



Institut für Unternehmensgründung  
und Unternehmensentwicklung



JOHANNES KEPLER  
UNIVERSITÄT LINZ

Netzwerk für Forschung, Lehre und Praxis

***JungunternehmerInnen in Oberösterreich***  
**Gründungsplanung, Kompetenzentwicklung, Kooperation mit  
Externen und Standortüberlegungen**

Ergebnisse der JungunternehmerInnenbefragung 2006  
des Instituts für Unternehmensgründung und  
Unternehmensentwicklung der Johannes Kepler Universität Linz

**Norbert Kailer**  
**Alexander Stockinger**



IUG-Arbeitsbericht 2007/1

Linz, Januar 2007



Institut für Unternehmensgründung  
und Unternehmensentwicklung



JOHANNES KEPLER  
UNIVERSITÄT LINZ

Netzwerk für Forschung, Lehre und Praxis

UNTERNEHMER-AKADEMIE



Das Projekt: „Betriebliche Kompetenzentwicklung für Klein- und Jungunternehmen“ wird von der Unternehmerakademie des WIFI OÖ gemeinsam mit dem Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung (IUG) der Johannes Kepler Universität Linz – im Rahmen des Projektschwerpunktes „Oberösterreich 2010“ – durchgeführt. Es handelt sich dabei um eines der Projekte des Netzwerkes Humanressourcen der Clusterland Oberösterreich GmbH, gefördert durch das Land Oberösterreich.

Ziel ist die Analyse der Personalentwicklungsaktivitäten oberösterreichischer Kleinbetriebe und Jungunternehmen und die Entwicklung maßgeschneiderter Personalentwicklungsinstrumente. Im Rahmen dieses Projektes wurde die vorliegende Unternehmensbefragung durch das IUG durchgeführt.

Korrespondenzanschrift:

**Univ.-Prof. Dr. Norbert Kailer**

**Mag. Alexander Stockinger**

Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung  
Johannes Kepler Universität Linz  
Freistädter Str. 315/I  
4040 Linz

Tel.: ++43(0)732/2468-1721

Fax.: ++43(0)732/2468-1725

e-mail: [norbert.kailer@jku.at](mailto:norbert.kailer@jku.at)

[alexander.stockinger@jku.at](mailto:alexander.stockinger@jku.at)

web: [www.iug.jku.at](http://www.iug.jku.at)

## INHALTSVERZEICHNIS

1. Ausgangspunkt .....	7
2. Ziel und Methodik .....	7
3. Beschreibung der Stichprobenstruktur .....	8
3.1. Verhältnis Gründungen und Übernahmen .....	8
3.2. Geschlechterverteilung .....	9
3.3. Verteilung nach Sparten .....	10
3.4. Rechtsform der Gründungen .....	11
3.5. Alter der befragten Personen .....	12
4. Ergebnisse der Erhebung .....	13
4.6. Bedeutung von Erfahrungswissen .....	13
4.6.1. Umfang der eigenen Berufserfahrung .....	13
4.6.2. Bedeutung von Praxis- und Branchenerfahrung .....	13
4.7. Gründungsvorbereitung .....	15
4.7.1. Dauer der Gründungsplanung .....	15
4.7.2. Intensität der Gründungsplanung .....	16
4.7.3. Verwendung des Businessplans .....	16
4.7.4. Die Bedeutung des Businessplans .....	17
4.7.5. Planung und Erreichung von Umsatzzielen .....	20
4.7.6. Finanzierung .....	22
4.8. Unternehmenswachstum .....	23
4.9. Weiterbildungsaktivitäten als Erfolgsfaktor der Gründung .....	24
4.9.1. Weiterbildungsaktivität von Jungunternehmen .....	24
4.9.2. Bedeutung von Weiterbildung für Unternehmen .....	24
4.9.3. Gestaltung der Weiterbildung in Jungunternehmen: Die eingesetzte Methodenpalette .....	25
4.9.4. Unterschiede in der Methodenpalette nach Branchen .....	27
4.9.5. Unterschiede in der Weiterbildungsmethodenpalette nach Unternehmensgröße .....	29
4.9.6. Entwicklung der Weiterbildungs-Palette im Zuge des Unternehmenswachstums .....	30
4.9.7. Unterschiede in der Weiterbildungsmethodenpalette nach Einstellung gegenüber Weiterbildung .....	31
4.9.8. Weiterbildungs-Palette nach Ausmaß der Gründungsvorbereitung .....	32
4.9.9. Verwendete Weiterbildungs-Palette bei Gründern und Übernehmern .....	32
4.10. Externe Informationsquellen im Gründungsprozess .....	34
4.10.1. Bedeutung externer Partner bei Gründung bzw. Übernahme .....	34
4.10.2. Externe Informationsquellen bei Gründungen und Übernahmen .....	34
4.11. Standortfaktoren .....	35
4.11.1. Geschäftsgang und Überlegungen zum Standortwechsel .....	37
4.11.2. Unterschiedliche Standortbewertungen zwischen Hauptstadt und Land .....	37
4.11.3. Standortbeurteilung nach Einstellung gegenüber Weiterbildung .....	38
4.12. Resümee .....	39
4.13. Gestaltungsempfehlungen .....	41
5. Quellen .....	43



**ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Abb. 1: Anteil der Neugründungen und Übernahmen im Sample .....	8
Abb. 2: Anteil der Teamgründungen.....	9
Abb. 3: Anteil der Einzel- und Teamgründungen bei Übernahmen und Nachfolgen (Werte sind Spaltenperzent) .....	9
Abb. 4: Geschlechterverteilung der Stichprobe .....	10
Abb. 5: Verteilung der Unternehmen nach Sparten .....	10
Abb. 6: Anteil der Sparten im Sample und in der Grundgesamtheit.....	11
Abb. 7: Verteilung der Rechtsformen im Sample .....	12
Abb. 8: Alter der befragten Jungunternehmer.....	12
Abb. 9: Berufserfahrung der Unternehmer vor der Gründung.....	13
Abb. 10: Bedeutung von Praxis und Branchenerfahrung aus Sicht der Unternehmer.....	14
Abb. 11: Dauer der Gründungsvorbereitung.....	15
Abb. 12: Art der Gründungsplanung.....	16
Abb. 13: Verwendung des Businessplans (Mehrfachantworten).....	17
Abb. 14: Die Bedeutung des Businessplans.....	17
Abb. 15: Verwendung von Software für die Erstellung des Businessplans.....	18
Abb. 16: Verwendung von Software zur Businessplanerstellung bei Unternehmern, die einen Umsatzplan verfasst haben, und sich Umsatzziele gesetzt haben („intensive Planer“). .....	19
Abb. 17: Setzung von Umsatzzielen .....	20
Abb. 18: Erfüllungsgrad der Umsatzerwartungen.....	21
Abb. 19: Quellen der Finanzmittel für das Start-Up (Mehrfachantworten).....	22
Abb. 20: Aufbringung der Finanzmittel.....	23
Abb. 31: Wachstum der Unternehmen zwischen Gründung und Befragung.....	23
Abb. 21: Bedeutung der Weiterbildung für das Unternehmen.....	25
Abb. 22: Wichtigste Weiterbildungsmethoden in KMU (Mehrfachantworten) .....	26
Abb. 23: Verteilung der Nennungen der wichtigsten Weiterbildungsmethoden zwischen seminaristischen und nicht-seminaristischen Methoden .....	26
Abb. 24: Die drei wichtigsten Formen der Weiterbildung pro Branche .....	28
Abb. 25: Verwendete Weiterbildungsmethoden getrennt nach Unternehmensgröße, farblich markiert sind die drei am häufigsten genannten Methoden pro Unternehmensgröße.....	29
Abb. 26: Lernformen getrennt nach Wachstum der Unternehmen .....	30
Abb. 27: Lernformen in weiterbildungsaffinen und –aversen Jungunternehmen.....	31
Abb. 28: Verwendete Lernformen bei Neugründungen und Übernahmen .....	33
Abb. 29: Verwendete externer Informationsgeber .....	34
Abb. 30: Externe Informationsquellen bei Gründungen und Übernahmen .....	35
Abb. 32: Standortbewertungen nach Unternehmensstandort.....	36
Abb. 33: Standortbewertung von Unternehmern mit Wechselüberlegungen .....	38
Abb. 34: Standorteinschätzung von Unternehmen nach Einstellung gegenüber (Weiter-) Bildung .....	39



## 1. Ausgangspunkt

Unternehmensneugründungen sowie der Frage der Unternehmensnachfolge kommt europaweit aus wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischen Gründen sehr hohe Bedeutung zu (vgl. EU 2003). Dabei kommt es nicht nur auf die Zahl der Neugründungen und –übernahmen, sondern insbesondere auf deren Nachhaltigkeit und den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg dieser Unternehmen an. Unterstützungsleistungen sowohl für Gründungsinteressenten als auch für neu gegründete oder übernommene Unternehmen in ihrer Aufbau- bzw. Übertragungsphase und im Zuge von betrieblichen Krisensituationen kommt hohe Bedeutung zu.

## 2. Ziel und Methodik

Vor diesem Hintergrund wurde vom Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung der Johannes Kepler Universität Linz (IUG) eine Befragung von Jungunternehmer durchgeführt.<sup>1</sup>

Ziel der Studie war eine Analyse der Situation von Jungunternehmen in Oberösterreich in folgenden Bereichen:

- Bedeutung von Erfahrungswissen für den Unternehmenserfolg
- Gründungsvorbereitung, insbesondere der Einsatz von Businessplänen
- Weiterbildungsverhalten und Gestaltung betrieblicher Weiterbildung
- Einbezogene externe Unterstützer
- Einschätzung des Standortes und Wechselüberlegungen

Im Jahr 2006 wurden insgesamt 412 Interviews mit Gründer und Übernehmer von oberösterreichischen Unternehmen durchgeführt. Diese wurden vor maximal 5 Jahren gegründet, waren in den meisten Fällen aber weniger als 2 Jahre am Markt tätig. Die Interviews wurden anhand eines teilstrukturierten Fragebogens von Studierenden des BWL-Schwerpunkt- bzw. Spezialisierungsfaches Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung vor Ort durchgeführt und protokolliert. Die Antworten wurden anschließend kategorisiert und es erfolgte eine Auswertung mittels des SPSS-Statistikpaketes.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Im folgenden Text sind aus Gründen der Lesbarkeit, soweit nicht explizit anders erwähnt, unter dem Begriff „Gründer“ sowohl GründerInnen als auch ÜbernehmerInnen zu verstehen.

<sup>2</sup> Errechnet wurden – je nach Skalenniveau – der Vierfelderkoeffizient Phi, der Korrelationskoeffizient nach Spearman  $r(s)$ , der Mann-Whitney –U-Test bzw. das Chi-Quadrat nach Pearson. Das Signifikanzniveau ist, soweit nicht anders angegeben, die zweiseitige asymptotische Signifikanz. Ergebnisse mit einer Signifikanz von  $\leq 0.05$  werden als signifikant, bei  $\leq 0.01$  als hochsignifikant bezeichnet.

### 3. Beschreibung der Stichprobenstruktur

Im folgenden Kapitel wird die Struktur des Samples jener der Grundgesamtheit gegenübergestellt. Die Vergleichsbasis bilden die 5.792 „echten“ Gründungen und Übernahmen in Oberösterreich im Jahr 2005. Hierfür wird die Grundgesamtheit der Neugründungen und Übernahmen in OÖ im Jahr 2005 (laut Statistik der Wirtschaftskammer OÖ 10.642 Unternehmen) um „unechte“ Übernahmen bzw. Gründungen bereinigt (z.B. neuer Standort, weitere Berechtigungen auf demselben Standort,...).

#### 3.1. Verhältnis Gründungen und Übernahmen

Sowohl im Sample als auch in der Grundgesamtheit sind 82 % der Unternehmen Neugründungen. Die Übernahmen sind im Sample mit 13 % vertreten, in der Grundgesamtheit mit 18%. Die restlichen 5 % des Samples machen diesbezüglich keine Angaben bzw. betrachten sich als „Gründer und Übernehmer“ (Abb. 1). Die Stichprobe entspricht somit gut der Grundgesamtheit.

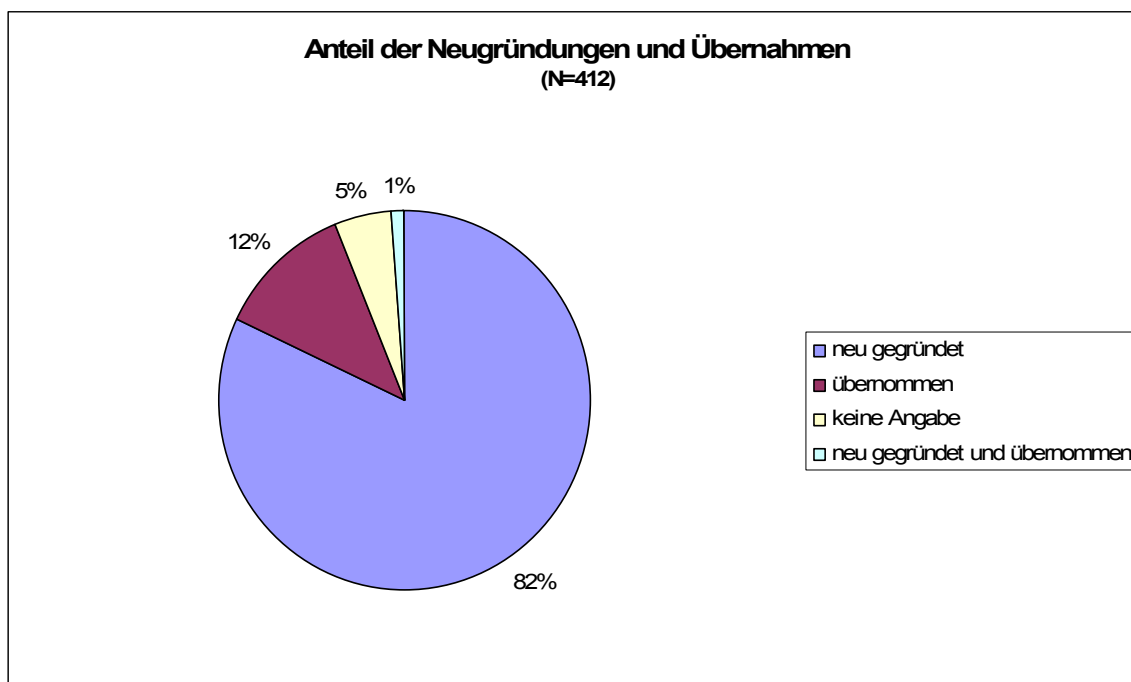


Abb. 1: Anteil der Neugründungen und Übernahmen im Sample

135 (33 %) der befragten Unternehmen wurden im Team gegründet und weitere vier (1 %) machen diesbezüglich keine Angaben (Abb. 2).<sup>3</sup> 66 % sind Einzelgründungen.

<sup>3</sup> In der Gründerstatistik der WK OÖ werden diesbezüglich keine Informationen erhoben.

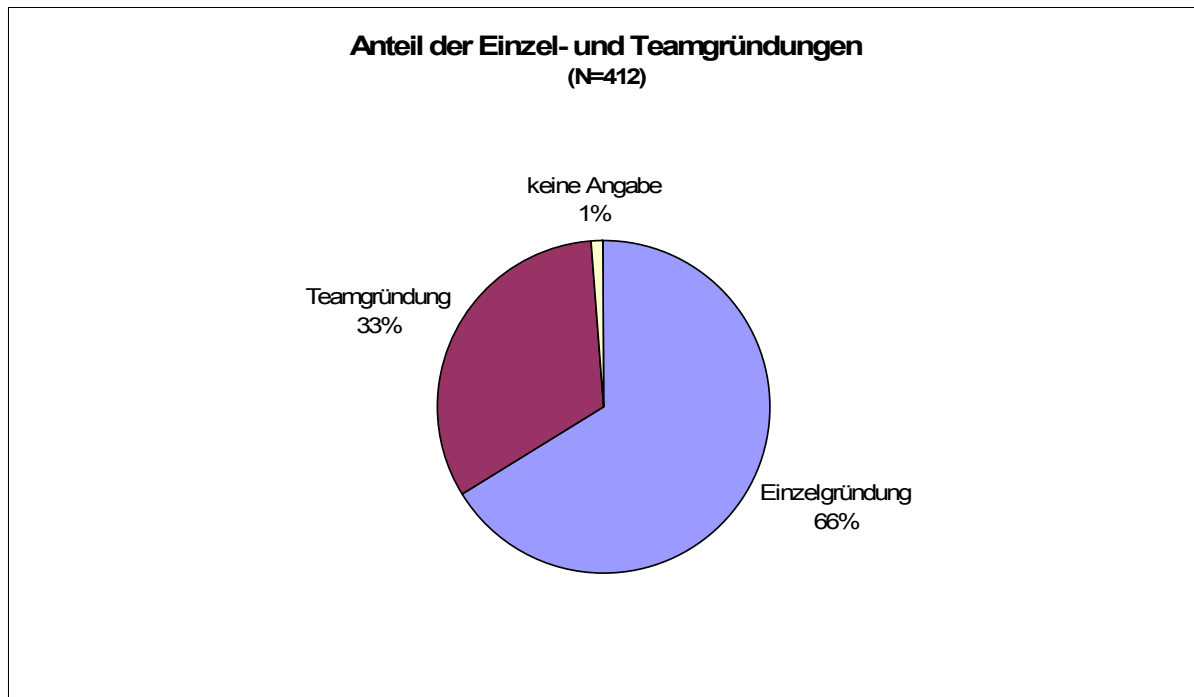


Abb. 2: Anteil der Teamgründungen

Dabei finden Übernahmen seltener im Team statt als Neugründungen (Abb. 3).

