Bestimmungsfaktoren für Erfolg im Entrepreneurship
Entwicklung eines umfassenden theoretischen Modells

Dissertation
zur Erlangung des akademischen Grades
Doktorin der Philosophie
(Dr. phil.)

vorgelegt von
Dipl.-VWL. und M.A.
Liv Kirsten Jacobsen

Erstgutachter: Prof. Dr. Günter Faltin
Zweitgutachter: Prof. Dr. Georg Schreyögg

Disputation: 27.11.2003

Berlin, 2003
Gliederung

GLIEDERUNG......................................................................................................................................... I

ABBILDUNGSVERZEICHNIS..................................................................................................................... V

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS................................................................................................................... VI

ZUSAMMENFASSUNG ............................................................................................................................ VII

ABSTRACT............................................................................................................................................... VIII

1 EINLEITUNG......................................................................................................................................... 1
  1.1 FRAGESTELLUNG UND VORGEHENSWEISE ........................................................................... 6
  1.2 STAND DER FORSCHUNG ................................................................................................. 9
  1.3 ABGRENZUNG DES THEMAS ............................................................................................ 15
  1.4 PROBLEME DER MESSUNG ............................................................................................... 17
      1.4.1 Stichproben .................................................................................................................. 18
      1.4.2 Variablen/Maße ........................................................................................................... 19
      1.4.3 Analytische Methoden ............................................................................................... 20
      1.4.4 Sonstige Messprobleme ............................................................................................. 23
      1.4.5 Zusammenfassung ...................................................................................................... 24
  1.5 VERWENDETE QUELLEN UND LITERATUR ............................................................................ 24
  1.6 ÜBERTRAGBARKEIT VON ERGEBNISSEN US-AMERIKANISCHER FORSCHUNG .............. 27

2 DEFINITIONEN ................................................................................................................................... 30
  2.1 ENTREPRENEUR .................................................................................................................... 30
      2.1.1 Entrepreneur vs. Unternehmer ..................................................................................... 32
      2.1.2 Entrepreneur vs. "Small Business Owner" ................................................................. 33
      2.1.3 Entrepreneur vs. Manager .......................................................................................... 35
      2.1.4 Annäherung an eine Definition ................................................................................... 36
  2.2 ENTREPRENEURSHIP/UNTERNEHMERTUM ....................................................................... 37
  2.3 ERFolg .................................................................................................................................... 40
  2.4 ZUSAMMENFASSUNG ............................................................................................................ 45
      2.4.1 Arbeitsdefinition von „Entrepreneur“ ......................................................................... 45
      2.4.2 Arbeitsdefinition von „Entrepreneurship“ ................................................................. 45
      2.4.3 Arbeitsdefinition von „Erfolg“ ....................................................................................... 45

3 EMPIRISCH ERMITTELTE ERFOLGSFAKTOREN ......................................................................... 47
  3.1 DIE PERSON ............................................................................................................................. 48
      3.1.1 Demografische Merkmale ............................................................................................ 48
      3.1.1.1 Lebensalter ............................................................................................................... 48
      3.1.1.2 Familiärer Hintergrund ............................................................................................ 49
      3.1.1.3 Konfession ................................................................................................................ 50
      3.1.1.4 Nationalität .............................................................................................................. 51
      3.1.1.5 Geschlecht ............................................................................................................... 52
      3.1.1.6 Zusammenfassung ................................................................................................... 53
      3.1.2 Persönlichkeitseigenschaften („Traits“) ....................................................................... 54
      3.1.2.1 Leistungsmotiv ........................................................................................................ 56
      3.1.2.2 Machbarkeitsdenken (LOC) ................................................................................... 58
3.1.2.3 Risikofreudigkeit .................................................................................................................. 59
3.1.2.4 Unabhängigkeitsstreben/Wunsch nach Autonomie .............................................................. 61
3.1.2.5 Durchhaltevermögen ........................................................................................................... 62
3.1.2.6 Wachstumsorientierung ...................................................................................................... 63
3.1.2.7 Soziale Fähigkeiten ............................................................................................................. 64
3.1.2.8 Kreativität/Neugier .............................................................................................................. 65
3.1.2.9 Unternehmerische Intuition ................................................................................................. 66
3.1.2.10 Entschlussfreudigkeit ....................................................................................................... 68
3.1.2.11 Flexibilität ........................................................................................................................ 69
3.1.2.12 Zielorientierung/Motivation/Initiative/Vision ................................................................... 69
3.1.2.13 Weitere Eigenschaften ...................................................................................................... 70
3.1.2.14 Persönlichkeitseigenschaften als Erfolgsfaktoren ............................................................. 71
3.1.3 Humankapital ........................................................................................................................ 73
3.1.3.1 Ausbildung/Wissen ............................................................................................................. 74
3.1.3.2 Berufs-/Branchenerfahrung und Marktkenntnis ................................................................. 76
3.1.3.3 Entrepreneurial Skills ........................................................................................................ 77
3.1.3.4 Betriebswirtschaftliche Kenntnisse/Management Skills .................................................... 79
3.1.3.5 Humankapital als Erfolgsfaktor ....................................................................................... 81
3.1.4 Team ....................................................................................................................................... 82
3.1.5 Unternehmerisches Verhalten ............................................................................................... 85
3.1.6 Die Erfolgsfaktoren des Entrepreneurs ................................................................................. 87
3.2 DAS NEUE UNTERNEHMEN .................................................................................................. 88
3.2.1 Marktwende und Geschäftsmodell ....................................................................................... 88
3.2.1.1 Marktwende („Opportunity“) und Information ................................................................. 88
3.2.1.2 Geschäftsidee und Geschäftsmodell .................................................................................. 89
3.2.1.3 Innovation ........................................................................................................................ 92
3.2.1.4 Das Geschäftsmodell als Erfolgsfaktor .......................................................................... 94
3.2.2 Strategie und Planung ............................................................................................................ 95
3.2.2.1 Strategie/Marketing .......................................................................................................... 95
3.2.2.2 Planung ............................................................................................................................ 98
3.2.2.3 Change Management ....................................................................................................... 99
3.2.2.4 Zusammenfassung .......................................................................................................... 100
3.2.3 Netzwerke ............................................................................................................................. 100
3.2.3.1 Netzwerke ........................................................................................................................ 100
3.2.3.2 Inkubatoren ...................................................................................................................... 102
3.2.3.3 Zusammenfassung .......................................................................................................... 103
3.2.4 Struktur/Organisationsform .................................................................................................. 104
3.2.4.1 Rechtsform ....................................................................................................................... 104
3.2.4.2 Interne Struktur ............................................................................................................... 104
3.2.4.3 Zusammenfassung .......................................................................................................... 106
3.2.5 Finanzierung ........................................................................................................................ 106
3.2.5.1 Finanzielle Grundausstattung ........................................................................................ 106
3.2.5.2 Eigenkapital vs. Fremdkapital ........................................................................................ 108
3.2.5.3 Anschlussfinanzierung .................................................................................................... 109
3.2.5.4 Sparsamer Umgang mit Ressourcen ............................................................................. 109
3.2.5.5 Zusammenfassung .......................................................................................................... 110
3.2.6 Die Erfolgsfaktoren des neuen Unternehmens ..................................................................... 110
3.3 DAS UMFELD .......................................................................................................................... 112
3.3.1 Mikrosoziales Umfeld ................................................................. 113
3.3.2 Kultur und gesellschaftliches Klima ........................................ 115
3.3.3 Ökonomische Situation ............................................................ 118
3.3.4 Branche ................................................................................ 120
3.3.5 Standort ............................................................................... 121
3.3.6 Ordnungspolitisches Umfeld .................................................... 123
3.3.7 Wirtschaftspolitik/Fördermaßnahmen ..................................... 125
3.3.8 Die Erfolgsfaktoren des Umfelds. ............................................ 126
3.4 Synopse der empirisch ermittelten Erfolgsfaktoren .................... 128

4 Erfolgsmodelle .................................................................................. 133
4.1 Success/Failure-Modell von Lussier (1995) .................................... 134
4.1.1 Beschreibung des Modells ...................................................... 134
4.1.2 Kritik des Modells ................................................................. 136
4.2 NVP-Modell von Sapienza/Grimm (1997) ..................................... 137
4.2.1 Beschreibung des Modells ...................................................... 137
4.2.2 Kritik des Modells ................................................................. 140
4.3 Entrepreneurship-Framework von Cooper (1995) ....................... 141
4.3.1 Beschreibung des Modells ...................................................... 141
4.3.2 Kritik des Modells ................................................................. 142
4.4 Erfolgsmodell von Plaschka (1986) .............................................. 144
4.4.1 Beschreibung des Modells ...................................................... 144
4.4.2 Kritik des Modells ................................................................. 145
4.5 Modell zum Einfluss von Führungskräften auf Erfolg von Hein (1998) 147
4.5.1 Beschreibung des Modells ...................................................... 147
4.5.2 Kritik des Modells ................................................................. 149
4.6 Erfolgsmodell von Rauch/Frese (1998) ......................................... 150
4.6.1 Beschreibung des Modells ...................................................... 150
4.6.2 Kritik des Modells ................................................................. 152
4.7 Entrepreneurship-Modell von Covin/Slevin (1991) .................... 153
4.7.1 Beschreibung des Modells ...................................................... 153
4.7.2 Kritik des Modells ................................................................. 157
4.8.1 Beschreibung des Modells ...................................................... 158
4.8.2 Kritik des Modells ................................................................. 161
4.9 Sustaining-Entrepreneurship-Modell von Naftziger/Hornsby/Kuratko (1994) ................................................................. 163
4.9.1 Beschreibung des Modells ...................................................... 163
4.9.2 Kritik des Modells ................................................................. 165
4.10 Three-Driving-Forces-Modell nach Timmons (1994b) ............ 167
4.10.1 Beschreibung des Modells ...................................................... 167
4.10.2 Kritik des Modells ................................................................. 169
4.11 Zusammenfassung ................................................................. 171

5 Entwicklung eines theoretischen Erfolgsmodells ......................... 175
5.1 Anforderungen an das Modell ..................................................... 175
5.2 Elemente des Modells .............................................................. 178
5.2.1 Demografische Faktoren ....................................................... 180
5.2.2 Persönlichkeitsmerkmale ....................................................... 181
5.2.3 Humankapital ................................................................. 183
5.2.4 Mikrosoziales Umfeld ........................................................................................................ 184
5.2.5 Makroökonomisches und gesellschaftliches Umfeld .................................................... 186
5.2.6 Erstes vorläufiges Modell ............................................................................................... 187
5.2.7 Der Entrepreneur: Erwartungen, Überzeugungen, Ziele .............................................. 188
5.2.8 Situation und Wahrnehmung .......................................................................................... 191
5.2.9 Geschäftsmodell/Marktchance/Idee .............................................................................. 191
5.2.10 Motivation .................................................................................................................... 193
5.2.11 Unternehmerisches Verhalten/Unternehmerische Handlung ........................................ 196
5.2.11.1 Verhaltenstheorie ........................................................................................................ 197
5.2.11.2 Rollentheorie ............................................................................................................. 199
5.2.11.3 Handlungstheorie ...................................................................................................... 199
5.2.11.4 Zusammenfassung .................................................................................................... 202
5.2.12 Zweites vorläufiges Modell .......................................................................................... 203
5.2.13 Das neue Unternehmen ............................................................................................... 204
5.2.13.1 Finanzierung .............................................................................................................. 206
5.2.13.2 Organisation ............................................................................................................. 207
5.2.13.3 Strategie/Marketing/Planung ..................................................................................... 209
5.2.13.4 Zusammenfassung .................................................................................................... 211
5.2.14 Netzwerke und professionelle Hilfe/Beratung ............................................................ 212
5.2.15 Team ................................................................................................................................ 215
5.2.16 Standort ....................................................................................................................... 217
5.2.17 Branchenstruktur ......................................................................................................... 219
5.2.18 Makroökonomisches und gesellschaftliches Umfeld .................................................. 220
5.2.19 „Black Box“ ................................................................................................................ 221
5.2.20 Erfolg ........................................................................................................................... 222
5.2.21 Rückwirkungen ............................................................................................................. 224
5.2.22 Drittes vorläufiges Modell ........................................................................................... 225
5.3 Die Dimensionen des Modells .......................................................................................... 227
5.3.1 Zeitdimension ................................................................................................................... 227
5.3.2 Einflussdimensionen ....................................................................................................... 228
5.4 Entrepreneurship-Erfolgs-Modell ..................................................................................... 230
5.5 Implikationen des Modells ............................................................................................... 231
5.5.1 Forschung ..................................................................................................................... 232
5.5.3 Politik ............................................................................................................................. 235
5.6 Einschränkungen des Modells .......................................................................................... 237
6 Schlussfolgerungen und Ausblick ....................................................................................... 239
6.1 Der Gründererfolg als komplexes Phänomen ................................................................... 240
6.2 Der Entrepreneur als zentraler Erfolgsfaktor .................................................................. 241
6.3 Weitere Erfolgsfaktoren und ihre Wirkung ..................................................................... 243
6.4 Ausblick ............................................................................................................................ 244
7 Literatur- und Quellenverzeichnis ....................................................................................... 247
8 Ausdrucke von verwendeten Internet-Seiten .................................................................... 278
Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: ÜBERSICHT ÜBER GEWERBEANMELDUNGEN 1996-2001 ................................................. 4
ABBILDUNG 2: GRÜNDUNGSAKTIVITÄTEN IN DEUTSCHLAND 1998-2001............................................... 4
ABBILDUNG 3: DREI DIMENSIONEN VON ENTREPRENEURSHIP NACH HORNADAY (1992) ............ 39
ABBILDUNG 4: MODELL NACH COOPER (1995) .................................................................................. 142
ABBILDUNG 5: MODELL NACH PLASCHKA (1986) ........................................................................... 144
ABBILDUNG 6: MODELL NACH HEIN (1998) ..................................................................................... 147
ABBILDUNG 7: PSYCHOLOGISCHES ZIEL-STRATEGIE-MODELL VON RAUCH/FRESE (1998) ....... 151
ABBILDUNG 8: MODELL NACH COVIN/SLEVIN (1991) ..................................................................... 154
ABBILDUNG 9: MODELL NACH HERRON/ROBINSON (1993) ............................................................ 159
ABBILDUNG 10: MODELL NACH NAFFZIGER/HORNSBY/KURATKO (1994) .................................... 164
ABBILDUNG 11: THREE-DRIVING-FORCES-MODELL NACH TIMMONS (1994b) ......................... 167
ABBILDUNG 12: VEREINFACHTES DRIVING-FORCES-MODELL NACH BYGRAVE (1994) .......... 169
ABBILDUNG 13: ERSTES VORLÄUFIGES MODELL .............................................................. 188
ABBILDUNG 14: EINFACHES MOTIVATIONSMODELL NACH STAHEL (1994) ................................. 195
ABBILDUNG 15: ORGANIZATION FORMATION MODELL NACH LEARNED (1992) ...................... 201
ABBILDUNG 16: INTENTIONS-MODELL VON SHAPERO (1984) ..................................................... 201
ABBILDUNG 17: GRÜNDUNGSMODELL NACH GREENBERGER/SEXTON (1988) ......................... 202
ABBILDUNG 18: ZWEITES VORLÄUFIGES MODELL ......................................................................... 204
ABBILDUNG 19: DRITTES VORLÄUFIGES MODELL ......................................................................... 226
ABBILDUNG 20: ENTREPRENEURSHIP-ERFOLGSMODELL ......................................................... 230
Abkürzungsverzeichnis

bzw. beziehungsweise
d.h. das heißt
div. diverse
EAO Entrepreneurial Attitude Orientation
ED Erstdruck
ESM Entrepreneurial Strategy Making
Et al. Und andere
Etc. et cetera
EU Europäische Union
Frontiers Frontiers of Entrepreneurship Research
ggf. gegebenenfalls
i.d.R. in der Regel
i.e.S. im eigentlichen Sinne
IfM Institut für Mittelstandsforschung
Kap. Kapitel
KMU Kleine und mittlere Unternehmen
LLL Long Life Learning
LoC Locus of control
MIT Massachusetts Institute of Technology
nAch need for achievement
ND Neudruck
NGO Non-Governmental Organizations
NIÖ Neue Institutionenökonomie
NVP New Venture Performance
o.ä. oder ähnliches
o.J. ohne Jahr
o.O. ohne Ort
o.V. ohne Verfasser
o.S. ohne Seite (meist bei Internet-Veröffentlichungen)
S. Seite
SBO Small Business Owners
SKPT Sozial-Kognitive Persönlichkeitstheorie
u.a. unter anderem
u.U. unter Umständen
u.v.a.m. und vieles andere mehr
USA United States of America
v. von
Vgl. Vergleiche
vs. versus
z.B. zum Beispiel
z.T. zum Teil
Zusammenfassung


In der vorliegenden Arbeit wurde dennoch versucht, ein umfassendes Modell zu entwickeln, das die relevanten Bestimmungsfaktoren für Erfolg im Entrepreneurship enthält. Dafür wurde eine Vielzahl empirischer Ergebnisse untersucht, die in den Vereinigten Staaten und Deutschland bis 2002 veröffentlicht wurden. Ihre Synopse zeigt sechzehn Faktoren, die sich in Übereinstimmung der meisten Studien als tatsächlich erfolgsrelevant herausgestellt haben.


