

Johann Fabian Faltermeier und Xenia Justus (Hrsg.)

**Entrepreneurship & Intrapreneurship:
Same or Different?**

Konferenzband

**RAM-Verlag
2019**

Faltermeier, J. F. & Justus, X. (Hrsg.). (2019). *Entrepreneurship & Intrapreneurship: Same or Different?* Beiträge zur Konferenz an der Ostbayerischen Technischen Hochschule Regensburg. Lüdenscheid: RAM-Verlag.

Diese Publikation entstand an der Ostbayerischen Technischen Hochschule Regensburg im Rahmen des Projekts „Unternehmerische Kompetenzen auf dem tschechisch-bayerischen Arbeitsmarkt“ mit der Registrierungsnummer 34, das im Rahmen des „Ziel ETZ 2014 -2020 Freistaat Bayern - Tschechische Republik (INTERREG V)“ umgesetzt wird.

Projektleitung:

Zdeněk Caha, MBA, Ph.D.

Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích

Prof. Dr. Sean Patrick Sassmannshausen

Ostbayerische Technische Hochschule Regensburg

Herausgeber:

Johann Fabian Faltermeier

Ostbayerische Technische Hochschule Regensburg

Dr. Xenia Justus

Ostbayerische Technische Hochschule Regensburg

Rezensenten:

Prof. Dr. Thomas Liebetruth

Ostbayerische Technische Hochschule Regensburg

Christoph Michl

Stadt Regensburg

Gerd Otto

Wirtschaftszeitung

Mittelbayerischer Verlag KG

© Copyright 2019 by RAM-Verlag

ISBN 978-3-942303-86-6

Vorwort

Unternehmertum als Schlüssel der sozio-ökonomischen Entwicklung

Prof. Dr. Sean Patrick Saßmannshausen, OTH Regensburg, Projektleiter

„Entrepreneurship & Intrapreneurship: Same or Different?“ so lautete das Motto der Tagung an der Ostbayerischen Technischen Hochschule Regensburg im April 2019, wozu hiermit der Konferenzband vorgelegt wird. Ausgerichtet wurde diese Konferenz im Rahmen des Projektes „Unternehmerische Kompetenzen auf dem tschechisch-bayerischen Arbeitsmarkt“, gefördert durch die Europäische Union („Ziel ETZ 2014-2020 Freistaat Bayern – Tschechische Republik, INTERREG V“, Nr. 34). In diesem Projekt wurden zunächst die unterschiedlichen Ausgangsbedingungen der Gründungslehre an den beiden beteiligten Hochschulen betrachtet. Darauf aufbauend wurden gemeinsam Bildungsinhalte und Lehrmaterialien, vor allem auch gut verfügbarer Online-Content, an Hochschulen auf beiden Seiten der bayerisch-tschechischen Grenze entwickelt und nachhaltig in die Lehre eingebunden. Unter anderem sind dabei zweisprachige Handbücher zur Unternehmensgründung entstanden. Es wurde ferner die Einstellung der Studierenden zu unternehmerischem Verhalten empirisch untersucht und ob das Projekt diese Einstellung zu verändern vermochte (vgl. ausführlich zum Projekt und den Arbeitsergebnissen die Projektwebsite <http://www.enterprisingbehavior.eu/de>, die zahlreiche frei verfügbare Lehrmaterialien und Downloads von Publikationen bietet, unter anderem eine Schrift mit einem Überblick zu den wichtigsten didaktischen Methoden der Entrepreneurship-Lehre).