	Übernahme	Gründung	Gesamt
<b>Einzelgründung</b>	72,6%	64,9%	66,6%
<b>Teamgründung</b>	23,3%	34,8%	33,4%

Abb. 3: Anteil der Einzel- und Teamgründungen bei Übernahmen und Nachfolgen  
(Werte sind Spaltenperzent)

### 3.2. Geschlechterverteilung

Frauen sind in der Befragung mit einem Anteil von 21 % gegenüber der tatsächlichen Grundgesamtheit aller Gründer und Übernehmer in OÖ im Jahre 2005 mit einem Anteil von ca. 37 % unterrepräsentiert (Abb. 4).



Abb. 4: Geschlechterverteilung der Stichprobe

### 3.3. Verteilung nach Sparten

Die häufigsten Gründungsbranchen sind sowohl im Befragungssample als auch in der Grundgesamtheit Gewerbe/Handwerk, Handel und Consulting/Information (Abb. 5).

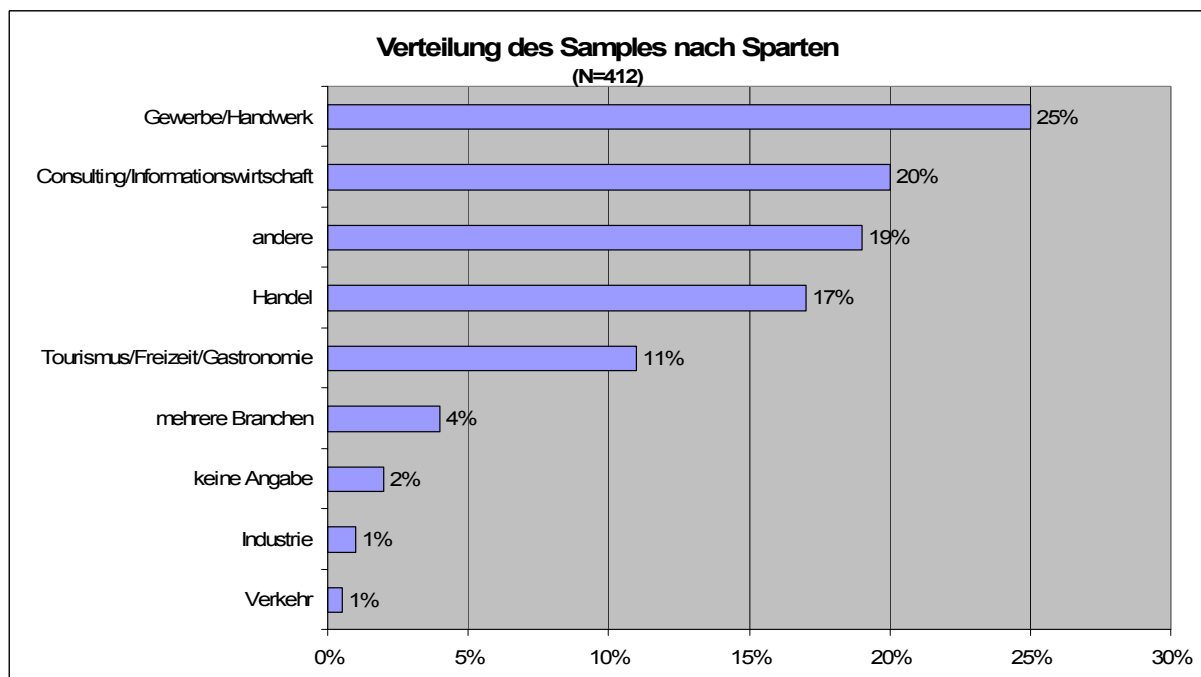


Abb. 5: Verteilung der Unternehmen nach Sparten

Berücksichtigt man Antwortverweigerungen bzw. Mehrfachspartenangaben im Erhebungssample, kann von ähnlichen Verteilungen in der Erhebung und der Grundgesamtheit ausgegangen werden (Abb. 6).

<b>SPARTE</b>	<b>ANTEIL AM SAMPLE</b>	<b>ANTEIL AN DER GRUNDGESAMTHEIT</b>
Gewerbe und Handwerk	25%	30%
IT und Consulting	20%	19%
Handel	17%	35%
Tourismus, Freizeitwirtschaft, Gastronomie	11%	10%
Transport und Verkehr	1%	4%
Industrie	1%	2%
Banken und Versicherungen	0%	0%
Rest (mehrere Sparten, k.A., andere)	25%	/

Abb. 6: Anteil der Sparten im Sample und in der Grundgesamtheit

### 3.4. Rechtsform der Gründungen

2005 entfielen in OÖ 82 % der Gründungen auf Einzelunternehmen und 11 % auf GmbHs. Befragt wurden 50 % Einzelunternehmen und 29 % GmbHs. GmbHs sind hier also überrepräsentiert (Abb. 7). Allerdings ist in Betracht zu ziehen, dass wegen der Gründungskosten von Kapitalgesellschaften Gründungen oft zuerst in Form eines Einzelunternehmens durchgeführt werden, wobei nach einer ersten erfolgreichen Phase am Markt eine Umgründung zu einer GmbH erfolgt. Da die befragten Unternehmen teils bereits bis zu 5 Jahre am Markt tätig sind, kann der Unterschied z.T. darauf zurückgeführt werden.

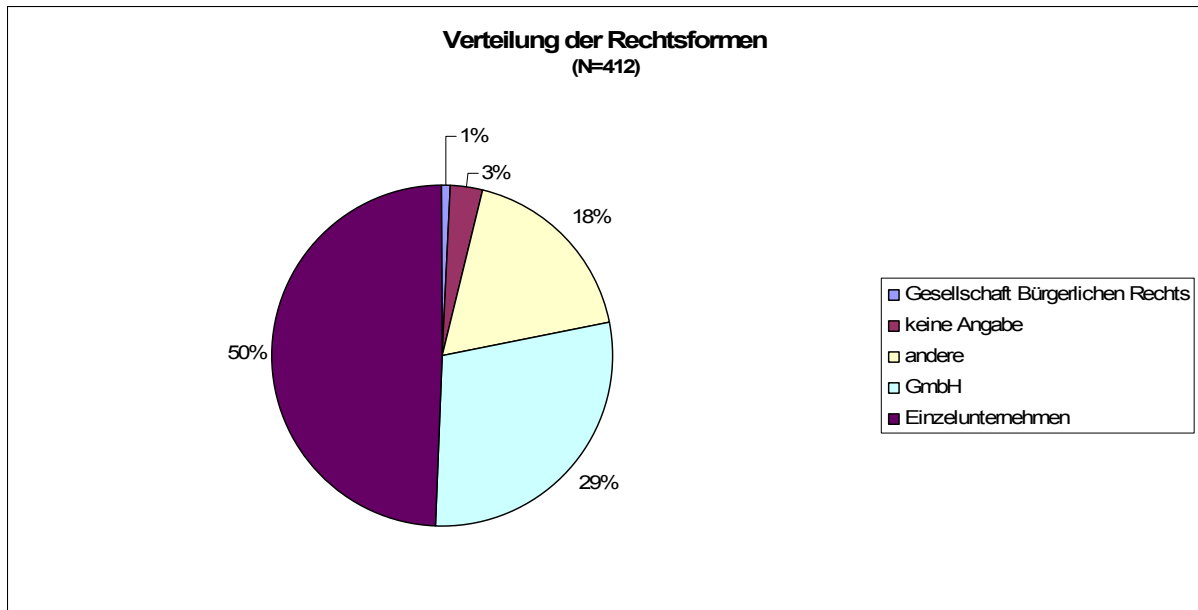


Abb. 7: Verteilung der Rechtsformen im Sample

### 3.5. Alter der befragten Personen

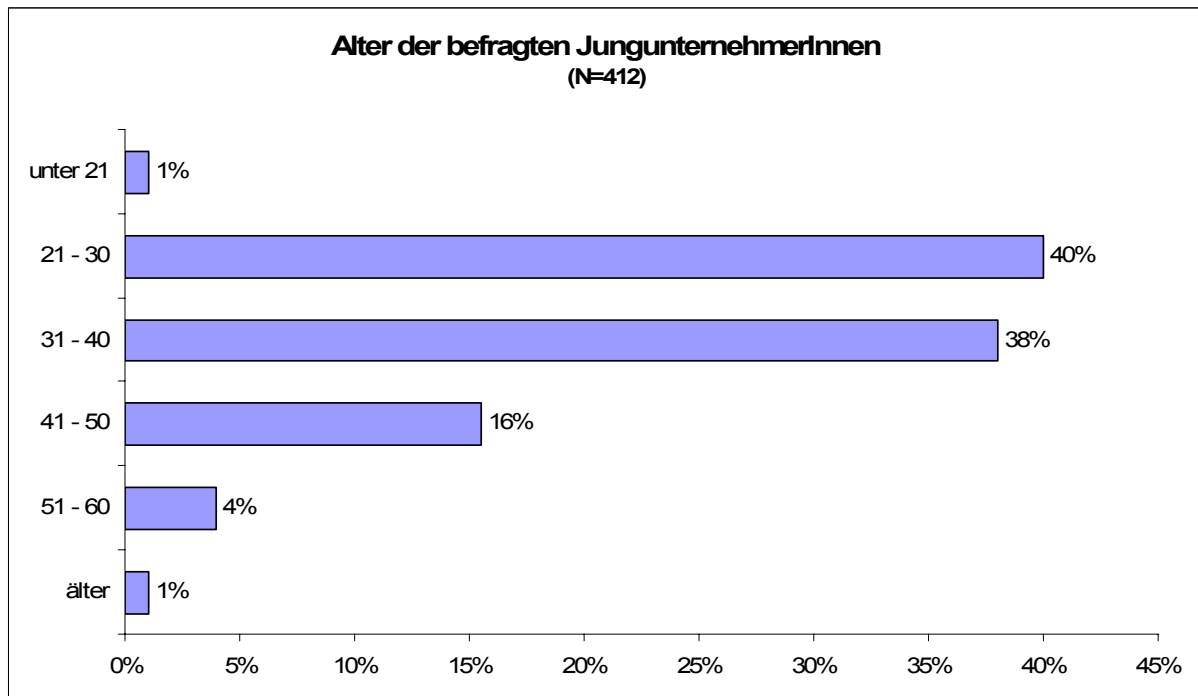


Abb. 8: Alter der befragten Jungunternehmer

Beinahe 80% der befragten Personen sind zwischen 21 und 40 Jahre alt (Abb. 8). In diesem Bereich liegt auch das Durchschnittsalter der österreichischen Gründer. Immerhin 5 % der befragten Gründer sind bereits über 50 Jahre alt.

## 4. Ergebnisse der Erhebung

### 4.6. Bedeutung von Erfahrungswissen

#### 4.6.1. Umfang der eigenen Berufserfahrung

Zahlreiche Studien belegen einen Zusammenhang zwischen Kompetenzausstattung (Ausbildung, Berufserfahrung und Weiterbildung) des Gründers und dem Unternehmenserfolg (vgl. z.B. Shane 2003). Auch die in dieser Studie befragten Gründer weisen in der Regel eine langjährige Berufserfahrung auf.

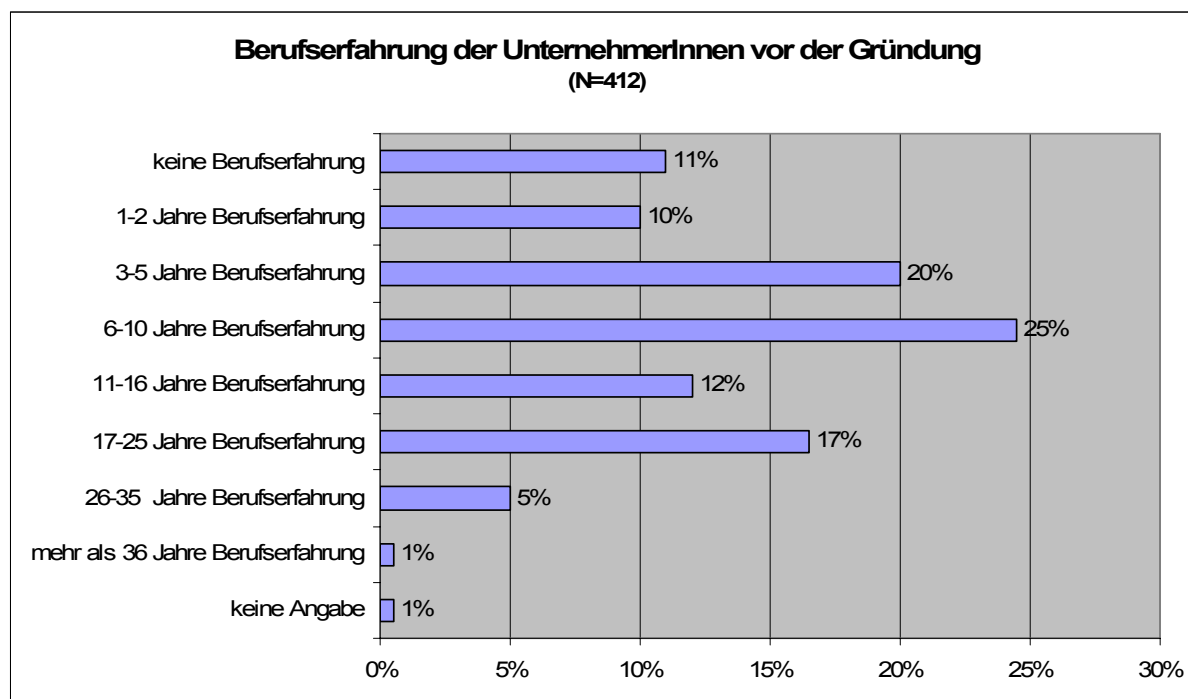


Abb. 9: Berufserfahrung der Unternehmer vor der Gründung

Der Großteil der Gründer bzw. Übernehmer (rund 45 %) verfügt über 3 bis 10 Jahre Berufserfahrung (Abb. 9). Dies entspricht der in Studien durchgehend festgestellten meist mehrjährigen Latenzzeit zwischen Ausbildungsende und Beginn der Selbständigkeit, in der einschlägige Praxiserfahrung gesammelt wird (siehe z.B. [www.isce.ch](http://www.isce.ch)).

#### 4.6.2. Bedeutung von Praxis- und Branchenerfahrung

Praxiserfahrung und speziell Branchenerfahrung wird von den Befragten – unabhängig von der Branche - als besonders bedeutsam eingeschätzt. Drei von vier Jungunternehmern halten

sie für unverzichtbar, nur etwa 1 % hält dies für nicht notwendig (Abb. 10).

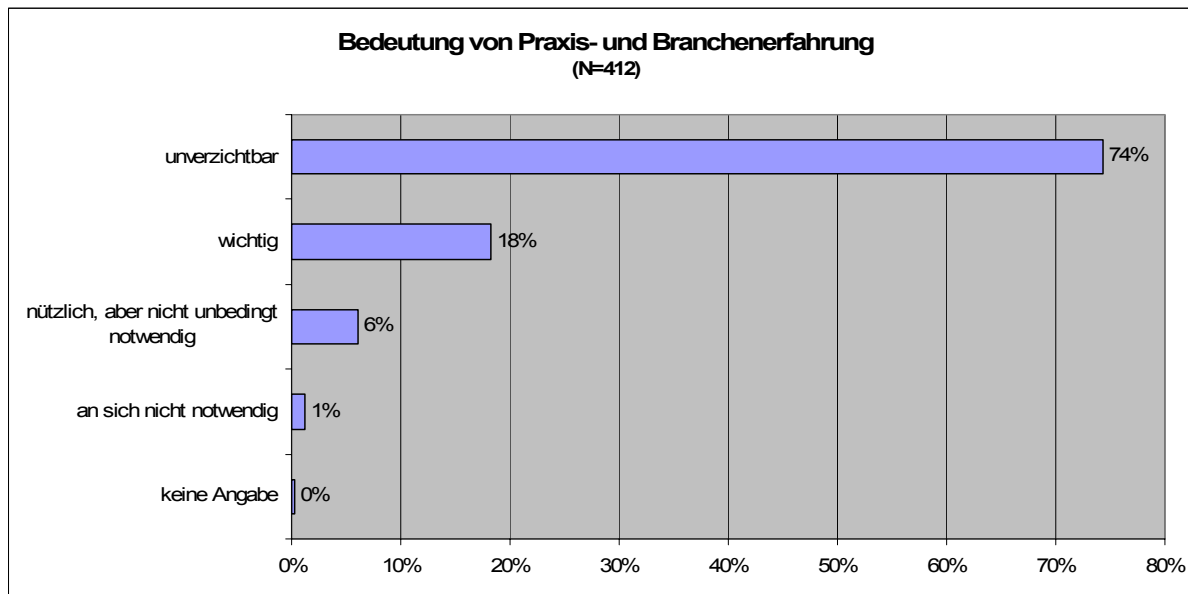


Abb. 10: Bedeutung von Praxis und Branchenerfahrung aus Sicht der Unternehmer

Es zeigt sich erwartungsgemäß ein hochsignifikanter Zusammenhang zwischen der Einschätzung der Bedeutung von Praxis- und Branchenerfahrung und der Einschätzung der Bedeutung betrieblicher Weiterbildungsaktivitäten (Phi-Koeffizient = 0,165; Sig. = 0,001). Je wichtiger Erfahrungswissen eingeschätzt wird, desto höher ist der Stellenwert von kontinuierlicher Weiterbildung. Zudem können durch Weiterbildung und Netzwerke gewonnene Fachinformationen und neu Gelerntes besonders dann effektiv ausgewertet und im Unternehmen angewendet werden, wenn einschlägige Praxiserfahrung vorliegt. Dies führt zu positiver Selbstverstärkung: Hohe Praxiserfahrung führt zu erhöhtem Lerntransfer, was wiederum die Einschätzung verstärkt, dass Weiterbildung sinnvoll ist.