Das entwickelte umfassende Modell zielt ab auf die Verbesserung der theoretischen Grundlagen in der Entrepreneurship-Forschung und kann angewendet werden, um die Wirtschaftspolitik, die Entrepreneurship-Ausbildung sowie deren Beratung von Unternehmensgründern zu verbessern.
Abstract

Most of Entrepreneurship Research has tried to answer the question: What makes some new firms succeed and others fail? Plenty of answers have been found: the entrepreneurs’ personality, the quality of his business model, the structure of the management team, the planning, the strategy, the supportive environment and many others. Problems arise as each entrepreneurial process contains individual, dynamic and path dependent elements and thus can hardly be modeled or condensed to a persuasive theory.

The developed theoretical framework is based on the evaluation and interpretation of the very extensive and voluminous empirical work published in the entrepreneurship field in the United States and Germany until 2002. It includes the results of many different approaches (Traits-Approach, Behavioral Approach, Environmental Approach, etc.). Out of the vast amount of empirical work, 16 success factors are deducted that appear to have an effect on new venture performance.

These are: 1. demographic factors, 2. certain personality traits (creativity, intuition, nAch, initiative, ambition, ability of calculating risks, positive energy, people skills and some others), 3. human capital consisting of experience, skills and education, 4. a refined business model, 5. the existence of a team and the size, education and experience of the team members, 6. the entrepreneurial behavior, 7. the use of network and professional help, 8. the reasonable financing, 9. a market-oriented niche-strategy, good marketing and sufficient planning, 10. a flexible but professional structure, 11. a positive micro-social climate, 12. the existence of market opportunities, 13. a culture enhancing entrepreneurship and a positive economic situation, 14. a location where clusters and networks can develop or are developed, 15. the corporate surrounding, 16. conducive regulative and economic policy.

These variables are put together in a comprehensive model that 1. explains Performance as the main variable, 2. refers to and combines a variety of different interdisciplinary theories, 3. takes into consideration the relevant success factors found in empirical research according to their intensity of influence; 4. introduces different dimensions, 5. implements the complexity of the entrepreneurial process by considering dynamics and repercussions, and 6. includes stochastical factors.

The developed model is aimed at an improvement of the theoretical base of entrepreneurial success-factor research and can be used for the improvement of governmental policies and business education.
1 Einleitung


Der Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft erfordert außerdem immer mehr kleinere und flexiblere Unternehmen, die schnell auf veränderte Marktbedingungen reagieren können, innovativ und effektiv arbeiten. In vielen Branchen gibt es Beispiele für neue, kleine Unternehmen, die in kurzer Zeit größere ihrer Branche überholt haben.

Kleine Unternehmen sind auch viel leichter in der Lage, das zu leisten, was PETERS/WATERMAN (1991) in ihrem Buch „Auf der Suche nach Spitzenleistungen“ als...

Es ist also kein Wunder, dass sich besonders in den vergangenen Jahren wieder hohe Erwartungen an neue, kleine Unternehmen richten. Trotz der Probleme der New Economy sind junge, dynamische Neugründungen große Hoffnungsträger, denn sie sind nicht nur die Quelle neuer Arbeitsplätze, sondern auch der Motor für mehr Wachstum, kreative Entwicklungen, Innovationen und bei der Schaffung neuer Wirtschaftsstrukturen von größter Bedeutung. Wie die Süd- deutsche Zeitung in einem Artikel über „Erfolg in der Krise“ schrieb: „Es geht um Investitionen in die Zukunft – und um eine Unternehmenskultur, bei der die Mitarbeiter ihre Kreativität und Motivation, im Vordergrund stehen. Letztlich kommt der Erfolg immer von unten.“ Es besteht sogar die Hoffnung, dass Entrepreneurship ein sich selbst verstärkender Prozess ist, der durch die Schaffung neuer Märkte und Netzwerke Externalitäten schafft, die die Wirtschaft stärker beflügeln als die Summe der einzelnen Unternehmen vermuten lässt.

Diese neuen, oft äußerst innovativen Unternehmen sind tatsächlich die Keimzelle des marktwirtschaftlichen Systems. Sie erkennen und befriedigen neue Bedürfnisse, schaffen Nachfragen nach Produkten und Dienstleistungen, die es zuvor nicht gab, und erwirtschaften damit gesamtwirtschaftlichen Wohlstand und Wachstum. Die Gründer dieser Unternehmen sind Personen, die ihre Ideen und Visionen in Taten umsetzen, oder mehr noch: HARREL formulierte sogar Folgendes: „If it were not for the entrepreneurs, we would be in a depression that would make 1929 seem like a boom."

Doch trotz dieser enormen wirtschaftlichen Bedeutung sind der Einfluss der Lobby von neuen, kleinen Unternehmen und ihre Stellung im öffentlichen Bewusstsein erstaunlich gering. Sie leben quasi in einem ökonomischen Niemandsland,
denn sie sind aufgrund ihrer großen Unterschiedlichkeit schwer einzuordnen und passen nicht in die vorrangig gleichgewichtsorientierte ökonomische Theorie.

Bis in die 90er Jahre hinein wurde Selbstständigkeit und Entrepreneurship sogar eher skeptisch beurteilt, ein „refuge of the misfit and the lunatic fringe“\(^8\). Entrepreneure wurden nicht selten als „driven, amoral economic, sociopaths wreaking havoc on society“\(^6\) und „misfits cast off from wage work“\(^10\) beschrieben. Auch von der Wirtschaftspolitik wurden Unternehmensgründer nicht unbedingt ermutigt: Große Konzerne und quasi-monopolistische Strukturen genossen ihnen gegenüber einen deutlichen Vorzug.\(^11\) Man kann sogar sagen, dass die „Verteufelungen von Unternehmern“\(^12\) in der Öffentlichkeit und auch in den Massenmedien an der Tagesordnung waren.


---

\(^8\) BATY (1990), S. xii.
\(^9\) BAUMOL (1990), zitiert nach REYNOLDS (1997b), S. 461.
\(^10\) EVANS/LEIGHTON (1989), S. 532.
\(^11\) Vgl. ACS/AUDRETSCH (1992), S. 54.
\(^12\) WÖLLNER (1990), S. 188.
\(^15\) Vgl. INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG DER UNIVERSITÄT MANNHEIM (o.J.). Der anfängliche Boom war jedoch auf ein relativ niedriges Anfangsniveau zurückzuführen.

---

**Abbildung 1**: Übersicht über Gewerbeanmeldungen 1996-2001\(^{16}\)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Jahr</th>
<th>Gewerbeanmeldungen</th>
<th>Gründungen pro 1000 Einwohner</th>
<th>Prozent der Neu-gründungen an den Gewerbeanmeldungen</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1998</td>
<td>811 377</td>
<td>79</td>
<td>k.A.</td>
</tr>
<tr>
<td>1999</td>
<td>780 935</td>
<td>76</td>
<td>27,3</td>
</tr>
<tr>
<td>2000</td>
<td>755 172</td>
<td>73</td>
<td>26,5</td>
</tr>
<tr>
<td>2001</td>
<td>728 978</td>
<td>71</td>
<td>25,2</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Abbildung 2**: Gründungsaktivitäten in Deutschland 1998-2001\(^{17}\)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Jahr</th>
<th>Gründungsaktivitäten-Index</th>
<th>Einschätzung der Gründungsgelegenheiten in Prozent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1998</td>
<td>61</td>
<td>16,6</td>
</tr>
<tr>
<td>1999</td>
<td>114</td>
<td>14,5</td>
</tr>
<tr>
<td>2000</td>
<td>123</td>
<td>29,8</td>
</tr>
<tr>
<td>2001</td>
<td>102</td>
<td>23,7</td>
</tr>
</tbody>
</table>

---


18 Vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT (2003). Es gibt sogar Gesellschaften mit deutlich höherer Selbständigkeitsquote (außerhalb der Landwirtschaft, z.B. Belgien, Irland, Großbritannien: ca. 12-13 Prozent, Griechenland (28 Prozent), Italien (23 Prozent), Portugal, Spanien (je 19 Prozent), (Stand
uns, allerdings ein kulturell viel tiefer verwurzeltes Phänomen, wie das Sprichwort "If you are not a millionaire or bankrupt by the time you are thirty, you are not really trying" belegt. Aber hier wie dort sind es die Selbständigen, die sich durch den höchsten Grad persönlicher Zufriedenheit und beruflicher Erfüllung auszeichnen, obwohl sie oft deutlich länger und unter immensen Stress arbeiten als die abhängig Beschäftigten. Viele lieben offenbar „the entrepreneurial game for the game’s sake“.


In Kenntnis dieser Tatsachen ist es eigentlich verwunderlich, dass nicht viel mehr Menschen den Sprung in die Selbständigkeit wagen, zumal viele Gründungen


19 Timmons (1994a), S. vi.
sogar erfolgreich sind. Deutlich mehr als die Hälfte aller Gründungen in den USA überleben nämlich acht Jahre oder länger, und nur 18 Prozent müssen ihr Geschäft wegen Überschuldung wieder aufgeben.\textsuperscript{21} Obwohl die Statistiken den Jüngeren bessere Chancen einräumen, gibt es für eine erfolgreiche Unternehmensgründung keine Altersgrenzen: Der Gründer von Kentucky Fried Chicken, Colonel SANDERS, war mit seinen 65 Jahren noch deutlich älter als McDonald’s-Gründer Ray KROC, der mit 53 sein inzwischen erheblich gewachsenes Unternehmen begründete.

### 1.1 Fragestellung und Vorgehensweise

Die Hauptfrage, die sich vor der Gründung eines neuen Unternehmens nicht nur der Gründer selbst stellt, der diesen Sprung wagt, sondern auch dessen Geldgeber, Konkurrenten, Zulieferer, Mitarbeiter, und nicht zuletzt seine Kunden, lautet: Wird die Gründung erfolgreich sein? Und weiterhin: Ist der Erfolg steuerbar? Wenn ja, was sind die Bestimmungsfaktoren/Indikatoren für eine erfolgreiche Unternehmensgründung? Oder anders gefragt: „\textit{Why \textit{do}s some new firms succeed and others fail.}“\textsuperscript{22} Liegt es vor allem an der Persönlichkeit des Gründer, am herausragenden Geschäftsmodell, der Struktur des Führungsteams, an der guten Planung, am förderlichen Umfeld, an der vorteilhaften staatlichen Förderung oder lediglich an dem Umstand, zur richtigen Zeit am richtigen Ort gewesen zu sein? Kurz: Gibt es „kritische“ Bestimmungsfaktoren, die verallgemeinerbar und gleichzeitig messbar sind, so dass der Erfolg eines neuen Unternehmens im Voraus beurteilt werden kann?

Schwierigkeiten ergeben sich dabei an vielen Punkten. Es existieren beispielsweise kaum strukturierbare Beziehungen zwischen den Ausgangsbedingungen und dem eintretenden Erfolg. Jeder unternehmerische Prozess enthält sowohl individuelle, dynamische als auch stochastische Elemente, so dass er nur sehr schwer modelliert oder gar zu einer Theorie kondensiert werden kann. Nonlineare, pfadabhängige Systeme "are potentially fraught with problems if we try to make predictions about their future behavior"\textsuperscript{23}. Doch genau diese Unberechenbarkeit und Unvorhersehbarkeit ist wohl andererseits auch der große Vorteil des Entrepreneurship-Prozesses, denn wenn er wirklich derart leicht modelliert werden könne, so schrieb RUMELT (1987, S. 156), „it’s too late to make money“. Es gibt of-

\begin{footnotesize}
\begin{enumerate}
\item BYGRAVE (1989a), S. 28.
\end{enumerate}
\end{footnotesize}
fensichtlich viele unscharfe Indikatoren, die zu unternehmerischen Erfolg beitra-
gen. Solche Indikatoren festzulegen und vergleichbar zu machen, stellt die vor-
liegende wissenschaftliche Analyse aufgrund der Unterschiedlichkeit der For-
schungsergebnisse über Unternehmen und Unternehmer vor große Herausforde-
rungen.

Eine weitere Schwierigkeit ergibt sich bei der Definition des Begriffs „Erfolg“. Wenn „Erfolg“ das eigentliche Ziel ist, dann sollte Erfolg einer allgemeingültigen Definition zugänglich sein. Ist z.B. Umsatzwachstum, eine Erhöhung der Be-
schäftigtenanzahl oder lediglich der Verbleib im Handelsregister „Erfolg“ oder ist es sogar schlicht die spezifische Erreichung der (oft sogar nicht-ökonomischen) Ziele des Unternehmers, welche auch immer das sein mögen? Die Meinungen von Unternehmern, Geldgebern, Aufsichtsräten, Shareholdern und anderen darüber, was denn nun „Erfolg“ ist, gehen dabei deutlich auseinander.

Daher bleibt die Frage nach der Definition und den Bestimmungsfaktoren von Erfolg aktuell und berechtigt. Wenn wir besser verstehen, was den Erfolg von neu gegründeten Unternehmen beeinflusst, können nicht nur die unmittelbar Betroffenen ihr Vorgehen daran orientieren, sondern insbesondere auch Politik, Wirtschaft und Wissenschaft würden profitieren, wenn sie an diesen Kriterien z.B. ihre Wirtschaftspolitik, bestimmte Fördermaßnahmen und nicht zuletzt auch die Business-Ausbildung ausrichten. Denn trotz aller Unberechenbarkeit und Un-
terschiedlichkeit der Prozesse gibt es wesentliche Einflussgrößen - so die Haupt-
hypothese der vorliegenden Arbeit -, die Erfolg, wenn schon nicht garantieren, so doch wahrscheinlicher machen. Somit wird hier in Anlehnung an Casson formuliert: „Thus even a predictive theory cannot be developed, it is still possible to have a testable one.“

Zu den wesentlichen Einflußgrößen für unternehmerischen Erfolg gehört neben einem stimmigen Geschäftsmodell, guter Vorbereitung auf der Mikroebene und einem fruchtbaren Umfeld auf der Makroebene vor allem die Person des Unter-
nehmers selbst. Allerdings nicht im statischen Sinne des „Traits“-Ansatzes, son-
dern vielmehr als dynamische Kombination aus demografischen Faktoren, Eigen-
schaften, Fähigkeiten, Erfahrung, Ausbildung sowie dem mikrosozialen, makro-
ökonomischen und gesellschaftlichen Umfeld, die zu einem entsprechend unter-
nehmerischen Verhalten führt. Entrepreneure (und damit sind nicht „small busi-
ness owners“ gemeint, sondern innovative und wachstumsorientierte Unterneh-
mensgründer) sind nicht die Norm. Sie sind besondere Persönlichkeiten. Selbst

wenn das gesamte Umfeld stimmt, braucht es Entrepreneure, die ihre Chance ergreifen, denn: „Somebody has to do it. Somebody has to decide to do it“\textsuperscript{25}.

Da es also offensichtlich Erfolgsfaktoren gibt und weil sie auch erkennbar und steuerbar sind, soll sich diese Untersuchung schwerpunktmäßig mit den Bestimmungsfaktoren für Erfolg von Unternehmensgründungen beschäftigen und nach der Rolle fragen, welche die Persönlichkeit des Unternehmensgründers und die anderen Einflussfaktoren dabei spielen.

Die Beantwortung dieser Fragestellungen wird allerdings nicht einfach sein. Stellvertretend für viele andere mahnt COOPER (1993, S. 251): „We need better theoretical frameworks and more theory-driven empirical research. In some cases our understanding may be advanced by borrowing constructs and theoretical frameworks from other fields … [The] failure to use contemporary concepts in the behavioural sciences has been one reason for disappointing research on the role of personality traits."

Genau dieser Aufforderung will die vorliegende Arbeit Folge leisten. Das zu entwickelnde Erfolgsmodell soll aufgrund empirischer Belege und auf der Basis theoretischer Grundlagen eine umfassende Erklärung jener Faktoren bieten, die den Erfolg von neu gegründeten Unternehmen beeinflussen. Es soll zu einem „conceptual framework“ beitragen, der von der Forschung immer wieder gefordert und von der Praxis dringend benötigt wird, um all jenen praktische Handlungsanweisungen zu geben, die selbst ein Unternehmen gründen oder eine Unternehmensgründung fördern wollen.


Im zweiten Teil der Arbeit werden dann zehn bisher aufgestellte Erfolgsmodelle einer kritischen Würdigung unterzogen. Nach der Darstellung ihrer Elemente und theoretischen Grundlagen wird diskutiert, inwiefern sie die im vorherigen Kapitel als entscheidend erkannten Faktoren auch tatsächlich beinhalten.

