

TEIL II

KERNBEREICHE DER UNTERNEHMENSFÖRDERUNG UND DER KMU- ENTWICKLUNG

Teil II des vorliegenden Berichtes gliedert sich in sechs thematische Kapitel. Jedes Kapitel beginnt mit einem Überblick über die Ergebnisse der Fallgebietsstudien durch die OECD. In einer nachfolgenden Abhandlung werden sowohl theoretische wie praktische Aspekte des politischen Handelns vor dem Hintergrund neuer politischer Ansätze und Optionen erläutert. Verwiesen wird auf Beispiele Guter Praxis in Ostdeutschland und anderen Regionen in Mitgliedsstaaten der OECD. Es werden politische Handlungsempfehlungen in Form einer Checkliste dargelegt. Im jeweils letzten Abschnitt jedes Kapitels werden internationale Lernmodelle und Beispiele Guter Praxis in Ostdeutschland vorgestellt; damit soll ein Beitrag zur politischen Innovation und zur Entwicklung lokaler Ansätze zur Förderung des Unternehmertums geleistet werden.

KAPITEL 1

UNTERNEHMERISCHE KULTUR UND EINSTELLUNGEN

KULTURELLE ASPEKTE DES UNTERNEHMERTUMS

Heiko Bergmann, Switzerland

Dieser Artikel beschäftigt sich mit politischen Handlungsmöglichkeiten bei der Schaffung einer Gründungskultur und positiven gründungsbezogenen Einstellungen in OECD Ländern. Die Formulierung von politischen Handlungsempfehlungen setzt voraus, dass die Wirkungszusammenhänge zwischen diversen Einflussfaktoren, gründungsbezogenen Einstellungen und Gründungsaktivitäten bekannt sind. Aus diesem Grund wird hier zunächst theoretisch auf den Zusammenhang von Kultur, Einstellungen und Gründungsaktivität eingegangen. Anschließend werden empirische Ergebnisse vorgestellt und ein Modell präsentiert. Danach wird auf die Situation in Ostdeutschland eingegangen und – soweit vorhanden – Erfahrungen aus OECD Ländern mit politischen Initiativen präsentiert.

Kultur und Einstellungen: Einführung und Abgrenzung

Die Diskussion um kulturelle Merkmale, Einstellungen und Unternehmertum ist nicht neu. Bereits vor mehr 100 Jahren untersuchte Max Weber den Zusammenhang zwischen religiös-ethischen Motiven und Unternehmertum. Er argumentierte, dass die protestantische Arbeitsethik einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung des modernen Kapitalismus geleistet hat, da sie die Einstellung zur Arbeit geändert hat (Weber 1905). Auch wenn religiöse Motive im Erwerbsleben in der heutigen Zeit vermutlich weniger von Bedeutung sind, ist die Diskussion um kulturelle Merkmale, unternehmensbezogene Einstellungen und Unternehmertum nach wie vor hoch aktuell. Zunächst soll hier der Begriff „Kultur“ erklärt und definiert werden. Anschließend wird auf den Einfluss kultureller Merkmale auf Gründungsaktivitäten eingegangen, und die Ergebnisse empirischer Studien werden dargestellt.

Der Begriff der „Kultur“ ist sehr vielschichtig und wird in verschiedenen Bedeutungen gebraucht. In einer pragmatischen Abgrenzung kann man sagen, dass jede Gruppe von Menschen, deren Denken und Handeln sich von dem anderer Gruppen unterscheidet, eine „Kultur“ hat (vgl. Frick et al. 1998, S. 43). Hofstede betont ebenfalls den Zusammenhang von Kultur und Gruppenzugehörigkeit. Er definiert Kultur anschaulich als „collective programming of the mind which distinguishes the members of one group or category of people from another“ (Hofstede 1994, S. 5). Nach Fukuyama (2001, S. 3130) umfasst Kultur die Werte, Normen, Deutungen und Verhaltensweisen, die Gesellschaften oder andere soziale Gruppen charakterisieren. Die verschiedenen Definitionen machen deutlich, dass Kultur immer ein kollektives Phänomen ist, denn sie wird zumindest teilweise immer auch geteilt mit Menschen, die in der gleichen sozialen Umgebung leben oder der gleichen Gruppe angehören. Jeder Mensch gehört hierbei verschiedenen sozialen Gruppen an und trägt daher auch verschiedene Schichten der „mentalen Programmierung“ in sich. Neben einer nationalen Ebene, die üblicherweise mit dem Begriff Kultur in Verbindung gebracht wird, gibt es auch eine regionale Ebene, eine ethnische, religiöse und eine Geschlechterebene (vgl. Shapero 1984, S. 26; Hofstede 1994, S. 10ff). Kultur wird bewusst und unbewusst erlernt und sollte daher von der menschlichen Natur einerseits und der individuellen Persönlichkeit andererseits unterschieden werden. Kulturelle Merkmale werden in Sozialisationsprozessen weitergegeben, weswegen Kultur nicht kurzfristig veränderbar ist, sondern langfristigen Charakter hat (vgl. Hofstede 1994, S. 5). Vor diesem Hintergrund wird bereits an dieser

Stelle deutlich, dass politische Programme immer nur einen bedingten und langfristigen Einfluss auf kulturelle Merkmale haben können.

In den letzten Jahren hat sich die Forschung vermehrt mit dem Thema Einstellungen ('attitudes') und deren Rolle im Gründungsprozess beschäftigt. Im Unterschied zu kulturellen Merkmalen und Persönlichkeitsmerkmalen sind gründungsbezogene Einstellungen weniger stabil. Sie werden von Umfeldfaktoren beeinflusst und können sich daher mit der Zeit verändern.

Zusammenhang von Kultur und Unternehmertum

Die Entscheidung über die Aufnahme einer selbstständigen Tätigkeit wird von einer Reihe von Faktoren beeinflusst. Der berufliche Hintergrund, der Bildungsstand, die derzeitige Erwerbsstellung, Persönlichkeitsmerkmale und auch das soziale und regionale Umfeld beeinflussen die Gründungsentscheidung. Einzelne Faktoren allein können nicht erklären, warum sich manche Personen selbstständig machen und andere eine abhängige Erwerbstätigkeit vorziehen, worauf Albert Shapero bereits vor mehr als 20 Jahren hingewiesen hat, als er den Gründungsprozess als "overdetermined" bezeichnete (vgl. Shapero 1984, 23).

Kultur kann in unterschiedlicher Weise Einfluss auf wirtschaftliche Aktivität nehmen: Kultur beeinflusst die Einstellungen zu Arbeit und Konsum. Kultur hat einen Einfluss auf die Organisation wirtschaftlicher Aktivität und die Ausgestaltung und Effektivität von Institutionen, und Kultur wirkt zudem auf soziale Netzwerke und die Bildung von Vertrauen innerhalb von sozialen Gruppen (vgl. Fukuyama 2001, S. 3132ff). Für die vorliegende Untersuchung ist vor allem von Interesse, welchen Einfluss Kultur auf Gründungsaktivitäten haben kann. Ein solcher Zusammenhang kann auf verschiedene Art und Weise bestehen. Meist erfolgt die Analyse des Zusammenhangs von Kultur und Gründungsaktivitäten beziehungsweise Unternehmertum über Einstellungen zu Entrepreneurship oder Unternehmensgründungen. Es wird davon ausgegangen, dass kulturelle Merkmale gründungsbezogene Einstellungen beeinflussen, und dass diese wiederum auf Gründungsaktivitäten einwirken. Ein solcher Zusammenhang zwischen Kultur, Einstellungen und Gründungsaktivitäten kann auf individueller Ebene und auf regionaler beziehungsweise Gruppenebene bestehen (vgl. Davidsson/Wiklund 1997, S. 182). Ein direkter Zusammenhang auf individueller Ebene besteht dann, wenn aufgrund kultureller Merkmale viele Menschen positive gründungsbezogene Einstellungen haben und sich aufgrund dieser Einstellungen selbstständig machen. In diesem Fall besteht ein direkter Zusammenhang zwischen Kultur und Gründungsaktivitäten, da es gerade Personen mit positiven Einstellungen sind, die sich selbstständig machen. Diese Argumentation deckt sich mit der von Schumpeter (1934), McClelland (1961) und Kirzner (1985), die ebenfalls eine direkte Verbindung von Einstellungen und Gründungsaktivität beschreiben. Weiterhin kann ein Zusammenhang von Kultur und Gründungsaktivität auf gesellschaftlicher Ebene bestehen. Etzioni (1987) argumentiert, dass die vorherrschenden Werte und Normen im sozialen Umfeld einer Person einen Einfluss auf deren Gründungsneigung haben können. Nach dieser Argumentation kann eine gründungsfeindliche Kultur dazu führen, dass individuelle Gründungsaktivitäten unterbleiben. Dies wäre z.B. der Fall, wenn in einer Gesellschaft oder einer Region Unternehmer und Unternehmertum ein schlechtes Ansehen haben und der Einzelne aufgrund dessen diese Erwerbsalternative nicht in Betracht zieht, obwohl er persönlich keine Vorbehalte gegenüber Unternehmern hat. Ein Zusammenhang zwischen Kultur und Gründungsaktivität besteht in diesem Fall nicht auf individueller Ebene, sondern lediglich auf Gruppen-, Regions- oder gesellschaftlicher Ebene.

Auf theoretischer Ebene lässt sich der Zusammenhang von relevanten Einflussgrößen, Gründungseinstellungen und Gründungsaktivitäten durch die Theorie geplanten Verhaltens erklären. Diese aus der Sozialpsychologie stammende Theorie ist eine der am häufigsten verwendeten Ansätze für die Erklärung und Vorhersage menschlichen Verhaltens (vgl. Ajzen/Fishbein 1980; Ajzen 1991).