Schnell wurde im Verlauf des Projektes klar, dass unternehmerische Kompetenzen nicht nur für Neugründerinnen und -gründer relevant sind, sondern auch viele etablierte Unternehmen unternehmerisch denkende und handelnde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter suchen, in der Hoffnung dadurch das eigene Innovationspotential zu stärken und zu neuer Wertegenerierung und Wachstum zu gelangen, und vielleicht sogar zukünftigen strukturellen Wandel ihrer Industrien besser bewältigen zu können. Dies galt besonders für Unternehmen im EU Ziel

Industrien besser bewältigen zu können. Dies galt besonders für Unternehmen im EU Ziel ETZ Fördergebiet entlang der Bayerisch-Tschechischen Grenze, mit denen hierzu ein interessanter Austausch entstand, der zusätzlich die Bedeutung der ambitionierten Projektziele bestätigte. Allerdings profitierten die Unternehmen hier nur indirekt, v. a. durch den offenen Informationsaustausch und der verbesserten unternehmerischen Kompetenzen und Einstellungen der Absolventinnen und Absolventen, die auf den Arbeitsmarkt gelangen.

Durch die Tagung zog sich gleichsam als roter Faden entsprechend das Spannungsverhältnis zwischen Entrepreneurship und Intrapreneurship. Entrepreneurship wird dabei assoziiert mit Unternehmertum durch Neugründungen, Intrapreneurship ist hingegen eine Wortschöpfung für „internes Unternehmertum“ oder „Unternehmertum im Unternehmen“ (vgl. z. B. Rule & Irwin 1988, Hisrich 1990, Antoncic & Hisrich 2001, 2003). Im Rahmen des zweitägigen Programms wurden Gemeinsamkeiten und Unterschiede, Bedingungen für und Hoffnungen an diese beiden Formen des Unternehmertums beleuchtet (vgl. z. B. Luchsinger & Bagby 1987, Hisrich 1990, Parker 2011).

Grob gesagt begann sich die Betriebswirtschaftslehre in den USA seit den 1980er Jahren von ihrem Fokus auf große Konzerne zu lösen und sich – zunächst als eine Nische – auch der Betrachtung von Unternehmensgründungen zu widmen. Als im Wesentlichen maßgeblich erwiesen sich dabei unter anderem fünf große Forschungsfragen:

1. Psychologisch: Was veranlasst Menschen Unternehmen zu gründen? Was kennzeichnet unternehmerische Persönlichkeiten? Welche Persönlichkeitseigenschaften erhöhen die Gründungswahrscheinlichkeit, und welche die Erfolgswahrscheinlichkeit? (vgl. z. B. McClelland 1961, 1965, 1987, Müller 1999, 1999a, 2000)
2. Soziologisch: Was kennzeichnet Unternehmensgründerinnen und -gründer als Gruppe? Welche soziologischen Einflüsse begünstigen die Entscheidung für eine Unternehmensgründung? Welche Wirkung entfaltet Unternehmertum auf die Gesellschaft? Gibt es statistisch signifikante Unterschiede zwischen Gründerinnen und Gründern, und wenn ja, warum? Welche Rolle spielen bestimmte Bevölkerungsgruppen (z. B. Migranten, Studierende usw.) für das Gründungsgeschehen, oder

umgekehrt die Option des Unternehmertums für diese? (vgl. z. B. Reynolds 1992, Thornton 1999, Bögenholdt et al. 2009, Goss et al. 2011, Thornton et al. 2011, Ruediger 2015, Light 2017)