\textsuperscript{25} KRUEGER/BRAZEAL (1994), S. 101.
Auf der Grundlage dieser Erkenntnisse wird im dritten Teil der Arbeit ein umfassendes Modell entwickelt. Im Gegensatz zu den bisher bekannten Erfolgsmodellen wird es sich dadurch auszeichnen, dass es

1. den Erfolg (sowohl in seiner finanziellen als auch in seiner nicht-finanziellen Form) als zu erklärende Größe in den Mittelpunkt stellt,

2. eine Reihe unterschiedlicher interdisziplinärer Forschungsrichtungen (z.B. Eigenschaftstheorie, Verhaltenstheorie, Handlungstheorie; organisationale und strategische sowie Cluster- und Netzwerk-Ansätze) konstruktiv verbindet,

3. alle in der Empirie als deutlich erfolgsrelevant erkannten Faktoren berücksichtigt und gemäß ihrer Einflussstärke verbindet,

4. eine Einfluss- und Zeitdimensionen einführt,

5. die Komplexität in Form von Dynamik und Rückkopplungen implementiert und letztlich

6. die Existenz stochastischer Faktoren berücksichtigt.

Im Anschluss an diese theoretische Darstellung des Modells werden seine Einschränkungen, aber auch seine Implikationen sowohl für die Forschung als auch für die Praxis und die Politik diskutiert. Schlussendlich werden die Ergebnisse der gesamten Analyse in einer Schlussbemerkung zusammengefasst. Hier wird der weiterhin nötige Forschungsbedarf benannt.

### 1.2 Stand der Forschung

Schon 1971 stellte Peter Kilby in einem mittlerweile fast legendären und oft zitierten Artikel fest, dass die Suche nach den Gründen für unternehmerischen Erfolg der Suche nach dem „Heffalump“ aus der Geschichte „Winnie the Pooh“ ähnelte: Dieser Heffalump, ein großes und wichtiges Tier, wurde schon von vielen gejagt, keiner sei jedoch seiner habhaft geworden. Alle Personen, die es angeblich schon einmal gesehen hätten, beschrieben es als riesig, konnten sich aber nicht auf Einzelheiten einigen. Viele Jäger hätten aus Unkenntnis über die Ernährungsgewohnheiten des Heffalumps Köder benutzt, die ihnen selbst gut schmeckten. Auch versuchten sie, andere davon zu überzeugen, dass das, was sie gefangen hätten, tatsächlich der Heffalump sei. Doch das hätte kaum jemanden überzeugt, und so gehe die Jagd ständig weiter.26

---


Die Aufgabe, ein stimmiges Urteil aus den Forschungsarbeiten abzuleiten, wird zusätzlich dadurch erschwert, dass viele empirische Arbeiten sehr unterschiedliche Stichproben, Maßzahlen und Methoden verwenden, was eine Vergleichbarkeit der Forschungsergebnisse fast unmöglich macht. Auch über die Definitionen der Begriffe „Entrepreneurship“, „Entrepreneur“ (z.B. im Unterschied zum „Unternehmer“) und ganz besonders über den Begriff „Erfolg“ herrscht wenig Einigkeit.


Das Interesse der Wissenschaft, aber auch von Politik und im Bereich der Publizistik, ist besonders in den letzten Jahren gestiegen. Es hat einige größere und eine Vielzahl kleinerer Forschungsprojekte zu den Themen Unternehmensgründung und Entrepreneurship gegeben. Viele führen jedoch, wie MÜLLER-BÖLLING und KLANDT zu Recht bemängeln, „bezogen auf die Art der Fragestellung, die eingesetzten Messinstrumente, realisierten Stichproben und sonstigen forschungs- methodischen Ansätzen, ein deutliches Eigenleben.“32


---

32 MÜLLER-BÖLLING/KLANDT (1990), S. 144.


Seit Ende der 80er/Anfang der 90er Jahre wurde eine Reihe von Artikeln veröffentlicht, die den „Trait Approach“ kritisieren.35 So stellte GARTNER (1989) sogar ziemlich brüsk die Frage, ob es denn überhaupt wichtig sei, nach der Person des Unternehmens zu fragen. Der „Traits“-Ansatz führe seiner Ansicht nach nicht zu einer Erklärung von Entrepreneurship oder Erfolg, da „a startling number of traits and characteristics have been attributed to the entrepreneur, and a „psychological profile“ of the entrepreneur assembled from these studies would portray someone larger than life, full of contradictions, and, conversely, someone so

full of traits that (s)he would have to be a sort of generic ‘Everyman’“. Er stellte daraufhin zur Diskussion, ob es nicht viel wichtiger sei herauszufinden, was ein Entrepreneur tut, um erfolgreich zu sein. Er verfolgte damit eindeutig einen verhaltenstheoretischen Ansatz.


37 Vgl. u.a. HILLS/WELSCH (1986); LORRAIN/DUSSAULT (1988); SCHERER/ADAMS et al. (1989); BELLU/DAVIDSSON/GOLDFARB (1990); KAO (1991); GARTNER/BIRD/STARR (1992); KRUEGER/CARSJ (1993); BRÜDERI/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996); RIPSAS (1997).
38 Vgl. u.a. SANDBERG (1986); BEGLEY/BOYD (1987).


Erst das Scheitern eines großen Zahl von New Economy-Unternehmen seit dem Jahr 2000 scheint die wissenschaftliche Beschäftigung mit den tatsächlichen unternehmerischen Erfolgsfaktoren, zu denen neben der Person des einzelnen Entrepreneurs vor allem auch ein überzeugendes Geschäftsmodell gehört, zu befördern. So sind in den letzten zwei Jahren einige neuere deutschsprachige Arbeiten (FALTIN (2001); BLUM/LEIBRAND (2001); BECKER/DIETZ (2002); FRITSCH/GROTZ


1.3 Abgrenzung des Themas

So interessant es auch wäre herauszufinden, was bestimmte Menschen dazu bringt, das Risiko und ein Höchstmaß an Arbeit auf sich zu nehmen, um ein Unternehmen zu gründen, erscheint es doch im gesamtgesellschaftlichen Zusammenhang wichtiger, danach zu fragen, wie es diesen Personen gelingt, erfolgreiche Unternehmen zu gründen und trotz erheblicher Hürden am Leben zu erhalten. Deshalb soll die Frage der Gründungshandlung in dieser Arbeit der nach den Faktoren für den Gründungserfolg nachgeordnet werden. Da sie sich zum Teil aber bedingen, werden sie – sofern für die Fragestellung erforderlich – im Rahmen dieser Arbeit behandelt.

In der Entrepreneurship-Forschung gibt es eine große Anzahl verschiedener Forschungsansätze, die sich mit unterschiedlichen Aspekten dieses sehr breiten Feldes auseinandersetzen, z.B. mit Risiko-Kapital, Corporate Entrepreneurship, Wachstum, Familienunternehmen, Technologietransfer, Innovation, Organisation, etc.. Die meisten dieser konkreten Aspekte werden nur soweit betrachtet, wie sie für die konkrete Fragestellung Bedeutung haben.

Das gleiche gilt für Entrepreneurship bei Frauen. Dieses Thema hat in der Forschung ohne Zweifel eine große Aufmerksamkeit erfahren. In dieser Untersuchung werden die Unterschiede zwischen Frauen und Männern in Bezug auf Entrepreneurship43 jedoch nur insofern betrachtet, wie sie für die Betrachtung

43 Vgl. u.a. CUBA/DECENZO/ANISH (1983); BOWEN/HISRICHT (1986); HISRICHT (1986); CROMIE (1987); BIRLEY (1989); SEXTON/BOWMAN-UPTON (1990); KOLVEREID/SHANE/WESTHEAD (1993); BELLU (1993);


---


---

**44 Vgl. z.B. DECARLO/LYONS (1979); HISRICH/BRUSH (1986); PEARSON (1993); WAlSTAD/KOURLISKY (1998).**
1.4 Probleme der Messung

"If I have only shown that in some respects the answer to this question is not only obvious, but that occasionally we do not even quite know what it is, I have succeeded in my purpose."

Friedrich August v. Hayek (1937, S. 54)


Genau diese Probleme tragen entscheidend zur bislang unübersichtlichen Forschungslage bei: Um zu verallgemeinerbaren Schlüssen über die Erfolgskriterien für Unternehmensgründungen zu kommen, ist die Vergleichbarkeit der Ergebnisse unbedingt erforderlich. Diese kann jedoch nur erreicht werden, wenn auch die Stichproben, Maße und Methoden vergleichbar sind. Doch die meisten bisherigen Ergebnisse sind inkonsistent und widersprüchlich, ja teilweise sogar paradox und damit fast unaufloslich.46

Doch bereits davor liegt eine große Hürde. Denn obwohl beispielsweise Situationen zunächst vergleichbar erscheinen, sind sie, wenn alle relevanten Faktoren betrachtet werden, doch sehr unterschiedlich. Das Gleiche gilt für Einstellungen und Ziele von Unternehmensgründungen wie auch für die Unternehmensgründer selbst. Analytische Betrachtungen haben i.d.R. das Ziel, Muster aufzuzeigen und

Gemeinsamkeiten zu erkennen, ignorieren dabei aber möglicherweise die vorhandenen Unterschiede und Ausnahmen, die jedem einzelnen Gründungsprozess innewohnen. Entrepreneure sind ja per Definition eigentlich diejenigen, die unkonventionell denken, gängige Handlungsmuster durchbrechen, also aus dem Raster fallen. Sie in ein solches pressen zu wollen, ist nicht ohne Risiko. Es ist also erforderlich, sehr genau hinzuschauen.

1.4.1 Stichproben

Das erste Problem, das sich jedem Forscher auf diesem Gebiet stellt, besteht darin, dass nur relativ wenige Entrepreneure im eigentlichen Sinne existieren (vgl. dazu Kapitel 2). Es ist also schon deshalb schwierig, eine ausreichend große Stichprobe zu finden, die den Anforderungen einer aussagekräftigen empirischen Untersuchung genügt. Oft wurden die Stichproben in der Vergangenheit nicht sorgsam ausgewählt, sondern lediglich diejenigen Unternehmen einbezogen, die gerade „anfielen“. Doch hier liegt nicht der einzige Grund für die Unterschiedlichkeit und die damit erschwerte Vergleichbarkeit der bisher verwendeten Stichproben. Da grundsätzlich jedes neugegründete Unternehmen genau wie jeder Entrepreneur unterschiedlich ist, fällt eine Kategorisierung schon von vornherein schwer. Aus diesem Grund ist eine genaue Definition des Begriffs „Entrepreneur“ in den Studien von großer Bedeutung. Leider aber fehlen genau diese Definitionen in vielen Arbeiten, so dass oft sogar nicht festgestellt werden kann, welche Kategorisierung den Stichproben wirklich zugrunde liegt. Da diese Angaben aber das Ergebnis sehr beeinflussen, ist die Aussagekraft derartiger Untersuchungen stark eingeschränkt.

Die Stichproben bestehen außerdem meist aus Unternehmen unterschiedlicher "Lebensdauer", was die Vergleichbarkeit ebenfalls einschränkt. Denn in unterschiedlichen Stadien der Gründung sind möglicherweise ganz verschiedene Variablen relevant. Oft werden Firmen aus den Stichproben ausgeschlossen, die schon kurz nach der Gründung wieder eingestellt wurden, da von diesen nur schwer Informationen beschafft werden können. Auch das verzerrt die Ergebnisse.

se. Wenigstens eine Klarstellung in diesen Arbeiten, innerhalb welchem Zeithorizont die Untersuchungen durchgeführt wurden, wäre nötig und wünschenswert gewesen.49

Von der Auswahl der Stichproben hängt es außerdem ab, welche spezifischen Faktoren betrachtet werden sollten. Denn je nach Unternehmen (etwa ein „High-Potential Venture“ oder ein traditionelles kleines Unternehmen) und Branche (Biotechnologie vs. Bauindustrie) sind möglicherweise sehr unterschiedliche Faktoren für den Erfolg wichtig und diese können deshalb auch nicht verallgemeinert werden. Die wenigsten Studien allerdings berücksichtigen diese Unterschiede.50

1.4.2 Variablen/Maße


hängt und festgestellt, dass sie erstaunlicherweise selten mit den objektiv messbaren Faktoren übereinstimmt.

Wachstumsindikatoren, die z.B. das Umsatzwachstum oder das Ansteigen der Mitarbeiterzahlen betrachteten, sind häufig gemessen worden. Aber die Wachstumsraten können sehr unterschiedlich sein, je nach Branche und Art des Unternehmens („High-Potential Venture“ vs. traditionelle kleine Firma). Daneben sind auch absolute Umsatz- und Mitarbeiterzahlen verwendet worden oder die Tatsache des „Überlebens“ der Unternehmung im Gegensatz zum „Nichtüberleben/Scheitern“, wobei jedoch nicht betrachtet wird, warum einige Firmen besser überleben als andere.


1.4.3 Analytische Methoden

Die Vergleichbarkeit der Forschungsergebnisse wird ferner dadurch beeinträchtigt, dass unterschiedliche und vielfach sogar völlig unzureichende analytische Methoden verwendet werden. Zunächst einmal sind Fragebögen nach wie vor die am häufigsten verwendete Art der Datenermittlung. Das ist insofern problematisch, als schon in die Fragestellung und noch mehr in die Antworten die Wünsche und die jeweils eigene Perzeption der Umstände einfließen.

In Arbeiten, die die „Traits“-Analyse einbeziehen, wurden außerdem nicht nur sehr häufig sehr unterschiedliche Fragebögen und Methoden verwendet, sondern

52 Brüderl/Preisendörfer/Ziegler (1996), S. 93.
auch solche, die nicht zu diesem spezifischen Zweck entwickelt worden waren. Ihre Ergebnisse müssen deshalb kritisch eingeschätzt werden. Umfangreiche Datenbanken geben oft deutlicheren Aufschluss. Ferner wurde häufig auch nur eine spezielle Methode angewandt, obwohl die Variablen durchaus auf verschiedene Art gemessen werden können. Die Ergebnisse sind deshalb einseitig und diese Methode kann leicht zu falschen Ergebnissen führen (beispielsweise, wenn die Variable multidimensional oder pfadabhängig ist).53


wie z.B. von der Zahl, Stärke und Position der Wettbewerber, den Zugriffsmöglichkeit auf Ressourcen, der Positionierung und Strategie des Unternehmens, der Größe, dem Wachstum und den Anforderungen gegenwärtiger und zukünftiger Kunden, etc. Diesen Problemen mathematisch beikommen zu wollen, erscheint aussichtslos: „In total, these specifications would be more than enough to disconcert even the most gifted applied mathematician who tried to build a theory on the laws of the physical sciences, let alone on the suppositions of the social science.“


Ferner sind zu häufig kurzfristige Untersuchungen durchgeführt worden, sehr viel seltener langfristige, weil diese naturgemäß deutlich teurer und zeitaufwendiger sind. Doch derartige Analysen sind notwendig, um verlässliche und überzeugende Schlussfolgerungen ziehen zu können.


55 BYGRAVE/HOFER (1991), S. 17.

1.4.4 Sonstige Messprobleme

Als weiteres Problem des Messens kommt hinzu, dass sich, wie bei der HEISENBERG’schen Unschärfelehre, der Gegenstand unter der Beobachtung ändert. Der Entrepreneur hat vor und nach der Gründung vermutlich voneinander abweichende Überzeugungen, Neigungen und Motivationen. Deshalb ist die Analyse solch subjektiver Kriterien allein nach der Gründung für potentielle Gründer möglicherweise wenig aussagekräftig, da es sich nicht feststellen lässt, ob die Unterschiede zwischen Gründern und Nichtgründern der Anlass für die Unternehmensgründung oder deren Folge waren.

Weiterhin können Unterschiede, die statistisch durchaus signifikant erscheinen, in der Praxis möglicherweise irrelevant sein. VESPERs (1990, S. 12) Beispiel für einen solchen Fall ist der Reifendruck zweier Autos. Bei einem sind alle Reifen zu einem Prozent weniger aufgepumpt als beim anderen. Im Durchschnitt haben die beiden Autos einen erkennbar unterschiedlichen Reifendruck, das hat jedoch aller Wahrscheinlichkeit nach keine oder nur äußerst geringe Auswirkungen auf die Fahreigenschaften beider Fahrzeuge.

Als weiteres Problem kommt hinzu, dass ausgefüllte Fragebögen oft wenig über das tatsächliche Verhalten in der Praxis aussagen, weil sie oft vom Wunschdenken des Ausfüllers gesteuert sind.