Auch die Institutionenökonomik kann einen Zusammenhang von Kultur und unternehmerischer Aktivität herstellen. Die Institutionenökonomik beschäftigt sich mit Institutionen und deren Wirkungen auf menschliches Verhalten. Der Begriff der Institutionen ist hierbei in einem umfassenden Sinn zu verstehen und meint sowohl formelle Gesetze und Organisationen als auch informelle Verhaltensregeln, wie zum Beispiel Normen, Sitten und Gebräuche. North (1992, S. 3) beschreibt Institutionen als die von Menschen erdachten Beschränkungen menschlicher Interaktion, kurz: als Spielregeln einer Gesellschaft. Üblicherweise beschäftigt sich die Institutionenökonomik mit formellen Institutionen wie Recht, staatliche Regulierungen oder Unternehmen (vgl. Richter 1994, S. 2f). Allerdings spielen auch informelle, oder, wie North sie bezeichnet, „formlose“ Beschränkungen in modernen Gesellschaften eine große Rolle. „Unser täglicher Umgang mit anderen – sei es in der Familie, in gesellschaftlichen Beziehungen, außerhalb derselben oder im Berufsleben – unterliegt einer Ordnung, die überwiegend durch Verhaltenskodizes, Sitten und Gebräuche und Konventionen bestimmt ist“ (North 1992, S. 43). Formlose Beschränkungen entstehen aus Informationen, die in der Gesellschaft weitergegeben werden und sind Teil der Kultur. Kulturmerkmale und damit auch formlose Beschränkungen sind äußerst langlebig und verändern sich nur langsam. Auch bei der abrupten Veränderung von formgebundenen Beschränkungen ändern sich die kulturspezifischen formlosen Beschränkungen nur langsam (vgl. North 1992, S. 43ff). Menschliches Verhalten und damit auch Gründungsverhalten wird wesentlich durch Institutionen bestimmt. Institutionen stellen auch für Unternehmer den Handlungsspielraum dar, innerhalb dessen sie tätig werden können. Die jeweilige Ausgestaltung des institutionellen Rahmens beeinflusst das Entscheidungsverhalten für oder gegen eine Unternehmensgründung und damit auch das Angebot an Gründern. Die formellen Institutionen einer Gesellschaft sichern die Existenz von unternehmerischen Möglichkeiten. Die informellen Institutionen, also Einstellungen, Sitten und Gebräuche, bestimmen, inwieweit diese Möglichkeiten auch tatsächlich erkannt und genutzt werden (vgl. Welter 2002, S. 2f). Die formellen und die informellen Institutionen sind hierbei abhängig voneinander. Ein hohes Sicherheitsbedürfnis der Mitglieder einer Gesellschaft bedingt langfristig die Entstehung von formellen Institutionen, die dieses Sicherheitsbedürfnis unterstützen.

Die hier dargestellten Ansätze stellen einen Zusammenhang zwischen Kultur, Einstellungen und wirtschaftlicher Aktivität her. Kulturelle Werte und Normen beeinflussen Einstellungen und Verhaltensweisen und wirken dadurch auf wirtschaftliche Aktivitäten. Bei der empirischen Überprüfung dieser Ansätze erweist es sich als problematisch, dass Kultur nicht direkt gemessen werden kann. Kultur fungiert als eine Art Hintergrundvariable, die sich in Einstellungen und Verhaltensweisen manifestiert. Einstellungen und Verhaltensweisen werden aber neben der kulturellen Prägung auch noch von einer Reihe anderer, personenbezogener Einflüsse bestimmt. Darüber hinaus gehören Menschen unterschiedlichen sozialen Gruppen an, weswegen sich regionale kulturelle Merkmale mit gruppenspezifischen kulturellen Merkmalen überlagern (vgl. Hofstede 1994, S. 10ff; Shapero 1984, S. 26). Personen der gleichen regionalen kulturellen Prägung können also unterschiedliche Einstellungen und Verhaltensweisen an den Tag legen. Lediglich in der Summe ist zu erwarten, dass aufgrund kultureller Unterschiede bestimmte Einstellungen in unterschiedlichen Regionen oder Kulturgruppen unterschiedlich häufig auftreten. Daher ist die Unterscheidung zwischen personenbezogenen Merkmalen und Kulturmerkmalen schwierig. Einstellungen und Verhaltensweisen lassen sich erst dann als Kulturmerkmale einstufen, wenn es sich nicht nur um individuelle Merkmale einzelner Personen handelt, sondern diese charakteristisch für Personengruppen sind. Somit ist es eine empirische Frage, ob bestimmte Merkmale als Personenmerkmale oder Kulturmerkmale einer größeren Personengruppe angesehen werden können.

Empirische Studien zur Bedeutung kultureller Merkmale für Gründungsaktivitäten

Die Bedeutung der regionalen “Gründerkultur” oder des regionalen “Gründerklimas” wird in vielen Untersuchungen zu Unternehmensgründungen hervorgehoben (vgl. Armington/Acs 2002, S. 39;

Goetz/Freshwater 2001, S. 59; Johannisson 1984, S. 33f; S. 157ff; Shapero 1984, S. 25f; Shapero/Sokol 1982). Man muss allerdings feststellen, dass die Begriffe Gründungskultur oder Gründungsklima oft nicht eindeutig definiert und operationalisiert und zudem in empirischen Untersuchungen meist nicht direkt erhoben werden.

Einige empirische Studien zum regionalen Gründungsgeschehen, die auf die Bedeutung von Kultur- und Umfeldfaktoren hinweisen, erfassen diese nicht direkt, sondern lediglich als Restkategorie. Der Teil der regionalen Varianz, der nicht anhand von strukturellen Faktoren erklärt werden kann, wird der regionalen Gründungskultur oder dem spezifischen regionalen Umfeld für Unternehmensgründer zugeschrieben (vgl. für die USA: Armington/Acs 2002, S. 42f; Goetz/Freshwater 2001, S. 61; für Deutschland: Fritsch/Niese 2000, S. 241f; für GB: Robson 1998). Dieses Vorgehen ist aber unbefriedigend, da offen bleibt, welche Aspekte der regionalen Kultur oder des regionalen Gründungsumfeld tatsächlich von Bedeutung sind oder ob nicht andere, nicht berücksichtigte Faktoren für den unerklärten Rest der Varianz verantwortlich sind.

Eine Untersuchung der Bedeutung kultureller Faktoren im Gründungsprozess bedarf einer direkten Erfassung von Werten, Normen und Einstellungen der Bevölkerung einer Region, was bislang nur in wenigen Studien verwirklicht wurde. Angesichts der Tatsache, dass in vielen theoretischen Abhandlungen auf die Bedeutung kultureller Merkmale für Unternehmensgründungen hingewiesen wird, erstaunt diese geringe Anzahl an empirischen Forschungsergebnissen. Davidsson und Wiklund (1997, S. 182) führen diese Forschungslücke vor allem auf die hohen Erhebungskosten und methodische Probleme derartiger Untersuchungen zurück. Aufgrund der Bedeutung für diese Arbeit werden die wenigen Untersuchungen zu Kultur und Unternehmertum kurz dargestellt:

Davidsson und Delmar (1992) und Davidsson (1995) beschreiben die Ergebnisse eines empirischen Forschungsprojektes in sechs unterschiedlich strukturierten schwedischen Regionen. Anhand einer schriftlichen Befragung wurden insgesamt 1547 zufällig ausgewählte Personen der gleichen Altersgruppe aus den sechs Regionen nach gründungsbezogenen Werten und Einstellungen befragt. Hierbei wurden solche Bereiche wie Leistungsbereitschaft (achievement motivation), interne Kontrollüberzeugung (locus-of-control), Bedürfnis nach Unabhängigkeit (need for autonomy) und Bereitschaft zum Wandel (change orientation) berücksichtigt. Die regionalen Ausprägungen der Einstellungsbereiche wurden anschließend mit der regionalen Gründungsquote verglichen. Davidsson und Delmar kommen zum Ergebnis, dass Unterschiede bei den gründungsbezogenen Werten zwischen den untersuchten Regionen existieren, diese allerdings relativ klein sind. Nur für Stockholm finden sie signifikant höhere Werte als für die übrigen Regionen. Trotz dieser geringen Unterschiede und einzelner Abweichungen stellen sie tendenziell einen Zusammenhang von gründungsbezogenen Werten und regionalen Gründungsaktivitäten fest (vgl. Davidsson/Delmar 1992, S. 451f; Davidsson 1995, S. 49f). Davidsson (1995, S. 52f) zeigt weiterhin, dass ein Zusammenhang von Gründungsaktivitäten und regionalen strukturellen Merkmalen wie Selbstständigenanteil, Bevölkerungsdichte, Bevölkerungswachstum und Arbeitslosigkeit besteht. Sowohl kulturelle als auch strukturelle Faktoren beeinflussen also Gründungsaktivitäten. Die beiden genannten Gruppen von Einflussfaktoren sind aber möglicherweise nicht unabhängig voneinander: „... where the structural (pull) conditions for entrepreneurship are favourable, the culture tends to favour entrepreneurship” (Davidsson 1995, S. 53). Aufgrund der geringen Anzahl an Untersuchungsregionen und des Forschungsdesigns kann Davidsson die Frage der Kausalität von Kultur, Struktur und Gründungsintensität nicht abschließend klären. Er weist aber darauf hin, dass kulturelle Unterschiede möglicherweise nur das Resultat von strukturellen Unterschieden sind: “The possibility would remain, however, that structural pull factors are the real determinants and culture but an epiphenomenon that has no unique causal influence” (Davidsson 1995, S. 55).