3. Organisationstheoretisch: Wie entstehen neue Organisationen und welche Prozesse braucht es, neue Organisationen erfolgreich zu etablieren (Katz & Gartner 1988)? Was macht diese Prozesse erfolgreich? Was sind die Herausforderungen hierbei, was die „Liabilities of Newness and Smallness“ (Bruderl & Schussler 1990, Kale & Ardit 1998, Cafferata 2009, Carayannopoulos 2009, Abatecola 2012)? Wie können neue Organisationen wachsen oder ihre Existenz nachhaltig sichern?
4. Ökonomisch: Was ist die Aufgabe und was die Wirkung von Unternehmertum in einer Volkswirtschaft (z. B. Koch 2001, Karlsson et al. 2004, Saßmannshausen 2012, Cumming et al. 2014)? Ist es die Durchsetzung von Innovationen am Markt, und damit mithin das Durchbrechen von bisherigen Gleichgewichtszuständen (Schumpeterian bzw. Evolutionary Economics), oder ist es das Entdecken und Nutzen von Asymmetrien auf oder zwischen Märkten, und damit das Herstellen von Gleichgewichtszuständen (Austrian Economics) (z. B. Schumpeter 1934, Kirzner 1973, Shane 2012, Ferreira 2017)? Ist es notwendig, die Bedingungen für das Etablieren neuer Organisationen zu verbessern (z. B. Tonoyan 2010, Estrin et al. 2013)? Gibt es ein Marktversagen, das es notwendig macht, Neugründungen zu fördern, und wie sollte eine solche Förderung geschehen (z. B. Brockmann & Staak 2011, Staak 2011, Castaño 2016, Fritsch 2019)? Was ist die Wirkung von Neugründungen in Hinblick auf die Struktur und Dynamik von Volkswirtschaften (z. B. Wennekers & Thurik 1999, Gries & Naudé 2010, Noseleit 2013, Decker et al. 2014)?
5. Pädagogisch: Ist Unternehmertum lehr- und lernbar? Was sollte vermittelt werden? Mit welchen besonderen Methoden (z. B. Justus & Caha 2018)? Welche fachlichen Inhalte und methodischen Kompetenzen sind relevant? Können Persönlichkeiten durch pädagogische Interventionen und didaktische Methoden zu unternehmerischem Denken und Handeln qualifiziert und motiviert werden? Wie und mit welcher Verantwortung der

Lehrenden? (z. B. Singh 1990, Hansemark 1998, Braukmann 2000; für einen Überblick Saßmannshausen 2015).

All diese Fragen lassen sich von Entrepreneurship auf Intrapreneurship übertragen, zum Beispiel:

1. Psychologisch: Wer sind die Intrapreneure und wie können solche Persönlichkeiten im Unternehmen entdeckt oder entwickelt werden? Welche Risikostrukturen und welchen Grad an organisationalem Einbezug bevorzugen sie im Vergleich zu Entrepreneuren?
2. Soziologisch: Was kennzeichnet Intrapreneure als soziale Gruppe innerhalb eines Betriebs und im Management generell? Wie können solche Gruppen innerhalb eines bestehenden Unternehmens angesprochen und entwickelt werden?
3. Organisationstheoretisch: Wie können Ideen von Intrapreneuren gewonnen werden, und wie evaluiert, ausgewählt und umgesetzt? Was sind geeignete Organisationsformen zur Entwicklung von Ideen (zum Beispiel In-House Incubatoren und Intrapreneurship-Programme, Wettbewerbe usw.)? Und was sind geeignete Organisationsformen zur Markteinführung von neuen Ideen (z. B. durch die Bestandsorganisation, durch neue Business Units, durch Ausgründungen, durch Mehrheits- oder Minderheitsbeteiligungen an Start-ups usw.)? Wie kann Intrapreneurship als betrieblicher Prozess organisiert und verankert werden?
4. Ökonomisch: Kann Intrapreneurship einen wesentlichen Beitrag zum Strukturwandel und zur Innovationskraft von etablierten Unternehmen leisten? Warum wäre diese Ausdrucksform dazu eher in der Lage als das herkömmliche Innovationsmanagement? Was kann dies für Unternehmen (Mikroebene) und Volkswirtschaften (Makroebene) bedeuten?
5. Pädagogisch: Ist Intrapreneurship lehr- und lernbar? Wie und mit welchen Methoden? Und vor allem, worin würde sich eine Intrapreneurship-Lehre von einer Entrepreneurship-Lehre unterscheiden, und was wären die Gemeinsamkeiten? Ist Intrapreneurship als Konzept an Nicht-Intrapreneure vermittelbar und wie, so dass diese in ihren Organisationen zumindest die Voraussetzungen für Intrapreneurship schaffen können?