Ein signifikanter Unterschied hinsichtlich der eingesetzten Weiterbildungsmethoden im Unternehmen zeigt sich nur bei Coaching (Phi-Koeffizient = 0,098; Sig. = 0,048): Personen, die Berufserfahrung als weniger wichtig einschätzen (bzw. die über geringere Praxis- und Branchenerfahrung verfügen), greifen signifikant häufiger auf externe Beratungsleistungen durch Coaches zurück (z.B. Unterstützung bei der Erstellung des Businessplanes im Zuge des Gründungscoachings).

Tendenziell nimmt die Dauer der Berufspraxis vor der Gründung mit dem Bildungsniveau der Gründer ab. Dies ist auf unterschiedlich lange Berufsausbildungen zurückzuführen, wobei teils auch bereits im Zuge der Ausbildung Praxiswissen (z.B. durch integrierte Praxisteile, duale Berufsausbildung) erworben wurde.

## 4.7. Gründungs Vorbereitung

Eine systematische Gründungsplanung verbessert die Erfolgsaussichten von Gründungsvorhaben. Es wurde deshalb der Umfang der Gründungs Vorbereitung erhoben. Aufgrund der zentralen Bedeutung von Businessplänen als Instrument der Gründungsplanung wird insbesondere deren Verwendung analysiert.

### 4.7.1. Dauer der Gründungsplanung

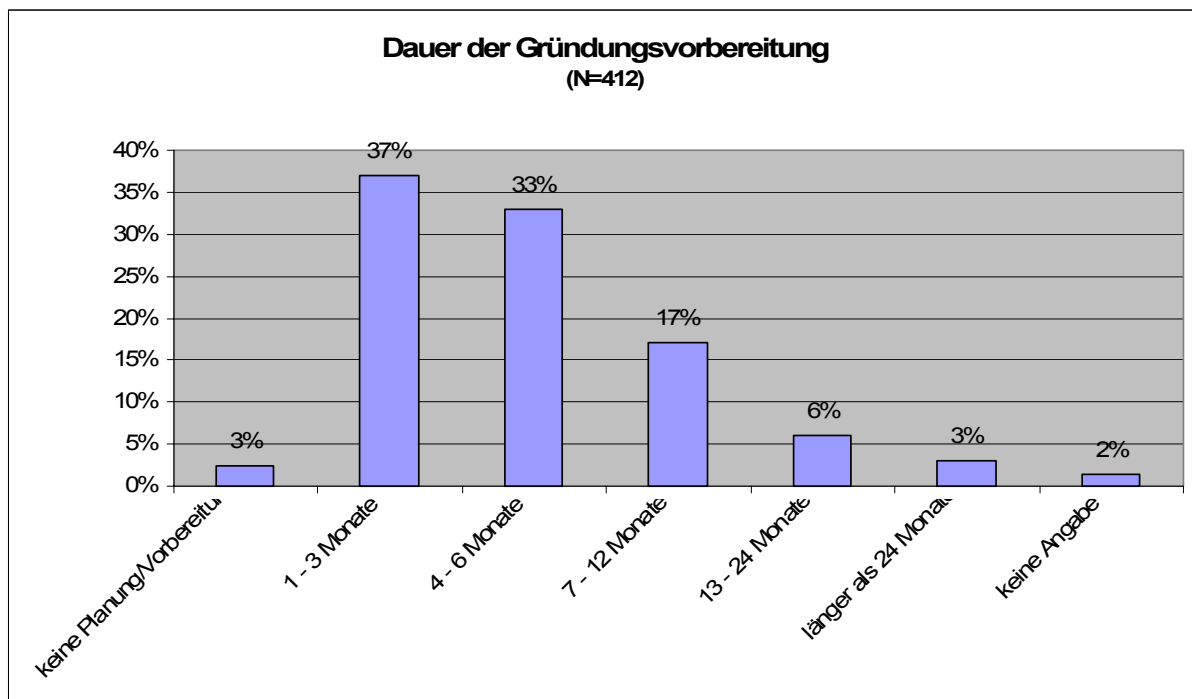


Abb. 11: Dauer der Gründungs Vorbereitung

Beinahe  $\frac{3}{4}$  der Gründer bereiteten ihren Schritt in die Selbständigkeit in relativ kurzer Zeit, nämlich innerhalb von einem halben Jahr vor. Gründungen ohne jegliche Vorbereitungszeit sind mit 3 % eher die Ausnahme. 9 % der befragten Gründer benötigten mehr als ein Jahr für die Gründungs Vorbereitung (Abb. 11). Natürlich sagt dabei die Dauer der Vorbereitungsphase noch nichts über die Intensität und Qualität der Gründungsplanungsaktivitäten aus.

#### 4.7.2. Intensität der Gründungsplanung

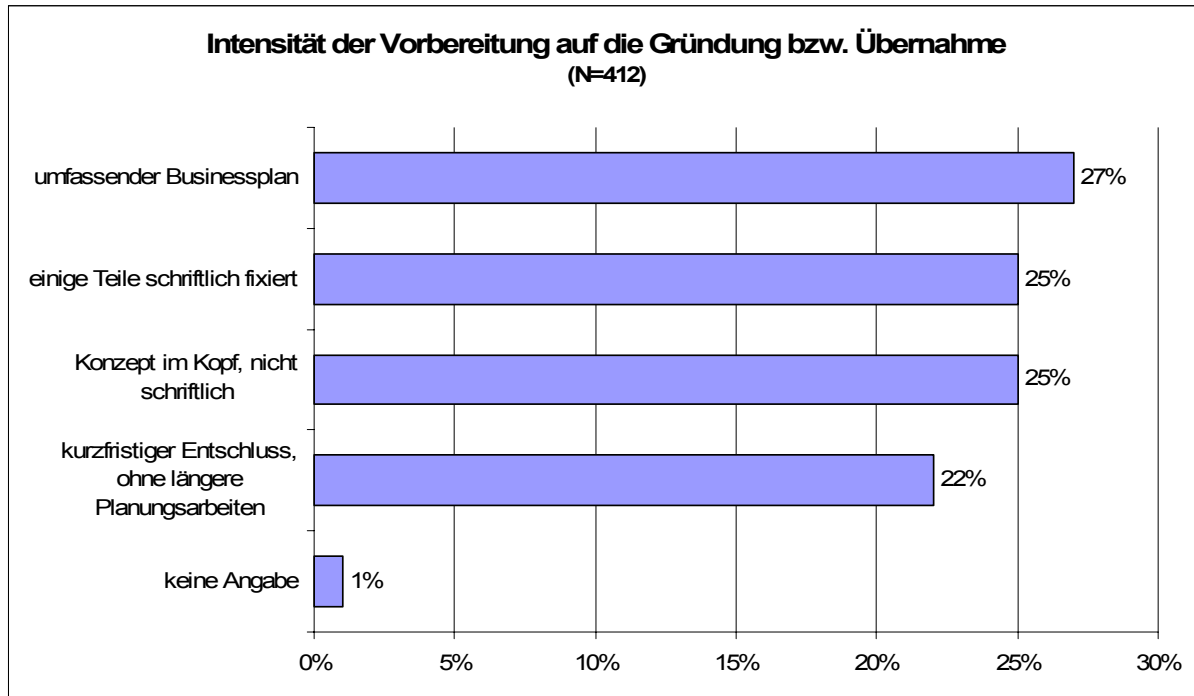


Abb. 12: Art der Gründungsplanung

25 % der Gründer hatten laut ihren Angaben „ein Konzept im Kopf“, ohne Details schriftlich fixiert zu haben. 26 % hatten einige Teile schriftlich fixiert. Nur weitere 27 % entwickelten einen umfassenden Business Plan (Abb. 12).<sup>4</sup> Personen, die einen umfassenden Businessplan verfasst haben, haben erwartungsgemäss ihr Gründungsvorhaben auch über einen deutlich längeren Zeitraum hin geplant.

#### 4.7.3. Verwendung des Businessplans

Die Wirkung von Businessplänen hängt davon ab, zu welchem Zweck diese erstellt werden bzw. inwieweit dieser Plan laufend als Planungs- und Steuerungsgrundlage verwendet und im Zuge der Planung und Frühentwicklungsphase auch laufend überarbeitet wird.

<sup>4</sup> Da bei den Interviews der Begriff des Businessplanes nur auf Wunsch näher erklärt wurde, sind diese Ergebnisse mit Vorsicht zu interpretieren.

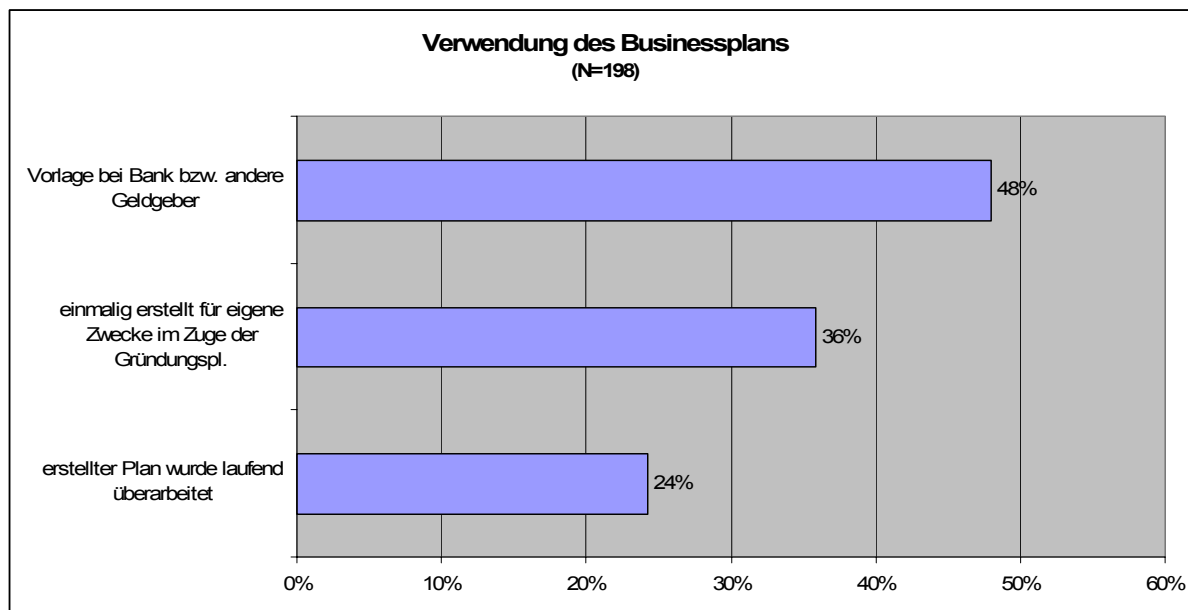


Abb. 13: Verwendung des Businessplans (Mehrfachantworten)

Ca. die Hälfte der Unternehmer, die bei dieser Frage angeben einen Businessplan verfasst zu haben, erstellte diesen zwecks Vorlage bei der Bank oder anderen Geldgebern. Ein Drittel hat den Businessplan für eigene Zwecke verfasst, während etwa ein Viertel der Befragten den erstellten Plan laufend überarbeitet und genutzt hat (Abb. 13).

#### 4.7.4. Die Bedeutung des Businessplans

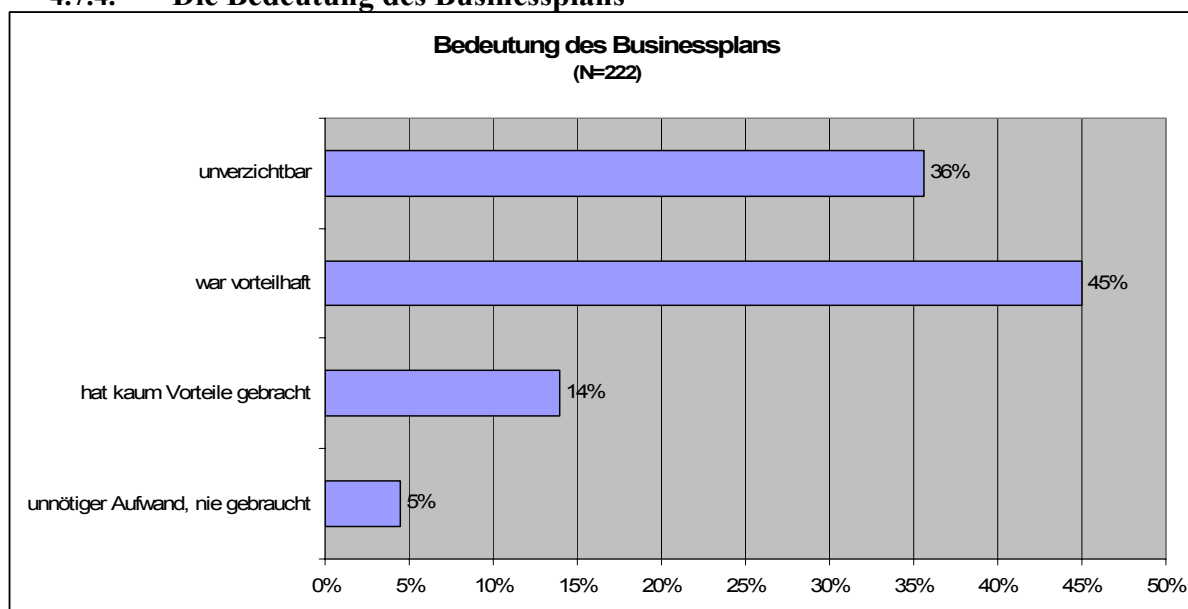


Abb. 14: Die Bedeutung des Businessplans

Wie wird die Bedeutung der erstellten Businesspläne eingeschätzt? Rund 19 % jener 222 befragten Unternehmer, die angeben einen Businessplan verfasst zu haben, vertreten die Meinung, dass dieser kaum vorteilhaft war bzw. sogar einen unnötigen Aufwand darstellte. Dage-

gen wird er von 81 % als vorteilhaft bzw. überhaupt unverzichtbar eingeschätzt (Abb. 14). Erwartungsgemäß sind diejenigen Unternehmer von der Bedeutung eines Businessplanes am meisten überzeugt, die den Businessplan zum Zwecke der eigenen Verwendung (d.h. in eigener Initiative und nicht auf Aufforderung durch Externe) erstellten und auch im Zuge ihrer Planung laufend eingesetzt und ihn entsprechend laufend überarbeitet haben.

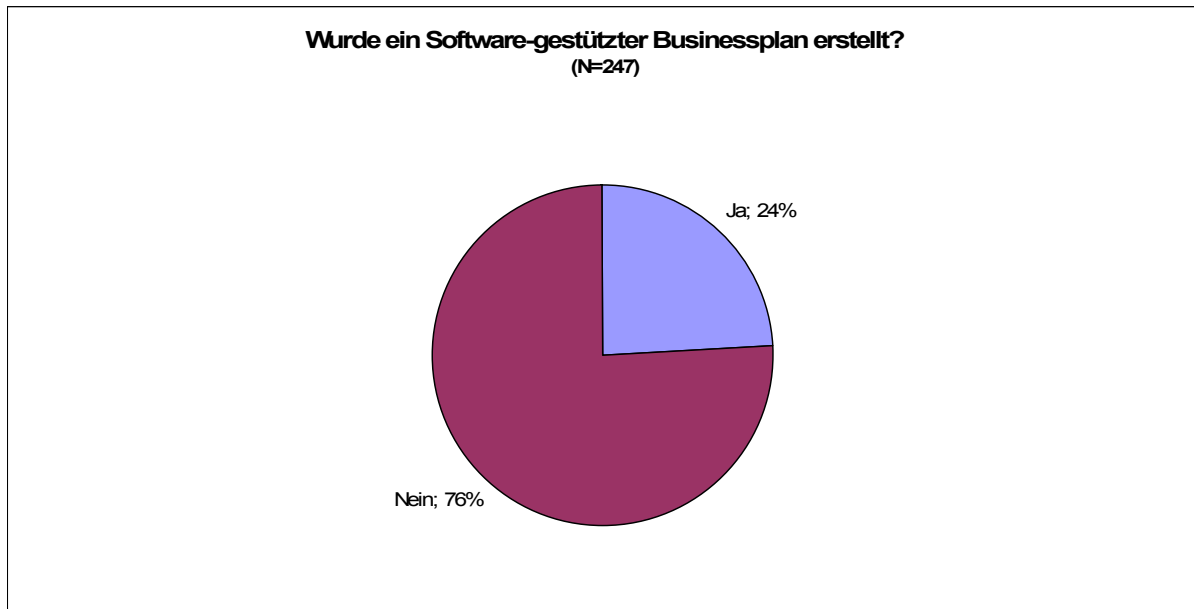


Abb. 15: Verwendung von Software für die Erstellung des Businessplans

Etwa ein Viertel der Gründer, die bei dieser Frage angeben einen Businessplan erstellt zu haben, nutzten dazu ein Businessplan-Softwarepaket (Abb. 15).<sup>5</sup>

Der Zusammenhang zwischen der Verwendung von Softwarepaketen zur Businessplanerstellung und der Einschätzung der Bedeutung von Businessplänen ist erwartungsgemäß hochsignifikant (Chi-Quadrat = 15,1; Sig. = 0,01). Insgesamt halten von den 247 antwortenden Gründern mit EDV-unterstützter Businessplan-Erfahrung 42 % diesen für unverzichtbar.

<sup>5</sup> Es ist von einer dominierenden Position des Programms „Plan4You“ auszugehen, da dieses gratis abgegeben wird und zudem gerade von Banken und Wirtschaftskammer – den wichtigsten Informationsquellen für angehende Gründer – verwendet wird.