Um den Zusammenhang von Struktur und Kultur eingehender zu untersuchen, führten Davidsson und Wiklund (1997) eine zweite Untersuchung mit anderem Forschungsdesign durch. Anhand einer Clusteranalyse aller 80 schwedischen Arbeitsmarktregionen identifizieren sie drei strukturell gleiche Regionspaare. Die zwei Regionen eines Regionspaares gehören jeweils zum gleichen Cluster, das heißt sie unterscheiden sich nicht in Bezug auf die Branchenstruktur, Bevölkerungsdichte und andere strukturelle Faktoren, die in anderen Studien häufig als Erklärungsfaktoren für die regionale Gründungsquote herangezogen werden. Die Regionen wurden allerdings so gewählt, dass jeweils eine von ihnen eine hohe und eine niedrige Gründungsquote aufweist. Da sich die beiden Regionen nicht in struktureller Hinsicht unterscheiden, vermuten Davidsson und Wiklund, dass kulturelle Unterschiede für die differierenden Gründungsquoten verantwortlich sind. In ähnlicher Form wie bei der vorangegangenen Untersuchung wurden die kulturellen Merkmale und Einstellungen der Einwohner der Regionen anhand einer schriftlichen Befragung von zufällig ausgewählten 35-40 Jahre alten Personen erhoben. Ein Vergleich der Befragungsergebnisse für die drei Regionspaare zeigt, dass gründungsbezogene Werte, Ansichten und Einstellungen in den gründungsstarken Regionen meist jeweils positiver ausgeprägt sind. Davidsson und Wiklund (1997, S. 189ff) folgern daher, dass kulturelle Unterschiede einen Teil der Differenz der Gründungsquoten erklären. Die kulturellen Unterschiede zwischen den sechs untersuchten schwedischen Regionen sind insgesamt allerdings relativ gering. Da in anderen Studien anhand struktureller Merkmale etwa 70% der Varianz regionaler Gründungsquoten erklärt werden können (vgl. Audretsch/Fritsch 1994; Reynolds/Storey/Westhead 1994) und in der schwedischen Untersuchung kulturelle Unterschiede zwischen strukturell gleichen Regionen nur gering sind, folgern Davidsson und Wiklund (1997, S. 193), dass kulturelle Faktoren insgesamt einen geringeren Anteil der Varianz regionaler Gründungsquoten erklären als strukturelle Merkmale: „Our preferred interpretation of the results is that the cultural differences are minor and that their effects are likely to be small in comparison to the effects of some structural factors“ (Davidsson/Wiklund 1997, S. 196).

Mueller und Goić (2002) untersuchen gründungsbezogene Einstellungen in sechs Transformationsländern. Auch sie kommen zum Ergebnis, dass die Unterschiede zwischen den Ländern im wesentlichen durch das Niveau der wirtschaftlichen Entwicklung und nicht durch Faktoren wie Kultur oder Erfahrungen mit der Marktwirtschaft erklärt werden können.

Die beschriebenen Untersuchungen leisten einen wichtigen Beitrag zum Verständnis des Zusammenhangs von kulturellen Merkmalen und regionalen Gründungsaktivitäten: Kulturelle Faktoren spielen eine Rolle im Gründungsprozess, vermutlich sind diese aber von geringerer Bedeutung als wirtschafts- und bevölkerungsstrukturelle Merkmale.

Die Rolle von Einstellungen im Gründungsprozess

Während es nur sehr wenige Untersuchungen gibt, die kulturelle Merkmale direkt erfassen und in Bezug zu Gründungsaktivitäten untersuchen, wurde der Zusammenhang von gründungsbezogenen Einstellungen und Gründungsaktivitäten bereits häufiger untersucht. Es lässt sich zeigen, dass gründungsbezogene Einstellungen und Fähigkeiten einen signifikanten Einfluss auf Gründungsaktivitäten ausüben (Arenius /Minitti 2005, Sternberg/Brixty/Hundt, 2007; Bergmann 2004a, 2004b; Koellinger/Minitti/Schade 2007; Lee/Wong/Ho 2004).

Für die Ableitung von politischen Handlungsempfehlungen stellt sich nun die Frage, wodurch positive gründungsbezogene Einstellungen determiniert werden. In der Literatur finden sich bislang nur wenige Untersuchungen zu den Determinanten von positiven oder negativen Gründungseinstellungen. Die meisten Untersuchungen befassen sich mit dem Zusammenhang von Einstellungen und Gründungsaktivitäten und lassen die Herkunft von Gründungseinstellungen unberücksichtigt. Bergmann (2004, 2005) untersucht die Einflussfaktoren auf individuelle

Gründungseinstellungen für zehn deutsche Regionen auf Basis einer repräsentativen telefonischen Bevölkerungsbefragung. Entsprechend der Bevölkerungsverteilung wurden zwei Regionen in Ostdeutschland und acht Regionen in Westdeutschland berücksichtigt. Im Mittelpunkt der Untersuchung stehen drei gründungsbezogene Einstellungen, die sich bei vorherigen Analysen als relevant in Bezug auf die individuelle Gründungsneigung herausgestellt haben. Hierbei handelt es sich um die Einschätzung der eigenen Gründungsfähigkeiten, die Wahrnehmung der Möglichkeiten für eine Unternehmensgründung in der Region sowie die individuelle Risikoaversion, also die Frage, ob die Angst zu scheitern von einer Gründung abhalten würde.

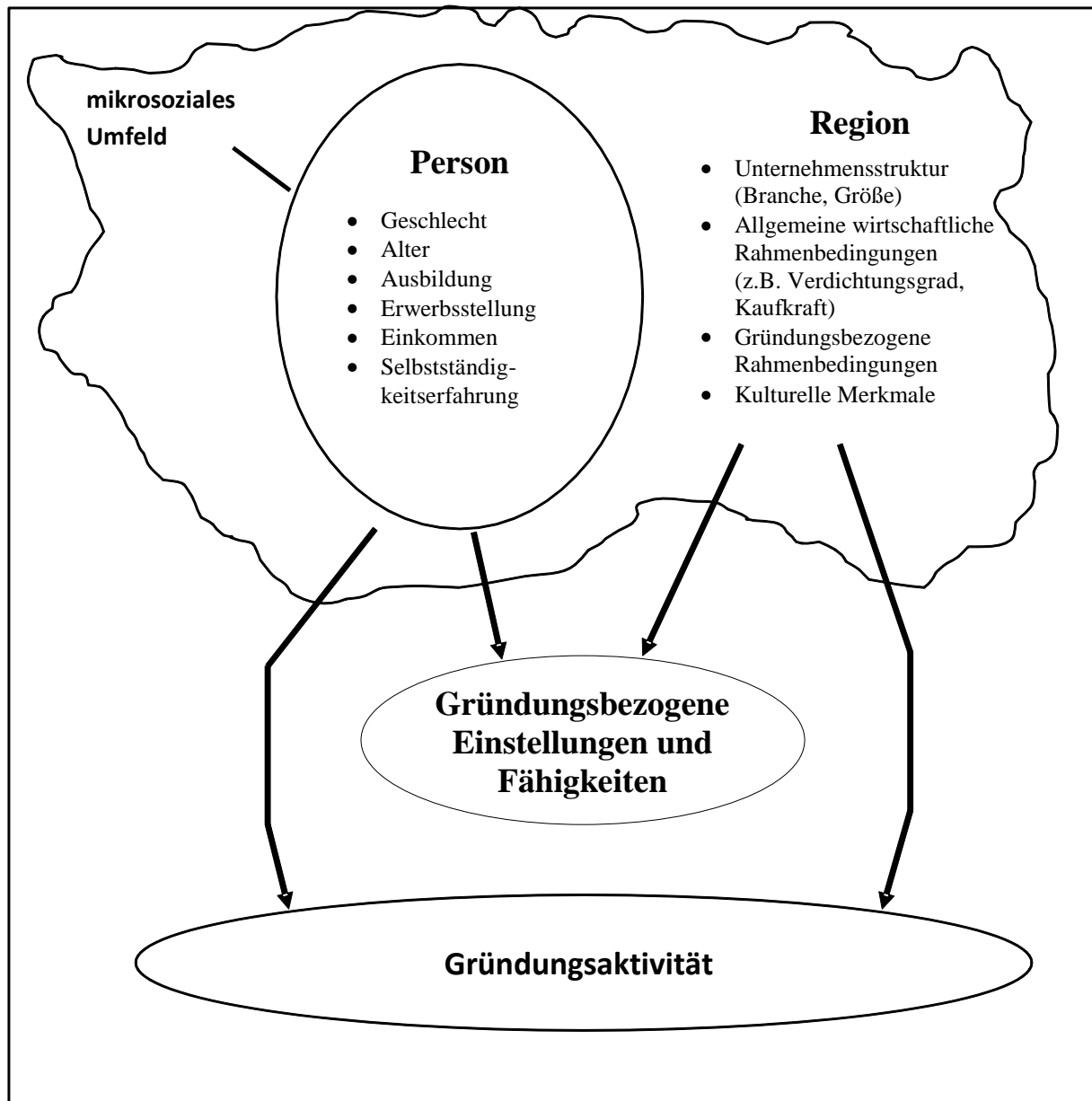
Das individuelle Vertrauen in die eigenen Gründungsfähigkeiten ist fast ausschließlich von Merkmalen der befragten Person und ihrer Einbindung in soziale Netzwerke abhängig. Regionsbezogene Merkmale sind zwar signifikant, haben allerdings nur eine geringe Bedeutung. Personen trauen sich eine Gründung insbesondere dann eher zu, wenn sie bereits selbstständig sind, in der Vergangenheit bereits einmal gegründet haben oder andere Menschen kennen, die erfolgreich ein Unternehmen gegründet haben.

Auch bei den anderen beiden untersuchten Einstellungsfragen, der Wahrnehmung guter Gründungsmöglichkeiten und der individuellen Risikoaversion, sind personenbezogene und mikrosoziale Faktoren von großer Bedeutung. Persönliche Selbstständigkeitserfahrungen und/oder die Kenntnis von anderen Gründern führen zu einer positiveren Einstellung zu Gründungen. Bei diesen beiden Einstellungsfragen kommt aber auch der regionalen Ebene eine wesentliche Bedeutung zu: Gute Gründungsmöglichkeiten werden vor allen in Regionen mit einer hohen Kaufkraft bzw. Agglomerationsräumen gesehen. Auch die Qualität der gründungsbezogenen Infrastruktur hat einen signifikanten Einfluss, wobei es eine enge Beziehung zwischen den drei zuletzt genannten Variablen gibt: Die Kaufkraft ist tendenziell in Agglomerationsräumen hoch, wo auch die Qualität der gründungsbezogenen Infrastruktur meist gut eingeschätzt wird. Der festgestellte regionale Einfluss auf die individuelle Wahrnehmung guter Gründungsmöglichkeiten wird also vor allem von der Wirtschaftsstruktur der Region bestimmt.