Ein weiterer Aspekt darf nicht unberücksichtigt bleiben: Die Bedeutung der Rolle von Teams und deren Erfahrung hängt von der konkreten Art der Gründung ab und ist in „High-Potential Ventures“ ohne Zweifel wichtiger als in traditionellen Firmen oder Handwerksbetrieben. Und nicht zuletzt ist die Bedeutung der Persönlichkeitseigenschaften von Unternehmern abhängig vom Umfeld, der Branche und dem Stadium der Unternehmensgründung.57

Ein weiteres Problem bei Betrachtung der bisherigen Forschungsergebnisse ist die unterschiedliche Definition des Analyseniveaus. Untersuchungen können z.B. auf der Mikroebene (Entrepreneur, Unternehmen) oder aber auf der Makroebene (Region, Branche, etc.) stattfinden. „Makro“-Variable beeinflussen das Verhalten auf der „Mikro“-Ebene des individuellen Entrepreneurs. Der Einfluss der einen auf


1.4.5 Zusammenfassung

Ein so junges Fachgebiet wie die Entrepreneurship-Forschung mit einem sich erst entwickelndem theoretischen Gerüst ist leicht zu kritisieren, denn es fehlen bisher überzeugende Modelle, Bezugsrahmen und Theorien. In Zukunft wird es, um Erfolg besser vorhersagen zu können, notwendig sein, Variablen zu betrachten, die wichtig erscheinen, auch wenn sie schwerer messbar sind. Es wird außerdem erforderlich sein, die Analysemethoden zu verfeinern, um sie den tatsächlichen Prozessen und dem „wirklichen Leben“ näher zu bringen. Ein Weg wäre, nicht nur mathematische Methoden, sondern sozialwissenschaftliche, wie z.B. die der ethnologische Feldanalysen zu verwenden.


1.5 Verwendete Quellen und Literatur

Die Literatur zum Thema ist außerordentlich vielfältig. Entrepreneur sind offensichtlich spannende Personen, über die es sich lohnt, Bücher oder Artikel zu schreiben. Aus diesem Grund gibt eine Vielzahl journalistischer „Armchair“-Analysen, die sich meist jedoch in anekdotischer Weise mit Unternehmen und

---

Unternehmensgründern beschäftigen und wissenschaftlich nur von geringem Wert sind. Auch die vielen Existenzgründer-Ratgeber sind nur in begrenztem Maße brauchbar, konzentrieren sie sich doch häufig auf sehr spezielle Themen, wie Handelsregistereinträge oder auf Fragen der Buchhaltung. Fragebögen und deren Auswertungen mit Titeln wie: „Hab ich das Zeug zum Unternehmer?“ sind i.d.R. wissenschaftlich ebenfalls nicht besonders aufschlussreich.


Zum konkreten Thema, nämlich zur Frage, was Erfolg eigentlich konkret ausmacht, liegt allerdings im Vergleich viel weniger Literatur vor. Zu den wichtigen Monografien gehören: HERRON (1994) und MINER (1997). Wichtige Artikel in die-

---

60 Zu Beispielen aus der jüngeren Vergangenheit vgl.: SILVER (1994); ONDRAECK/BAUERSCHMIDT (1998); WET LAUER (1999); MINTON (2001).
61 Um einige neuere Werke zu nennen, vgl. z.B. RENKROP (1998); COLLEPP (1999); BARTNIK (1999).


1.6 Übertragbarkeit von Ergebnissen US-amerikanischer Forschung

Die Entrepreneurship-Forschung ist bislang vor allem ein US-amerikanisches Feld. Das liegt wahrscheinlich an der besonderen Affinität der Amerikaner zu den im Entrepreneurship verkörperten Werten. ‘Going it alone’ ist eine zutiefst amerikanische Lebensphilosophie und entspricht dem individualistischen Ansatz der Gesellschaft. „To become economically independent through one’s own efforts – entrepreneurship – is the ultimate expression of the American ideal of individualism.“


In der Heimat der Entrepreneurship-Forschung ist dementsprechend auch der überwiegende Teil der in dieser Arbeit verwendeten Literatur entstanden (ca. 95 Prozent), und es stellt sich dabei zu Recht die Frage, inwieweit die Ergebnisse dieser Untersuchungen auch auf deutsche Verhältnisse zutreffen bzw. übertragbar sind.

Unmittelbar übertragbar sind die Ergebnisse auf keinen Fall, dazu sind die Mentalitäten sowie die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen der beiden Länder viel zu unterschiedlich. Man nehme allein den finanzwirtschaftlichen Bereich, den WIPPLER (1998) in ihrer Dissertation untersucht. Sie kommt zu dem Ergebnis, dass sich in Deutschland viele Unternehmen immer noch durch Fremdkapital, also mit Hilfe von Bankkrediten und öffentlichen Fördergeldern, finanzieren. Unternehmen in den USA haben erkennbar leichteren Zugriff auf Eigenkapital. Das lag nach ihrer Feststellung jedoch nicht nur am geringeren Angebot, sondern auch an der geringen Nachfrage deutscher Unter-

63 KIRCHHOFF (1994a), S. 421.
Die Diskrepanz hat sich zweifellos seit ihrer Untersuchung etwas verringert, ist aber tendenziell immer noch vorhanden.


Weniger Unterschiede als erwartet erkennt WIPPLER bei der Rolle des Hochschulsektors beider Länder. Deutsche Hochschulen würden bei der Entstehung und Entwicklung innovativer Unternehmungen keinen nennenswert geringeren Beitrag leisten als amerikanische Universitäten, obwohl ihnen doch oft Praxisferne und fehlende Industriekontakte vorgeworfen wurde.

Sind die Forschungsergebnisse trotz dieser Unterschiede auf Deutschland anzuwenden? Die Antwort zerfällt in zwei Teile: Dort, wo es sich um sehr abstrakte Konzepte handelt, also etwa um die Frage des grundsätzlichen Einflusses von Gründerpersönlichkeit, des Umfelds, der Situation etc., sind die Ergebnisse verhältnismäßig einfach vergleichbar. Motivation oder der Wunsch nach Zielerreichung sind weitgehend globale Vorstellungen, die sich höchstens in ihrem jeweiligen Ausmaß über die Kontinente und Kulturen hinweg unterscheiden, nicht aber ihrem Prinzip nach.

Anders steht es um die konkreten Aussagen, in die das jeweilig spezifische wirtschaftliche und gesellschaftliche Umfeld eingeflossen ist. Hier ist Vorsicht vor allzu schnellen Verallgemeinerungen geboten. Die Voraussetzungen der Untersuchungen müssen genau betrachtet werden. Handelt es sich bei den abgefragten Größen um Variablen, bei denen die Unterschiede zwischen den USA und
Deutschland gering sind, z.B. Persönlichkeitsmerkmale, können sie leichter verglichen werden, als wenn sich die Untersuchung etwa auf Mentalität, die Auswahl von Humankapital oder finanzwirtschaftliche Rahmenbedingungen stützt.

Da es in der vorliegenden Arbeit sehr stark um psychologische Attribute (wie Persönlichkeitsmerkmale, Kenntnisse, Erfahrung, Teams, Unterstützung durch das mikrosoziale Umfeld, etc.) sowie um theoretische, abstrakte Modelle und Überlegungen geht und die meisten verwendeten Untersuchungen sich auch gerade mit diesen Fragestellungen befassen, kann also davon ausgegangen werden, dass die Ergebnisse relativ gut vergleichbar sind.\(^{65}\)

Insbesondere gilt dies für die Innovativität von Entrepreneuren. Im Falle der internalen Kontrollüberzeugung („Locus of Control“) ist das jedoch nicht ganz der Fall. Je weiter ein Land – im kulturellen Sinne – entfernt ist von den Vereinigten Staaten, umso geringer ist die Überzeugung des Entrepreneurs, Einfluss auf sein Schicksal ausüben zu können. Insbesondere in eher kollektivistisch geprägten Kulturen ist dies so. Das Risikoverhalten ist ebenfalls unterschiedlich ausprägt: In den von den USA stark beeinflussten Ländern ist die Bereitschaft, zumindest moderate Risiken einzugehen, stärker als in kulturell weiter entfernten. Das gleiche gilt für das Energieniveau des Entrepreneurs. Allerdings ist hier der Unterschied vor allem im Nord-Süd-Vergleich deutlicher, was möglicherweise mit der protestantischen Arbeitsethik im WEBER’schen Sinne zu tun hat.\(^{66}\)

Da aber Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern dieser Erde verhältnismäßig stark US-amerikanisch geprägt ist, kann im Prinzip davon ausgegangen werden, dass die Ergebnisse der amerikanischen Studien weitgehend übertragbar sind. In Fällen, wo die Vergleichbarkeit zu Deutschland sehr fraglich erscheint, wird im Folgenden explizit darauf hingewiesen, und die Ergebnisse werden relativiert.

---


2 Definitionen

„Good science has to begin with good definitions."


2.1 Entrepreneur


Ganz anders z.B. in Finnland und besonders natürlich in den USA. Dort sind Entrepreneur „popular heros“, die es wirklich „geschafft“ haben. Viele Unter-

---

67 BRETZ (1991), S. 283.


Selbst in der Wissenschaft scheint es eine der schwierigsten Aufgaben zu sein, zu definieren, was oder wer ein Unternehmer bzw. ein Entrepreneur ist. Die wenigsten Studien machen den expliziten Versuch einer Definition, sondern beziehen sich oft auf allgemeine Vorstellungen oder gar Vorurteile. Brockhaus und Horwitz (1985, S. 42-43) kamen nach der Durchsicht vieler Studien zu dem Schluss, dass “the literature appears to support the argument that there is no generic definition for the entrepreneur, or if there is we do not have the psychological instruments to discover it at this time.”


70 Hanssen (1992), S. 9.
71 Vgl. zu dieser Auffassung z.B. Casson (1982); Churchill/Lewis (1986); Hisrich (1988); Sexton (1988); Brockhaus (1988a); Cunningham/Lischeron (1991); Amit/Glosten/Müller (1993); Low (2001). In einer umfangreichen Delphi-Studie unter 44 Wissenschaftlern und Managern fand Gartner (1990, S. 28) heraus, dass die Vorstellungen sehr unterschiedlich seien und es keine einheitliche Definition gebe: „We need to be aware that when we talk about entrepreneurship we carry around a wide range of beliefs. […] A definition of entrepreneurship has yet to emerge."

Um zu einem klareren Bild zu kommen, sind nun weitere Abgrenzungen notwendig. Hier soll versucht werden, Ordnung in verwandte Gedanken und Konzepte zu bringen, damit eventuelle Überlappungen deutlich werden.

2.1.1 Entrepreneur vs. Unternehmer


---

73 Vgl. Schmölders (1973), S. 65-68.
74 Vgl. dazu z.B. Drucker (1993), S. 22-23.
scheint und die Gründung eines Unternehmens, beispielsweise auch bei Schumpeter kein Kernaspekt für den Unternehmerbegriff ist.


2.1.2 Entrepreneur vs. “Small Business Owner”

Alle neuen, kleinen Firmen haben ähnliche Probleme und Eigenschaften, aber nicht jede neue, kleine Firma ist auch als „entrepreneurial“ zu bezeichnen. Ein Mensch, der einen Imbiss oder einen Tante-Emma-Laden eröffnet, ist kein Entrepreneur. Er tut etwas, was schon viele vor ihm getan haben. Sicherlich: er ergreift die Initiative und nimmt dabei auch ein gewisses Risiko in Kauf, aber er weckt oder befriedigt weder ein neues Bedürfnis noch eine neue Nachfrage. Damit bleibt er ein „Small Business Owner“.77


Die Gründung von McDonald’s beispielsweise war klassisches „Entrepreneurship“. Zwar hat Ed Kroc nichts grundsätzlich Neues erfunden, als er das Unternehmen gründete. Die Brüder McDonald verkauften, ebenso wie viele andere Restaurants in den USA zu dieser Zeit, Hamburger, Milchshakes und Pommes Frites. Aber indem Kroc auf die Idee kam, die Produktion, den Service und die Qualität stetig zu verbessern und vor allem zu standardisieren und schließlich das gesamte Pa-

76 FALTIN (1998), S. 3.
ket als Franchise-Lösung anzubieten, indem er also neue Management-Konzepte anwandte, wurde aus McDonald’s ein innovatives Unternehmen. KROC war es gelungen, neue Bedürfnisse zu wecken, neue Märkte zu erschließen und neue Kunden zu gewinnen.78

In der Geschichte von McDonald’s ist einer der Grundgedanken des Entrepreneurships erkennbar: Es geht bei Unternehmensgründungen selten um völlig neue Erfindungen, so genannte „inventions“. „Die großen Erfindungen sind oft für lange Zeit nicht marktreif, sind noch mit kleinen Fehlern behaftet, scheitern daher leicht im ersten Anlauf, weil sie technisch nicht völlig ausgereift sind, werden in ihrer Bedeutung nicht erkannt oder werden vom Publikum nicht akzeptiert.“79 Bei erfolgreichen Unternehmen ist es oft vielmehr die „Innovation“, also der Rückgriff auf bereits existierende Ideen und deren Nutzung in einem anderen Zusammenhang, die für den Erfolg verantwortlich ist.80


Die Verwechslung bzw. unklare Abgrenzung zwischen Entrepreneuren und „Small Business Ownern“ ist vielleicht der folgenschwerste Mangel in der Entrepreneurship-Forschung. Viele Studien betrachten beide Gruppen oder gren-

80 Ein weiteres Beispiel für dieses Phänomen ist die „Erfindung“ des Fließbands, die gemeinhin Henry FORD zugeschrieben wird und die die Produktion seiner Automobile deutlich beschleunigte, was zu seinem Erfolg entscheidend beitrug. Dabei existierten Fließbänder bereits in Chicagos Schlachthöfen. FORD hat sich dort die Idee angeeignet und für seine Zwecke umgewandelt, vgl. HANSEN (1992), S. 113.

2.1.3 Entrepreneur vs. Manager

Eine klare Abgrenzung zwischen Manager und Entrepreneur ist vielleicht sogar noch schwieriger als die zu „Small Business Ownern“, da sich ihre Aufgaben und Persönlichkeitseigenschaften eindeutig überlappen. Der Entrepreneur ist Manager in eigener Sache; um erfolgreich zu sein, benötigt er die Fähigkeiten eines Managers, wie z.B. Verhandlungsgeschick, Kenntnisse der Kostenrechnung, Finanzierung, Organisation und Personalführung. Manager hingegen benötigen oft auch die Fähigkeiten von Entrepreneuren, um Innovationen und Veränderungen durchzusetzen.

In vielen Persönlichkeitsmerkmalen ähneln sich Entrepreneure und Manager. Allerdings unterscheiden sie sich auch, z.B. in ihrem Wertesystem und in ihrer Art, wie sie Wissen und ihre Fähigkeiten einsetzen. Entrepreneure verlassen sich – oft zu sehr – auf ihre Intuition und subjektive Überzeugungen. Sie gehen, so fanden Untersuchungen heraus, in Entscheidungsprozessen weniger nach rationalem bzw. wissenschaftlichen Prinzipien vor als Manager: „The two most distinctive biases of entrepreneurs are overconfidence and representativeness. In their daily operations, entrepreneurs usually overestimate their capabilities and often generalize about a person or a phenomenon based on a few observations.“

Außerdem haben Entrepreneure im Gegensatz zu Managern offenbar meist eine andere Einstellung („attitude“) zur Unternehmensführung im Allgemeinen und zu Institutionen, Planung, Rationalität im Besonderen. Entrepreneure sind oft individueller, flexibler, auch opportunistischer, als ein Manager in einer gefestigten, bürokratischen Organisation. Entrepreneure erwarten auch oft andere Dinge vom

Leben: mehr Freiheit und mehr Möglichkeiten, ihre Fähigkeiten in die Tat umzusetzen.\textsuperscript{83}

Allgemein kann man sagen, dass Entrepreneure also immer auch Manager sind, Manager jedoch nicht immer Entrepreneure: Ein Entrepreneur ist, wie Sexton/Bowman (1985) einen ihrer Artikel betitelten, ein "capable executive and more". In einigen neueren Lehrbüchern wird Entrepreneurship als grundsätzlicher Managementansatz definiert\textsuperscript{84}, doch das entspricht nicht der herrschenden Meinung und greift nach Ansicht der Autorin auch zu weit.

2.1.4 Annäherung an eine Definition

Ein Entrepreneur ist jemand, der mit Hilfe von Intuition und Kreativität dort Marktchancen ("opportunities") sieht, wo andere sie nicht entdecken, oder wie es Kao (1991, S. 96) formulierte: "The entrepreneur will often say "Aha!" when others are still scratching their heads." Möglicherweise hat er ein feineres Gespür, ist besser in Lage, Trends zu erkennen und kann aus Informationsmengen die jeweils relevanten Fakten herausfiltern.

Aus diesen erkannten Marktchancen entwickelt der Entrepreneur ein "Business-Model", ein Geschäftsmodell. Er sieht Produktionsmöglichkeiten, Kombinationen, Produkte und Dienstleistungen, für die ein Markt besteht oder in Zukunft bestehen wird, zumindest entstehen könnte, die es aber bisher noch gar nicht oder nicht in dieser Art gibt. Ein Entrepreneur findet neue Wege in bekannten Abläufen, er durchbricht herkömmliche Muster. "[He] searches for change, responds to it and exploits it as an opportunity".\textsuperscript{85} Diese Menschen suchen "the freedom to explore, to discover, to be their own person. They want to relish the feeling of freedom."\textsuperscript{86} Ihre Aufgabe ist, wie es Schumpeter (1964) formulierte, die "schöpferische Zerstörung".