Besonders der letzten, der pädagogischen Frage, und in diesem Rahmen speziell der Vermittlung von unternehmerischem Denken und Handeln an Studierende an angewandten Hochschulen, widmet sich das grenzüberschreitende EU-Ziel-ETZ-Projekt des Instituts für Strategisches Management der VŠTE Budweis und des start-up centers der OTH Regensburg, und zwar sowohl in Hinblick auf Entrepreneurship wie auch auf Intrapreneurship. Diese Frage kann allerdings nicht beantwortet werden, ohne auch die vorgenannten Forschungsfelder zu durchdringen. Das Projektteam betrat damit ein weites Feld. Dieses Feld erweiterte sich noch, als an beiden Hochschulen deutlich wurde, dass eine Prämisse des Projektantrages nicht ins Leere lief: Ein lebhaftes Interesse an unternehmerisch denkenden und handelnden Persönlichkeiten besteht nicht nur in Hinblick auf Neugründungen, sondern die etablierte Industrie im bayerisch-tschechischen Grenzgebiet hat ein reges und begründetes Interesse an Absolventinnen und Absolventen mit unternehmerischen Qualifikationen und erhofft sich davon wesentliche Impulse für das Innovationsgeschehen innerhalb ihrer Organisationen. Entsprechend war die Konferenz mit ihren in diesem Band vorgestellten Beiträgen nicht allein auf Neugründungen ausgerichtet, sondern suchte Entre- und Intrapreneurship zusammen zu bringen, und dies nicht nur aus wissenschaftlicher Perspektive, sondern die Bühne war auch für Vortragende aus der Praxis geöffnet, die ihre Ansätze und Erfahrungen den über 100 interessierten Zuhörern mitteilten.

Das Interesse aus bestehenden Unternehmen korrespondiert mit einer generellen Entwicklung des Fachs Entrepreneurship, in dessen Zuge sich der Fokus vom Etablieren neuer Organisationen (Katz & Gartner 1988) auf das Erkennen oder Kreieren von Marktchancen (Opportunities oder unternehmerische Gelegenheiten) als Kern des Fachs verlagert hat (Shane & Venkataraman 2000, Shane 2012), und solche Prozesse können ebenso durch Neugründungen, als auch durch etablierte Marktteilnehmer angestoßen werden (zur Entwicklung des Fachs Entrepreneurship vgl. Saßmannshausen 2012).

Dann aber stellt sich die Frage, warum Studierende und Hochschulabsolventen als Neugründer so viel energetischer agieren, während sich Konzerne schwertun, neue Geschäftsideen zu entdecken oder – wenn sie einmal entdeckt sind – diese konsequent und vor allem schnell umzusetzen, und sich meist besser auf die

Optimierung bestehender Portfolios verstehen? Warum gibt es kaum Konzerne, die es schaffen, ihre Ressourcen und Kompetenzen auf neue Geschäftsfelder zu übertragen? Wie könnte das unternehmerische Potential der vielen Mitarbeitenden zunächst entwickelt und dann in Innovationstätigkeit und schließlich Wertschöpfung transformiert werden? Gibt es dieses Potential, wie wird mit diesem umgegangen und welche Erfahrungen wurden dabei gemacht? Zu diesen Fragen entstand in der Projektlaufzeit ein reger Dialog in der bayerisch-tschechischen Grenzregion, der folgerichtig in ein Konferenzthema mündete, das nicht nur Neugründungen betrachtet, sondern auch die Entfaltung von Unternehmertum in bestehenden Unternehmen. Neugründungen wie bestehende Unternehmen mögen daher hoffentlich reichlich Anregungen aber auch Stoff zum Nachdenken aus diesem Tagungsband beziehen, den wir dank der Förderung durch die EU allen Interessierten dauerhaft und kostenlos online verfügbar machen können.