Die individuelle Risikoaversion wird ebenfalls deutlich von der regionalen Ebene beeinflusst. Allerdings fällt es schwer, diesen regionalen Einfluss anhand der Ausprägung von wirtschafts- oder bevölkerungsstrukturellen Faktoren der Region zu erklären. Lediglich die Ost/West-Unterscheidung erweist sich hier als relevant. Die Tatsache, dass sich zwar ein signifikanter regionaler Einfluss auf die individuelle Risikoaversion feststellen lässt, dieser aber offensichtlich kaum von wirtschafts- oder bevölkerungsstrukturellen Merkmalen der Region abhängt, deutet auf kulturelle bzw. Mentalitätsunterschiede zwischen den untersuchten Regionen hin. Dieses Ergebnis ist dahingehend von Bedeutung, dass Mentalitätsunterschiede verhaltensrelevant sein können, indem sie die Erwerbswahl beeinflussen.

Vor dem Hintergrund der bisherigen Ausführungen lässt sich das folgende Modell über die Bedeutung und die Rolle von kulturellen Merkmalen und gründungsbezogenen Einstellungen im Gründungsprozess aufstellen: Individuelle Gründungsaktivitäten sind abhängig von Merkmalen der Person und der jeweiligen Region. Der Einfluss dieser Merkmale erfolgt – quasi indirekt – über gründungsbezogene Einstellungen und Fähigkeiten. Positive gründungsbezogene Einstellungen sind damit in hohem Masse abhängig von Merkmalen der Person und der Wirtschaftsstruktur einer Region und nur zum kleinen Teil Ergebnis von kultureller Prägung. Gründungsbezogene Einstellungen und Fähigkeiten spielen somit eine intermediäre Rolle im Gründungsprozess. Politische Programme, die versuchen gründungsbezogene Einstellungen zu beeinflussen, sollten diese Zusammenhänge berücksichtigen und zur Kenntnis nehmen, dass gründungsbezogene Einstellungen im hohen Masse von Merkmalen der Person und seinem regionalen Umfeld abhängig sind.

Abbildung 6. Einflussfaktoren auf gründungsbezogene Einstellungen und Fähigkeiten sowie Gründungsaktivitäten



Quelle: Eigene Darstellung.

Die Situation in Ostdeutschland

In Bezug auf die Gründungsdynamik zeigt sich für Ostdeutschland folgendes Bild: Die Anzahl der Unternehmensgründungen war Anfang der 90er Jahre zunächst stark angestiegen, um dann anschließend unter das Niveau Westdeutschlands abzusinken. In den Jahren 2003 und 2004 stieg die Anzahl der Unternehmensgründungen in Ostdeutschland wieder deutlich an, vor allem aufgrund der massiven Förderung von Gründungen aus der Arbeitslosigkeit (Sternberg/Lückgen 2005: 14f., Bergmann/Sternberg 2007). Mit der Einschränkung der Förderung von Gründungen aus der Arbeitslosigkeit war dieser „Höhenflug“ 2005 aber auch schon wieder beendet (Heger/Metzger 2006).

Aufgrund der hohen Arbeitslosenquote ist der Anteil der Gründungen aufgrund fehlender besserer Erwerbsalternative in Ostdeutschland höher als in Westdeutschland. Die Wachstumsabsichten dieser „Gründungen aus der Not“ sind meist allerdings geringer als bei Gründungen wegen einer guten Geschäftsidee.

In verschiedenen Untersuchungen ist deutlich geworden, dass auch mehr als 15 Jahre nach der Wiedervereinigung die gründungsbezogenen Einstellungen in Ostdeutschland etwas verhaltener ausgeprägt sind als in Westdeutschland. Der jüngste Länderbericht Deutschland des Global Entrepreneurship Monitor (GEM) macht diese Unterschiede deutlich: Die Ostdeutschen schätzen ihr Gründungsumfeld pessimistischer ein als die Westdeutschen. Zudem gibt es einen großen, signifikanten Unterschied in Bezug auf die Frage, ob die Angst zu scheitern ein Gründungshemmnis wäre: Der Wert Ostdeutschlands liegt hier mit 53% Ja-Antworten acht Prozentpunkte über dem Wert Westdeutschlands. Keinen Unterschied gibt es hingegen bei der Einschätzung der eigenen Gründungsfähigkeiten. Diese werden in Ost- und Westdeutschland nahezu gleich gut eingeschätzt (vgl. Sternberg/Brixy/Hundt, 2007: 21). Oben wurde bereits darauf hingewiesen, dass die Wahrnehmung der Gründungsmöglichkeiten vor allem von der regionalen Kaufkraft abhängt. Ein spezifischer Effekt für Ostdeutschland lässt sich nicht feststellen. Damit besteht von den untersuchten Variablen nur in Bezug auf die Risikoaversion tatsächlich ein kultureller Unterschied zwischen Ost- und Westdeutschland. Diese hohe Risikoaversion ist vermutlich das Resultat der sozialistischen Vergangenheit Ostdeutschland, in der Eigeninitiative und das persönliche Tragen von wirtschaftlichen Risiken unterdrückt wurden.

Die über viele Jahre unterdurchschnittliche Gründungsaktivität in Ostdeutschland erklärt sich allerdings nur zu einem kleinen Teil durch diesen kulturellen Hintergrund sondern ist vor allem das Resultat der vergleichsweise schwachen wirtschaftlichen Entwicklung. Zumindest in der Anfangsphase arbeiten die meisten Gründer für einen lokalen oder regionalen Markt. Insbesondere eine geringe Kaufkraft vermindert daher den Anreiz sich selbständig zu machen, was auch in den regionalen Fallstudien als wichtiges Hemmnis genannt wird (vgl. OECD 2006b: 16). Der Gründungsboom direkt nach dem Fall der Mauer hat gezeigt, dass auch in einem Umfeld, das durch einen wenig förderlichen kulturellen Hintergrund geprägt ist, bei Vorliegen einer Vielzahl guter unternehmerischer Möglichkeiten auch in großer Zahl der Schritt in die Selbständigkeit vollzogen wird.

Politische Initiativen zur Verbesserung gründungsbezogener Einstellungen

Ein Review von politischen Programmen, die bei gründungsbezogene Einstellungen oder der Gründungskultur einer Region ansetzen ist schwierig, da derartige Programme nur sehr schwer wissenschaftlich evaluiert werden können und daher auch nur wenige entsprechende Veröffentlichungen vorliegen. Der Erfolg von Förderinitiativen, die auf die Schaffung einer „entrepreneurial culture“ abzielen, messen den Erfolg von Maßnahmen oft anhand der Kenntnis des Programms in der Bevölkerung bzw. bei einer bestimmten Personengruppe oder der Gründungsmotivation (Vgl. Landtag Mecklenburg-Vorpommern 2005; BMWI 2006). Ob es durch solche Förderinitiativen tatsächlich zu einer steigenden Anzahl an Unternehmensgründungen kommt, wird nicht überprüft. Im Falle Mecklenburg-Vorpommerns ist die Zunahme der Selbständigenquote von 7% auf knapp 10% im Verlauf der Kampagne „Einfach Anfangen“ mit großer Wahrscheinlichkeit nur zu einem kleinen Teil auf diese Kampagne zurückzuführen sondern eher das Resultat der massiven Förderung von Gründungen aus der Arbeitslosigkeit (vgl. Bergmann/Sternberg 2007) und eines allgemeinen Trends zu mehr Selbständigkeit. Hierdurch soll nicht gesagt werden, dass diese Förderinstrumente unwirksam werden. Wissenschaftlich fundiert lässt sich allerdings in aller Regel nicht nachweisen, dass Programme zur Schaffung einer „entrepreneurial culture“ oder der Verbesserung gründungsbezogener Einstellungen tatsächlich zu einer höheren Anzahl an

Unternehmensgründungen führen (vgl. Storey 2003). Daher ist auch nur bedingt ein Überblick über derartige Politikmaßnahmen möglich.

Eine wichtige politische Initiative, die die Gründungseinstellung von Studierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitern positiv beeinflussen will, ist das Förderprogramm „EXIST - Existenzgründungen aus Hochschulen“. Das Förderprogramm will im ersten Schritt Studierende und wissenschaftliche Mitarbeiter für die Berufsoption unternehmerische Selbständigkeit sensibilisieren. Ein weiterer Schwerpunkt ist die Aus- und Weiterbildung potenzieller Gründer und als Drittes sollen konkrete Gründungsvorhaben durch Beratung, Coaching und infrastrukturelle Hilfen unterstützt werden. Im Zeitraum 1998 bis 2005 wurden durch EXIST insgesamt 15 regionale Gründungsförderungsnetzwerke unterstützt, die zuvor auf Basis eines Wettbewerbs ausgewählt worden waren. Die Gestaltung und Umsetzung der einzelnen Maßnahmen erfolgte durch die einzelnen regionalen Akteure. Eine Darstellung aller Maßnahmen würde den Rahmen dieses Beitrags sprengen. Es lässt sich sagen, dass EXIST in den beteiligten Hochschulen zur Erhöhung der Motivation für eine selbständige Tätigkeit geführt hat. Im Vergleich zur Ausgangssituation 1997 sind erheblich Fortschritte im Bereich Entrepreneurship-Aus- und Weiterbildung an den Hochschulen zu verzeichnen. Die Langwierigkeit von Veränderungsprozessen, die im Bereich der Förderung einer Kultur der unternehmerischen Selbständigkeit ansetzen, wird auch von der wissenschaftlichen Begleitung des Förderprogramms hervorgehoben. Hierdurch wurden die Leitziele des Programms insgesamt erst teilweise erreicht. (vgl. BMWI 2006). Als Erfolgsfaktoren von EXIST lassen sich der Wettbewerbscharakter bei der Auswahl von Förderregionen und die Freiheit bei der Gestaltung individueller Maßnahmen anführen. Fraglich ist allerdings noch, ob durch EXIST tatsächlich dauerhafte Veränderungsprozesse initiiert und nachhaltige Förderinstitutionen geschaffen werden konnten oder ob diese mit dem Auslaufen der Förderung wieder verschwinden werden. Zudem kann noch nicht gesagt werden, ob es durch das Förderprogramm langfristig zu vermehrten Gründungsaktivitäten und positiven Wirkungen auf die Regionalwirtschaft kommen wird (vgl. Koch/Kautonen/Grünhagen 2006). Trotz dieser Einschränkungen können Regionen mit bedeutenden Hochschulstandorten, wie beispielsweise Halle, sicherlich von den Erfahrungen des EXIST-Programms profitieren (vgl. OECD 2007a).