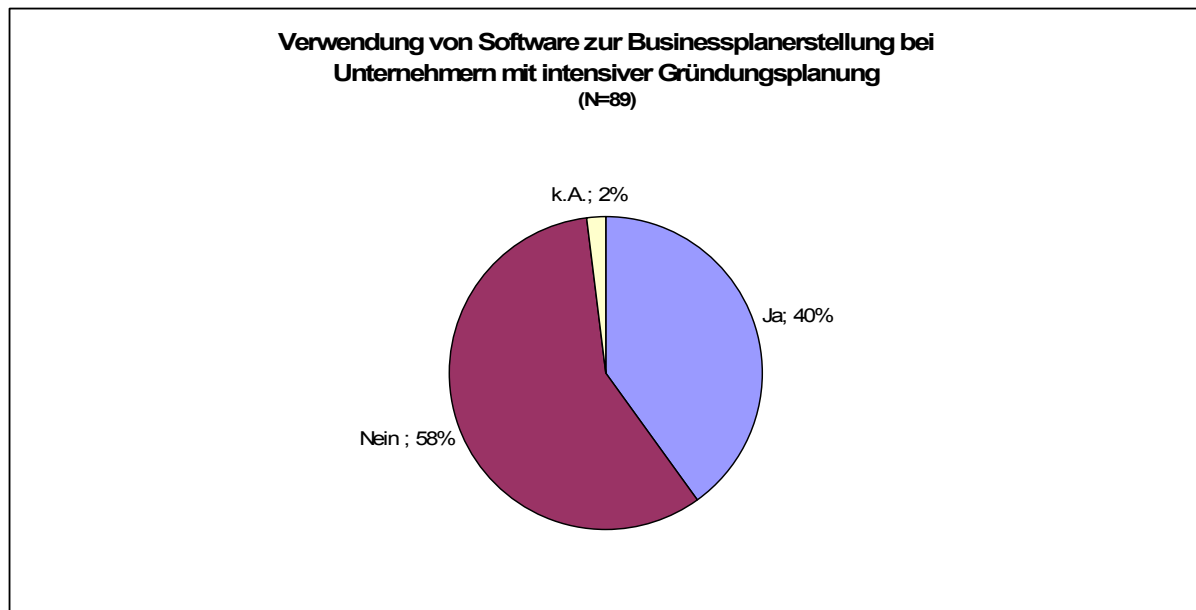


Abb. 16: Verwendung von Software zur Businessplanerstellung bei Unternehmern, die einen Umsatzplan verfasst haben, und sich Umsatzziele gesetzt haben („intensive Planer“)

Unter den Gründern, die sich wirklich systematisch mit Gründungsplanung auseinandersetzen und entsprechende schriftliche Planungen erstellen, ist der Anteil der Nutzer softwarebasierter Businessplan-Pakete noch höher:

Innerhalb des gesamten Antwortsamples ( $n = 412$ ) können 89 „intensive Gründer“ identifiziert werden.<sup>6</sup> Von diesen verwenden bereits 40 % ein Businessplan-Softwarepaket (Abb. 16).

---

<sup>6</sup> „Intensive Planer“ sind Gründer, die sowohl einen kompletten schriftlichen Businessplan verfasst haben als auch angeben, sich Umsatzziele gesetzt zu haben.

#### 4.7.5. Planung und Erreichung von Umsatzzielen

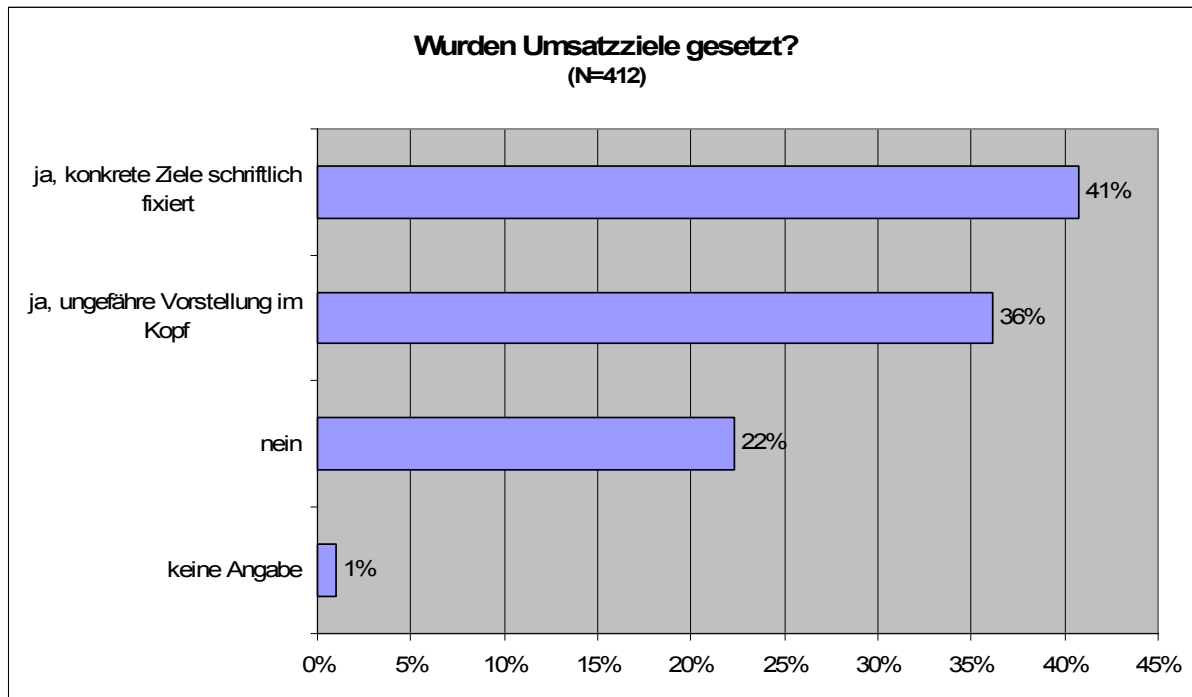


Abb. 17: Setzung von Umsatzzielen

41 % der 412 befragten Unternehmer haben sich schriftliche Umsatzziele gesetzt (Abb. 17).<sup>7</sup> Dies ist ein erster Schritt für einen Soll-Ist Vergleich und ggf. für eine Einleitung von Gegenmaßnahmen. Gut ein Drittel der befragten Personen hatte ungefähre, nicht schriftlich fixierte, Zielvorstellungen, während ca. 22 % keinerlei Umsatzziele vorab festgelegt haben. Diese Unterlassung kann sich als problematisch für die betroffenen Gründer erweisen, sind doch Plan-Umsatzzahlen die Basis für jede Finanzplanung. Da in diesem Fall Soll-Ist-Vergleiche nicht durchführbar sind, erhöht sich z.B. die Gefahr von Liquiditätsengpässen.

Statistisch hochsignifikant sind erwartungsgemäß folgende Ergebnisse: Je intensiver die Gründung geplant wird, desto eher werden konkrete Umsatzziele fixiert. Je mehr wiederum schriftlich fixiert wird, desto eher wird auch ein Businessplan angefertigt und desto eher wird er auch als vorteilhaft angesehen.

<sup>7</sup> Dies korrespondiert mit den Angaben, dass ca. 27 % einen umfassenden Businessplan erstellten und weitere 25 % zumindest einige Teile schriftlich fixierten.

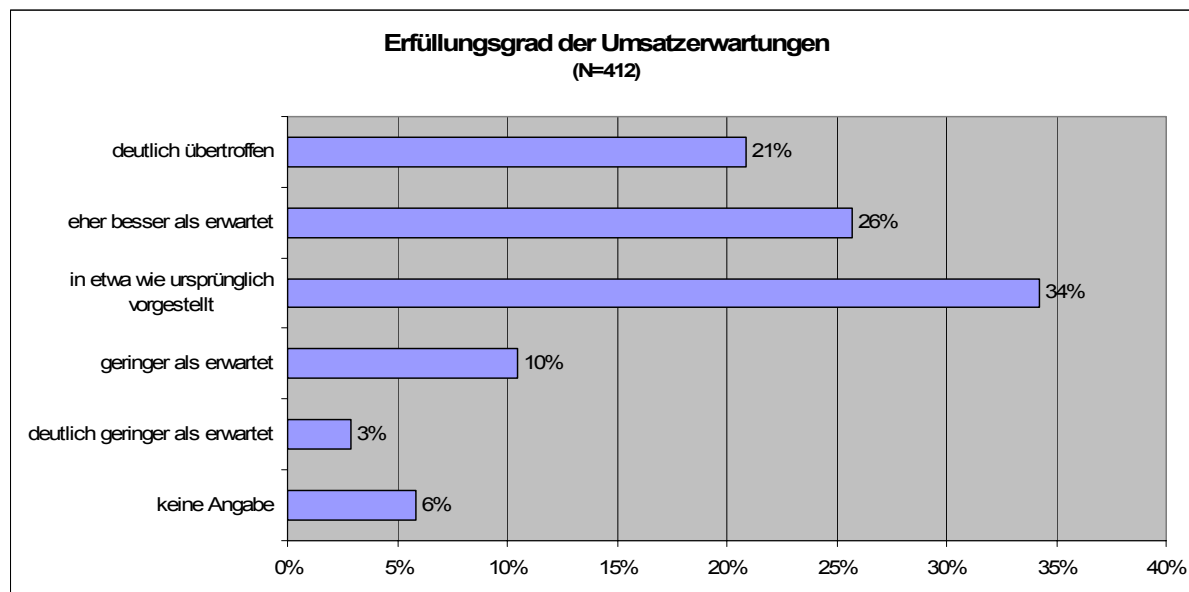


Abb. 18: Erfüllungsgrad der Umsatzerwartungen

Das Ausmaß, in dem Umsatzerwartungen erfüllt werden, wird als grober Indikator für den geschäftlichen Erfolg herangezogen. Sind die Erwartungen eingetroffen, so wird von einem durchschnittlichen Geschäftsverlauf ausgegangen, bei besseren, respektive schlechteren Ergebnissen als den geplanten hat sich ein über- bzw. unterdurchschnittlicher Geschäftserfolg eingestellt.

13 % der befragten 412 Unternehmen bleiben unter ihren Erwartungen, ein Drittel hat Ergebnisse wie geplant erzielt. Bei knapp 50 % hat der Geschäftserfolg ihre Erwartungen übertroffen (Abb. 18).

Für eine weitergehende Interpretation dieser Ergebnisse muss allerdings relativierend berücksichtigt werden, dass Unterschiede zwischen erwarteten und realisierten Umsatzzahlen einerseits durch zu ungenaue, zu optimistische oder pessimistische Planung, andererseits durch schwer antizipierbare Entwicklungen der Geschäftsverläufe in bestimmten Branchen bedingt sein können. Zudem geben 22 % der Befragten an, sich überhaupt keine Umsatzziele gesetzt zu haben.

#### 4.7.6. Finanzierung

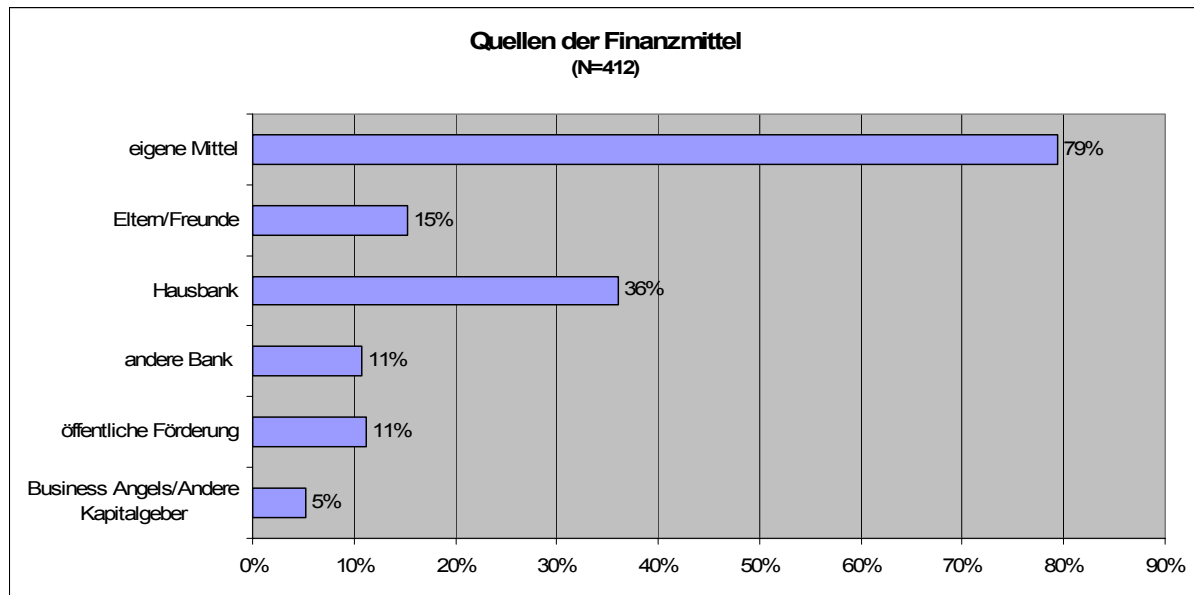


Abb. 19: Quellen der Finanzmittel für das Start-Up (Mehrfachantworten)

Die Gründungen wurden zum überwiegenden Teil (ca. 80 %) aus eigenen Mitteln (mit-)finanziert. An zweiter Stelle findet sich die Hausbank mit gut einem Drittel der Nennungen. Die berühmten drei F's (Family, Friends and Fools) rangieren an dritter Stelle mit ca. 15 %. Auf öffentliche Förderungen haben lediglich 11 % zurückgegriffen. Business Angels bzw. andere Kapitalgeber werden von 5 % genannt (Abb. 19).

Die in der Literatur dominierenden neuen Finanzierungsalternativen Venture Capital und Business Angels werden somit nur von relativ wenigen Gründern in Anspruch genommen. Dies kann einerseits in einer Unkenntnis dieser alternativen Finanzierungsformen, in einer Inkompatibilität mit dem Gründungsvorhaben bzw. in fehlender Notwendigkeit externer Finanzierung begründet sein.

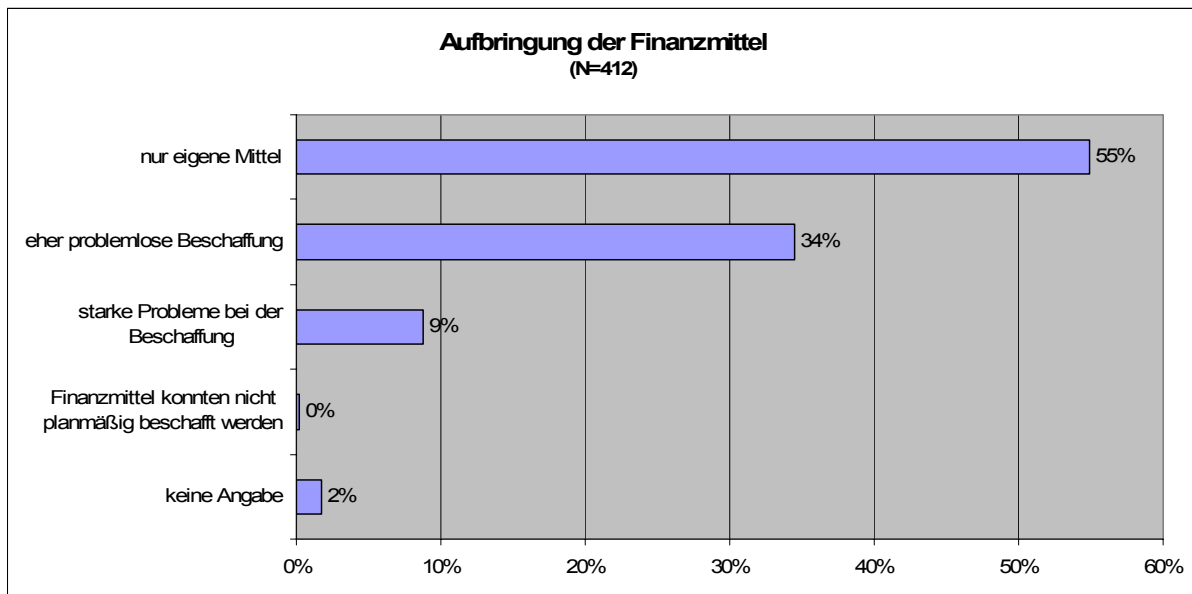


Abb. 20: Aufbringung der Finanzmittel

Hinsichtlich der Problematik der Aufbringung der (externen) Finanzmittel geben ca. 55 % an, dass nur Eigenkapital verwendet wurde und deshalb keine Schwierigkeiten bei der Aufbringung der Finanzmittel gegeben waren. Für ca. ein Drittel der befragten Gründer waren die Finanzmittel eher problemlos zu beschaffen. Ca. 9 % hatten starke Probleme mit der Aufbringung des nötigen Kapitals. Nur eine Person war nicht in der Lage, benötigte Finanzmittel planmäßig zu beschaffen (Abb. 20).