Eine übergeordnete Bedeutung über die bayerisch-tschechische Grenzregion hinaus ergibt sich aus dem generell gestiegenen Interesse gerade an Intrapreneurship. Kawohl et al. (2019) sprechen in ihrer jüngst vorgelegten Studie gar von einem Megatrend in der deutschen Industrie. Sie untersuchten empirisch die Intrapreneurship-Aktivitäten der Top-1000-Unternehmen in Deutschland und stellten fest, dass diese in 2018 insgesamt fast 800 Intrapreneurship-Aktivitäten lancierten. Eine Konferenzankündigung unserer Tagung wurde in den Sozialen Medien auf „LinkedIn“ fast 5.000 Mal aufgerufen, meist durch Personen, die auf leitender Ebene in großen Konzernen tätig sind, und auf „Research Gate“ entspann sich gar eine lebhaft Diskussionsrunde auf unserer Konferenzseite unter den Usern. Daher mag dieser Konferenzband und seine einzelnen Beiträge auch überregional auf Interesse stoßen. Auch hier gilt die kostenfreie Online-Verfügbarkeit dank der EU-Förderung.

Wir haben die Inhalte unseres Projektes ab 2014 geplant und es erfüllt uns mit bescheidenem Stolz, dass die Relevanz der damals entwickelten Themenstellung sich tatsächlich derart entwickelt hat. Dies bestätigt uns zudem in einer grundsätzlichen Überzeugung, nämlich dass wissenschaftliche Arbeit nicht nur durch den Blick in den empirischen Rückspiegel stattfindet, sondern mehr den Mut zur zukunftsgerichteten, konzeptionellen Arbeit finden sollte.

Zuletzt kann unsere Tagung sogar einen Beitrag zum gegenwärtigen politischen Diskurs in der Bundesrepublik Deutschland liefern. Vielleicht hat gerade deswegen die Wirtschaftszeitung des Mittelbayerischen Verlags so ausführlich berichtet? Denn es scheint im Trend der Zeit zu liegen, dass vor allem darüber debattiert wird, wie Werte verteilt werden können. Im Zeitraum der Konferenz machte besonders Kevin Kühnert von der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands entsprechend auf sich aufmerksam, forderte sogar die Enteignung unternehmerischen Vermögens. Ohne den ökonomischen und sozialpolitischen Sinn von Umverteilung generell in Frage zu stellen, muss man bemängeln, dass es in der deutschen Medienlandschaft oft viel Zuspruch für jene gibt, die Umverteilung von Werten als Lösung zur Bekämpfung von Armut sehen. Wäre es nicht noch zielführender, die Generierung von Werten als eigentliche Lösung zu betrachten? Wird zu häufig übersehen, wie schwer es ist, unternehmerische Wertschöpfung zu initiieren, da ja letztendlich doch immer nur das zur Umverteilung genutzt werden kann, was zuvor gemeinsam durch unternehmerisch agierende Personen und deren Mitstreitenden in den Betrieben am Markt erwirtschaftet wurde?

Doch anstatt unternehmerische Initiative zu beflügeln, und Menschen zu ermutigen, hohe Arbeitsbelastungen und persönliche Risiken als Unternehmerin oder Unternehmer in Kauf zu nehmen, werden in den letzten Jahren immer mehr bürokratische Hürden, rechtliche Auflagen und Haftungsrisiken, staatliche Preisgestaltung und steuerliche Nachteile etabliert oder zumindest in Aussicht gestellt, so zuletzt eine Vermögenssteuer, die vor allem in schlechten Jahren die Substanz des Mittelstands noch weiter aushöhlen würde. Kann man als Hochschullehrender unter diesen Rahmenbedingungen überhaupt noch zur Unternehmensgründung raten, zum Beispiel wenn Unternehmer für die Sozialabgaben ihrer Zulieferer und Subunternehmer haften sollen, ohne diese Risiken überhaupt beeinflussen zu können? In der Politik ist ein Umdenken dringend erforderlich: Jedes Gesetz, das der Wirtschaft neue Implikationen bringt, muss zuvor auf seine Wirkung auf die fragile Start-up Szene hin geprüft werden. Ansonsten wird staatliche Gründungsförderung immer mehr nicht das Marktversagen, sondern das eigene Staatsversagen kompensieren und letztlich sinnlos werden, da niemand eine Unternehmensgründung ernsthaft erwägen