Autio, Kronlund und Kovalainen (2007) untersuchen in neun verschiedenen Ländern politische Programme und Förderinitiativen, die wachstumsstarke Unternehmen unterstützen. Die meisten der untersuchten Programme zielen hierbei nicht auf Einstellungen oder die Gründungskultur einer bestimmten Personengruppe ab, sondern bieten konkrete Unterstützungsmaßnahmen für bestehende Unternehmen in der Form von beispielsweise Beratungsleistungen, Exportunterstützung und Finanzierungsmöglichkeiten.

The Mastering Growth Program in den Niederlanden ist eines der wenigen Programme, das sich auf das Erreichen und das Management von Wachstum aus einer Management-Perspektive fokussiert. Das Programm unterstützt Workshops, in denen ambitionierte Unternehmen voneinander lernen können, wie unternehmerisches Wachstum erreicht werden kann. Ziele des Programms sind die Motivation zu wachsen zu erhöhen und gleichzeitig auch die Management-Fähigkeiten des Unternehmers zu verbessern. Die Beteiligten sollen hierbei primär voneinander lernen. Das Programm wurde 2006 gestartet und es ist daher zu früh für eine endgültige Beurteilung. Allerdings ruhen großen Erwartungen auf dem Programm (Autio/Kronlund/Kovalainen 2007: 55f).

High-Growth Start-up ist ein regionales Projekt in South Yorkshire in Großbritannien, das von der Organisation Business Link initiiert wurde. Das Programm bietet über 18 Monate Mentoring- und Coaching-Unterstützung für wachstumsstarke Unternehmen an. Die Unternehmer sollen hierbei mit den notwendigen Management-Fähigkeiten für unternehmerisches Wachstum ausgestattet werden.

Das Programm hat bereits mehrere hundert Firmen unterstützt und wird in aller Regel als sehr erfolgreich eingeschätzt (Autio/Kronlund/Kovalainen 2007: 63f.).

Die Handlungsempfehlungen von Autio, Kronlund und Kovalainen (2007: 76) zur Förderung von wachstumsstarken Unternehmen decken sich in vielen Punkten mit den Handlungsempfehlungen der OECD-Fallstudie für Halle (OECD 2007a: 58ff), insbesondere was die Fokussierung auf wenige, wachstumsstarke Unternehmen, die Motivation der Unternehmer und die enge Zusammenarbeit mit privatwirtschaftlichen Akteuren angeht.

Was kann man tun und was sollte man tun?

Gründungsbezogene Einstellungen und Fähigkeiten nehmen eine wichtige Rolle im Gründungsprozess ein. Sie beeinflussen signifikant Gründungsaktivitäten und werden ihrerseits von Merkmalen der Person und der Region bestimmt. Vor diesem Hintergrund kann man sagen, dass sie eine intermediäre Rolle im Gründungsprozess spielen.

Die meisten Entrepreneurship-Förderinitiativen sind nicht direkt auf eine reine Verbesserung von Einstellungen sondern auf eine Verbesserung der gründungsbezogenen Rahmenbedingungen ausgerichtet. Bei den existierenden Programmen gibt es bislang noch keinen wissenschaftlich fundierten Beleg dafür, dass sich über politische Initiativen, die auf eine Verbesserung gründungsbezogener Einstellungen abzielen, tatsächlich eine Erhöhung der Gründungszahlen erreichen lässt. Die Zahl der Einflussfaktoren auf die letztendliche Gründungsentscheidung ist zu groß, um eindeutige Aussagen zuzulassen. Es gibt zwar Hinweise darauf, dass sich über politische Initiativen eine Verbesserung von Einstellungen und Fähigkeiten erreichen lässt. Oft bedarf es allerdings noch eines auslösenden Ereignisses (triggering event), damit tatsächlich der Schritt in die Selbständigkeit vollzogen wird.

Bei der Gestaltung von politischen Programmen, die auf gründungsbezogene Einstellungen abzielen, sollte beachtet werden, dass gründungsbezogene Einstellungen in hohem Masse von persönlichen Merkmalen, der Einbindung in mikrosoziale Netzwerke und regionalen Merkmalen abhängig sind. Der regionale Einfluss auf gründungsbezogene Einstellungen lässt sich recht gut durch die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen einer Region erklären. Insbesondere in wirtschaftsstarken Regionen haben die Menschen positive Einstellungen zur Selbstständigkeit. Politische Maßnahmen haben vor diesem Hintergrund immer nur einen vergleichsweise kleinen und langfristigen Einfluss auf Gründungseinstellungen und die Gründungskultur in einer Region.

Das Vertrauen in die eigenen Gründungsfähigkeiten ist fast ausschließlich von Merkmalen der jeweiligen Person und ihrer Einbindung in soziale Netzwerke abhängig. Insbesondere die Dauer der eigenen Erwerbstätigkeit, ein hoher Bildungsabschluss, Selbstständigkeitserfahrungen sowie der Kenntnis von anderen Gründern hat einen positiven Einfluss darauf, dass man sich eine Gründung selbst zutraut. Auch bei der Wahrnehmung guter Möglichkeiten für eine Unternehmensgründung und der individuellen Risikoaversion sind personenbezogene und mikrosoziale Faktoren von großer Bedeutung: Gute Gründungsmöglichkeiten werden vor allen in Agglomerationsräumen und Regionen mit einer hohen Kaufkraft wahrgenommen. Darüber hinaus führen die individuelle Kenntnis von anderen Gründern und persönliche Selbstständigkeitserfahrungen zu einer besseren Wahrnehmung von Gründungsmöglichkeiten.

In Bezug auf die Angst zu scheitern (Risikoaversion) lässt sich ein signifikanter Unterschied zwischen Ost- und Westdeutschland aufzeigen, der nicht vollständig anhand von wirtschafts- und bevölkerungsstrukturellen Faktoren erklärt werden kann. Es stellt sich die Frage, ob man mit geeigneten Maßnahmen versuchen sollte, diesen Unterschied zu verringern. Bei der Diskussion um die

hohe Risikoaversion in Ostdeutschland sollte man bedenken, dass Deutschland insgesamt durch eine ausgeprägte Risikoaversion gekennzeichnet ist: 46.5% der 18- bis 64-Jährigen würden aus Angst vor dem Scheitern auf eine Unternehmensgründung verzichten. Im Durchschnitt aller betrachteten Länder liegt dieser Wert bei 35.4% und in den USA bei nur 21% (vgl. Sternberg/Brixy/Hundt, 2007: 19). Daher kann man argumentieren, dass in Deutschland generell versucht werden sollte, die Risikoaversion zu vermindern. Die Förderung von Eigeninitiative und der Bereitschaft, individuelle Risiken zu tragen, sollte möglichst früh erfolgen und in allen Teilen des Bildungssystems verankert werden. Erfolge sind hier allerdings erst mittelfristig zu erwarten (vgl. OECD 2007b: 32).

Der positive Einfluss der Kenntnis anderer Gründer und auch eigener Gründungserfahrungen auf gründungsbezogene Einstellungen legt den Schluss nah, in diesem Bereich mit Fördermaßnahmen tätig zu werden, beispielsweise über die Vernetzung von gründungsinteressierten Personen und die Präsentation von Rollenvorbildern. Dieser Ansatz wird auch in den regionalen Fallstudien aufgegriffen (vgl. OECD 2006a: 38f; OECD 2006b: 17). Andere der in den lokalen Fallstudien vorgeschlagenen Maßnahmen, wie beispielsweise die Schaffung von Gründungsinkubatoren (vgl. 2006a: 12) erscheinen weniger geeignet, eine tatsächliche Verbesserung der Gründungskultur in einer Region zu erreichen, da es die internationalen Erfahrungen in Bezug auf Gründungsinkubatoren eher verhalten sind.

Wie bereits angeführt zeigen empirische Untersuchungen, dass kulturelle Merkmale nur zu einem kleinen Teil für den Umfang an Unternehmertum in einer Region verantwortlich sind. Unternehmer selbst wünschen sich meist nicht Förderprogramme sondern eine geringe administrative Belastung, eine große Handlungsfreiheit und niedrige Steuern. Über Verbesserungen in diesem Bereich lassen sich vermutlich am besten die Einstellungen zu einer unternehmerischen Tätigkeit nachhaltig verbessern.