#### 4.8. Unternehmenswachstum

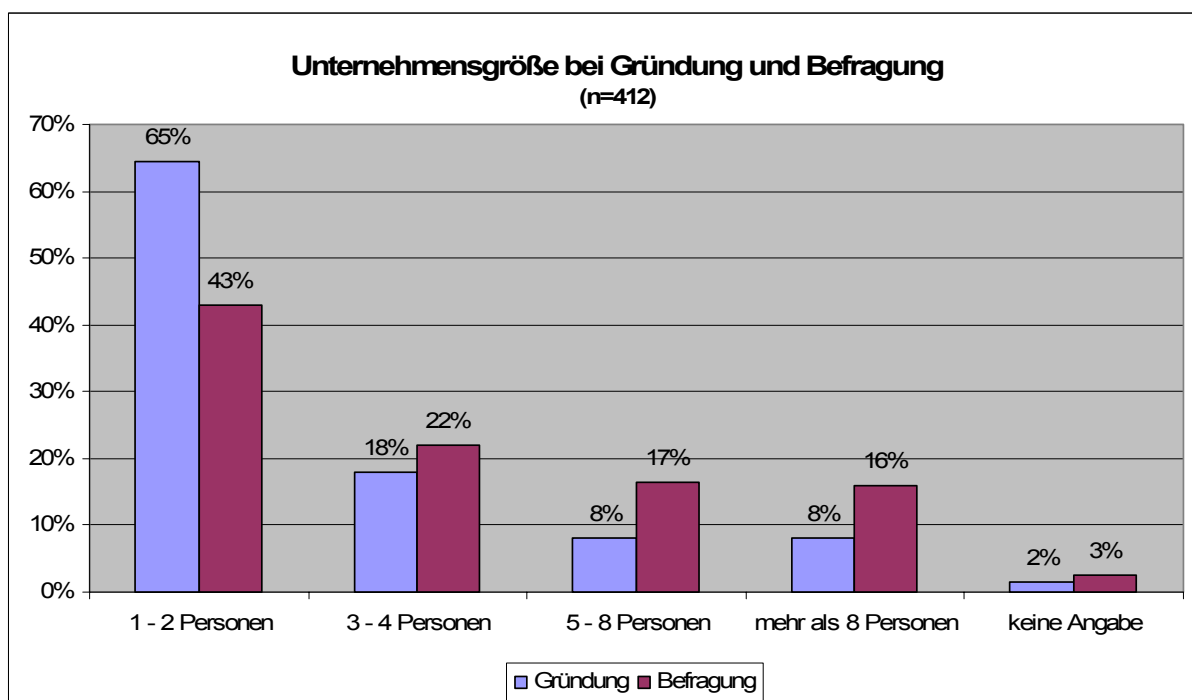


Abb. 21: Wachstum der Unternehmen zwischen Gründung und Befragung

Ein Vergleich der Mitarbeiter inklusive Gründer der befragten Unternehmen zum Zeitpunkt der Gründung und dem Zeitpunkt der Befragung (ein Zeitraum von maximal 5 Jahren, in den meisten Fällen aber unter 2 Jahren) zeigt, dass etwa 40 % der befragten Unternehmen zusätzliche Mitarbeiterzahl einstellten. Der Anteil von Unternehmen mit 1-2 Personen sank deutlich von 65 % auf 43 %, während sich der Anteil von Unternehmen mit mehr als 8 Mitarbeiter von 8 % auf 16 % verdoppelte (Abb. 21).

#### **4.9. Weiterbildungsaktivitäten als Erfolgsfaktor der Gründung**

##### **4.9.1. Weiterbildungsaktivität von Jungunternehmen**

„Lebenslanges Lernen“ wird sowohl auf Unternehmens- als auch individueller Ebene als entscheidender Faktor der Konkurrenzfähigkeit am (Arbeits)-Markt angesehen.

Dies wird durch die Befragungsergebnisse bestätigt:

- Von den 412 Jungunternehmen sind 397 (96 %) weiterbildungsaktiv i.w.S.<sup>8</sup>.
- 69 % der Jungunternehmen führten firmeninterne Maßnahmen durch oder besuchen externe Kurse (Weiterbildung i.e.S.).

##### **4.9.2. Bedeutung von Weiterbildung für Unternehmen**

Insgesamt wird von der großen Mehrheit der Jungunternehmen die generell hohe Bedeutung von Weiterbildung bestätigt: Zwei Drittel der Unternehmen halten laufende Weiterbildung für sehr wichtig (Abb. 22).

Dieses Ergebnis ist kaum überraschend, und wird von einer weiteren, auf Kompetenzentwicklung in KMU fokussierten Studie des IUG untermauert: In dieser halten 93 % der o.ö. Jungunternehmen Weiterbildung für (sehr) wichtig für die Erreichung ihrer wirtschaftlichen Ziele. Nur knapp 7 % erachten sie für (eher) unwichtig. Knapp die Hälfte der Unternehmen führen PE-Maßnahmen bei Bedarf und ad hoc, also eher ungeplant, durch, während die andere Hälfte Weiterbildung in regelmäßigen Abständen bzw. laufend betreibt (vgl. Kailer & Stockinger 2007).

---

<sup>8</sup> In der Studie wird der Begriff der Weiterbildung i.w.S. verwendet. D.h. Unternehmen sind dann weiterbildungsaktiv, wenn sie seminaristische und/oder nicht-seminaristische Weiterbildungsmethoden einsetzen.

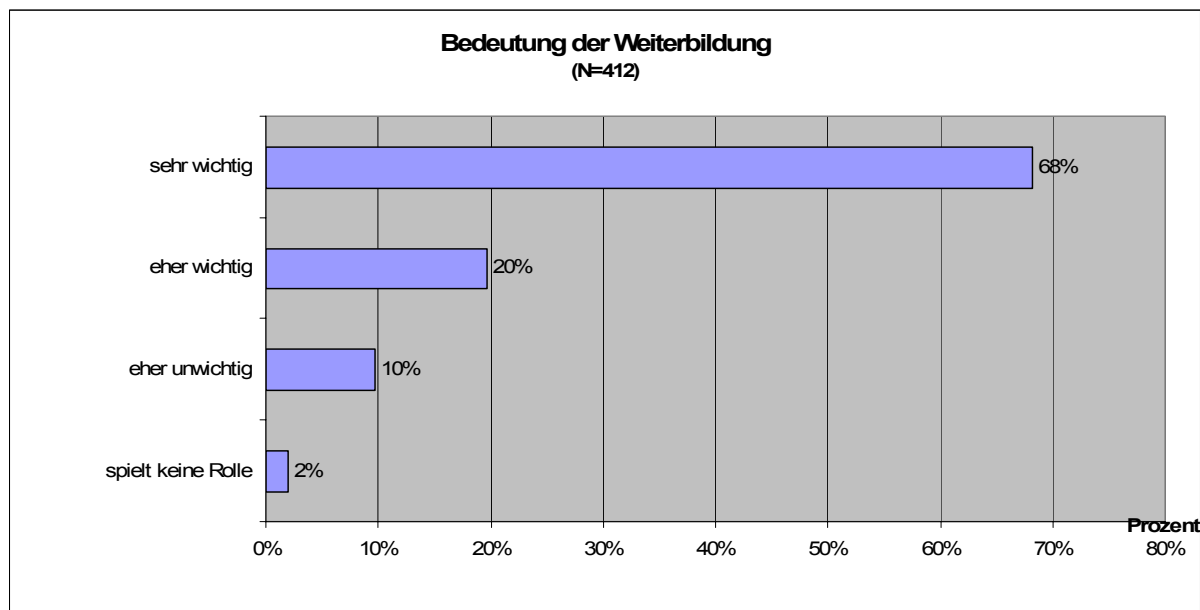


Abb. 22: Bedeutung der Weiterbildung für das Unternehmen

Die Bedeutung der Weiterbildung weist keine statistischen signifikanten Unterschiede hinsichtlich der Unternehmensgröße, dem Bildungsgang und dem Alter der Unternehmer auf. Anders formuliert, ist die breite Akzeptanz von betrieblicher Weiterbildung weitgehend unabhängig von den Parametern Unternehmensgröße, der Vorbildung und des Alters der Unternehmer.

#### 4.9.3. Gestaltung der Weiterbildung in Jungunternehmen: Die eingesetzte Methodenpalette

Die konkrete Gestaltungsform der betrieblichen Kompetenzentwicklung wird in der eingesetzten Methodenpalette sichtbar. In der Befragung werden sowohl Formen seminaristischer Weiterbildung als auch nicht-seminaristische Lernformen, wie etwa on-the-job-Training und selbst gesteuertes Lernen, erhoben.

Die befragten Unternehmensinhaber wurden gebeten, die für ihr Unternehmen wichtigsten Weiterbildungsformen anzuführen (max. 5 möglich, in Durchschnitt wurden 3 Lernformen genannt).

65 % der Jungunternehmer nennen hierbei den Besuch externer Kurse/Seminare, gefolgt von Gesprächen mit Branchekollegen, Nutzung des Internet für Bildungszwecke sowie den Besuch von Fachmessen (Abb. 23).

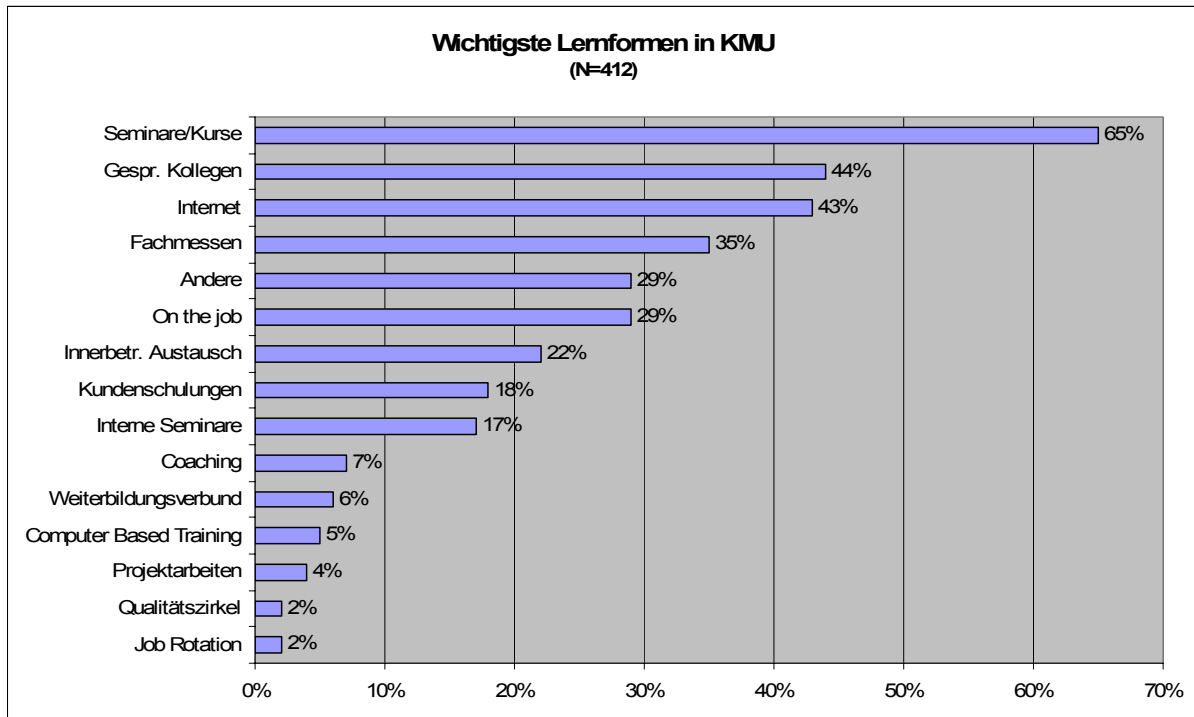


Abb. 23: Wichtige Weiterbildungsmethoden in KMU (Mehrfachantworten)

Die (nicht nur) in KMU *vorrangige Bedeutung der nicht-seminaristischen, informellen Lernformen*<sup>9</sup> zeigt sich dabei darin, dass nur ein Viertel der in Abb. 22 insgesamt genannten Lernformen (N=1344 genannte wichtigste Lernformen) auf innerbetriebliche Seminare bzw. externe Kurse entfallen. 75 % der Nennungen der wichtigsten Weiterbildungsmethoden entfallen auf nicht-seminaristische Lernformen, wie etwa Training on the Job oder Fachmessen (Abb. 24).

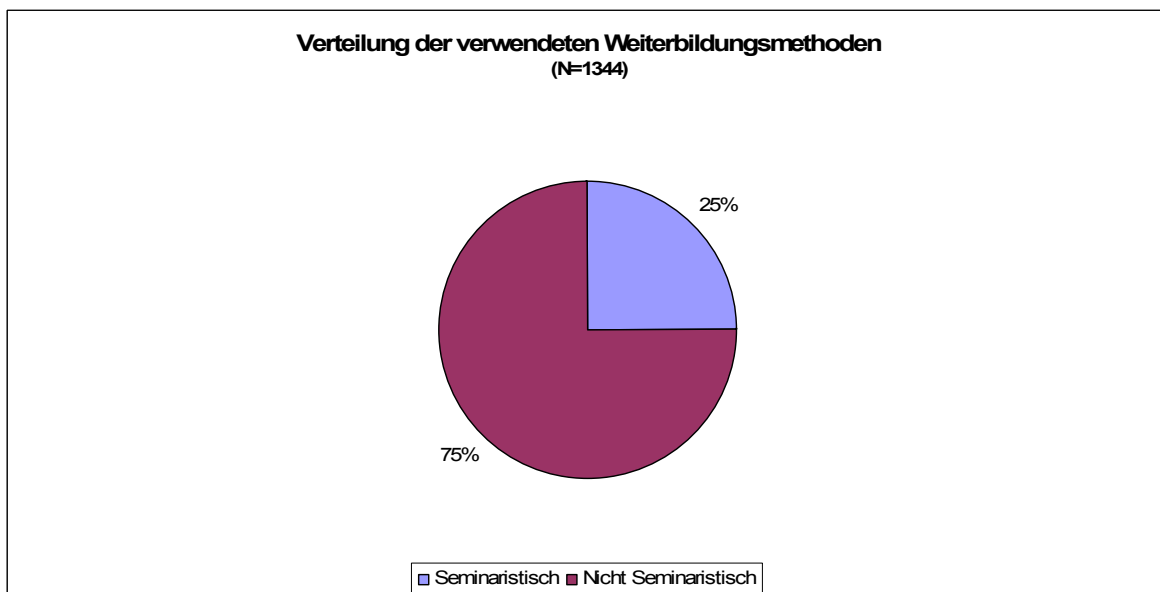


Abb. 24: Verteilung der Nennungen der wichtigsten Weiterbildungsmethoden zwischen seminaristischen und nicht-seminaristischen Methoden

<sup>9</sup> Vgl. z.B. Kailer u.a. 2001, Staudt u.a.2002, Mandl & Dörr 2004.

#### 4.9.4. Unterschiede in der Methodenpalette nach Branchen

Im Branchenvergleich zeigen sich (hoch-) signifikante Unterschiede im Einsatz der unterschiedlichen Weiterbildungsmethoden (jedoch sind teils geringe Nennungszahlen zu berücksichtigen).<sup>10</sup>

- Fachmessen werden z.B. überdurchschnittlich häufig von Handel und Tourismus/Freizeit/Gastro-Unternehmen besucht.
- Kundenschulungen als für KMU sehr bedeutsame Möglichkeit der Weiterbildung werden am häufigsten in Handel und Gewerbe besucht.
- Coaching wird insbesondere im Tourismus häufig genannt.
- Computer Based Training (CBT) und Projektarbeiten konzentrieren sich auf den Consulting-Bereich
- Internet für Weiterbildungszwecke wird insbesondere im Consulting-Bereich sowie im Handel genutzt.
- Innerbetrieblicher Erfahrungsaustausch dominiert in der Industrie
- Gespräche mit Branchenkollegen haben tendenziell insbesondere in Handel, Tourismus und Gewerbe eine große Bedeutung.

Im Folgenden sind die wichtigsten Weiterbildungsformen pro Branche angeführt (Abb. 25):

---

<sup>10</sup> Tests jeweils mit Chi-Quadrat nach Pearson, und der asymptotischen Signifikanz 2-seitig.

<b>Gewerbe/Handwerk (N=103)</b>	<b>Verkehr (N=2)</b>
1. Besuch von Seminaren/Kursen	1. Gespräche mit Branchenkollegen
2. Gespräche mit Branchenkollegen	1. Innerbetrieblicher Erfahrungsaustausch
3. Fachmessen	<b>Consulting/IT (N=80)</b>
<b>Handel (N=70)</b>	1. Besuch von Seminaren/Kursen
1. Besuch von Seminaren/Kursen	2. Nutzung des Internet
2. Fachmessen	3. Gespräche mit Branchenkollegen
3. Gespräche mit Branchenkollegen	<b>Andere (N=79)</b>
<b>Industrie (N=6)</b>	1. Besuch von Seminaren/Kursen
1. On-the-Job Training im Unternehmen	2. Nutzung des Internet
2. Besuch von Seminaren/Kursen	3. Gespräche mit Branchenkollegen
2. Innerbetrieblicher Erfahrungsaustausch	<b>K.A. (N=7)</b>
<b>Tourismus/Freizeit/Gastro (N=45)</b>	1. Andere Lernformen
1. Besuch von Seminaren/Kursen	2. Besuch von Seminaren/Kursen
2. Fachmessen	2. Nutzung des Internet
3. Gespräche mit Branchenkollegen	<b>Mehrere Branchen (N=19)</b>
	1. Gespräche mit Branchenkollegen
	2. Besuch von Seminaren/Kursen
	2. Fachmessen

Abb. 25: Die drei wichtigsten Formen der Weiterbildung pro Branche

#### 4.9.5. Unterschiede in der Weiterbildungsmethodenpalette nach Unternehmensgröße

Erwartungsgemäß zeigen sich, wie auch in früheren Erhebungen (z.B. Kailer 1991), teils signifikante Unterschiede im Methodeneinsatz zwischen Kleinst-, Klein- und Mittelbetrieben (Abb. 26).

