zu längerdauernden Programmen.

Der Umsetzungserfolg wiederum wird durch ein transferförderliches Design und Integration von Beratungs- und Trainingsleistungen, u.U. gekoppelt mit finanzieller Förderung (Smallbone 2000), deutlich erhöht. In diesem Zusammenhang gewinnt die gemeinsame Entwicklung eines abgestimmten Massnahmenpaketes durch mehrere Anbieter mit unterschiedlichen Kompetenzschwerpunkten ebenso an Bedeutung wie deren Vernetzung. Als Grundlage für entsprechende Programminnovationen müsste eine auch auf den langfristigen Gründungserfolg (Klandt 1999) abstellende *Programmevaluierung* regelmässig durchgeführt werden (BEST 1998, Storey 2000, Kommission 2001b).

7 Literaturverzeichnis

- BEST (BUSINESS ENVIRONMENT SIMPLIFICATION TASK FORCE): *Bericht der Task Force Vereinfachung des Unternehmensumfeldes*. Teil I und II, Europäische Kommission (Hrsg.), Luxemburg 1998.
- BMWA (BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFTLICHE ANGELEGENHEITEN (Hrsg.)): *Europäisches Forum im Rahmen der Konzertierten Aktion „Unterstützungsmassnahmen für KMU“ – KMU in der Wachstumsphase – Schlüsselfaktoren zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit*. Wien 1998.
- BÖS, D., KAYSER, G.: *Der Generationenwechsel in mittelständischen Betrieben*. IfM-Materialien Nr. 120, Bonn 1996.
- BREMBERGER, W., KLIMITSCH, M.: Die Gründungsberatung in der Wirtschaftskammer Oberösterreich – Ergebnisse einer Kundenbefragung, in: KAILER, N., WALGER, G. (Hrsg.): *Perspektiven der Unternehmensberatung für kleine und mittlere Betriebe*. Wien 2000, S. 305–326.
- BRÜDERL, J., PREISENDÖRFER, P., BAUMANN, A.: Determinanten der Überlebenschancen neugegründeter Kleinbetriebe, in: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*. Jg. 24, 1991/1. S. 91–100.
- CRESSY, R.: *Are Business Startups Debt-Rationed?* Centre for Small & Medium Sized Enterprises, Working Paper No. 20, Warwick University, Coventry 1994.
- DEAKINS, D., FRELL, M.: Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs, in: *The Learning Organization*. 3/1998. S. 144–155.
- ENSR – EUROPEAN NETWORK FOR SME RESEARCH: *Das europäische Beobachtungsnetz für KMU*. Vierter Jahresbericht, Zoetermeer 1996.
- FRANK, H., KORUNKA, C., LUEGER, M.: *Fördernde und hemmende Faktoren im Gründungsprozess*, Wirtschaftsministerium (Hrsg.), Wien 1999.
- FRICK, S., LAGEMANN, B., VON ROSENBLADT, B., VOELZKOW, H., WELTER, F.: *Möglichkeiten zur Verbesserung des Umfeldes für Existenzgründer und Selbständige*. Untersuchungen des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung, Heft 25, Essen 1998.
- GANZ, C., GRUBER, E., LETTMAYR, C., VAN MALDEGEM, A., VOITHOFER, P.: *Unternehmensnachfolge im Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen*. Studie des Institutes für Gewerbe- und Handwerksforschung, Wirtschaftsministerium (Hrsg.), Wien 1999.
- HARTNIG, L.: *Der Generationswechselprozess in Familienunternehmen*. unveröff. Master Thesis, Wien 2001.
- HEYSE, V., SCHEPANSKI, N.: Kompetenzsicherung in der Unternehmensnachfolge – Erkenntnisse, Probleme und Perspektiven, in: KAILER, N., WALGER, G. (Hrsg.): *Perspektiven der Unternehmensberatung für kleine und mittlere Betriebe*. Wien 2000, S. 327–360.
- IFGH – AUSTRIAN INSTITUTE FOR SMALL BUSINESS RESEARCH: *Support Services for Micro, Small and Sole Proprietor's Businesses*. Draft Final Report. Vol. 1, European