Literatur

- Ajzen, I. (1991), "The Theory of Planned Behaviour", *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol. 50, Elsevier, pp. 179-211.
- Ajzen, I., M. Fishbein (1980), *Understanding Attitudes and Predicting Social Behaviour*, Prentice Hall, New Jersey.
- Arenius, P., M. Minitti (2005), "Perceptual Variables and Nascent Entrepreneurship", *Small Business Economics*, Vol. 24, No. 3, Springer Netherlands, pp. 233-247.
- Armington, C., Z. J. Acs (2002), "The Determinants of Regional Variation in New Firm Formation", *Regional Studies*, Vol. 36, Issue 1, Routledge, pp. 33-45.
- Audretsch, D.B., M. Fritsch (1994a), "The Geography of Firm Births in Germany", *Regional Studies*, Vol. 28, Issue 4, Routledge, pp. 359-365.
- Autio, E., M. Kronlund and A. Kovalainen (2007), *High-Growth SME Support Initiatives in Nine Countries: Analysis, Categorization, and Recommendations*. Report prepared for the Finnish Ministry of Trade and Industry, Helsinki.
- Bergmann, H. (2004a), *Gründungsaktivitäten im regionalen Kontext. Eine Untersuchung von Gründern, Gründungseinstellungen und Rahmenbedingungen in zehn deutschen Regionen auf der Basis von Mikrodaten*, Wirtschafts- und Sozialgeographisches Institut, Universität zu Köln, Köln.

- Bergmann, H. (2004b), "Determinanten von Gründungsaktivitäten", *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, Vol. 52, No. 4, pp. 235-252.
- Bergmann, H. (2005), "Entrepreneurial Attitudes - Wodurch werden sie determiniert und welche Rolle spielt die Region?", *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, Vol. 49, No. 3/4, pp. 185-199.
- Bergmann, H., R. Sternberg (2007), "The Changing Face of Entrepreneurship in Germany", *Small Business Economics*, Vol. 28, Issue 2, Springer, pp. 205-221.
- Beugelsdijk, S., T. van Schaik, W. Arts (2006), "Toward a Unified Europe? Explaining Regional Differences in Value Patterns by Economic Development, Cultural Heritage and Historical Shocks", *Regional Studies*, Vol. 40, No. 3, Routledge, pp. 317-327.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) (2006), *EXIST – Existenzgründungen aus Hochschulen. Bericht der wissenschaftlichen Begleitung zum Förderzeitraum 1998 bis 2005 (Kurzfassung)*, Forschungsbericht Nr. 555, Berlin.
- Davidsson, P. (1995), "Culture, Structure and Regional Levels of Entrepreneurship", *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 7, Issue 1, Routledge, pp. 41-62.
- Davidsson, P., F. Delmar (1992), "Cultural Values and Entrepreneurship" *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley, MA, pp. 444-458.
- Davidsson, P., J. Wiklund (1997) "Values, Beliefs and Regional Variations in New Firm Formation Rates", *Journal of Economic Psychology*, Vol. 18, No. 2, Elsevier, pp. 179-199.
- Etzioni, A. (1987), "Entrepreneurship, Adaptation and Legitimation: A Macro-behavioral Perspective" *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 8, pp. 175-189.
- Frick, S. (1998), "Möglichkeiten zur Verbesserung des Umfeldes für Existenzgründer und Selbständige, Wege zu einer neuen Kultur der Selbständigkeit", *Untersuchungen des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung*, Vol. 25, RWI, Essen.
- Fritsch, M. and M. Niese (2000), "Der Einfluß der Branchenstruktur auf das Gründungsgeschehen - Eine Analyse für die westdeutschen Raumordnungsregionen 1983-1997", *Geographische Zeitschrift*, Vol. 88, pp. 234-250.
- Fukuyama, F. (2001), "Culture and Economic Development: Cultural Concerns", *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, Elsevier, Amsterdam et al., pp. 3130-3134.
- Goetz, S.J. and D. Freshwater (2001), "State-Level Determinants of Entrepreneurship and a Preliminary Measure of Entrepreneurial Climate", *Economic Development Quarterly*, Vol. 15, No. 1, Sage Journals, pp. 58-70.
- Heger, D. and G. Metzger (2006), "Unternehmensgründungen in Deutschland - Abruptes Ende des Höhenfluges", *ZEW Gründungsreport*, Vol. 6, No. 2, pp. 1-2.
- Hofstede, G. (1994), *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, Harper Collins, London.

- Johannisson, B. (1984), "A Cultural Perspective on Small Business - Local Business Climate", *International Small Business Journal*, Vol. 2, Sage Journals, pp. 32-43.
- Kirzner, I.M. (1978), *Wettbewerb und Unternehmertum*, Mohr, Tübingen.
- Koch, L., T. Kautonen, and M. Grünhagen (2006), "Development of cooperation in new venture support networks: the role of key actors", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 13, No. 1, Emerald, pp. 62-72.
- Koellinger, P., M. Minniti, and C. Schade (2007), "'I think I can, I think I can': Overconfidence and entrepreneurial behavior", *Journal of Economic Psychology*, Vol. 28, No.4, Elsevier pp. 502-527.
- Landtag Mecklenburg-Vorpommern (2005), *Kleine Anfrage des Abgeordneten Egbert Liskow, Fraktion der CDU, Kampagne „Einfach Anfangen" und Antwort der Landesregierung*, Drucksache 4/1885.
- Lee, L., P. K. Wong and Y. P. Ho (2004), "Entrepreneurial Propensities: The Influence of Self-Efficacy, Opportunity Perception, and Social Network", paper presented at the 1st GEM Research Conference, Berlin, 1-3 April 2004.
- Lückgen, I. and D. Oberschachtsiek, (2004), *Regionaler Entrepreneurship Monitor (REM II 2003/2004) - Zur Dynamik von Gründungsaktivitäten in Deutschland, Köln and Lüneburg*.
- McClelland, D.C. (1961), *The Achieving Society*, Van Nostrand, Princeton.
- Mueller, S. and S. Goić, (2002), "Entrepreneurial Potential in Transition Economies: A View from Tomorrow's Leaders", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 7, No.4, pp. 399-414.
- North, D.C. (1992), *Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung*, Mohr, Tübingen.
- OECD (2006a), *Entrepreneurship in the Districts Mittweida in Saxony, and Altenburger Land in Thuringia*, Discussion Paper, OECD, Paris.
- OECD (2006b), *Entrepreneurship in the Districts Uckermark in Brandenburg, and Parchim in Mecklenburg-Western Pomerania*, Discussion Paper, OECD, Paris.
- OECD (2007a), *Entrepreneurship Environment and Policies: Exploiting the Science and Technology Base in the Region of Halle*, Discussion Paper, OECD, Paris.
- OECD (2007b), *Strengthening Entrepreneurship in Marzahn Hellersdorf*, Discussion Paper, OECD, Paris.
- Reynolds, P.D. and D. Storey, and P. Westhead, (1994), "Cross-National Comparisons of the Variation in New Firm Formation Rates", *Regional Studies*, Vol. 28, No.4, pp. 443-456.
- Robson, M.T. (1998), "Self-Employment in the UK Regions", *Applied Economics*, Vol. 30, No. 3, pp. 313-322.
- Schumpeter, J.A. (1934), *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, Duncker & Humblot, Berlin.

- Shapero, A. (1984), "The Entrepreneurial Event", in C. A. Kent, (eds.), *The Environment for Entrepreneurship*, Lexington Books, Toronto.
- Shapero, A. and L. Sokol (1982), "The Social Dimensions of Entrepreneurship" in C. Kent, C. et al. (eds.), *The Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs , Prentice-Hall.
- Sternberg, R. and U. Brixy, and C. Hundt (2007), *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, Länderbericht Deutschland 2006, , Institut für Wirtschafts- und Kulturgeographie, Leibniz Universität, Hannover, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg.
- Sternberg, R. and I. Lückgen (2005), *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, Länderbericht Deutschland 2004, Wirtschafts- und Sozialgeographisches Institut, Köln.
- Storey, D. (2003), "Methods of Evaluating the impact of public policies to support small businesses: the six Steps to heaven", *International Journal of Entrepreneurship Education*, Vol. 1, No. 2, Senate Hall, pp. 181-202.
- Weber, M. (1905), "Die protestantische Ethik und der "Geist" des Kapitalismus", *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik*, Vol. 20-21, Mohr, Tübingen.
- Welter, F. (2002), "Entrepreneurship in West and East Germany" paper presented at the 2002 Babson College and Kauffman Foundation Entrepreneurship Research Conference, Boulder, 6-8 June.

ERGEBNISSE DER LOKALEN FALLSTUDIEN UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

OECD

Aus allen lokalen Fallstudien wurde ersichtlich, dass die Unternehmenskultur und günstige Bedingungen für unternehmerisches Engagement und die Unternehmensentwicklung mit dem Ziel gefördert werden müssen, Unternehmensneugründungen und das KMU-Wachstum voranzubringen. Die Bedeutung einer unternehmerischen Kultur und die Förderung günstigerer Einstellungen und Motivationen zur Umsetzung neuer Ideen sind inzwischen in Regierungshandeln und gemeinsame Initiativen der Öffentlichen Hand und des privaten Sektors gemündet. Diese Initiativen gehen vor allem von Institutionen des Bundes und der Länder aus, jedoch werden auch auf kommunaler Ebene Initiativen wie beispielsweise die Unternehmertage und die Wettbewerbe und Preisauslobungen für Geschäftsideen organisiert. Einige Partnerschaften wurden auf Landesebene zwischen den Industrie- und Handelskammern, den Handwerkskammern und den Arbeitsagenturen in eine formellere Form gegossen. Das Ziel ist die Anregung und Begleitung von Initiativen über Internetportale, Workshops und Einzelveranstaltungen. Auf lokaler Ebene ergaben einige der Fallstudien, dass es an identifizierbaren Rollenmodellen und Erfolgsgeschichten vor Ort mangelt. Erfolgreiche Unternehmer stoßen sogar mancherorts eher auf Neid denn auf Bewunderung.