Der Entrepreneur will seine Idee, sein Geschäftsmodell unbedingt durchsetzen, auch wenn es auf dem Weg zum Ziel Schwierigkeiten zu überwinden gibt. Um diese Ideen zu realisieren, gründet er ein Unternehmen ("creates an organization"), und plant, bzw. koordiniert die notwendigen Ressourcen ("marshalls the necessary resources"). Dabei geht er, wie in den meisten Definitionen angemerkt


\textsuperscript{86} Harrel (1992), S. xiv.
wird, durchaus ein gewisses Risiko ein und ist vor allem am Wachstum seines Unternehmens orientiert.  

Ein Entrepreneur „makes things happen“. Er verändert den Status quo aktiv, indem er ihn seinen persönlichen Visionen und Werten anpasst. Ein Entrepreneur ist jemand, der den Wunsch hat, neue Dinge zu erschließen und gewohnte Bahnen zu verlassen, oder wie KAO (1989, S. 96) es formulierte: Ein Entrepreneur ist „a dreamer who does“.

Dabei muss der Entrepreneur nicht unbedingt selbst ein Erfinder sein – wie es SCHUMPETER vorschlägt –, sondern vor allem jemand, der Markchancen erkennt und ergreift. „Der Entrepreneur wird nicht so sehr über das innovativ-revolutionäre Produkt als vielmehr über ein marktorientiertes Handeln definiert, das sich dadurch auszeichnet, dass sich der Entrepreneur immer an den Möglichkeiten, Wert zu schaffen, orientiert."

Auch muss er sich nicht notwendigerweise auf ein einziges Unternehmen beschränken (obwohl dies oft der Fall ist), sondern er kann zum „habitual", „serial" oder „portfolio" Entrepreneur werden.

Mit diesen Eigenschaften und Tätigkeiten wird der Entrepreneur zum Katalysator des ökonomischen Wandels, wobei allerdings dieser Zustand nicht von Dauer ist, sondern sich auf die Gründungsphase (ein bis drei Jahre) beschränkt. Durch seinen Einsatz entwickelt der Entrepreneur neue Ressourcen, oder schafft die, die vor Ort verhältnismäßig unproduktiv sind, an Stellen, an denen sie produktiver hergestellt oder vermarktet werden können. Damit wird er auch zum Schöpfer gesamtwirtschaftlichen Wohlstands, zum „creator of wealth“.

2.2 Entrepreneurship/Unternehmertum

Bei der Definition von Entrepreneurship stellen sich nicht nur die gleichen Probleme wie bei der Definition des Entrepreneurs. Da es sich in diesem Fall nicht
mehr um eine Person, sondern um einen abstrakten Begriff handelt, ist die konkrete Fassung des Begriffs hierzu noch komplizierter.

Im gegenwärtigen wissenschaftlichen Sprachgebrauch ist „Entrepreneurship“ nicht beschränkt auf eine einzige Tätigkeit, wie z.B. die Gründung eines Unternehmens. Das Wort umfasst vielmehr so unterschiedliche Gebiete wie die Gründung und Akquisition von Unternehmen, die Beschaffung und Vergabe von Venture Capital, „Small Business Ownership“, Management, Entrepreneurship innerhalb großer Unternehmen („corporate entrepreneurship“), aber auch die Betrachtung von Familienunternehmen, Persönlichkeitseigenschaften von Unternehmensgründern und -leitern, Franchising, Innovation, Wachstum und wirtschaftliche Entwicklung ganz allgemein. Es erstaunt also fast nicht, wenn Entrepreneurship, so BLANCHFLOWER/OSWALD (1990, S. 23) als "one of the most elusive and least understood forms of economic behaviour" verstanden wird. Die folgenden Definitionen, entnommen aus Standardwerken und relevanten Artikeln, zeigen aber, dass inzwischen doch eine relativ große Einigung darüber herrscht, was Entrepreneurship ist:

KAO/STEVENSON (1989, S. 91): "Entrepreneurship is the attempt to create value through recognition of business opportunity, the management of risk-taking appropriate to the opportunity, and through the communicative and management skills to mobilize human, financial and material resources necessary to bring a project to fruition."

STEVENSON/ROBERTS/GROUSBECK (1994, S. 5): "[Entrepreneurship is] the pursuit of opportunities without regard to the resources currently controlled."


91 Weitere Definitionen: RONSTADT (1984, S. 28): "Entrepreneurship is the dynamic process of creating incremental wealth. This wealth is created by individuals who assume the major risks in terms of equity, time, and/or career commitment of providing value for some product or service. The product or service itself may or may not be now or unique [...]." KURATKO/HODGETTS (1992, S. 27): "Entrepreneurship is a process of innovation and new-venture creation through four major dimensions – individual, organization, environment, process – and aided by collaborative networks in government, education, and institutions." TIMMONS (1994, S. 7-8): "[...] Entrepreneurship is the process of creating or seizing an opportunity and pursuing it regardless of the resources currently controlled. Entrepreneurship involves the definition, creation, and distribution of value and benefits to individuals, groups, organizations, and society. [...] Fundamentally, entrepreneurship is a human creative act [... it] usually requires a vision and the passion, commitment, and motivation
Alle diese Definitionen enthalten folgende Aspekte: 1. das Erkennen und Ergreifen von Markttchancen („opportunities“), 2. das Umsetzen dieser Möglichkeiten in Unternehmen („organizations“), 3. das Organisieren und Reorganisieren von Ressourcen, um sie nutzbar(er) zu machen und Profite zu generieren („create wealth“), 4. die Übernahme eines gewissen, kalkulierbaren Risikos.92


Abbildung 3: Drei Dimensionen von Entrepreneurship nach HORNADAY (1992)93

---

93 HORNADAY (1992), S. 18.
Ganz besonders wichtig ist in diesem Zusammenhang – und das wird in vielen Definitionen nicht genug herausgestellt – das Erkennen von Entrepreneurship als einen von ständigen Veränderungen geprägten, dynamischen, individuellen, suboptimalen, holistischen und komplexen Prozess. Ein anderer wichtiger Aspekt ist die Pfadabhängigkeit von Entrepreneurship, d.h. „history matters“. Der Gründung und ihr Erfolg sind ebenso beeinflusst von umweltabhängigen Komponenten. Frühere Entscheidungen beeinflussen die Möglichkeiten, die einem in Zukunft zur Verfügung stehen, es bestehen Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Entrepreneur und zwischen den Entrepreneur und ihrer Umwelt.\textsuperscript{94}


### 2.3 Erfolg

“Success is the ability to go from failure to failure without losing your enthusiasm. “

Winston CHURCHILL

Eine befriedigende Definition von Erfolg im Zusammenhang mit dem Thema der vorliegenden Arbeit ist mindestens ebenso kompliziert wie die der beiden vorherigen Begriffe, denn Erfolg kann in sehr verschiedenen Dimensionen betrachtet werden, z. B. 1. subjektiv oder objektiv, 2. bimodal, multimodal oder kontinuierlich, 3. finanziell oder nicht-finanziell, oder 4. abstrakt, z.B. im Erreichen oder Nichterreichen von Erwartungen und Zielen.\textsuperscript{95}

---

\textsuperscript{94} Dies wird u.a. festgestellt, bzw. kritisiert von: BYGRAVE/HOFER (1991), S. 17; BYGRAVE (1994), S. 3-9; ARTHUR (1994); RIPSAS (1997), S. 220.

Wann von einer erfolgreichen Gründung gesprochen werden kann, ist also sehr unklar. „Erfolg“ bedeutet im Wortsinn, dass „etwas ‚erfolgt’, dass gehandelt wird und dass sich die Folgen des Handelns ‚günstig’ auswirken.“ Doch diese „günstigen Folgen“ können aus verschiedenen Perspektiven (Gründer, Investor, Zulieferer, Kunde, Mitarbeiter) betrachtet werden. Die Dimensionen variieren (Überleben, Umsatz, Gewinn, Mitarbeiter, Erfüllung, Ansehen) und sind auch zeitlich zu differenzieren (kurz-/langfristig, Gründungs- vs. Unternehmenserfolg). Auch ist Erfolg immer ein komplexes Konglomerat aus vielen verschiedenen Teilaspekten, nie nur eines einzelnen, und seine Perzeption verändert sich im Zeitablauf. Aufgrund dieser Abgrenzungsschwierigkeiten kommen nicht nur empirische Studien, sondern besonders auch die in den USA sehr beliebten Erfahrungsberichte und Biografien erfolgreicher Führungskräfte oft zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen darüber, was nun Erfolg eigentlich ist und wie er am besten erreicht wird.

Abstrakt kann Erfolg als „Grad der Zielerreichung“ definiert werden, wobei sich aber die Ziele je nach Perspektive deutlich unterscheiden. Auf gesamtwirtschaftlicher oder gesamtgesellschaftlicher Ebene ist ein Unternehmen als erfolgreich zu bezeichnen, wenn es ihm gelingt, durch sein unternehmerisches Handeln „günstige Folgen“ für die Gesellschaft herbeizuführen. Also z.B. Arbeits- und Ausbildungspässe zu schaffen, zu einem positiven Wirtschafts- und Investitionsklima beizutragen, Innovationsimpulse auszulösen sowie möglichst viel zum Bruttoinlandsprodukt beizutragen und ein hohes Steueraufkommen zu gewährleisten, wodurch die Wohlfahrt der Gesellschaft und des Staates insgesamt gefördert wird.


Das wirtschaftliche Überleben des Unternehmens innerhalb einer bestimmten Frist ist auch des Öfteren als Erfolgsmaß auf einzelwirtschaftlicher Ebene herangezogen worden. Diese Betrachtung ist jedoch etwas problematisch, denn

96 GOEBEL (1990), S. 145.


Auf der individuellen Ebene kann eine Unternehmensgründung als erfolgreich bezeichnet werden, wenn der Gründer für sich ein hohes Einkommen erwirtschaftet oder zumindest eine Einkommensverbesserung gegenüber abhängiger Beschäftigung erzielt.98 Erstaunlicherweise, und das ist wichtig, scheint genau diese Art von ökonomischem Erfolg bei den wenigsten Personen ein ausschlaggebendes Moment für die Gründung eines Unternehmens gewesen zu sein.99 Viel häufiger zählt bei ihnen ein nichtökonomisches Maß stärker, das über die unmittelbare Existenzverbesserung hinausgeht: wenn es ihnen nämlich gelingt, ihre Fähigkeiten zu entfalten, Ideen in die Tat umzusetzen, „ihr eigener Herr zu sein“ und sie so ein seelisches und körperliches Wohlbefinden in Form von Zufriedenheit erreichen. Die Zufriedenheit des Entrepreneurs ist in manchen Fällen auch gemessen worden, doch die meist unterschiedlichen Methoden lassen eine Vergleichbarkeit hier kaum zu. Die Profile der Entrepreneure, die ökonomischen bzw. nichtökonomischen Erfolg erreichen, sind demnach ebenfalls sehr unterschiedlich.100


Die Erwartungen und damit auch die Ziele/Absichten und die Zielerreichung können von Person zu Person sehr unterschiedlich sein. Einige Entrepreneure sind möglicherweise an einem schnellen Wachstum ihrer Firma interessiert, andere wollen möglichst schnell einen möglichst hohen Gewinn erzielen, um sich dann zur Ruhe zu setzen, wiederum andere wollen vor allem ihr eigener „Boss“ sein, also nicht „für andere“ arbeiten. Oder aber der Entrepreneur möchte sein Unternehmen etablieren, um so die Generation seiner Nachfolger finanziell abzusichern. “The founder’s intentions determine the form and direction of an organization at its inception. Subsequent organizational success, development (including written plans), growth, and change are based on these intentions, which are either modified, elaborated, embodied or transformed.”

Es ist also zu beachten, dass die Ziele des Entrepreneurs und die Entscheidungen, ein Unternehmen zu gründen, auch den Aufbau des Unternehmens und somit den “Erfolg” wesentlich beeinflussen. Die Überzeugung und der Glaube daran, mit der Gründung eines Unternehmens einen für ihn letztlich positiven Ausgang zu erreichen, also Erfolg zu haben, ist – und das wird im Laufe dieser Arbeit noch des Öfteren hervorgehoben werden – entscheidend für den Unternehmensgründer. Ist der individuelle Anspruch an den Erfolg, die persönlich erwartete Erfolgsschwelle, gering, wird das Unternehmen trotz geringer Entwicklung in verschiedenen Bereichen weiterbetrieben, während ein anderes Unternehmen mit dem gleichen objektiven


wirtschaftlichen „Erfolg“ möglicherweise eingestellt wird. Das „survival of the fittest“ gilt also nicht in jedem Fall.\textsuperscript{102}

Trotz aller angeführten Bedenken und auch, wenn sie nur suboptimal sind, haben sich dennoch in der empirischen Forschung zwei relativ leicht zu ermittelnde Maße als Schlüsselgrößen für „Erfolg“ herauskristallisiert, die als Näherungsmaße eine gewisse Aussagekraft besitzen. Das sind die Entwicklung der Beschäftigtenzahl und die Umsatzentwicklung.\textsuperscript{103} Zwar hat das Beschäftigungswachstum keinen direkten Zusammenhang zum betriebswirtschaftlichen Wohlergehen eines Unternehmens, aber es lässt besonders bei kleinen Firmen Rückschlüsse auf den wirtschaftlichen Erfolg zu. Im Allgemeinen geht ein Unternehmen nämlich den Aufwand und das Risiko von Neuanstellungen nur dann ein, wenn es positive Umsatz- und Gewinnaussichten hat. Das galt für viele Vertreter der „New Economy“ allerdings nicht, weshalb bei derartigen Fällen die Vergleichbarkeit noch stärker eingeschränkt ist als im Normalfall.


Der Gewinn ist als Maß problematisch, weil je nach Rechtsform die Gewinnberechnung (Einnahmeüberschuss bei Einzelpersonengesellschaften vs. Gewinn gemäß der Jahresbilanz durch Betriebsvermögensvergleich bei GmbHs) verschieden ist und auch weil bei kleinen Unternehmen je nach Höhe des an den Entrepreneur ausgezahlten Unternehmerlohns die Gewinne sehr unterschiedlich ausfallen können und deshalb nicht vergleichbar sind. Dabei muss auch in Betracht gezogen werden, dass der Entrepreneur sogar die Gewinnvermeidung zum Ziel haben kann, um z.B. Steuern zu sparen.

Die zeitliche Differenzierung ist ein weiteres Problem, wenn über Erfolg gesprochen wird. Denn zumindest „Gründungserfolg“ im eigentlichen Sinne ist, wie Klandt (1984, S. 95-96) bemerkt, ja eigentlich nur der Erfolg, der auf Faktoren zurückzuführen ist, deren Einflussnahme bis zum Zeitpunkt der Geschäftseröffnung

\textsuperscript{102} Vgl. z.B. Fuchs (1982); Borjas (1985); Carroll/Mosakowski (1987); Merz/Weber/Laetz (1994); Gimeno/Folta/Coope/Woo (1997).

\textsuperscript{103} Vgl. für folgende Ausführungen insbesondere: Brüderl/Preisdörfer/Ziegler (1996), S. 91-92; Chandler/Hanks (1993); Schenk (1998), S. 80.

Liv Kirsten Jacobsen (2003); Bestimmungsfaktoren für Erfolg im Entrepreneurship, Dissertation FB Erziehungswissenschaft, FU Berlin
nung wirksam wurde. Dies zu messen ist aber kaum möglich. Deshalb soll dieser Arbeit eine Definition im weiteren Sinne zugrunde liegen, die den Gründungserfolg auf die ersten fünf Jahre nach der Gründung ausweitet.

2.4 Zusammenfassung

2.4.1 Arbeitsdefinition von „Entrepreneur“

Ein Entrepreneur im Sinne dieser Arbeit ist eine Person, der mittels Intuition und Kreativität Marktwertchancen („opportunities“) erkennt, sie zu innovativen Geschäftsideen und -modellen destilliert und diese mit Hilfe eines neugegründeten Unternehmens („organization“) in die Tat umsetzt, womit sie neue Bedürfnisse und Nachfragen weckt und befriedigt. Zu diesem Zweck geht der Entrepreneur Risiken ein und investiert sowohl Zeit als auch Energie. Er organisiert und koordiniert Ressourcen (Kapital, Humankapital, etc.) und führt sie einem produktiven Zweck zu („creation of value“).

Da es in dieser Arbeit genau auf diesen „Unternehmer“ im wahren Wortsinn kommt, also denjenigen, der eine Idee hat und diese in die Tat umsetzt, also etwas „unternimmt“, und es für dieses Phänomen im Deutschen kaum eine passende Entsprechung gibt \(^{104}\), wird im Verfolg der weiteren Arbeit vorwiegend der Begriff „Entrepreneur“ und auch „Entrepreneurship“ verwendet.