- Commission/Enterprise Directorate-General (Eds.). (Authors: Sheikh, S., Pecher, I., Steiber, N., Heckl, E.), Vienna, April 2002.
- INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG BONN: *Wissenschaftliche Begleitforschung 1996 zur Gründungsinitiative Nordrhein-Westfalen*. IfM-Materialien 123, Bonn 1997.
- KAILER, N.: Entwicklung von kleinen und mittleren Unternehmen durch Kompetenzentwicklung, in: KAILER, N., MUGLER, J. (Hrsg.): *Entwicklung von kleinen und mittleren Unternehmen*. Wien 1998, S. 247–290.
- KAILER, N.: Existenzgründung: Die Rolle von Gründungsberatung und -training, in: *IGA – Internationales Gewerbearchiv*. 2.2001. S. 105–120.
- KAILER, N., MERKER, R.: Kompetenzbarrieren und -defizite in der Beratung von Klein- und Mittelunternehmen, in: KAILER, N., WALGER, G.: *Perspektiven der Unternehmensberatung für kleine und mittlere Betriebe*. Wien 2000, S. 233–274.
- KAILER, N., FALTER, C.: Sicherung der Qualität von Beratungsprozessen in kleinen und mittleren Unternehmen – Ergebnisse einer Qualitätsmessung, in: KAILER, N., WALGER, G.: *Perspektiven der Unternehmensberatung für kleine und mittlere Betriebe*. Wien 2000, S. 129–168.
- KAILER, N., PERNSTEINER, H., SCHAUER, R. (Hrsg.): *Initiativen zur Unternehmensgründung und -entwicklung*. Wien 2000.
- KAILER, N., SCHEFF, J.: Knowledge management as a service: co-operation between small and medium-sized enterprises (SMEs) and training, consulting and research institutions, in: *Journal of European Industrial Training*. 1999/7, S. 319–328.
- Klandt, H.: *Gründungsmanagement: Der integrierte Unternehmensplan*. München und Wien 1999.
- KOLB, D.: *Experiential Learning*. Englewood Cliffs, N.J., 1984.
- KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN: Empfehlung der Kommission vom 22. April 1997 zur Verbesserung und Vereinfachung des Umfelds von Unternehmensgründungen, K(97) 1161 endg. 22. April 1997 (Amtsblatt L 145 vom 5.6.1997).
- KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN: Mitteilung der Kommission – Europäische Charta für Kleinunternehmen – Jahresbericht über die Umsetzung, KOM(2001)122 endg., Brüssel, 7.3.2001(a).
- KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN: Arbeitsdokument der Kommissionsdienststellen „Erstklassige Unterstützungsdienste für Unternehmen“, SEK (2001) 1937, Brüssel, 28.11.2001(b).
- LECHNER, C.: Unternehmensnetzwerke: Wachstumsfaktor für Gründer. in: DOWLING, M., DRUMM, H.-J. (Hrsg.): *Gründungsmanagement*. Berlin und Heidelberg 2002, S. 261–272.
- MUGLER, J.: Unternehmensberatung für Klein- und Mittelbetriebe, in: Hofmann, M. (Hrsg.): *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung*. Wien 1991, S. 371–401.
- PETROVIC, O., KAILER, N., SCHEFF, J., VOGEL, D.: *Qualifizieren in der Informationsgesellschaft*. München und Mehring 1998.
- PICOT, A., LAUB, U.-C., SCHNEIDER, D.: *Innovative Unternehmensgründungen*. Berlin 1989.

- PLEITNER, H.J.: Unternehmerpersönlichkeit und Unternehmensentwicklung, in: PLEITNER, H.J. (Hrsg.): *Bedeutung und Behauptung der KMU in einer neuen Umfeldkonstellation*. Beiträge zu den Rencontres de St-Gall 1996, St.Gallen 1996, S.531–546.
- Rat: Entscheidung des Rates vom 20.12.2000 über ein Mehrjahresprogramm für Unternehmen und unternehmerische Initiative, insbesondere für die kleinen und mittleren Unternehmen (2001-2005), 2000/819/EG, Brüssel 2000.
- REVANS, R.: *ABC of Action Learning*. Bromley 1983.
- SCHMIDT, A. u.a.: *Erfolgsfaktor Qualifikation*. Trierer Schriften zur Mittelstandsökonomie Band 2, Münster 1998.
- SCHMUDE, J.: Standortwahl und Netzwerke von Unternehmensgründern, in: DOWLING, M., DRUMM, H.-J. (Hrsg.): *Gründungsmanagement*. Berlin u.a. 2002, S.247–260.
- SMALLBONE, D. u.a.: *Young Entrepreneurs, Women Entrepreneurs, Ethnic Minority Entrepreneurs and Co-Entrepreneurs in the European Union and Central and Eastern Europe*. Summary Report, CEEDR – Centre for Enterprise and Economic Development Research, Middlesex University Business School (Ed.), March 2000.
- STAUDT, E., KAILER, N., KRIEGESMANN, B., STEPAN, H., ZIEGLER, A.: *Kompetenz und Innovation*. Bochum 1997.
- STOREY, D.: Six Steps to Heaven: Evaluating the Impact of Public Policies to Support Small Businesses in Developed Economies, in: SEXTON, D., LANDSTRÖM, H. (Eds.): *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*. Oxford and Malden M.A. 2000, S.176–194.
- WANZENBÖCK, H.: *Überleben und Wachstum junger Unternehmen*. Wien und New York, 1998.
- WESTHEAD, P., COWLING, M.: *Management and Ownership*. Issues in Family and Non-Family Companies, Working Paper 42, Warwick Business School, Coventry 1996.
- WUNDERER, R., BRUCH, H.: *Umsetzungskompetenz*. München 2000.