Lernform	1-2 MA	3-4 MA	5-8 MA	9-15 MA	> 15 MA	gesamt
Besuch von Seminaren/Kursen	61,9%	71,4%	60,3%	71,1%	72,4%	64,7%
Gespräche mit Branchenkollegen*	51,7%	42,9%	38,2%	31,6%	27,6%	44,0%
Nutzung des Internet**	54,5%	37,4%	30,9%	23,7%	31,0%	42,8%
Fachmessen	27,8%	45,1%	33,8%	47,4%	34,5%	35,0%
On-the-Job Training im Unternehmen*	23,3%	24,2%	39,7%	39,5%	31,0%	29,0%
Andere Lernform*	36,4%	28,6%	23,5%	15,8%	17,2%	28,7%
Innerbetrieblicher Erfahrungsaustausch**	9,1%	18,7%	32,4%	42,1%	55,2%	21,7%
Teilnahme an Kundenschulungen	15,9%	20,9%	16,2%	23,7%	20,7%	18,0%
Firmenintern Seminare/Kurse**	9,1%	13,2%	25,0%	34,2%	41,4%	17,0%
Coaching**	5,1%	6,6%	4,4%	5,3%	27,6%	6,8%
Weiterbündungsverbund	7,4%	3,3%	7,4%	7,9%	3,4%	6,1%
Computer Based Training	2,8%	5,5%	10,3%	5,3%	3,4%	4,9%
Vergabe von Projektarbeiten	5,1%	2,2%	5,9%	2,6%	0,0%	4,1%
Job-Rotation Programme im Unternehmen**	0,6%	0,0%	1,5%	7,9%	13,8%	2,2%
Qualitätszirkel	1,7%	2,2%	1,5%	2,6%	3,4%	1,9%

Abb. 26: Verwendete Weiterbildungsmethoden getrennt nach Unternehmensgröße, farblich markiert sind die drei am häufigsten genannten Methoden pro Unternehmensgröße.

\*= Signifikantes Ergebnis  $< 0,05$

\*\*= Hochsignifikantes Ergebnis  $< 0,01$  (2-seitige asymptotische Signifikanz)

Chi-Quadrat-Test nach Pearson,  $N=412$

Während es im Größenvergleich hinsichtlich der allgemeinen Bedeutungseinschätzung von Weiterbildung keine Unterschiede gibt, ist dies hinsichtlich der eingesetzten Lernformenpalette sehr wohl der Fall. Grundsätzlich kann festgestellt werden:

- Je „größer“ das Unternehmen, desto häufiger werden innerbetriebliche Seminare, innerbetrieblicher Erfahrungsaustausch und on-the-job-Training eingesetzt.
- Bei deutlich geringerer absoluter Häufigkeit der Nennungen gilt dies auch für Coaching und Job Rotation.
- Gespräche mit Branchenkollegen sowie Internet-Nutzung für Weiterbildungszwecke werden dagegen von den Ein- und Zwei-Personen-Jungunternehmen am häufigsten angeführt.

#### 4.9.6. Entwicklung der Weiterbildungs-Palette im Zuge des Unternehmenswachstums

Von den befragten 412 Unternehmen haben 260 Unternehmen den Mitarbeiterstand zwischen Gründungs- und Befragungszeitpunkt nicht verändert bzw. in einigen Fällen verringert, während 152 Unternehmen gewachsen sind.

Zwischen Unternehmen mit bzw. ohne Zunahme des Mitarbeiterstandes zeigen sich eine Reihe signifikanter Unterschiede hinsichtlich der Bedeutungseinschätzung einzelner Weiterbildungsmethoden (Abb. 27).

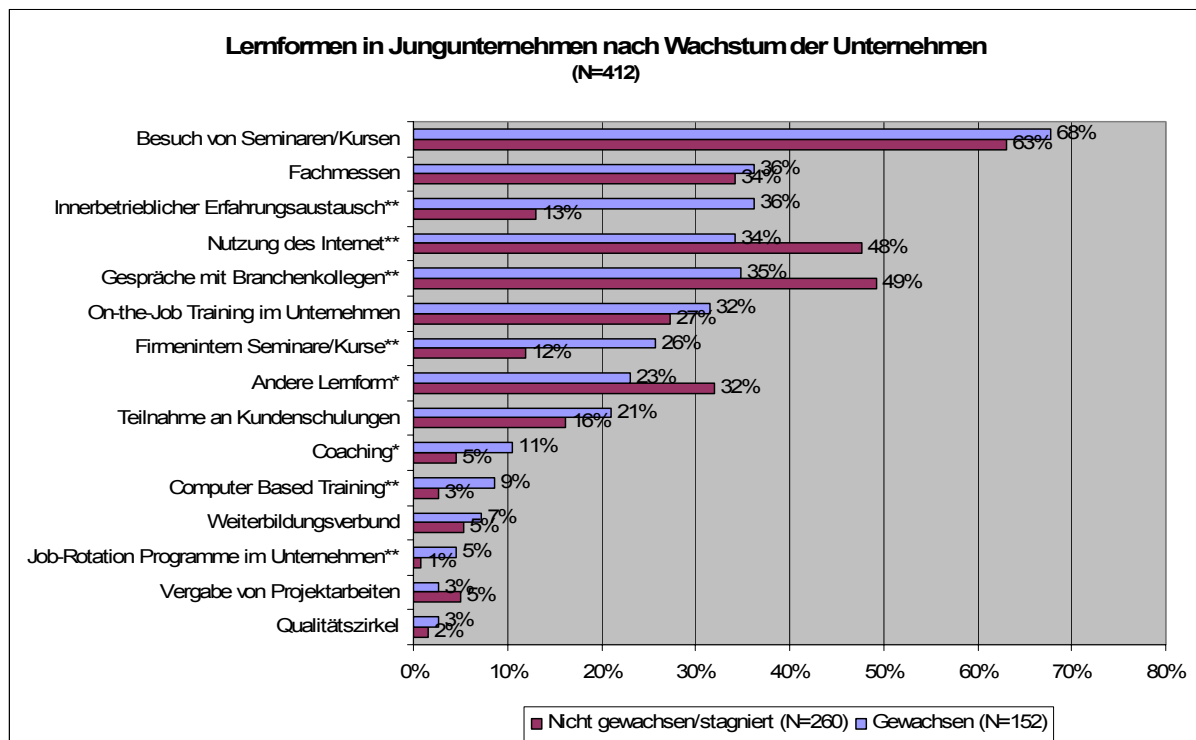


Abb. 27: Lernformen getrennt nach Wachstum der Unternehmen

\*= Signifikantes Ergebnis  $<0,05$

\*\*= Hochsignifikantes Ergebnis  $<0,01$  (2-seitige asymptotische Signifikanz)

Chi-Quadrat-Test nach Pearson,  $N=412$

In gewachsenen Unternehmen werden signifikant häufiger

- Innerbetrieblicher Erfahrungsaustausch
- Firmeninterne Seminare
- Gespräche mit Branchenkollegen
- und (auf geringerem Level) auch Coaching, Job Rotation und Computer Based Training eingesetzt.

Erwartungsgemäß ähneln diese Ergebnisse der Analyse des Methodeneinsatzes nach der Unternehmensgröße.

#### 4.9.7. Unterschiede in der Weiterbildungsmethodenpalette nach Einstellung gegenüber Weiterbildung

Erwartungsgemäß zeigen sich signifikante Unterschiede beim Einsatz von Weiterbildungsmethoden in weiterbildungsaffinen Unternehmen (Bedeutung der Weiterbildung „sehr hoch“) verglichen mit weiterbildungsaversen Unternehmen (Weiterbildung als „nicht wichtig“ eingeschätzt). Weiterbildungsaffine Jungunternehmen besuchen signifikant häufiger externe Seminare und Kurse. Sie setzen auch signifikant häufiger firmeninterne Seminare ein. Ebenso nutzen sie häufiger das Internet für Weiterbildung (Abb. 28).

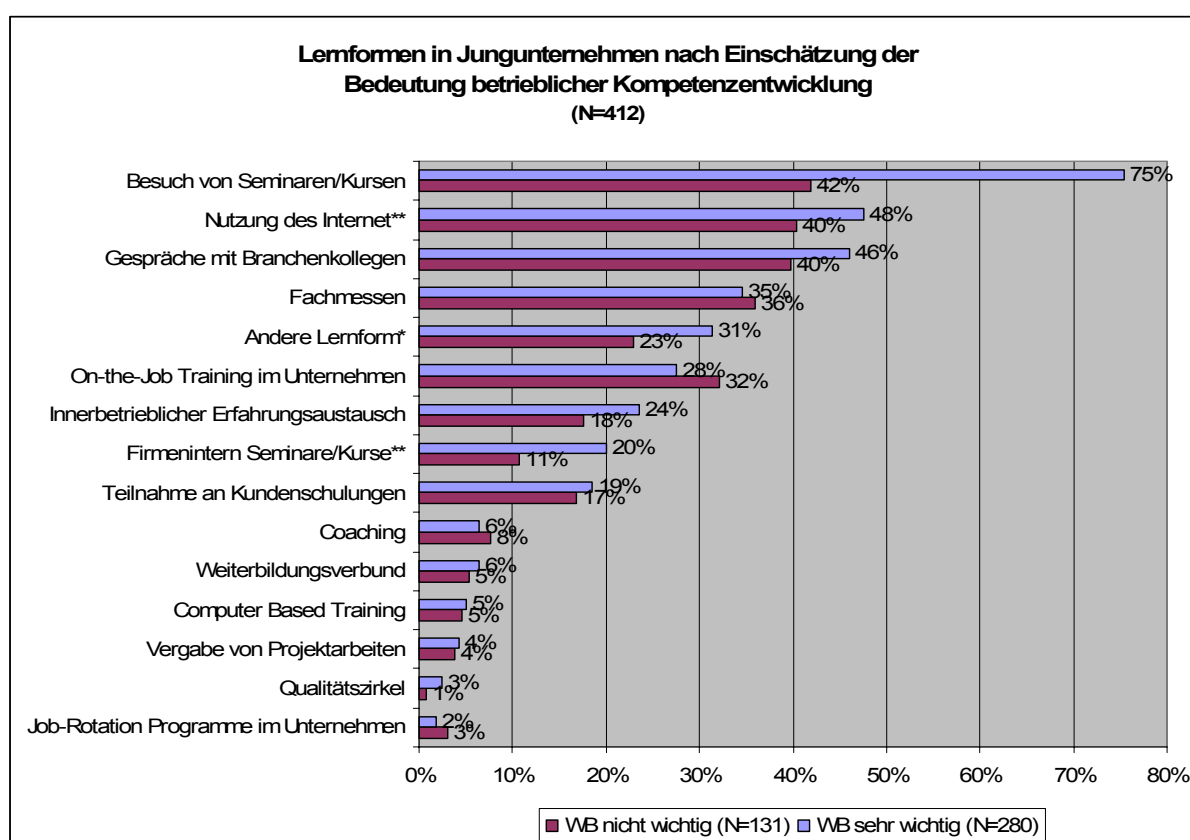


Abb. 28: Lernformen in weiterbildungsaffinen und –aversen Jungunternehmen

\*= Signifikantes Ergebnis  $<0,05$

\*\*= Hochsignifikantes Ergebnis  $<0,01$  (2-seitige asymptotische Signifikanz)

Chi-Quadrat-Test nach Pearson,  $N=412$

Weiterbildungsaffine Jungunternehmen und KMU zeichnen sich somit durch eine breitere Methodenpalette mit Verknüpfung informeller und seminaristischer Lernformen aus.

Diese Ergebnisse sind mit den Resultaten einer weiteren IUG-Studie speziell zu über Kompetenzentwicklung in KMU kompatibel (vgl. Kailer & Stockinger 2007). Diese kommt zum Ergebnis, dass Jungunternehmen bzw. Kleinbetriebe bei Weiterbildungsaktivitäten zu Beginn vorwiegend auf informelle, flexible und auch kostengünstige Lernformen setzen. Wenn sie in

weiterer Folge ihre Weiterbildung regelmäßig betreiben, ausbauen und systematisieren, werden alle Lernformen öfter genutzt, insbesondere gewinnt aber der Besuch externer Veranstaltungen sowie – bei entsprechender Mitarbeiterzahl – die Abhaltung firmeninterner Seminare an Bedeutung.

#### **4.9.8. Weiterbildungs-Palette nach Ausmaß der Gründungsvorbereitung**

Gründer, die die Geschäftstätigkeit weitgehend *ohne* vorbereitende Planung aufgenommen haben, schätzen ebenso wie Jungunternehmer, die sich *sehr intensiv* auf die Gründung vorbereitet haben, betriebliche Weiterbildung als signifikant wichtiger für den Geschäftserfolg ein. Bei fehlender Gründungsplanung ist dies dadurch erklärbar, dass ursprünglich von den Gründern nicht erkannte Kompetenzdefizite in den ersten Monaten bzw. Jahren der Geschäftstätigkeit aufgrund eigener unternehmerischer (Fehl-)Erfahrungen nunmehr für sie prägnant hervortreten, dass die Dringlichkeit der Schließung von Kompetenzlücken deutlich erkannt wird.

Personen mit intensiver Gründungsplanung wiederum sind bereits von vornherein stärker in Informationsbeschaffung (z.B. auf Fachmessen) und Weiterbildung (z.B. Zulassungsprüfungen) involviert, was sich dann auch in vermehrter Weiterbildungsaktivität im laufenden Geschäftsbetrieb niederschlägt. So führt die gemeinsame Gründungsplanung z.B. bei Gründerteams dazu, dass in weiterer Folge der innerbetriebliche Erfahrungsaustausch einen signifikant höheren Stellenwert gewinnt als bei anderen Unternehmen.

Es zeigen sich statistisch signifikante Zusammenhänge zwischen dem Ausmaß der Gründungsvorbereitung und den eingesetzten Weiterbildungsformen. Insbesondere innerbetrieblicher Erfahrungsaustausch und tendenziell auch Gespräche mit Branchenkollegen und der Besuch von Fachmessen werden von „Gründungsplanern“ häufiger eingesetzt. Dies belegt den hohen Wert von Messen und Netzwerken für das Finden von Gründungsideen, Kennen lernen der Marktsituation und –neugigkeiten und der Konkurrenten sowie zum Knüpfen von Kontakten mit (neuen) potenziellen Lieferanten und Kunden auch in der Aufbauphase. Sie dienen auch dem Austausch mit Branchenkollegen, insbesondere auch auf internationaler Ebene. Bei Unternehmen mit mehreren Mitarbeitern werden solche Informationen auch verstärkt durch innerbetrieblichen Erfahrungsaustausch weitergegeben.

#### **4.9.9. Verwendete Weiterbildungs-Palette bei Gründern und Übernehmern**

55 % der Übernehmer, aber 71 % der Gründer halten betriebliche Weiterbildung für sehr wichtig. Gründer können nicht auf im übergebenen Unternehmen bzw. beim Übergeber oder den übernommenen Mitarbeiter vorhandenes implizites Erfahrungswissen zurückgreifen und haben durch die „liability of newness“ auch einen erhöhten Informations- und Koordinationsbedarf. Dies schlägt sich in erhöhtem Weiterbildungsbedarf nieder (insbesondere wenn die Gründer über weniger Branchenerfahrung verfügen).

Bei einem Vergleich von Start-Ups sowie von Unternehmens-Übernahmen zeigen sich signifikante Unterschiede (Abb. 29):

- Neugründer nutzen deutlich häufiger das Internet zur Informationsbeschaffung und Weiterbildung
- Unternehmensnachfolger setzen häufiger unternehmensinterne Kurse ein

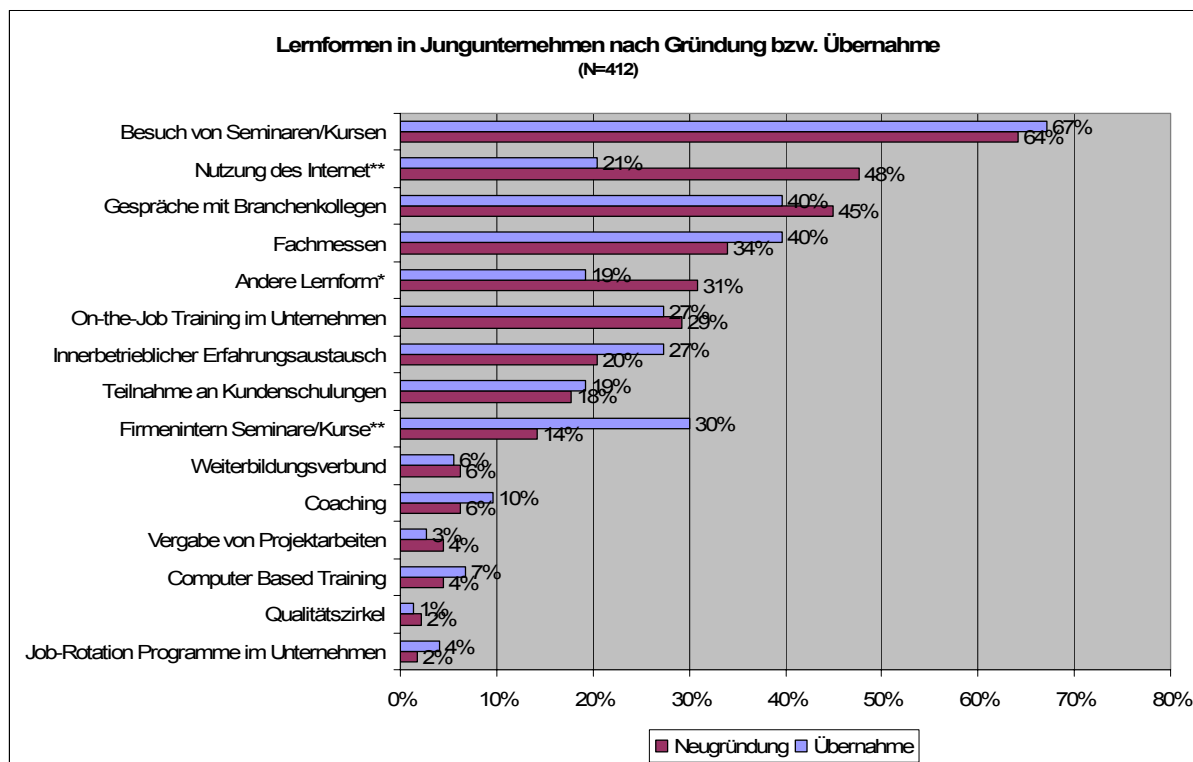


Abb. 29: Verwendete Lernformen bei Neugründungen und Übernahmen

\*= Signifikantes Ergebnis  $< 0,05$

\*\*= Hochsignifikantes Ergebnis  $< 0,01$  (2-seitige asymptotische Signifikanz)

Chi-Quadrat-Test nach Pearson,  $N=412$

Die signifikant häufigere Nutzung des Internet durch Neugründer ist auf ein starkes Informationsbedürfnis im Zuge der Neugründung zurückzuführen. Da es sich meist um Einzelgründungen handelt, ist dieses Informationsbedürfnis durch die Gründungsperson selbst abzudecken, wobei sich Recherche via Internet als ein häufig genutzter, weil schneller und preisgünstiger Weg der Informationsbeschaffung, anbietet. Zudem entfällt ein verhältnismäßig großer Teil der Neugründungen auf EDV/Consulting.