wird, wenn am Ende aller unglaublich großen Anstrengungen und erheblichen persönlichen Risiken der hoffentlich schlussendlich eintretende unternehmerische Erfolg in den Neid der Gesellschaft und sodann geradewegs in die Verstaatlichung des unter großen Schwierigkeiten gegründeten Unternehmens führen würde. In den letzten Jahren hat die Politik oft betont, das Scheitern „sexy“ werden müsse, dass Gründerinnen und Gründer eine zweite oder auch dritte Chance haben müssen. Noch wichtiger erscheint es aber, dass überhaupt zuerst Erfolg wieder „sexy“ wird. Dem steht aber eine ausgeprägte politische und journalistische deutsche Neidkultur entgegen, die sich vor allen an den Früchten des unternehmerischen Erfolgs abarbeitet, die unternehmerischen Mühen aber geflissentlich übersieht. Doch Unternehmertum bleibt der Schlüssel zu Strukturwandel und gemeinsamen Wohlstand, mithin der sozio-ökonomischen Entwicklung insgesamt. Entrepreneurship schafft nicht nur Chancen für sich selbst, sondern gerade auch für andere, Chancen auf Arbeit und Einkommen, auf soziale Sicherheit aus Wertschöpfung und auf neue Handlungsmöglichkeiten als Anwender innovativer Produkte und Dienstleistungen (Saßmannshausen 2012). Doch dies alles nur unter der Prämisse des Erfolges. Mit diesem Tagungsband widmen wir uns zuallererst den Mühen und Herausforderungen des Unternehmertums, die die Basis solchen Erfolgs darstellen. Viel Spaß und viel Interesse beim Lesen!

Literatur

- Abatecola, G., Cafferata, R., & Poggesi, S. (2012). Arthur Stinchcombe's "liability of newness": contribution and impact of the construct. *Journal of Management History*, 18(4), 402-418.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of small business and enterprise development*, 10(1), 7-24.
- Bögenhold, D., Fink, M., & Kraus, S. (2009). Integrative Entrepreneurship-Forschung—Identifikation von Schnittstellen zwischen soziologischer und ökonomischer Perspektive. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 34(3), 22-42.

Braukmann, U. (2000). Zur Förderung von Existenzgründungen aus Hochschulen—Konturen eines neuen hochschuldidaktischen Aufgabenfeldes. In: *Perspektiven der Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, S. 87-103.

Brockmann, H., & Staak, T. (2011). Gründungsförderung zur Bereinigung von Marktversagen auf Absatzmärkten—ein konzeptioneller Ansatz. In: N. Irsch und P. Witt (Hrsg.): *Gründungsförderung in Theorie und Praxis*, herausgegeben von KfW Bankengruppe und Förderkreis Gründungs-Forschung eV, Frankfurt am Main, 25-46.

Bruderl, J., & Schussler, R. (1990). Organizational mortality: The liabilities of newness and adolescence. *Administrative science quarterly*, 530-547.

Cafferata, R., Abatecola, G., & Poggesi, S. (2009). Revisiting Stinchcombe's 'liability of newness': a systematic literature review. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 3(4), 374.

Carayannopoulos, S. (2009). How technology-based new firms leverage newness and smallness to commercialize disruptive technologies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 419-438.

Castaño, M. S., Méndez, M. T., & Galindo, M. Á. (2016). The effect of public policies on entrepreneurial activity and economic growth. *Journal of Business Research*, 69(11), 5280-5285.

Cumming, D., Johan, S., & Zhang, M. (2014). The economic impact of entrepreneurship: Comparing international datasets. *Corporate Governance: An International Review*, 22(2), 162-178.

Decker, R., Haltiwanger, J., Jarmin, R., & Miranda, J. (2014). The role of entrepreneurship in US job creation and economic dynamism. *Journal of Economic Perspectives*, 28(3), 3-24.

Estrin, S., Korosteleva, J., & Mickiewicz, T. (2013). Which institutions encourage entrepreneurial growth aspirations? *Journal of business venturing*, 28(4), 564-580.

Ferreira, J. J., Fayolle, A., Fernandes, C., & Raposo, M. (2017). Effects of Schumpeterian and Kirznerian entrepreneurship on economic growth: Panel data evidence. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(1-2), 27-50.