2.4.2 Arbeitsdefinition von „Entrepreneurship“

Entrepreneurship ist der mit Kreativität und Intuition verbundene dynamische und holistische Prozess, in dem Marktwertchancen („opportunities“) erkannt, zu innovativen Geschäftsideen destilliert und mit Hilfe der Gründung eines Unternehmens („organization“) umgesetzt werden, um etwas von Wert zu schaffen („create value“) und zudem Bedürfnisse von Menschen befriedigt. Dabei werden Ressourcen (Kapital, Humankapital, etc.) kanalisiert, Zeit und Energie investiert und kalkulierte Risiken in Kauf genommen. Sowohl das Individuum, als auch die Organisationsform und die Umwelt haben Einfluss auf diesen Prozess.

2.4.3 Arbeitsdefinition von „Erfolg“

Erfolg ist die Zielerreichung des Entrepreneurs im weiteren Sinne, also sowohl auf ökonomischem als auch auf nicht-ökonomischem Gebiet. In der Untersuchung der empirischen Ergebnisse wird Erfolg– mangels besserer Maßeinheiten –

\(^{104}\) Vgl. FALTIN. (1996), S. 32.
zumeist am Umsatz- wie auch am Beschäftigungswachstum festgemacht. In dem im Anschluss entwickelten Modell wird jedoch das abstraktere Konzept der allgemeinen Zielerreichung verwendet und auf einen gewissen Zeitraum nach der Gründung ausgeweitet.
3 Empirisch ermittelte Erfolgsfaktoren

„The key to success is not information. It’s people.“

Lee IACOCCA (1984, S. 63)


GARTNER (1985) hat einen noch heute viel zitierten Bezugsrahmen für das Phänomen der Unternehmensgründung („new venture creation“) aufgestellt, der sich aufteilt in die Persönlichkeitsmerkmale der Gründer, die entstehende Organisation, die sie umgebende Umwelt und der Entstehungsprozess des neuen Unternehmens. Die in dem folgenden Kapitel gewählte Einteilung für die empirischen Forschungsergebnisse lehnt sich daran an, erweitert allerdings die Betrachtung der Person des Unternehmers zu einer breiter gefassten „Mikroebene“. Diese umfasst zusätzlich zu den Persönlichkeitseigenschaften die demografischen Faktoren, das Konzept des Humankapitals, das sowohl die Ausbildung, die Erfahrung und die Fähigkeiten des Entrepreneurs und schließt auch das mikrosoziale Umfeld ein, in dem sich der Entrepreneur bewegt.


Dennoch erscheint eine Übersicht der Ergebnisse sinnvoll mit dem Ziel, durch die Zusammenschau einer großen Zahl von Untersuchungen schlussendlich doch die Variablen destillieren zu können, die einen eindeutigen, konkreten, nachweisbaren Einfluss auf den Erfolg von Unternehmensgründungen ausüben.

3.1 Die Person

„Ich habe stets beobachtet, dass man, um Erfolg zu haben in der Welt, närrisch scheinen oder weise sein muss.“

Charles-Louis de Montesquieu (1689 – 1755)

3.1.1 Demografische Merkmale

Die persönlichen Eigenschaften, die nicht mit dem Charakter oder der Persönlichkeit in Verbindung stehen, sondern rein objektiv zu beobachten sind, wurden in der Vergangenheit oft und meist zuerst untersucht. Das hatte aber vor allem die Ursache, dass sie relativ einfach zu ermitteln sind, und lag nicht daran, dass ihnen von vornherein große Bedeutung zugemessen wurde. Obwohl ihre Aussagefähigkeit begrenzt ist, werden diese Daten noch heute in fast jeder Studie erhoben.

3.1.1.1 Lebensalter


Aufgrund dieser sehr inkonsistenten Ergebnisse wird das Alter des Entrepreneurs deshalb hier nicht als Erfolgskriterium herangezogen.

3.1.1.2 Familienischer Hintergrund

Der familiäre Hintergrund des Entrepreneurs ist als eines der wichtigsten Kriterien für die Entscheidung gewertet worden, Unternehmer zu werden. Es gibt in diesem Zusammenhang verschiedene Faktoren, die dabei eine Rolle spielen. Zum einen die allgemeine Beziehung zu den Eltern: Wenn Eltern ihre Kinder zu Unabhängigkeit, Leistungsbereitschaft und Verantwortungsbewusstsein erziehen und sie in ihren Möglichkeiten und Wünschen unterstützen, fällt ihnen der Weg in die Selbständigkeit und zur Gründung von Unternehmen leichter. Das gilt offenbar insbesondere für weibliche Gründerinnen und den Beziehungen zu ihrem Vater.\textsuperscript{108}

Eine Reihe von Studien fand heraus, dass Entrepreneur bzw. potentielle Entrepreneur öfter aus Familien kommen, in denen die Eltern bereits (erfolgreich) selbständig waren. Die Absicht, sich selbständig zu machen, ist zumindest mit einem derartigen Familienhintergrund größer.\textsuperscript{109} GOEBEL (1990) z.B. kommt zu dem Ergebnis, dass Gründer meist aus intakten, kreativen Familien mit durchschnittlicher bis überdurchschnittlicher Geborgenheit kommen, die über eine Tradition als Selbständige verfügen. Das liegt durchaus nahe, da Eltern (wie auch Geschwister oder andere Verwandte und Bekannte) in der Berufswahl oft eine Vorbild- und Katalysatorfunktion einnehmen.\textsuperscript{110} Ferner kann man annehmen, dass Kinder mit solchen Erfahrungen in der Selbständigkeit eher eine Berufsalternative sehen als Kinder ohne diesen Hintergrund.\textsuperscript{111} Außerdem ist anzunehmen, dass in derartigen Familien die Werte und Einstellungen vermittelt werden, die für die Gründung eines Unternehmens wichtig sind.

\textsuperscript{107} Vgl. u.a. LILIES (1974); BEGLEY/BOYD (1985); DUNKELBERG/COOPER (1982b); CRAGG/KEING (1988).
\textsuperscript{108} Vgl. HISRICH/PEETERS (1998), S. 71.
\textsuperscript{110} Vgl. z.B. SCHERER/ADAMS/CARLEY/WIEBE (1989); HISRICH/PEETERS (1998); DELMAR/DAVIDSSON (2000).
\textsuperscript{111} Vgl. z.B. SHAPERO/SOKOL (1988); RIPSA (1997).

Aufgrund der unklaren Zusammenhänge wird die Selbständigkeit der Eltern in dieser Arbeit zwar als positiver Einfluss auf die Gründungsentscheidung (im Sinne der Sozialisation), nicht aber als einflussreiche Variable für den Erfolg von Neugründungen betrachtet.

3.1.1.3 Konfession

Max Weber hat 1904/05 die These aufgestellt, dass die protestantische bzw. kalvinistische Leistungsethik, nämlich harte Arbeit, Sparsamkeit und das Streben nach Leistung und materiellem Gewinn, Erfolg begünstige. Seither wird harte Arbeit mit Erfolg in Unternehmen oft in einen Zusammenhang gebracht. 112

Verschiedene Untersuchungen haben versucht, einen Zusammenhang zwischen unternehmerischer Aktivität und der Konfession nachzuweisen: Evangelisch erzogene Personen waren in einigen Studien häufiger unternehmerisch engagiert als Katholiken. 113 Martin (1991, S. 83) stellt etwa fest, „that the relationship is

---


### Nationalität

Verhältnismäßig viele neue Unternehmen werden von Menschen gegründet, die Minderheiten angehören (wobei dabei aber der Großteil nicht „entrepreneurial“ im Sinne dieser Arbeit ist). Die Anzahl dieser Neugründungen ist in den USA aufgrund ihrer Einwanderungs politik größer als in Deutschland, obwohl der Trend in dieselbe Richtung zeigt. Die verstärkte Selbständigkeit von Ausländern kann auch daran liegen, dass ihnen andere Berufswegs eher verschlossen sind.\[115\]

Es ist jedoch festgestellt worden, dass die Neigung, selbständig zu werden, nicht bei allen Ethnien gleich groß ist.\[116\] In den USA sind beispielsweise die jüdischen und asiatischen Bevölkerungsgruppen öfter selbständig als die afroamerikanische, in Großbritannien sind Inder, Pakistani und Bangladeshi öfter Unternehmer als beispielsweise Einwanderer aus den karibischen Gebieten.\[117\]

In den USA gab es verschiedene Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen Nationalitäten und Erfolg. Dabei wurde festgestellt, dass von Ausländern gegründete Firmen seltener überlebten\[118\], geringere Gewinne abwarfen\[119\] und eine ins-

---

\[117\] Vgl. z.B.Storey (1994); Butler/Greene (1997).
gesamt geringere Wachstumsneigung hatten\textsuperscript{120}. Für Deutschland gibt es in diesem Zusammenhang bisher noch keine Analysen.


3.1.1.5 Geschlecht

Die meisten neuen Unternehmen werden von Männern gegründet. In Deutschland liegt ihr Anteil bei 77 Prozent\textsuperscript{121}, in den USA bei zwei Dritteln\textsuperscript{122}. Dass verhältnismäßig wenige Frauen zu Entrepreneure werden liegt einerseits an ihrer immer noch viel stärkeren Verantwortlichkeit für Kinder und Familie, aber auch daran, dass sie durch die ebenfalls immer noch oft sehr patriarchalischen Strukturen in der Geschäftswelt ebenso wie in anderen gesellschaftlichen Bereichen nicht ausreichend unterstützt und gefördert werden. Es ist aber auch als Argument angeführt worden, dass die Gruppe der Entrepreneure und Selbständigen sehr individualistisch, konservativ und männlich dominiert ist und dass sich Frauen deshalb mit dieser Art von Arbeit weniger anfreunden können\textsuperscript{123}.

Allgemein ist festgestellt worden, dass Frauen bei der Gründung oft älter und besser ausgebildet sind und auch mehr Berufserfahrung haben als die Durchschnittsbevölkerung, sogar mehr als ihre männlichen Kollegen.\textsuperscript{124} Das ist aber wahrscheinlich Ausdruck der stärkeren kulturellen Diskriminierung von Frauen und keine Notwendigkeit.

Der Erfolg der von Frauen gegründeten Unternehmen wurde in diversen Studien untersucht, wobei viele zu dem Ergebnis kamen, dass diese durchschnittlich weniger (finanziell) erfolgreich waren als ihre männlichen Kollegen und dass Unter-
nehmen von Frauen verhältnismäßig klein blieben.\textsuperscript{125} Allerdings überlebten ihre Unternehmen häufiger als jene im Landesdurchschnitt.\textsuperscript{126} KLANDT (1984, S. 217) stellte, wie auch einige andere Untersuchungen, fest, dass das Geschlecht des Gründers offenbar keine Auswirkungen auf den Erfolg hatte, bzw. dass die Erfolgsergebnisse unabhängig waren.\textsuperscript{127}

Verschiedene Studien haben Anlass zu der Vermutung gegeben, dass Frauen größeren Wert auf nicht-ökonomische, d.h. auf persönliche Ziele legen, und nicht in erster Linie auf finanziellen Erfolg.\textsuperscript{128} In den ökonomischen Angelegenheiten sind sie oft auch konservativer als bzw. nicht so risikofreudig wie Männer und besitzen allgemein offenbar weniger Energie.\textsuperscript{129} Andere vermuten, dass Frauen insgesamt weniger Möglichkeiten haben, sich in der Geschäftswelt Erfahrungen und Wissen anzuzeignen und sich deshalb nur ganz wenige zutrauen, ein schnell wachsendes Multimillionen-Unternehmen zu gründen. Nicht nur ihnen selbst fehlt das Zutrauen, sondern es wird ihnen auch von anderen seltener zugedacht, ein erfolgreiches Unternehmen starten zu können. Sie müssen sich mit einer eher skeptischeren Umwelt auseinandersetzen und werden in bestimmte Netzwerke seltener einbezogen. Das führt auch u.a. zu größeren Finanzierungsschwierigkeiten in der Gründungsphase, etc..\textsuperscript{130} Allerdings sind die Erkenntnisse über diesen Komplex noch nicht sonderlich umfangreich.\textsuperscript{131}


3.1.1.6 Zusammenfassung

Demografische Merkmale werden in der Erfolgsforschung oft erhoben: Menschen, die erfolgreiche Unternehmen gründen, sind oft in ihren 30ern, männlich, weiß (bzw. Inländer) und kommen öfter aus Familien mit entsprechenden Traditionen.


\textsuperscript{126} Vgl. HISRICH/BRUSH (1987).

\textsuperscript{127} Vgl.u.a. FISHER/REUBER/DYKE (1993); KALLEBERG/LEIGHT (1991).

\textsuperscript{128} Vgl. z.B. HISRICH/BRUSH (1987); KAPLAN (1988); CHAGANTI/PARASURAMAN (1996); BELLU (1993).

\textsuperscript{129} Vgl. z.B. HISRICH/BRUSH (1987); Sexton/BOWMAN-UPTON (1990).

\textsuperscript{130} Vgl. u.a. STEVENSON (1986); Sexton/BOWMAN-UPTON (1990); BRUSH (1992); BELLU (1993); MARLOW (1997); CARTER/Rosa (1998).

\textsuperscript{131} Vgl. z.B. DELMAR/DAVIDSSON (2000); STEVENSON (1986).

Dem demografischen Ansatz liegt ferner die Annahme zugrunde, dass das Verhalten von Geschlecht, Rasse, Geburtenreihenfolge und Elternhaus maßgeblich beeinflusst wird. Psychologen sind aber schon lange zu der Ansicht gekommen, dass es nicht vorrangig auf die bisherigen Erfahrungen ankommt, sondern vor allem darauf, welche Schlussfolgerungen die jeweilige Person für ihr zukünftiges Verhalten daraus zieht.

Alles in allem sind Erkenntnisse, die auf demografischer Forschung basieren, genauso kritisch zu betrachten wie die im Folgenden betrachtete reine „Traits“-Forschung, da diese Merkmale insgesamt wenig Voraussagekraft besitzen.\(^{132}\) ERNST/ANGST (1983, S. xi) schrieben schon sehr früh in der Entrepreneurship-Forschung etwas drastisch, dass dieser Ansatz „sheer waste of time and money“ sei.

### 3.1.2 Persönlichkeitseigenschaften („Traits“)

Selbständigen und Unternehmern besondere Persönlichkeitsmerkmale zuzuordnen, hat eine lange Tradition. Der sogenannte Eigenschafts- oder „Traits“-Ansatz stammt aus der Psychologie und war in den 60er Jahren der erste systematische Versuch zur Erklärung des Gründungsgeschehens. Er wurde in den USA auf Betreiben von Risikokapitalinvestoren entwickelt. Sie hofften, durch die Identifizierung von speziellen Persönlichkeitsmerkmalen die Erfolgsaussichten der von ihnen geförderten Unternehmen besser beurteilen zu können. Auch Universitäten, so die Überlegung, könnten auf der Basis dieser Erkenntnisse Erfolgsrezepte lehren und die Wirtschaftspolitik könne dadurch effizienter gestaltet werden. Es war also die praktische Suche nach Möglichkeiten zur Bestimmung von Erfolg, die die „Traits“-Forschung lenkte.

Dieser Ansatz ist immer noch durchaus populär. Eine Studie des Instituts für Demoskopie Allensbach fand beispielsweise in einer Untersuchung im Auftrage des Bundesministeriums für Wirtschaft Ende der 80er Jahre heraus, dass einige Eigenschaften Selbständige deutlich von abhängig Beschäftigten abhoben. Selb-

\(^{132}\) Vgl. z.B. BOWEN/HISRICH (1986).
ständige seien ihren Ergebnissen zufolge dynamischer, durchsetzungsfähiger, entschlossener, unabhängiger, verantwortungs- und risikofreudiger als abhängig Beschäftigte. Sie seien Praktiker, steckten voller Pläne und hätten zugleich einen Spürsinn für Kommendes.\textsuperscript{133}

Auch die Unternehmensberatung McKinsey kam bei einer Untersuchung mittelgroßer Unternehmen zu dem Ergebnis, dass erfolgreiche Führungskräfte über drei Eigenschaften verfügen: Durchhaltevermögen, eine „builder's mentality“ und eine starke Bereitschaft, kalkulierte Risiken einzugehen.\textsuperscript{134}

Der Gründer von Pizza Hut, Frank CARNEY, beschreibt spezielle Persönlichkeitseigenschaften als unabdingbar für den Erfolg: "Starting a new business requires more than just an idea; it requires a special person, an entrepreneur, who uses sound judgment and planning along with his risk taking to ensure the success of his own business."\textsuperscript{135}


Zu keinem anderen Aspekt der Gründerforschung liegen so viele empirische Untersuchungen und auch eine Vielzahl experimenteller psychologischer Forschungsarbeiten vor, wie zu den Persönlichkeitseigenschaften des Unternehmensgründers. Im Grunde ist es auch nicht verwunderlich, dass die Person des Unternehmensgründers, die „Angebotsseite des Entrepreneurships“\textsuperscript{137}, die Forschung für so lange Zeit dominierte. Denn auf den ersten Blick sind es natürlich vor allem die Personen, die Dinge bewegen. Bei der Untersuchung von Neugründungen existieren außerdem oft weder eine differenzierte Planung noch eine

\textsuperscript{133} Zitiert nach KIRSCHBAUM (1990), S. 82.
\textsuperscript{134} Vgl. CLIFFORD/CAVANAGH (1985), S. 3.
\textsuperscript{135} Zitiert nach: KURATKO/HODGETTS (1992), S. 2.
\textsuperscript{136} SCHMITT-RODMUND (2001), o.S.
\textsuperscript{137} STEVENSON/ROBERTS/GROUSBECK (1993), S. 4.