Übernehmer setzen dagegen signifikant häufiger firmeninterne Weiterbildung ein. So werden gerade bei Übertragungen innerhalb der Familie die Nachfolger vorbereitend oder begleitend intern eingeschult. Übernommene Unternehmen sind tendenziell größer und verfügen deshalb häufiger bereits über firmeninterne Weiterbildungsangebote, die auch im Zuge der Übernahme weitergeführt werden.

## 4.10. Externe Informationsquellen im Gründungsprozess

### 4.10.1. Bedeutung externer Partner bei Gründung bzw. Übernahme

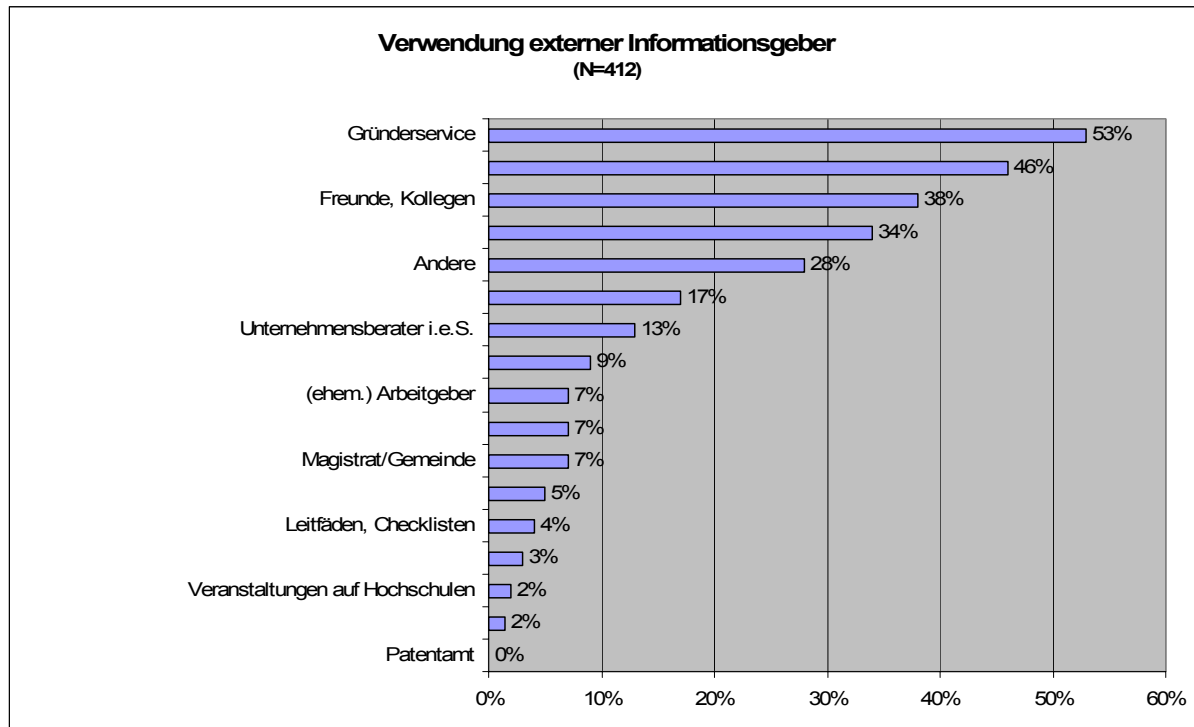


Abb. 30: Verwendete externer Informationsgeber

Der Gründerservice wird von 53 % der 412 befragten Personen als externer Informationsgeber während des Gründungsprozesses genannt, und steht somit an erster Stelle. Steuerberater (46 %) und Freunde bzw. Arbeitskollegen (38 %) folgen auf den Plätzen 2 und 3 (Abb. 30).<sup>11</sup>

### 4.10.2. Externe Informationsquellen bei Gründungen und Übernahmen

Erwartungsgemäß zeigen sich hinsichtlich der Inanspruchnahme externer Fachleute signifikante Unterschiede zwischen Neugründern und Übernehmern (Abb. 31):

- 42 % der Übernehmer, aber nur 32 % der Neugründer sehen die Familie als Informationsgeber an (Chi-Quadrat = 3,841; Sig. = 0,05)
- Gründer besuchen erwartungsgemäß häufiger den Gründerservice der Wirtschaftskammern (Chi-Quadrat = 9,315; Sig. = 0,002)
- Übernehmer konsultieren häufiger Rechtsanwälte und Notare im Zuge der Übertragung formalitäten. (Chi-Quadrat = 5,137; Sig. = 0,023)

<sup>11</sup> Zu ähnlichen Ergebnissen kamen Gründerbefragungen des Gründerservice der WK OÖ: An vorderster Stelle wurden das Betriebsgründungsservice der WK (58 %) und Steuerberater (37 %) genannt (vgl. Bremberger & Klimitsch, 2000, S. 320; Bremberger 2005).

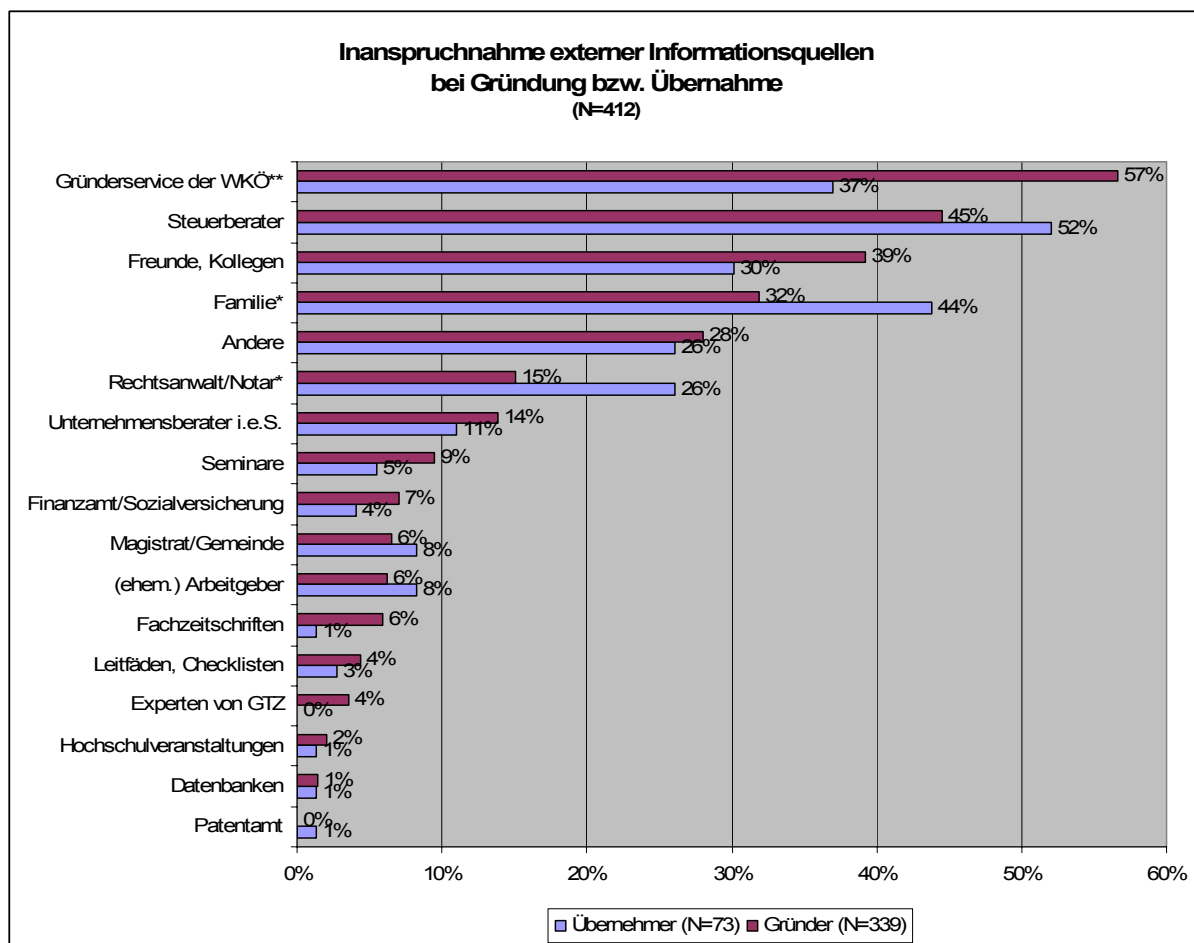


Abb. 31: Externe Informationsquellen bei Gründungen und Übernahmen

\*= Signifikantes Ergebnis <0,05

\*\*= Hochsignifikantes Ergebnis <0,01 (2-seitige asymptotische Signifikanz)

Chi-Quadrat-Test nach Pearson, N=412

Zu ähnlichen Ergebnissen kam auch 2005 eine Erhebung bei potenziellen Übergebern oberösterreichischer Unternehmen (vgl. Kailer & Weiß 2005, S. 39).

#### 4.11. Standortfaktoren

Der Frage der Standortwahl unter Berücksichtigung sowohl harter als auch weicher Standortfaktoren (z.B. Standortimage, persönliche Präferenzen) kommt für den langfristigen Geschäftserfolg hohe, wenn auch je nach Geschäftstyp unterschiedliche, Bedeutung zu. Jedoch zeigen die eher wenigen empirischen Befunde zur Standortentscheidung von Unternehmensgründern auf, dass die Standortüberlegungen im Zuge der – oft ohnedies zeitlich kurzen – Gründungsphase eher vernachlässigt werden. Die meisten Gründer wählen als Standort ihren Wohn- oder Arbeitsort, im Falle von Hochschulabsolventen oft den Studienort. Der tatsächliche Standortsuchraum beschränkt sich auf ein regional eng begrenztes Gebiet, wobei auch nur ein Teil der Gründer überhaupt mindestens zwei Standortalternativen prüft (vgl. Schmude 2002, S. 252ff.).

D.h. in der Gründungsphase wird der Unternehmensstandort selten rein aufgrund rationaler

Überlegungen ausgewählt. Entsprechende Überlegungen auf betriebswirtschaftlicher Basis werden oft erst dann angestellt, wenn ein Unternehmen bereits gewachsen ist und neue Standorte sucht. Dies ist aber gerade in der Aufbauphase mit hohen Informations- und Umgestaltungskosten verbunden.

Vor diesem Hintergrund wurden in der Erhebung ebenfalls Fragen zur Standortwahl und -zufriedenheit integriert. Dabei wurden u.a., die Einschätzung des derzeitigen Standortes sowie die Standortwechselabsichten erhoben.

Die Problematik der Standortwahl zeigt sich schon darin, dass etwa ein Drittel aller Befragten bereits in ihrer Frühentwicklungsphase Überlegungen hinsichtlich eines Standortwechsels angestellt hatte. Abb. 32 zeigt die Einschätzung des aktuellen Unternehmensstandortes durch die Unternehmensinhaber.

<b>Standortkriterium</b>	<b>Mittelwert „Hauptstadt“</b>	<b>Mittelwert „An- dere Stadt“</b>	<b>Mittelwert „Land“</b>
Nähe zum eigenen Wohnort	<b>1,8</b>	<b>1,46</b>	<b>1,48</b>
Verkehrsanbindung	<b>1,84</b>	<b>2,01</b>	<b>2,3</b>
Nähe zu Kunden	<b>1,88</b>	<b>2,1</b>	<b>2,2</b>
wirtschaftliche Entwicklungsperspektive der Region	<b>2,14</b>	<b>2,53</b>	<b>2,65</b>
Arbeitsmarkt	<b>2,35</b>	<b>2,43</b>	<b>2,92</b>
Mietenhöhe, Grundstückspreis usw.	<b>2,37</b>	<b>2,15</b>	<b>2,16</b>
Kaufkraft in der Region	<b>2,42</b>	<b>2,5</b>	<b>2,77</b>
Nähe zu Schulen, Hochschulen	<b>2,54</b>	<b>2,69</b>	<b>3,27</b>
Angebot an Gründungsinformationen	<b>2,58</b>	<b>2,51</b>	<b>2,7</b>
Freizeitwert	<b>2,59</b>	<b>2,75</b>	<b>2,54</b>
Nähe zu Lieferanten	<b>2,96</b>	<b>3,06</b>	<b>3,09</b>
Serviceorientierung öffentl. Verwaltung	<b>3,01</b>	<b>3,01</b>	<b>3,05</b>
Nähe zu Forschungseinrichtungen usw.	<b>3,25</b>	<b>3,56</b>	<b>4,02</b>

Abb. 32: Standortbewertungen nach Unternehmensstandort (Bewertung nach Schulnoten 1=sehr gut, 5=nicht genügend; dargestellt sind arithmetische Mittelwerte, Hauptstadt N=155, Andere Stadt N=72, Land N=132)

Die Standortbewertungen spiegeln die jeweils spezifischen Vorteile der Standortlagen Linz, kleinere Städte sowie des ländlichen Raumes wider. So wird von Unternehmer in Linz die Verkehrsanbindung, die Nähe zum Kunden, zu Bildungs- und Forschungseinrichtungen, die wirtschaftliche Entwicklungsperspektive der Region sowie der Arbeitsmarkt besonders gut benotet. Am Standort „Land“ werden die günstigeren Mieten und Grundstückspreise sowie die Nähe zum eigenen Wohnort positiv hervorgehoben. Die Einschätzungen für den Standort in kleineren Städten in OÖ, das sind in der Regel die Bezirkshauptstädte, liegen meist dazwischen, wobei allerdings der Faktor Freizeitwert (z.B. kulturelles Angebot, Erholungswert) in Kleinstädten am schlechtesten bewertet wird.

#### 4.11.1. Geschäftsgang und Überlegungen zum Standortwechsel

Insgesamt denken Jungunternehmen, deren Geschäftstätigkeit sich (sehr) positiv entwickelt hat, tendenziell seltener an Standortwechsel als jene, deren Umsatzerwartungen nicht eingetroffen sind: Während nur ca. 30 % der Jungunternehmer mit Umsätzen deutlich über ihren Erwartungen Wechselüberlegungen angestellt haben, so sind dies ca. 44 % der Unternehmen, die mit den Umsätzen unter ihren Erwartungen bleiben. Dieser Zusammenhang zwischen Erfüllungsgrad der Umsatzerwartungen und Wechselüberlegungen ist allerdings statistisch nicht signifikant.<sup>12</sup>

#### 4.11.2. Unterschiedliche Standortbewertungen zwischen Hauptstadt und Land

Ein Vergleich zwischen den Bewertungsergebnissen von Unternehmen in Linz bzw. am Land zeigt deutliche Unterschiede. Unternehmer aus der Hauptstadt bewerten ihren Standort im Vergleich zu Unternehmen am Land hochsignifikant<sup>13</sup> besser bei den Kriterien

- Nähe zu Forschungseinrichtungen
- Nähe zu Bildungseinrichtungen (Schulen, Hochschulen)
- Arbeitsmarkt
- Wirtschaftliche Entwicklungsperspektive der Region
- Verkehrsanbindung
- Kaufkraft in der Region
- Nähe zu Kunden

Umgekehrt beurteilen Unternehmer in Landgemeinden ihren Standort hochsignifikant besser hinsichtlich

- Nähe zum eigenen Wohnort
- Mietenhöhe, Grundstückspreise

Speziell beim Standort Land zeigen sich deutliche, statistisch allerdings nicht signifikante, Unterschiede in den Standortbewertungen von standorttreuen und wechselbereiten Unternehmen (Abb. 33).

---

<sup>12</sup> Chi-Quadrat = 4,113, Sig. = 0,128

<sup>13</sup> Mann-Whitney-U-Test bei 2 unabhängigen Stichproben, signifikant = asymptotische Signifikanz 2-seitig < 0.05 bzw. hochsignifikant < 0.01

Standortkriterium	Land-Unternehmer mit Wechselüberlegungen	Land-Unternehmer ohne Wechselüberlegungen	Delta
Nähe zum eigenen Wohnort	1,37	1,48	-0,10
Verkehrsanbindung	2,21	2,31	-0,10
Mietenhöhe, Grundstückspreis usw.	2,23	2,13	0,10
Nähe zu Kunden	2,44	2,06	0,38
Freizeitwert	2,67	2,45	0,22
Angebot an Gründungsinformationen	2,70	2,69	0,01
Kaufkraft in der Region	2,74	2,76	-0,01
Wirtschaftliche Entwicklungsperspektive der Region	2,86	2,55	0,31
Arbeitsmarkt	2,95	2,86	0,09
Serviceorientierung öffentl. Verwaltung	3,09	3,01	0,08
Nähe zu Lieferanten	3,44	2,87	0,57
Nähe zu Schulen, Hochschulen	3,60	3,12	0,49
Nähe zu Forschungseinrichtungen usw.	4,16	3,92	0,24

Abb. 33: Standortbewertung von Unternehmern mit Standort Land mit (N=43) bzw. ohne (N=83) Wechselüberlegungen<sup>14</sup>

Tendenziell bewerten Unternehmer am Land mit Wechselabsicht

- die Nähe zu ihren Kunden bzw. Lieferanten,
- die wirtschaftliche Entwicklungsperspektive der jeweiligen Region
- und den Zugang zu Bildungs- bzw. Forschungseinrichtungen

schlechter als Unternehmer ohne Wechselabsicht. Es ist daher davon auszugehen, dass diese Kriterien eine Rolle für die Entscheidung zum Standortwechsel spielen werden.<sup>15</sup> Die Bedeutung der örtlichen Nähe zu Kunden bzw. Lieferanten hängt vor allem von den getroffenen Gründungsentscheidungen hinsichtlich Branche und angestrebter Zielgruppe ab. Die Einschätzung der wirtschaftlichen Entwicklungsperspektive wiederum hängt auch mit der Art der Informationssuche, -aufnahme und -verarbeitung der Jungunternehmer zusammen (vgl. Shane 2003, S. 61ff.).