- Fritsch, M. (2019). Entrepreneurship-Politik. In: Entrepreneurship. Springer Gabler: Berlin, Heidelberg, S. 159-175.
- Gries, T., & Naudé, W. (2010). Entrepreneurship and structural economic transformation. *Small Business Economics*, 34(1), 13-29.
- Goss, D., Jones, R., Betta, M., & Latham, J. (2011). Power as practice: A micro-sociological analysis of the dynamics of emancipatory entrepreneurship. *Organization Studies*, 32(2), 211-229.
- Hansemark, O. C. (1998). The effects of an entrepreneurship programme on need for achievement and locus of control of reinforcement. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 4(1), 28-50.
- Hisrich, R. D. (1990). Entrepreneurship/intrapreneurship. *American Psychologist*, 45(2), 209ff.
- Justus, X., & Caha, Z. (2018): Methoden in der Gründungslehre. Rahm Verlag.
- Kale, S., & Arditi, D. (1998). Business failures: Liabilities of newness, adolescence, and smallness. *Journal of Construction engineering and management*, 124(6), 458-464.
- Karlsson, C., Friis, C., & Paulsson, T. (2004). Relating entrepreneurship to economic growth. *The Emerging Digital Economy: Entrepreneurship Clusters and Policy*. Springer-Verlag, Berlin.
- Katz, J., & Gartner, W. B. (1988). Properties of emerging organizations. *Academy of Management Review*, 13(3), 429-441.
- Kirzner, Israel M. (1973): *Competition and Entrepreneurship*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Koch, L. T. (2001). Unternehmensgründung als Motor der wirtschaftlichen Entwicklung. In: Koch, L. T. / Zacharias, C. (Hrsg.): *Gründungsmanagement*, München, Wien: Oldenburg, 23-35.
- Light, I., Bhachu, P., & Karageorgis, S. (2017). Migration networks and immigrant entrepreneurship. In: *Immigration and Entrepreneurship*, Routledge, S. 25-50.
- Luchsinger, V., & Bagby, D. R. (1987). Entrepreneurship and intrapreneurship: Behaviors, comparisons, and contrasts. *SAM Advanced Management Journal*, 52(3), 10.

- McClelland, D. C. (1961): *The Achieving Society*. Princeton NJ: Princeton University Press.
- McClelland, D. C. (1965): Achievement and entrepreneurship. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 1, S. 389-392.
- McClelland, D. C. (1987): Characteristics of Successful Entrepreneurs. In: *Journal of Creative Behavior*, Vol. 3, S. 219-233.
- Müller, Günter F. (1999): Dispositionelle und familienbiografische Faktoren unselbständiger, teilselbständiger und vollselbständiger Erwerbsarbeit. In: Rosenstiel, Lutz v. / Lang-von Wins, Thomas (Hrsg.): *Existenzgründung und Unternehmertum*. Stuttgart, S. 157-180.
- Müller, Günter F. (1999a): Indikatoren unternehmerischen Verhaltens bei Psychologiestudierenden. In: *Report Psychologie*, Nr. 24 (7), S. 462-473.
- Müller, Günter F. (2000): Eigenschaftsmerkmale und unternehmerisches Handeln. In: Müller, Günter F. (Hrsg.): *Existenzgründung und unternehmerisches Handeln: Forschung und Förderung*. Landau: Verlag Empirische Pädagogik, S. 105-121.
- Noseleit, F. (2013). Entrepreneurship, structural change, and economic growth. *Journal of Evolutionary Economics*, 23(4), 735-766.
- Parker, S. C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship?. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 19-34.
- Reynolds, P. D. (1992). Sociology and entrepreneurship: Concepts and contributions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2), 47-70.
- Ruef, M. (2015). Sociology of Entrepreneurship. *Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences: An Interdisciplinary, Searchable, and Linkable Resource*, May 2015, 1-8.
- Rule, E. G., & Irwin, D. W. (1988). Fostering intrapreneurship: The new competitive edge. *Journal of Business Strategy*, 9(3), 44-47.
- Saßmannshausen, S. P. (2012). *Entrepreneurship-Forschung: Fach oder Modetrend. Evolutorisch-wissenschaftssystemtheoretische und bibliometrisch-empirische Analysen*, Köln, Lohmar: Eul Verlag.