Die Prüfung der lokalen Fallstudien ergab zwei Haupttendenzen der Wirtschaftsaktivität und des Unternehmertums. Einerseits suchen die Menschen nach Beschäftigung in etablierten Unternehmen oder im öffentlichen Dienst, statt eigene Geschäfte zu gründen. Diese Grundeinstellung fördert die Übernahme von Standardaufgaben und die Erwartung, die eigene berufliche Laufbahn im Rahmen wohl geordneter Arbeitsmarktstrukturen durchlaufen zu können; nicht gefördert werden so Fähigkeiten, die zur Entwicklung neuer und wachstumsorientierter Geschäftsaktivitäten beitragen: Kreativität, Anpassungsfähigkeit, Selbstständigkeit und Risikobereitschaft mit Urteilsvermögen sowie die Erwartung, im Zuge der Karriereplanung das Unternehmen zu wechseln und auch selbständig zu werden. Auf der anderen Seite sind die Aktivitäten von Menschen, die tatsächlich ihr eigenes Geschäft betreiben, oftmals von dem Wunsch geprägt, Arbeitslosigkeit zu vermeiden; weniger wichtig ist das Motiv, erkannte Marktchancen und Markttrends zu nutzen, so dass die Wachstums- und Überlebenschancen dieser Geschäfte in der Regel nicht sehr hoch sind.

Gewiss könnte man in diesem Kontext auf das sozioökonomische Erbe der Kommandowirtschaft aus DDR-Zeiten verweisen, das der Entwicklung unternehmerischen Engagements im Wege steht; die Unternehmenstätigkeit und die Unternehmensentwicklung im weltweiten Maßstab zeigen jedoch, dass es bei der Förderung von Unternehmertum und entsprechender Motivation nicht nur in Übergangsgesellschaften, sondern auch in vielen anderen Regionen der OECD, die bislang von großen Industriebetrieben mit nachfolgendem Niedergang geprägt worden, Schwierigkeiten gibt. Das gilt insbesondere für die alten Industrieregionen Europas und Nordamerikas. Viele dieser Regionen sind heute um die Schaffung unternehmerischer Fähigkeiten und Motivationen bemüht, weil sie der Überzeugung sind, dass dies ein erster Schritt sowohl für eine wirtschaftliche Neubelebung wie für die Entwicklung und das Wachstum kleiner Unternehmen ist. Benötigt wird ein langfristiger, integrierter regionaler Aktionsplan zur Umsetzung eines kulturellen Wandlungsprozesses und zur Förderung einer unternehmerisch orientierten Gesellschaft; hierbei spielen Initiativen in den Bereichen Bildung, Ausbildung, Verwaltung, Gesellschaft, Geschäftswelt, Medien etc. eine wichtige Rolle. Viele

Standorte, deren Wirtschaft im Strukturwandel begriffen ist, haben den Eindruck, dass die Bewältigung dieses Prozesses sie in ihren Möglichkeiten zur gleichzeitigen Förderung dynamischer und gut ausgebildeter Unternehmer behindert, die in der Lage wären, neue Arbeitsplätze zu schaffen und neue wirtschaftliche Initiativen zu verwirklichen. Wahrscheinlich wegen der Auswirkungen des Übergangsprozesses und wegen der Schließung großer Fabriken ist hier ein Mangel an „Lokalpatriotismus und Stolz“¹ zu beobachten, die von mancher Seite als Voraussetzung für Unternehmensneugründungen und unternehmerisches Engagement vor Ort betrachtet werden. Daher erfordert die Förderung unternehmerischer Fähigkeiten und Motivationen eine Strategie, die auch die Attraktivität und das Image der Landkreise als Standort für Geschäftsneugründungen verbessert, Rollenmodelle für erfolgreiches Unternehmertum bietet, das Bewusstsein für unternehmerische Möglichkeiten erhöht und Mentoren für neue und potentielle Unternehmer vorsieht. Zuwanderer und Menschen, die aus familiären oder sonstigen Gründen gern in ihre Landkreise zurückkehren wollen, können einen großen Wert für künftiges Unternehmertum und für die künftige wirtschaftliche Entwicklung darstellen. Für einige der lokalen Fallstudiengebiete wurden erste Ergebnisse mit einer gewissen Anzahl erfolgreicher und unternehmerisch aktiver Menschen ersichtlich, die aus anderen Teilen Deutschlands oder aus dem Ausland in die betreffenden Landkreise kamen und ihre eigenen Firmen gründeten.

Die Einsicht, dass es beim Unternehmertum nicht nur um Start-Ups geht, sondern dass Beschäftigungsfähigkeit und Unternehmertum inzwischen untrennbar zusammengehören, sollte den politisch Verantwortlichen auch die Bedeutung der Aus- und Weiterbildung bewusst machen. Die Schaffung unternehmerischer Einstellungen unter den Führungskräften und Belegschaftsmitgliedern der Unternehmen ist ein wichtiger Faktor bei der Erhöhung des Innovationspotenzials und der Innovationsbereitschaft von Unternehmen. In einigen lokalen Fallstudiengebieten lag die Anzahl der gut ausgebildeten Mitarbeiter über dem Bundesdurchschnitt. Dies legt nahe, an eine Erweiterung der laufenden Aktivitäten zu denken, um die Gruppe der potenziell von politischen Initiativen Profitierenden zu vergrößern und gut ausgebildete Mitarbeiter als Zielgruppe mit hohem unternehmerischem Potenzial einzubeziehen, nicht zuletzt vor dem Hintergrund des noch immer schwachen Interesses an der Übernahme von Unternehmensnachfolgen im Vergleich zu Unternehmensneugründungen. Die Beteiligung an einem größeren Wirtschaftsraum ist von Vorteil; die Ansiedelung großer Unternehmen, oftmals multinationaler Art, bietet erweiterte Beschäftigungsmöglichkeiten und damit für die Mitarbeiter die Chance, Erfahrungen zu sammeln, ihre Fähigkeiten zu erweitern und Netzwerken anzugehören. All dies kann für die Aufnahme einer eigenständigen Geschäftstätigkeit von Bedeutung sein. Die Steigerung der Verantwortungsbereitschaft, der Bereitschaft zum Engagement und die Anerkennung der Leistungen anderer sind eng mit einem Prozess kultureller und organisatorischer Veränderungen in den Unternehmen verbunden. In ihrem Vorhaben, die kommunale Wirtschaft in ihren Schlüsselsektoren Gesundheitswesen und Automobilindustrie zu stärken, können die meisten Fallstudiengebiete auf einen großen Pool an qualifizierten jungen Arbeitnehmern mit akademischem Hintergrund und guter Ausbildung sowie auf eine örtliche Business Community zurückgreifen, der Unternehmen unterschiedlicher Größe und mit verschiedenen Spezialgebieten angehören.

Die lokalen Fallstudien bestätigten die Annahme, dass sich die Förderung unternehmerischen Engagements bislang zu stark auf die Arbeitslosen konzentriert. Die Vermeidung oder Überwindung von Arbeitslosigkeit steht oftmals im Hintergrund neuer Geschäftsgründungen. Diese der Not entsprungenen Geschäftsgründungen sind jedoch in vielen Fällen im Wettbewerb weniger erfolgreich als Firmen, die aus freien Stücken gegründet worden, und gerade deren Gründung und Wachstum

¹ Zit. aus Declan Murphy (2006): Supporting Entrepreneurship: Innovation, Exporting, Infrastructure and Financing, in: Entrepreneurship in the Districts Mittweida (Saxony) and Altenburger Land (Thuringia), OECD Diskussionspapier, OECD Local Entrepreneurship Reviews.

sollte im Mittelpunkt der Förderung stehen. Erforderlich ist ein Gleichgewicht zwischen der Förderung unternehmerischer Haltungen und Fähigkeiten in der Bevölkerung als ganzer und der Unterstützung von Unternehmensneugründungen und bestehenden kleinen Unternehmen. Leicht wird jedoch der Fehler gemacht, dass man sich zu sehr auf sog. „harte“ Unterstützungsleistungen wie die Bereitstellung von Geldmitteln, Immobilien und Beratungsleistungen und zu wenig auf „weiche“ Unterstützungsleistungen in Bezug auf die Förderung von Motivation und Fertigkeiten konzentriert. Diese letztgenannte Art der Förderung legt den Schwerpunkt darauf, Menschen unternehmerisches Engagement als echte Karrierechance nahe zu bringen und unternehmerisches Handeln als Chance zu vermitteln, selbst von der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen, von neuen Märkten und neuen Wegen der Produktion zu profitieren. Weit verbreitetes aus Not geborenes unternehmerisches Engagement führt eher zu Problemen, da so neue Unternehmer aus der Gruppe der Langzeitarbeitslosen aktiv werden, die nur über begrenztes Eigenkapital und begrenzte Fähigkeiten verfügen. Diese Art des unternehmerischen Engagements ist in Hinblick auf die Produkt- und Verfahrensinnovation, das Unternehmenswachstum, die Produktqualität und die räumliche Reichweite ihrer Märkte verhältnismäßig schwach. Die meisten der Not geschuldeten Unternehmensgründungen konzentrieren sich auf bloße Nischen innerhalb lokaler Märkte, wobei jedoch langfristig nur die Expansion über den lokalen Standort hinaus mit Wahrscheinlichkeit zu weiteren Einkünften führt, die langfristig allein den wirtschaftlichen Niedergang auf lokaler Ebene umkehren können. Daher sind Maßnahmen zur Förderung unternehmerischer Motivation und unternehmerischer Fähigkeiten wichtig nicht nur für die Erweiterung des Pools von Personen, die Interesse und Fähigkeiten für die Gründung und Führung eines Geschäftes mitbringen, sondern auch für die Fortentwicklung der Geschäftsaktivität in den Landkreisen weg von bloßen Notgründungen und hin zu Gründungen aus freier Eigeninitiative mit wachstumsorientierten Innovationen bei Produkten, Märkten und Herstellungsverfahren, die lokale Firmen wettbewerbsfähiger machen.