Die folgenden Ausführungen stellen zunächst die wichtigsten „traits“ vor. Es soll in diesem Zusammenhang allerdings weder versucht werden, die bereits ausführliche Liste von dokumentierten Einflussfaktoren zu verlängern, noch, einen vollständigen Literaturüberblick über die Vielzahl der dazu erschienenen Arbeiten zu geben. Die bisher festgestellten Persönlichkeitseigenschaften sollen lediglich gesammelt, zum Teil zusammengefasst und systematisiert werden, um sie im Anschluss je nach belegbarer Bedeutung in das zu entwickelnde eigene Modell einzubringen.

3.1.2.1 Leistungsmotiv


Insbesondere das Leistungsmotiv ist seitdem ein integraler und akzeptierter Bestandteil der Entrepreneurship-Forschung. Konkret beschreibt es wohl am ehesten das „Streben nach Effizienz“, also den Wunsch, etwas besser, schneller und
gleichzeitig mit geringerer Anstrengung zu machen: „How to get the most benefit (utility) for the least cost?“\textsuperscript{141}, und zwar „not so much for the sake of social recognition or prestige, but to attain an inner feeling of personal accomplishment“.\textsuperscript{142} Dieses „innere“ Motiv erklärt wohl am besten, warum Entrepreneure oft nicht nach Geld oder Einkommen an sich streben, sondern den finanziellen Erfolg lediglich als Maßstab und Bestätigung für ihre Leistungsfähigkeit sehen.

Es lag nahe, das Leistungsmotiv als einen Bestimmungsfaktor für Entrepreneurship und dessen Erfolg einzustufen, da bei jeder Gründung der Wunsch entsteht, das Unternehmen auch tatsächlich zum Erfolg zu führen. In vielen Staaten und Gesellschaften sind empirisch – wenn auch nicht immer vollständig überzeugende – positive Korrelationen zwischen der Stärke des Leistungsmotivs und der Gründeraktivität/Entrepreneurship festgestellt worden\textsuperscript{143}, allerdings mit sehr unterschiedlichen Meßmethoden, was an anderer Stelle schon problematisiert wurde.\textsuperscript{144} Andere haben festgestellt, dass ein stark ausgeprägtes Leistungsmotiv (potentielle) Entrepreneure von (potentiellen) Nicht-Entrepreneuren unterscheide.\textsuperscript{145} Weitere Untersuchungen wiederum konnten bei potentiellen Entrepreneure oder im Vergleich zu Managern keine Neigung zu einem besonders hohen Leistungsmotiv feststellen.\textsuperscript{146} Vielleicht liegt es vielmehr an einer spezifischen Kultur: In einigen Kulturen scheint dieses Motiv nicht zu „entrepreneurial intentions“ zu führen, bzw. Entrepreneure nicht von Nicht-Entrepreneuren zu unterscheiden.\textsuperscript{147} Für die Bundesrepublik wurde dieser Zusammenhang allerdings nachgewiesen.\textsuperscript{148}

Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass in verschiedenen Studien der Zusammenhang zwischen dem „need for achievement“ und dem Erfolg untersucht wurde, wobei die meisten davon auch eine positive Korrelation feststell-
ten\textsuperscript{149}, einige aber auch nicht.\textsuperscript{150} Aufgrund der verschiedenen Messmethoden kann jedoch dazu keine klare Aussage getroffen werden.\textsuperscript{151} Dieses Konzept leidet ganz besonders unter den unklaren Definitionen. Es ist aber eher davon auszugehen, dass ein mäßig positiver Zusammenhang zwischen der Ausprägung des Leistungsmotivs und dem Erfolg besteht, allerdings mehr auf der aggregierten nationalen als auf der individuellen Ebene.

3.1.2.2 Machbarkeitsdenken (LOC)

In Anlehnung an ROTTERS (1966) „Locus-of-Control“-Theorie wird Entrepreneuren oft ein starkes „Machbarkeitsdenken“ („high internal locus of control“, „LOC“) unterstellt. Mit diesem Konzept wird der Glauben daran beschrieben, dass ein bestimmtes Ereignis mit dem eigenen Verhalten beeinflussbar ist. Der Entrepreneur sei also oft davon überzeugt, dass der Prozess der Gründung und der Erfolg weniger von externen Kräften wie etwa der Konjunkturlage oder der Konkurrenzsituation, sondern vielmehr von ihm selbst abhängt, was insgesamt zu einem aktiveren Einsatz und in der Folge zu einem höheren Erfolg führe. ROTTERS Vermutung leidet ebenfalls einen Zusammenhang zwischen LOC und nAch.\textsuperscript{152}

Neben ROTTER stellen auch andere Studien eine hohe internale Kontrollüberzeugung bei potentiellen oder tatsächlichen Entrepreneuren fest.\textsuperscript{153} Für den Zusammenhang zwischen Gründungsaktivität und Machbarkeitsdenken finden sich ebenfalls verschiedene empirische Belege.\textsuperscript{154} CROMIE et al. (1992) betonen Unterschiede zwischen Managern und Entrepreneuren in Bezug auf LOC. Andere, wie z.B. HULL/BOSLEY/UDELL (1980) stellen demgegenüber jedoch keinen Zusammenhang fest.


\textsuperscript{150} Vgl. z.B. SANDBERG (1986); PLASCHKA (1986).
\textsuperscript{152} So z.B. auch: McGHEE/CRANDALL (1968); GURIN/GURIN/LAS/BEATTIE (1969); BROCKHAUS (1988b); BEGLEY/BOYD (1987).
\textsuperscript{153} Vgl. z.B. SHAPEERO (1975); BROCKHAUS (1975); CROMIE/JOHNS (1983); DUCHESNEAU/GARTNER (1990).
\textsuperscript{155} Ähnlich auch: GÖBEL (1998), S. 102.

### 3.1.2.3 Risikofreudigkeit

Risiko entsteht durch Handeln unter Unsicherheit, durch das Investieren von Ressourcen, ohne den daraus entstehenden Gewinn genau zu kennen. Doch erst durch die Risikoübernahme entsteht auch die Möglichkeit eines überdurchschnittlichen Gewinns. Grundsätzlich sind Menschen aber eher risikoavers. Sie entscheiden sich – das haben viele Experimente gezeigt – eher für die sicherere, weniger „wert“volle Alternative, als für die risikoreichere, obwohl diese mehr Gewinn verspricht.\textsuperscript{158}

Schon die ersten Entrepreneurship-Forscher Richard CANTILLION (1755) und John Stuart MILL (1848) hatten hervorgehoben, dass die Übernahme von Risiko, der „Sprung ins Wagnis“, die Hauptvoraussetzung für das Unternehmertum und ein Charakteristikum des Entrepreneurs sei. Viele Entrepreneure selbst beschreiben sich als Menschen, die bereit sind, hohe Risiken eingehen. Eine höhere Risikopräferenz stellten dann auch verschiedene Studien fest.\textsuperscript{159}

DRUCKER (1993) weist darauf hin, dass Entrepreneurship, das sich per definitionem auf Innovationen stützt, im Vergleich zur reinen Ressourcenoptimierung nicht sonderlich riskant sei – zumindest theoretisch. In der Praxis sei es aber dennoch häufig problematisch. Das läge aber vor allem daran, dass die wenigsten angehenden Entrepreneure “\textit{know what they are doing} […] \textit{They violate elementary and well-known rules. This is particularly true of high-tech-entrepreneurs.”} (S. 26). Oft seien sie zu selbstsicher und generalisieren Erfahrungen


\textsuperscript{157} Zu ähnlichen Ergebnissen vgl. SCHERER/ADAMS/CARLEY/WISEBE (1989); BOYD/VOZIKIS (1994); KRIEGER/BRASEAL (1994); CHEN/GREENE/CRICK (1998); BARON/MARKMAN (1999); BACH/KRAUSE (2000).


von Freunden und Bekannten, ohne sich ausreichend auf verallgemeinerbare, statistische Grundlagen zu verlassen.\textsuperscript{160} Dass die Einschätzung von DRUCKER nach wie vor seine Berechtigung hat, ist im Zusammenbruch vieler Unternehmen des Neuen Marktes erkennbar gewesen.

Tatsächlich sind Unternehmer, so haben viele empirische Untersuchungen festgestellt, keine besonders risikofreudigen Menschen. BROCKHAUS (1980b) betont, dass sie sich in ihrem Risikoverhalten nicht von Managern oder anderen Personen unterscheiden. Entrepreneure seien sehr bemüht, das eingegangene Risiko moderat und möglichst klein zu halten\textsuperscript{161}, was ihrem strategischen Verhalten entspricht.\textsuperscript{162} Allerdings vermeiden Entrepreneur offenbar auch Situationen mit sehr kleinem Risiko\textsuperscript{163}, woraus man insgesamt schließen kann, dass Entrepreneure grundsätzlich dazu bereit sind, Risiken einzugehen, sie aber kalkulierbar sein müssen.\textsuperscript{164} Da dies allerdings beim Großteil der Bevölkerung ebenso ist, wurde die erhöhte Risikopräferenz als Merkmal in früheren Studien offenbar überschätzt.

DAS/TENG (1997) bemerken, dass das Risikoverhalten sich abhängig zur Zeit verhält, also zwischen kurzen und langen Fristen unterschieden werden könne. Entrepreneure seien entweder kurzfristig sehr risikofreudig oder aber auf längere Sicht risikoavers, während es bei Nicht-Entrepreneuren genau umgekehrt wäre. SHAVER/SCOTT (1991) führen an, dass die Entscheidung für riskantere Alternativen vor allem von der Qualität der Informationen abhängt, die dem Entrepreneur zur Verfügung stehen.


Hinsichtlich der Risikobereitschaft ist eine Unterscheidung zwischen Managern und Entrepreneuren nicht so deutlich, wie man zunächst vermuten könnte. KAO

\textsuperscript{160} Zu ähnlichen Ergebnissen kamen z.B. KAHNEMANN/LOVALLO (1994); JONES (1997); BARON (1998).
\textsuperscript{161} Vgl. zu dieser Auffassung z.B. MCCLELLAND (1961); PALMER (1971); TIMMONS (1978); WELSH/WHITE (1981); SMITH/MINER (1984); SOLOMON/WINSLOW (1988); BELLU (1988); GOEBEL (1990); DUCHESNEAU/GARTNER (1990); BELLU/DAVIDSSON/GOLDFARB (1990); McGrath/MacMillan/Scheinberg (1992); KORUNKA/FRANK/BECKER (1993); BELLU/SHERMAN (1995).
\textsuperscript{162} Vgl. dazu: DESS/LUMPKIN/COVIN (1997); HOY/CARLAND (1982).
\textsuperscript{163} Vgl. KLANDT (1990), S. 96.
(1989, S. 103) geht davon aus, dass ein Manager weniger Risiken eingeht als ein Entrepreneur, da der Manager das (relativ) sichere Gehalt eines Angestellten von vornherein der mit deutlich mehr Risiko behafteten Unternehmensgründung vorgezogen hat.\textsuperscript{165} Verschiedene Untersuchungen kommen jedoch zu dem Schluss, dass Entrepreneure keine riskanteren Entscheidungen treffen als die untersuchten Manager. Bei Entrepreneuren hänge jedoch die Entscheidung, ob neue Risiken eingegangen werden, mehr als bei Managern davon ab, ob sie die alleinige Kontrolle über das neue Vorhaben besitzen und ob sie über die entscheidenden Marktkenntnisse verfügen.\textsuperscript{166} Verschiedene Studien kommen zu dem Ergebnis, dass die Motivation, Risiken zu vermeiden, bzw. die Fähigkeit, Risiken einzuschätzen und zu beherrschen, ein entscheidender Charakterzug von potentiellen und insbesondere von erfolgreichen Entrepreneuren ist.\textsuperscript{167} In der Gesamtbetrachtung dieses Aspekts ist deshalb wohl davon auszugehen, dass die Fähigkeit, mit Risiken kontrolliert umzugehen, positiv mit Erfolg zusammenhängt.

3.1.2.4 Unabhängigkeitsstreben/Wunsch nach Autonomie

Als ein weiteres Gründungsmotiv ist beispielsweise der Wunsch bzw. das Bedürfnis nach Unabhängigkeit erkannt worden. "This desire to be one’s own boss is what drives [...] entrepreneurs around the world to accept all the social, psychological, and financial risks, and to work the large number of hours needed to create and develop a successful new venture. Nothing less than this motivation would be enough to endure all the frustrations and hardships."\textsuperscript{168} Das Bedürfnis nach Unabhängigkeit bzw. der Wunsch nach autonomem Handeln konnte bei Entrepreneuren in verschiedenen Untersuchungen nachgewiesen werden.\textsuperscript{169} Es ist, so die Auskunft einiger Studien, sogar eines der Hauptmotive, um zum Entrepreneur zu werden.\textsuperscript{170} Ob sich allerdings dieses Bedürfnis nach Unabhängigkeit auch positiv zum Gründungserfolg verhält, ist bisher noch nicht empirisch nachgewiesen worden.

\textsuperscript{165} Ähnlich: CROMIE/CALLAGHAN/JANSEN (1992).
\textsuperscript{166} Vgl. z.B. BROCKHAUS, R. (1980); MULLINS/FORLANI (1998).
\textsuperscript{167} Ähnlich: MCCLELAND (1961); PALMER (1971); LOW/MACMILLAN (1988); COOPER/GIMENO-GASCÓN (1992); KORUNKA/FRANK/BECKER (1993); BELLU/SHERMAN (1995); SAGIE/ELIZUR (1999).
\textsuperscript{168} HISRICH/PETERS (1998), S. 74.
\textsuperscript{169} Vgl. u.a. DAVIDS (1963); PICKLE (1964); LTEZINGER (1965); HORNADAY/BUNKER (1970); HORNADAY/ABOU (1971); SYPERSKI/NATHUSIUS (1977a); MESCON/MONTATNARI (1981); DUNKELBERG/COOPER (1982a); KLANDT (1984); SEKTON/BOWMAN (1985); BOWMAN (1986); SOLOMON/WINSLOW (1988); ROBERTS (1989); CAIRO (1991); CROMIE/CALLAGHAN/JANSEN (1992); REYNOLDS/WHITE (1997); STEVENSON/GUMPERT (1998); HISRICH/PETERS (1998). DOUGLAS (1999) findet einen Zusammenhang zwischen Unabhängigkeitsstreben und „entrepreneurial intentions“.
\textsuperscript{170} Vgl. z.B. STEVENSON/GUMPERT (1985); VESALAINEN/PINKALA (1999).
3.1.2.5 Durchhaltevermögen


BELLU et al. (1990) vermuten aufgrund ihrer empirischen Studien in verschiedenen Ländern, dass das starke Durchhaltevermögen durch die besondere Art von Entrepreneuren entsteht, mit negativen Ereignissen umzugehen. Sie würden diese oft als Probleme, die sie durch eigenes Verschulden verursacht haben, interpretieren (z.B. nicht genug gearbeitet, jemandem zu stark vertraut oder die Probleme nicht ausreichend analysiert zu haben). Das entspräche der These des hohen LOC (vgl. Kapitel 3.1.2.2). Nicht-Entrepreneure hingegen suchten die Ursachen eher in nicht zu ändernden äußeren Umständen. Da als persönlich eingeschätzte Fehler beim nächsten Mal eher korrigiert werden können, tendieren Entrepreneur häufiger dazu, weiter zu machen und durchzuhalten als Nicht-Entrepreneure. Das sei auch die Basis für ihren (nicht immer realistischen) Optimismus, den wieder andere Studien ermittelten.

In vielen Studien wird außerdem vermutet, dass der Entrepreneur über erhebliche Energie verfügen und hart arbeiten muss, um ein Unternehmen aufzubauen und zum Erfolg zu bringen. BONNETT/FURNHAM (1991) stellen diese Neigungen auch tatsächlich bei potentiellen Entrepreneuren fest. Die Energie schöpfen diese Menschen oft aus der Familie, und sie wird zudem durch Kreativität und das Adrenalin, das durch die Bewältigung von Herausforderungen entsteht, gefördert.