Saßmannshausen, S. P. (2015): Prämissen einer Entrepreneurship Education an der OTH Regensburg. In: Newsletter des start-up centers der OTH Regensburg, Ausgabe 1/2015, S. 4.

Schumpeter, Josef Alois (1934): *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit Interest and the Business Cycle*. London: Oxford Press.

Shane, S. (2012). Reflections on the 2010 AMR decade award: Delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 37(1), 10-20.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.

Singh, J. B. (1990). Entrepreneurship Education as a Catalyst of Development in the Third World. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 7(4), 56-63.

Staak, T. (2011). Allokatives Marktversagen im Gründungsgeschehen—eine wohlfahrtstheoretische Betrachtung. In: N. Irsch und P. Witt (Hrsg.): *Gründungsförderung in Theorie und Praxis*, herausgegeben von KfW Bankengruppe und Förderkreis Gründungs-Forschung eV, Frankfurt am Main, 1-24.

Thornton, P. H. (1999). The sociology of entrepreneurship. *Annual review of sociology*, 25(1), 19-46.

Thornton, P. H., Ribeiro-Soriano, D., & Urbano, D. (2011). Socio-cultural factors and entrepreneurial activity: An overview. *International Small Business Journal*, 29(2), 105-118.

Tonoyan, V., Strohmeier, R., Habib, M., & Perlitz, M. (2010). Corruption and entrepreneurship: How formal and informal institutions shape small firm behavior in transition and mature market economies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(5), 803-832.

Wennekers, S., & Thurik, R. (1999). Linking entrepreneurship and economic growth. *Small Business Economics*, 13(1), 27-56.

Inhaltsverzeichnis

A: Entrepreneurship und Intrapreneurship in Forschung und Lehre

Scaling, Accelerating and Coordinating the creating of New business: A blind spot for the Stakeholders View?!1 <i>Arjen Verhoeff</i>	1
Förderung der unternehmerischen Kompetenz: Eine Diagnostik der unternehmerischen Absichten13 <i>Johann Fabian Faltermeier</i>	13
Stakeholder-orientierte Entrepreneurship-Ausbildung an der Technischen Hochschule Ingolstadt22 <i>Stefanie Wrobel</i>	22
„5-Euro-Business“ – Praxiswettbewerb zum Thema Existenzgründung als Beispiel für die Entrepreneurship-Ausbildung Studierender30 <i>Jutta Gügel</i>	30
Business Environment in the Czech Economy 2008-2010: Barriers of Innovation Activities33 <i>Marek Vokoun</i>	33
Kompetenzentwicklungsbasierte Ausbildung an der VŠTE im Rahmen des Studienproramms Wirtschaft und Management46 <i>Iveta Kmecová und Zdeněk Čaha</i>	46
Digital Entrepreneurship Education – Verbundprojekt Grow4Digital im Donau-Naab-Regen-Dreieck56 <i>Sean Patrick Saßmannshausen, Wolfgang Voigt und German Alexander Ojeda Moreno</i>	56
Motivationale Aspekte in der Gründungslehre64 <i>Xenia Justus</i>	64

B: Entrepreneurship und Intrapreneurship in der Praxis

**Working as fast as Startups, co-pace: The Startup Organization of Continental –
Covering Entrepreneurship and Intrapreneurship Activities.....74**

Christian Beuther und Vesta Dombrowsky

**Einfluss der internen betrieblichen Faktoren auf die Wettbewerbsfähigkeit des
Unternehmens.....81**

Lukáš Polanecký

Ein Superfood gegen Hunger und Mangelernährung.....88

Iris Bleisteiner und Sophie Allgöwer

Problémy současného trhu práce v České republice.....91

František Stellner