#### 4.11.3. Standortbeurteilung nach Einstellung gegenüber Weiterbildung

Bei einer Differenzierung in bildungsaffine<sup>16</sup> und bildungsfernere Jungunternehmen zeigen sich ebenfalls signifikante<sup>17</sup> Unterschiede (Abb. 34).

<sup>14</sup> Bewertung nach Schulnoten 1=sehr gut, 5=nicht genügend; dargestellt sind arithmetische Mittelwerte; Werte in Klammern: Asymptotische Signifikanz 2-seitig des Mann-Whitney-U-Test

<sup>15</sup> Anzumerken ist, dass diese drei genannten Standortfaktoren üblicherweise im städtischen Bereich deutlich besser bewertet werden als am Land.

<sup>16</sup> d.s. Jungunternehmer, die die Bedeutung von Weiterbildung „sehr hoch“ einschätzen.

<sup>17</sup> Mann-Whitney-U-Test für zwei unabhängige Stichproben

Standortkriterium	WB sehr wichtig	WB eher/wenig wichtig	Delta
Arbeitsmarkt	2,61	2,62	-0,01
Verkehrsanbindung	2,07	2,27	-0,2
Nähe zu Lieferanten	3,1	2,94	0,16
Nähe zu Kunden	2,05	2,16	-0,11
Nähe zum eigenen Wohnort	1,73	1,81	-0,08
Mietenhöhe, Grundstückspreis usw.	2,29	2,43	-0,14
Serviceorientierung der öffentl. Verwaltung*	2,92	3,23	-0,31
Kaufkraft in der Region	2,62	2,66	-0,04
Nähe zu Forschungseinrichtungen usw.**	3,5	4,0	-0,5
Nähe zu Schulen, Hochschulen**	2,69	3,25	-0,56
wirtschaftliche Entwicklungsperspektive der Region*	2,35	2,71	-0,36
Freizeitwert	2,58	2,86	-0,28
Angebot an Gründungsinformationen*	2,55	2,87	-0,32

Abb. 34: Standorteinschätzung von Unternehmen nach Einstellung gegenüber (Weiter)-Bildung (Bewertung nach Schulnoten 1=sehr gut, 5=nicht genügend; dargestellt sind arithmetische Mittelwerte)

Weiterbildungsaffine Unternehmen beurteilen ihren Standort signifikant besser hinsichtlich

- Serviceorientierung der öffentlichen Verwaltung
- Nähe zu Bildungs- und Forschungseinrichtungen
- Wirtschaftliche Entwicklung der Region
- Angebot an Gründungsinformationen und Beratung

D.h. wenn ein Unternehmen betriebliche Bildungsarbeit als bedeutend einstuft, wird eher ein (zentraler) Standort gewählt, der engere Kontakte zu Schulen, Hochschulen und Forschungseinrichtungen (z.B. hinsichtlich Know-how-Transfer, qualifizierter Praktikanten, Weiterbildungsangebot) besser ermöglicht. Andere Unternehmen messen diesen Kriterien bei der Standortwahl entsprechend weniger Bedeutung zu.

#### 4.12. Resümee

Im Jahr 2006 wurden insgesamt 412 Interviews mit Gründer und Übernehmer von oberösterreichischen Unternehmen durchgeführt. Diese wurden vor maximal 5 Jahren gegründet, waren in den meisten Fällen aber weniger als 2 Jahre am Markt tätig. 40 % der Befragten haben in diesem Zeitraum ihre Mitarbeiterzahl erhöht. Die Stichprobe entspricht hinsichtlich der Kriterien Verhältnis von Gründungen und Übernahmen, Sparten und Rechtsform der Unternehmen, Alter der Unternehmer weitgehend der Grundgesamtheit der „echten“ „Gründungen und Übernahmen in Oberösterreich im Jahr 2005.

\*=signifikant, asymptotische Signifikanz 2-seitig <0,05

\*\*=hochsignifikant, asymptotische Signifikanz 2-seitig <0,01

Ca. drei Viertel der befragten Gründer weisen nicht nur selber mindestens 3 Jahre Berufserfahrung auf. Drei von vier sind auch von der Bedeutung von vorheriger Berufserfahrung überzeugt und halten diese für unverzichtbar. Die Einschätzung der Bedeutung von Praxis-/Branchenerfahrung und von Weiterbildung korreliert ebenfalls statistisch hochsignifikant. Bemerkenswert, aber keinesfalls überraschend ist die Erkenntnis, dass mit höherer und damit längerer Ausbildung der Unternehmer die Dauer der Berufserfahrung sinkt.

Beinahe drei Viertel der befragten Gründer schlossen ihre Gründungsplanung innerhalb eines Jahres ab. Allerdings ist dabei zu bedenken, dass knapp die Hälfte der Gründer keine oder eine nicht schriftlich niedergelegte Planung hatten.

Wenn Business-Pläne erstellt werden, dienen diese am häufigsten (bei knapp 50 %) der Vorlage bei potenziellen Kapitalgebern. Nur ein Drittel verfasste ihn als Unterstützung im eigenen Gründungsplanungsprozess, nur etwa ein Viertel nutzte den Business-Plan durch laufende Überarbeitung zum selbstgesteuerten Controlling ihres Gründungsprojektes. Jedoch sind die Anwender im nachhinein von seiner Nützlichkeit überzeugt: nur knapp 20 % der Unternehmer, die einen Businessplan erstellten, sahen darin wenig Vorteile oder einen unnötigen Aufwand, über 89 % stuften ihn dagegen als vorteilhaft oder unverzichtbar ein. Insbesondere Gründer, die Businessplan-Softwarepakete einsetzten, heben seine Nützlichkeit nochmals deutlicher hervor.

Die Gründungen wurden zum überwiegenden Teil (ca. 80 %) aus eigenen Mitteln (mit-) finanziert. An zweiter Stelle findet sich die Hausbank mit gut einem Drittel der Nennungen. Die berühmten drei F's (Family, Friends and Fools) rangieren an dritter Stelle mit ca. 15 %. Öffentliche Förderungen, Business Angels und andere Kapitalgeber werden von nur 16 % genannt. Die Finanzierungsalternativen Venture Capital und Business Angels werden nur von relativ wenigen Gründern in Anspruch genommen. Dies kann einerseits in einer Unkenntnis dieser alternativen Finanzierungsformen, in einer Inkompatibilität mit dem Gründungsvorhaben bzw. in fehlender Notwendigkeit externer Finanzierung begründet sein. Etwa 10 % der Interviewten berichteten von starken Problemen bei der Aufbringung des nötigen Kapitals.

Betriebliche Weiterbildung halten zwei Drittel der befragten Unternehmer für sehr wichtig. Diese breite Akzeptanz von betrieblicher Weiterbildung ist weitgehend unabhängig von Unternehmensgröße, der Vorbildung und des Alters der Unternehmer. Dabei kommt nicht-seminaristischen Lernmethoden, wie z.B. on-the-job-Training, Messebesuchen und Mitarbeitercoaching, besonders hohe Bedeutung zu.

Kleinbetriebe beginnen ihre Weiterbildungsarbeit am häufigsten mit nicht-seminaristischen Methoden. Diese zeichnen sich durch geringe Kosten und einen hohen Umsetzungsgrad des Gelernten am Arbeitsplatz aus. Kleinbetriebe, die in weiterer Folge ihre Weiterbildungsaktivi-

täten verstetigen und relativ regelmäßig Bildungsaktivitäten betreiben, setzen dafür – ebenso wie größere Unternehmen - verstärkt inner- und überbetriebliche Seminare ein. Ähnliches gilt auch für weiterbildungsfreudige Jungunternehmen, die signifikant häufiger auch externe Kurse besuchen, interne Seminare durchführen und das Internet für Weiterbildungszwecke nutzen. Hohe Bedeutung kommt Herstellerschulungen zu.

55 % der Übernehmer, aber 71 % der Gründer halten betriebliche Weiterbildung für sehr wichtig, können letztere doch nicht auf im übergebenen Unternehmen vorhandenes Erfahrungswissen der Übergeber oder von Mitarbeitern zurückgreifen und haben dadurch einen erhöhten Informations- und Koordinationsbedarf. Dieser wird bei Neugründern deutlich häufiger durch das Internet und Erfahrungsaustausch gedeckt, während Unternehmensnachfolger eher auf unternehmensinterne Kurse zurückgreifen.

Als externer Informationsgeber im Zuge einer Gründung steht der Gründerservice der Wirtschaftskammer mit 53 % an erster Stelle, gefolgt von Steuerberatern (46 %) und Freunden bzw. Arbeitskollegen (38 %).

Erwartungsgemäß zeigen sich hinsichtlich der Inanspruchnahme externer Fachleute signifikante Unterschiede zwischen Neugründern und Übernehmern:

- 42 % der Übernehmer, aber nur 32 % der Neugründer sehen die Familie als Informationsgeber an
- Neugründer besuchen erwartungsgemäß häufiger den Gründerservice der Wirtschaftskammer
- Übernehmer konsultieren häufiger Rechtsanwälte und Notare im Zuge der Übertragungsfomalitäten

Fast ein Drittel der befragten Unternehmer hat bereits Überlegungen hinsichtlich eines Standortwechsels angestellt. Hier spielt eine mangelhafte Prüfung alternativer Standorte in der Gründungsvorbereitungsphase eine Rolle.

#### **4.13. Gestaltungsempfehlungen**

Auch diese Studie belegt die zentrale Bedeutung von Praxis- und Branchenerfahrung. Es ist daher besonders wichtig, in die Curricula von Aus- und Weiterbildungsprogrammen praktische Elemente zu implementieren. Methodisch-didaktisch ist dazu ein breites Spektrum an Möglichkeiten vorhanden, wie z.B. Gastvorträge von (Jung)Unternehmern, Kooperationsprojekte mit Unternehmen, begleitete Praktika usw.

Businesspläne sind für Gründungsplaner und Jungunternehmer zentrale Planungs- und Controlling-Instrumente. Ihre Akzeptanz ist bei Verwendern hoch, jedoch zeigen sich deutliche

Einsatzdefizite, insbesondere bei Personen mit betriebswirtschaftlichen Defiziten. Eine Förderung des Einsatzes von Businessplänen setzt nicht nur voraus, dass bei den Anlaufstellen, wie Banken und Gründerservice der Wirtschaftskammer, verstärkt auf die Bedeutung von Businessplänen hingewiesen wird, sondern es ist auf gemeinsame Erarbeitung von Businessplänen mit Coaches und deren laufende Verwendung in Coaching-Prozessen abzustellen, um den Unternehmern die Einsatzvorteile vor Augen zu führen. Entsprechend sollten (geförderte) Beratungen speziell die Arbeit mit Businessplänen integrieren. Die kostenlose Bereitstellung der Software „Plan4You“ kann Einsatzdefizite abbauen helfen.

Informationen über weniger gängige Finanzierungsformen, wie beispielsweise Venture Capital, wären eine Möglichkeit, den Anteil dieser Finanzierungsarten zu erhöhen. Da Venture Capitalist oder Business Angels oft ein höheres Risikoniveau als Banken akzeptieren, könnte dies Gründern, die aufgrund besonders neuartiger Gründungsprojekte Probleme bei der Beschaffung der Finanzmittel haben, geholfen werden.

Kleinbetriebe, die systematischer Weiterbildung betreiben und deshalb auch externe Trainer einsetzen bzw. externe Kurse besuchen, können bei ihren Bemühungen durch finanzielle Förderungen für seminaristische Weiterbildungsmaßnahmen erfolgreich unterstützt werden. Dabei ist zu überlegen, inwieweit auch andere Formen, wie z.B. Bildungsbedarfserhebungen, Coaching usw. gefördert werden könnten.

In einer Phase des Wachstums ergeben sich für die Gründer oftmals nicht antizipierte Probleme, bedingt durch die Einführung einer von Zwischenhierarchien, organisatorische Umstellungen, Suche und Führung von Mitarbeitern. Hier entsteht Bedarf an begleitender Organisationsentwicklungs-Beratung, welche über Informationen im Zuge der klassischen Gründungsberatung deutlich hinausgeht. Die doch häufigen Überlegungen hinsichtlich eines Standortwechsels bereits in der Frühentwicklungsphase zeigt die Bedeutung entsprechender Beratung und Hilfestellung für Gründungsinteressenten (z.B. Standortvergleiche, Information über regionale Förderungen) nachdrücklich auf. Die Bewertungsunterschiede zwischen den Standorten (Haupt)-Stadt und Land weisen auf Handlungsbedarf insbesondere in ländlichen Regionen hin. Spezifische regionale bzw. lokale Förderungen, günstige Grundstücke oder Mieten, beschleunigte Genehmigungsverfahren oder infrastrukturelle Unterstützung durch Gründer- und Technologiezentren können dabei wichtige Ansatzpunkte zur Gewinnung von Unternehmen darstellen. Für bildungsaffine Jungunternehmen und Klein- und Mittelbetriebe stellt auch das Vorhandensein entsprechender Angebote ein wichtiges Auswahlkriterium dar. Durch Einsatz neuer Lerntechnologien oder die Förderung von Bildungsverbänden können die gerade für Kleinbetriebe bedeutsamen örtlich-zeitlichen und finanziellen Bildungsbarrieren gezielt abgebaut werden.

## 5. Quellen

Bremberger W.: Dienstleistungsspektrum der Wirtschaftskammer OÖ gegenüber der mittelständischen Wirtschaft, in: Schauer R., Kailer N. & Feldbauer-Durstmüller B. (Hrsg.): Mittelständische Unternehmen – Probleme der Unternehmensnachfolge, Trauner Verlag, Linz 2005, S. 427 – 444.

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 – Probleme – Potentiale – Empirische Analysen, Linde Verlag, Wien 2000, S. 305 – 325.

Europäische Kommission, Generaldirektion Unternehmen: Grünbuch Unternehmergeist in Europa, Brüssel 2003.

Kailer N., "Organisationsformen und Entwicklungstendenzen betrieblicher Weiterbildung in Österreich - Empirische Situationsanalyse und zukunftsbezogene Schlussfolgerungen", Schriftenreihe Nr. 86 des Instituts für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.), Wien 1991.

Kailer N., Eder K., Flake C. & Mayrhofer J.: Betriebliche Kompetenzentwicklung in Österreich – Stand, Defizite, Entwicklungsperspektiven, in: Kailer N. (Hrsg.): Betriebliche Kompetenzentwicklung – Praxiskonzepte und empirische Analysen, Linde Verlag, Wien 2001, S. 9 – 54.

Kailer N. & Stockinger A.: Betriebliche Kompetenzentwicklung in Kleinbetrieben – Ergebnisse einer Unternehmensbefragung in Oberösterreich, Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung der Johannes Kepler Universität Linz (Hrsg.), Endbericht, Linz, Januar 2007.

Kailer N. & Stockinger A., Standortbeurteilungen und Wechselabsichten in der Aufbauphase von Unternehmen - Ergebnisse einer Befragung oberösterreichischer JungunternehmerInnen, in: Proceedings of the International Scientific Conference „Small and Medium Sized Enterprises in Era of Globalisation and Integration“, Faculty of Economics, Department of Corporate Economics and Management, Matej Bel University (ed.), Banská Bystrica, Slovakia, Sep. 21st – 22nd 2006.

Kailer N. & Weiss G., Unternehmensnachfolge in kleinen und mittleren Unternehmen in Oberösterreich – Hemmende und fördernde Faktoren, Unterstützungsbedarfe und Gestaltungsmöglichkeiten, in: Schauer R., Kailer N. & Feldbauer-Durstmüller B. (Hrsg.): Mittelständische Unternehmen – Probleme der Unternehmensnachfolge, Trauner Verlag, Linz 2005, S. 9 – 115.

Mandl I. & Dorr A.: Competence Development in SMEs: Practices and Methods for Learning and Capacity Building, Austrian Final Report (Leonardo Programme), KMU Forschung Austria/IKEI (eds.), Vienna, Dec. 2004.

Schmude J.: Standortwahl und Netzwerke von Unternehmensgründern, in: Dowling M. & H.-J. Drumm (Hrsg.): Gründungsmanagement, Springer Verlag, Berlin u.a. 2002, S. 247 – 260.

Shane, S.: A General Theory of Entrepreneurship – The Individual – Opportunity Nexus, Edward Elgar Publishers, Cheltenham U.K./Northampton M.A., 2003.

Schauer, R., Kailer, N. & Feldbauer-Durstmüller, B. (Hrsg.): Mittelständische Unternehmen - Probleme der Unternehmensnachfolge, Universitätsverlag, Linz 2005

Staudt E., Kailer N., Kottmann M., Kriegesmann B., Meier A., Muschik C., Stephan H. & Ziegler A.: Kompetenzentwicklung und Innovation, QUEM Studien Band 14, Münster 2002