Die Verbesserung der unternehmerischen Haltungen geht einher mit einem größeren Bewusstsein der Chancen und Vorteile des Unternehmertums; damit wird für einen weiteren Personenkreis die Gründung oder Erweiterung eines eigenen Geschäftsbetriebes attraktiver, und in den Institutionen, Gemeinden und Unternehmen wird die Unternehmenskultur besser verankert. Verbunden mit einer unternehmensorientierten Kultur ist somit das rechte Verständnis der Markt- und Geschäftschancen, die kleinen und traditionellen Unternehmen helfen, innerhalb der lokalen Wirtschaft und/oder über deren Grenzen hinaus neue Chancen wahrzunehmen. Die lokalen Fallstudien lassen darauf schließen, dass sich für die Mehrheit der bestehenden KMU eine zu eng gefasste Auffassung der Märkte und der Wachstumschancen negativ auf den Wachstumswillen und die Innovationskapazitäten auswirkt. Darüber hinaus stehen die Personalentwicklung und die Personalschulung oftmals nicht im Mittelpunkt der Prioritäten der Geschäftsführungen von KMU; diese sind einen Großteil ihrer Zeit mit der Regelung zahlreicher dringlicher Probleme beschäftigt. Wichtig ist die regelmäßige Qualitätsprüfung von Schulungsangeboten, einschließlich Coaching- und Beratungsleistungen, wobei lokale Geschäftserfordernisse zu berücksichtigen sind. Als für den weiteren Ausbau geeignetes Modell Guter Praxis können verschiedene Pilotinitiativen unter Zusammenarbeit von Kammern und Unternehmensverbänden angeführt werden. Die derzeitigen Maßnahmen zu Schulung und Bewusstseinsförderung scheinen sich indes zu einem großen Teil auf berufliche Schulung und Erwachsenenbildung zu konzentrieren, was wenig Spielraum für die Förderung unternehmerischer Einstellungen in Schulen und für die Motivation von Studenten in Hinblick auf die Alternative selbstständigen Unternehmertums statt abhängiger Beschäftigung lässt. Die Maßnahmen zur Förderung des Unternehmertums sollten daher auch auf neue Publikumskreise ausgeweitet werden.

Die lokalen Fallstudien in Ostdeutschland führten zu einer Reihe von Handlungsempfehlungen für die auf nationaler und lokaler Ebene politisch Verantwortlichen, die mit der Entwicklung und Stärkung des Unternehmertums und der kommunalen Wirtschaft befasst sind und sowohl auf lokaler Ebene wie auf weiteren Regierungsebenen tätig sind. Obgleich die Handlungsempfehlungen

schwerpunktmäßig die kommunale Ebene betreffen, beinhalten sie doch eine gewisse Relevanz für andere Standorte in Ostdeutschland und andernorts. Daher sollte die nachfolgende Aufstellung von Handlungsempfehlungen als Checkliste für politische Akteure und lokale Organisationen zu Rate gezogen werden, wo es um die Innovation der Unternehmenspolitik und die Entwicklung lokaler Aktivitäten mit dem Ziel der Erweiterung der Unternehmenskultur und um die Förderung und Verbreitung günstiger Einstellungen und Motivationen für die Aufnahme und Erweiterung unternehmerischen Engagements geht.

Handlungsempfehlungen zur Stärkung und Verbreitung unternehmerischer Haltungen und Einstellungen

- Bewusstsein für unternehmerische Chancen stärken.* Werbeaktionen und Werbematerialien sollten entwickelt werden, um Chancen, die sich aus der Unternehmensgründung ergeben, einem breiten Publikum nahe zu bringen. Landkreise sollten innovativ sein und Werbung für die eigene Region voranbringen.
- Imageaufwertung in Regionen und Landkreisen.* Eine Veränderung der Unternehmermentalität erfordert ebenfalls eine Imageaufwertung der jeweiligen Region oder des Landkreises bei der ansässigen und externen Bevölkerung. Wenn die Leute nicht glauben, dass ein Ort attraktiv genug ist, um dort zu leben oder dass dort die Entwicklung innovativer und wachstumsorientierter Tätigkeiten möglich ist, werden sie dort keine Unternehmen gründen oder ihre Unternehmen anderswo betreiben. Es sollten daher Kampagnen gestartet werden, um das Vertrauen in die Zukunft der Region zu stärken. Hierbei sollten Regionen ihre spezifischen Schlüsselstärken oder 'Anziehungspunkte' fördern.
- Sensibilisierungskampagnen für erfolgreiches Unternehmertum.* Langfristig betrachtet wirkt sich eine Förderung des unternehmerischen Denkens und Handelns während des gesamten schulischen Bildungssystems bis hin zur Universitätsausbildung positiv und steigernd auf unternehmerisches Streben, Denken und Verhalten aus. Die Erziehung sollte schon von Kindesalter an gleichermaßen Kreativität und Selbständigkeit fördern und jungen Menschen eine realistische Vorstellung von Unternehmertum als existenzfähige, auch zeitweilige Alternative in einem Arbeitsleben, das zukünftig verstärkt aus einem Wechsel zwischen selbstständigen und abhängigen Beschäftigungen bestehen wird.
- Schaffung von Vorbildern und Champions.* Regionale/örtliche Erfolgsgeschichten sollten von öffentlichen und privaten Akteuren in unterschiedlicher Form (z.B. Auszeichnungen, Erfolgsgeschichten) bei lokalen und überregionalen Anlässen (z.B. Konferenzen, Messen, Veranstaltungen usw.) durch Medien (Fernsehen, Rundfunk, Tageszeitungen, Zeitschriften, Internet usw.) bekannt gemacht werden. Anschauliche Lebens- und Erfahrungsberichte erleichtern es zu verstehen, was es bedeutet, ein Unternehmer zu sein.
- Mentoren- und Patengruppen bilden* . Eine Vorgehensweise, die in anderen OECD-Ländern in der Förderung von KMU Anwendung findet, ist die Einbindung von erfahrenen Geschäftsleuten im Ruhestand in die strategische Beratung von jungen und expandierenden Unternehmen. Solch eine Betreuung durch Mentoren ist sowohl für Kleinbetriebe als auch für größere mittelständische Unternehmen während aller Entwicklungsphasen von Bedeutung.
- Schaffung von Anreizen und Förderprogrammen in der Unternehmensnachfolge.* Angesichts des immer noch niedrigen Interesses an Geschäftsnachfolgen im Vergleich zu Unternehmensneugründungen sollten vermehrt Anreiz- und Förderstrukturen geschaffen werden. Die Einbeziehung hochqualifizierter Angestellter mit einem großen Potential für unternehmerische Aktivität sollte als Zielgruppe für Trainingsprogramme in der Unternehmensnachfolge verstärkt in Betracht gezogen werden.
- Schaffung von Anreizen für KMU zur Einstellung von Auszubildenden.* Ausbildungsplätze geben jungen Menschen die Möglichkeit, Berufserfahrung zu sammeln. Unternehmen wird dadurch eine Gelegenheit geboten, um junge Arbeitskräfte zu testen, ihre Fähigkeiten zu prüfen und sie entsprechend den Bedürfnissen des Unternehmens auszubilden. Unternehmertum ist weit mehr als nur Firmenneugründungen: Arbeitsfähigkeit und Unternehmertum sind untrennbar miteinander verbunden. Daher ist es wichtig, Initiativen auszuweiten, die die Bedeutung beruflicher Qualifikation vermehrt ins Bewusstsein rufen und Anreize für KMU schaffen, um Auszubildende einzustellen.
- Förderung von Intrapreneurship.* Die Förderung von unternehmerischem Denken bei Managern und Angestellten ist wichtig für Innovation in KMU. Mehr Verantwortung und Engagement sowie Anerkennung der Leistung von Mitarbeitern, die sich allesamt positiv auf das Innovationspotential eines Unternehmens auswirken können, setzt kulturelle und organisatorische Veränderungen voraus.

Box 1. Lesen was-wie-woanders funktioniert - Gute Praxis in der Förderung von unternehmerischer Einstellungen und Haltungen

[Y4 - Unternehmerfreundliche Regionen schaffen – Finnland](#): Barrieren für Unternehmertum abbauen.

[«4x4 pour entreprendre» in Wallonien – Belgien](#): Fördern eines positiven Klimas für das Unternehmertum – Jeden mit ins Boot holen.

[Der Walisische „Aktionsplan für Unternehmertum“ \(EAP\)](#) Einstellungen und Haltungen verändern, um eine Unternehmenskultur zu schaffen, die Studenten, Arbeitnehmer, Unternehmer und den öffentlichen Sektor miteinbezieht.

[Schottlands Strategie zur Erhöhung der Rate von Unternehmensgründungen – Vereinigtes Königreich](#): Unternehmerische Haltung und Unternehmenskultur; Politikumsetzung in der Förderung von Unternehmertum.

[Baskenland: Auf Strategie bauen in der Konsolidierung einer unternehmerischen Gesellschaft – Spanien](#): Regionaler Aktionsplan für einen kulturellen Wandel der unternehmerischen Denkens und Handelns fördert.

["Determined to succeed": Sicher auf dem Weg zum Erfolg – Schottland – Vereinigtes Königreich](#): Bildungsprogramm für Unternehmen.

[Vom Angestellten zum Unternehmer: das Enterprise Start Programm – Irland](#): Hochqualifizierte Arbeitnehmer für Ausgründungen gewinnen, um die Anzahl der viel versprechenden Unternehmensneugründungen zu steigern.

[„ViestinVaihto-ohjelma“: Betriebsübernahme einfach gemacht – Finnland](#): Programm für Führungskräfte in KMU, mit dem die Planung der Firmennachfolge betreut und unterstützt werden soll.

[Futurego – der Schüler-Businessplanwettbewerb des Landes Sachsen-Anhalt – Deutschland](#).

[Deutsche Gründer- und Unternehmertage 2007- „Gründer-Champions 2007“](#).

[Unternehmerinnen- und Gründerinnentag des Landes Brandenburg \(UGT\) „Unternehmerin des Landes Brandenburg 2007“](#).