Es wird in dieser Arbeit davon ausgegangen, dass sowohl Stressresistenz, als auch Durchhaltevermögen, Optimismus und Energie wesentliche Persönlichkeitsmerkmale von Entrepreneuren darstellen und ihr Verhalten beeinflussen. Ob sie allerdings positiv mit Erfolg korrelieren, ist nicht eindeutig belegt. Sie vereinfachen sicherlich vielfach die Lage, aber führen nicht notwendigerweise zu besse-

---


173 Vgl. u. a. PICKLE (1964); HORNADAY/BUNKER (1970); TIMMONS (1978); SEXTON (1980); WELSH/WHITE (1981); SEXTON/BOWMAN (1986); NEISWANDER/DROLLINGER (1986); SOLOMON/WINSLOW (1988); HORNADAY (1988); HILLS/NARAYANA (1989); WOO/COOPER et al. (1989) (Motivation allgemein); BEATTIE (1999).
ren Erfolgsergebnissen. Tendenziell wird diesen Eigenschaften aber ein positiver Einfluss zugewiesen.

3.1.2.6 Wachstumsorientierung


SEXTON/BOWMAN-UPTON (1991) kommen ebenso zu der Überzeugung, dass vor allem der Wille/die Neigung zum Wachstum Entrepreneure von Nicht-Entrepreneuren unterscheide. Wachstum, so schreiben sie, „does not occur in and of itself… In reality, growth is a vocational choice made by a limited number of owner/managers of firms.” (S. 13). Dieser Wille zum Wachstum drücke sich vor allem im Entscheidungsverhalten und der strategischen Orientierung des Entrepreneurs aus, z.B. wenn er kompetente Manager einstellt, weitere Investitionen tätigt, etc.. Aber erst wenn die Neigung zu Wachstum mit Marktchancen zusammenfalle und die Überzeugung des Entrepreneurs existiert, diese Chancen nutzen und Veränderungen auch managen zu können, entstehe ein erfolgreiches Unternehmen. Diese Hypothese wurde aber bislang nicht in empirischen Studien überprüft.

Nach diesen sehr undeutlichen Ergebnissen ist es schwer zu sagen, ob Wachstumsneigung tatsächlich ein Kennzeichen von Entrepreneuren ist und ob diese Wachstumsneigung zudem ein Erfolgsfaktor ist. Es wird im Folgenden davon ausgegangen, dass eine Neigung zum Wachstum für den Erfolg nicht notwendig,

175 Vgl. DAVIDSSON (1989b).
176 Entrepreneure sind allerdings entsprechend der dort verwendeten Definition – anders als in dieser Arbeit – alle Personen, die „etwas bewegen”, egal ob sie innerhalb von Regierungen, kommerziellen, nicht-kommerziellen Unternehmen oder dem akademischen Bereich arbeiten.
aber sicherlich förderlich ist, dass also ein eher schwacher Zusammenhang be-
steht.

3.1.2.7 Soziale Fähigkeiten

In einer Zeit wie der heutigen, wo Arbeit zu einem großen Teil freiwillig erfolgt,
ist die Motivation der Mitarbeiter für den Erfolg einer Firma unbedingt notwendig.
Motivation und Integration der Mitarbeiter zu fördern sind deshalb neben dem
Fällen von Entscheidungen nach eigenen Aussagen auch die Hauptaufgaben von
Führungskräften. Um erfolgreich zu sein, muss ein Entrepreneur deshalb
Kommunikationstechniken und Menschenführung, die so genannten „soft skills“, 
beherrschen. Diese sozialen Fähigkeiten beeinflussen alle möglichen Bereiche 
des beruflichen Lebens (z.B. Vorstellungsgespräche, Finanzierungsrounds, Berat-
tungsgespräche, Gerichtsprozesse, Verhandlungen, Umgang mit Ämtern, Füh-
runung von Mitarbeitern), und somit auch den Erfolg von neugegründeten Unter-
nehmen.

Diese Fähigkeiten sind erlernbar. Einfacher ist es jedoch, wenn Unternehmens-
gründer schon von Anfang an stark motivierende und charismatische Qualitäten 
besitzen. Dann gehören sie zu den „leaders“, wie sie im englischen Sprach-
gebrauch bezeichnet werden. Sie müssen in der Lage sein, eine Vision zu formu-
lieren und ein kreatives, innovationsförderndes, aber auch vertrauensvolles Kli-
ma zu schaffen, sowie Mitarbeiter an sich zu binden, mit sozialer Kompetenz zu 
lenken und zu inspirieren, um ihre Vision in die Tat umzusetzen.

Soziale Fähigkeiten wurden lange Zeit, erstaunlicherweise vor allem von Risiko-
kapital-Gesellschaften, als untergeordnete Faktoren behandelt. Allgemein hat 
sich aber inzwischen die Ansicht durchgesetzt, dass ein hohes soziales Kapital 
dem Entrepreneur leichteren Zugang zu Personen verschafft, die für seinen Er-
folg wichtig sind und ihm helfen. BARON/MARKMAN (2003) kommen zu dem Ergeb-
nis, dass in verschiedenen Branchen verschiedene soziale Eigenschaften für den 
finanziellen Erfolg bestimmend sind. Das Merkmal „Leadership“ und die Fähig-
keit, mit Menschen umzugehen bzw. sie zu motivieren, ist in sehr vielen Studien

---

179 Vgl. u.a. SZYPERSKI (1990); KAO (1989); WICHER (1992); ALDRICH/FIOL (1994); GOLEMAN (1995); 
unter anderem so: “Leadership requires others to take action. Leaders induce their followers to 
act in numerous ways, such as using legitimate authority, modeling (setting an example), goal-
setting, rewarding and punishing, organizational restructuring, team-building, and communicating 
a vision.”
180 Vgl. u.a. SCHRIESHEIM/KERR (1977); HALL/HOFER (1993); ZACHARAKIS/MEYER (1995); GOMEZ-
MEJIA/WEISMAN (1997).
als wichtige Eigenschaft von Entrepreneuren hervorgehoben worden. In erstaunlich vielen Studien erscheinen diese Fähigkeiten sogar wichtiger als das eigentliche technische Wissen.


Insgesamt kann man – insbesondere aufgrund von Untersuchungen aus dem psychologischen Bereich – davon ausgehen, dass Leadership und besonders die Motivationsfähigkeit des Entrepreneurs einen positiven Einfluss auf Erfolg haben.

3.1.2.8 **Kreativität/Neugier**

Neben der soeben beschriebenen wichtigen Motivationskompetenz, die man unter der Rubrik „Introvertiertheit“ einordnen kann, ist aber auch eine gewisse Introvertiertheit von Nöten, denn die Grundlage für die Aktivitäten eines Entrepreneurs sind neue (manchmal ganz einfache, kleine) Geschäftsideen, die aus den kreativen Gedanken und Überlegungen des Entrepreneurs entstehen.


Kreativität ist auch auf anderem Gebiet für den Existenzgründer wichtig: Viele können nur über begrenzte Ressourcen verfügen, machen aber dafür oft kreativen Gebrauch davon. Sie eignen sich schnell Fähigkeiten und Kenntnisse an, die sie zuvor nicht beherrschten, finden neue Wege, um Geld einzusparen und ihre geringen Ressourcen sparsam einzusetzen.

181 Vgl. u.a. PICKLE (1964); SCHRAGE (1965); LITZINGER (1965); HORNADAY/BUNKER (1970); HORNADAY/ABOUD (1971); HILLS (1987); MACMILLAN/SIEGAL/NARASIMHA (1985); SEXTON/BOWMAN (1985); SEXTON/BOWMAN (1986); IBRAHIM/GOODWIN (1986); HOFER/SANDBERG (1987); HORNADAY (1988); LEWICKI/SAUNDERS/MINTON (1997); ENSLEY/CARLAND/CARLAND (1998); GOLEMAN (1998).


183 Vgl. FALTIN (2001), S. 125, 130.


Allerdings muss in diesem Zusammenhang konstatiert werden, dass auch un creative Ideen, wie z.B. manche „Me-Too-Unternehmen“ nicht selten erfolgreich sind. Man kann in diesem Fall aber annehmen, dass sie nur dann erfolgreich sind, wenn der Gründer in einer bereits existierenden Geschäftsidee ein größeres Marktpotential erkannt hat oder diese Idee durch eigenes Zutun marginal verbessert. Das kann durchaus eine kreative Handlung sein, die allerdings i.d.R. nicht besonders intensiv ist.

Es kann also insgesamt davon ausgegangen werden, dass ein gewisses Maß an Kreativität für den Erfolg eines Unternehmens wichtig ist, denn nur sie führt zu neuen Geschäftsmodellen, Innovationen und damit zu neuen Organisationen. Über das Maß an Kreativität gibt es allerdings keine verlässlichen Aussagen in der Literatur. Klar ist, dass diese Eigenschaft nicht so stark ausgeprägt sein darf, dass statt umsetzbarer Ideen Wolkenkuckucksheime entworfen werden, die finanziell unrealistisch sind oder überhaupt kein Marktpotential haben.

3.1.2.9 Unternehmerische Intuition

Eng verbunden mit dem Aspekt der Kreativität ist die unternehmerische Intuition. Obwohl schwer zu sagen ist, ob dieses sehr wenig fassbare Phänomen als Persönlichkeitsmerkmal bezeichnet werden kann, wird es hier ob seiner häufigen Erwähnung aufgeführt.

COOPER et al. (1986) haben fünf sehr erfolgreiche kleine Firmen analysiert und dabei festgestellt, dass der Hauptgrund für ihren Erfolg - im Vergleich zu ihren meist größeren Wettbewerbern - darin bestand, dass sie Veränderungen der

---

Branche schneller erfassten und Möglichkeiten fanden, diese für sich auszunutzen und sich somit einen komparativen Vorteil erarbeiteten. Gleichzeitig waren sie oft in der Lage, den Wettbewerber daran zu hindern, diesen Vorteil ebenfalls zu nutzen.

Erfolgreiche Entrepreneure scheinen also verstärkt die Fähigkeit zu besitzen, neue Märkte zu erkennen oder aber Bedürfnisse zu sehen, wo erst geweckt werden müssen. KIRZNER (1973, 1979) nennt diese Fähigkeit „alertness“. Wandel und Veränderungen werten Entrepreneure als normal und als Chance, während andere Menschen diese Phänomene eher als Bedrohung begreifen.187 Entrepreneure scheinen schneller zu ahnen, was „ankommt“; sie haben ein Bewusstsein für Kulturen, Trends und Symbole. Sie erkennen dahinter Gesetzmäßigkeiten und Strukturen, wo andere lediglich unzusammenhängende Ereignisse sehen. Ihre Zielvorgaben beruhen aber letztlich oft auf Prognosen und Spekulationen.188 Diese intuitive, oft auch auf unterschiedlichen kulturellen Kenntnissen basierende Kompetenz, so HANSEN (1992, S. 186), mache den Entrepreneur (und auch den Manager) fast zu einer Art Geistes- und Kulturwissenschaftler.


189 Vgl. HANSEN (1992), S. 112.
Wie auch in der Definition des Entrepreneurs dargelegt, ist Intuition, so wenig beschreibbar diese Eigenschaft auch ist, offensichtlich eine wichtige Fähigkeit. Es wird in dieser Arbeit deshalb davon ausgegangen, dass unternehmerische Intuition eine Persönlichkeitseigenschaft des Entrepreneurs ist, die stark auf sein Verhalten wirkt. Aus diesem Grund wird dieses Persönlichkeitsmerkmal als erfolgsrelevant betrachtet.

3.1.2.10 Entschlussfreudigkeit


Wenn als Entschlussfreudigkeit die Fähigkeit gemeint ist, die richtige Gelegenheit zum richtigen Zeitpunkt zu ergreifen, dann ist sie tatsächlich entsprechend der in dieser Arbeit verwendeten Definition eine Eigenschaft des Entrepreneurs, denn er rechnet nicht nur damit, sich Veränderungen anzupassen, sondern er ist auch bestrebt, diese zu seinem Vorteil nutzen. Doch oft ist es nicht nur die Fähigkeit, schnell Entscheidungen zu treffen und handeln zu wollen, sondern vor allem die Begabung, die Zeichen der Zeit richtig zu interpretieren, daraus ein schlüssiges Konzept zu entwickeln und tatsächlich im richtigen Augenblick zu handeln.

In empirischen Untersuchungen ist der Entschlussfreudigkeit bisher wenig Aufmerksamkeit gewidmet worden. Entschlussfreudigkeit mag in bestimmten Situationen sicherlich für Erfolg förderlich sein. Das gilt vor allem für große, administrative Unternehmen, die durch einen sehr langen Entscheidungsprozess versuchen, Risiken zu minimieren, dabei aber nicht selten gute Chancen versäumen. Doch Entrepreneure sind per Definition in eher kleinen Unternehmen zu finden. Die Fähigkeit zum Handeln im richtigen Augenblick wird also im Folgenden als erfolgsrelevante Eigenschaft betrachtet, weil sie das Verhalten des Entrepreneurs erheblich beeinflusst.

190 Dieses Problem deuten STEVENSON/GUMPERT (1998, S. 100-101) an, wenn er schreibt: „Wenn sich alle, die mit einem Projekt befasst sind, über die Durchführung einig sind, hat es eine 75prozentige Erfolgschance, doch für eine Genehmigung durch alle acht Führungsebenen steht die Chance nur 1:10.“
3.1.2.11 Flexibilität

Flexibilität, oder die Fähigkeit, mit Wandel ("change") umzugehen bzw. sich ihm anzupassen, ist oft als entscheidender Charakterzug des Entrepreneurs beschrieben worden. Kotter (1990, 1999) benennt die flexible Anpassung an eine sich ständig ändernde Umwelt als eine der Hauptaufgaben von Führungskräften (Kotter 1990, S. 8): "They don’t make plans, they don’t solve problems, they don’t even organize people. What leaders really do is to prepare organizations for change and help them cope as they struggle through it."

Flexibilität bzw. die Fähigkeit, mit dem Wandel umzugehen ("cope with change"), ist in diversen Studien sowohl als Persönlichkeitsmerkmal von Entrepreneuren als auch als Erfolgsmerkmal beschrieben worden.191 Das gilt auch für die Fähigkeit des "Muddling-Through". Das Vorgehen nach dem Motto "Fake it until you make it" ist unter Entrepreneuren sehr verbreitet.192

Im Verlauf der Arbeit wird deshalb davon ausgegangen, dass eine grundsätzliche Flexibilität positiv mit Erfolg korreliert ist.

3.1.2.12 Zielorientierung/Motivation/Initiative/Vision


Die Eigenschaft, sich Ziele zu setzen und diese erreichen zu wollen, ist ebenfalls oft mit Entrepreneuren in Verbindung gebracht worden.194 Das ist auch durchaus verständlich, denn ohne Ziele kommt es nicht zum initiativen Moment, ein Unternehmen zu gründen und aufzubauen. Wenn man allerdings versteht, wie sel-

193 Vgl. z.B. Pickle (1964); Hornaday/Bunker (1970); Hornaday/Aboud (1971); McClelland (1987); Hofer/Sandberg (1987); Mitton (1989); Dyer (1992); Cooper/Gimeno-Gascón (1992); BateMAN/CRANT (1993); Krueger/Brazeal (1994); CRANT (1996).


3.1.2.13 Weitere Eigenschaften

Viele dieser Persönlichkeitseigenschaften sind miteinander verbunden oder be-
dingen sich gegenseitig, beschreiben sogar teilweise dieselbe Sache mit unter-
schiedlichen Namen. Wer den Wunsch nach Macht verspürt, ist oft auch aggress-
viv oder egoistisch; wer Herausforderungen annimmt, ist meist mutig und auch
optimistisch, will er doch etwas erreichen und baut gern etwas auf; wer der Mei-
nung ist, Dinge selbst beeinflussen zu können, hat meist viel Energie und ist
auch eher optimistisch.

Mehr oder minder sind viele diese Eigenschaften im Gründungsprozess wichtig
und für Erfolg - zumindest zu Beginn der Gründung - förderlich. Ein hohes Unab-
hängigkeitsstreben, die Eigenschaft, Dinge selbst machen zu wollen und Hilfe
von außen sogar abzulehnen, kann sich im Verlauf der Unternehmensentwick-
lung aber auch negativ auswirken. Als zwingende Erfolgskriterien können all die-
se Eigenschaften nur in sehr begrenztatem Maße gewertet werden.

### 3.1.2.14 Persönlichkeitseigenschaften als Erfolgsfaktoren

Welche Eigenschaften sind es also, die den Erfolg von Unternehmern deutlich
beeinflussen? Wenn man den bisherigen Untersuchungen glauben kann, stellen
sie eine Mischung aus verschiedenen Persönlichkeitsmerkmalen dar, wobei eini-
ge, wie das Leistungsmotiv, der Glaube an die Selbstdwirksamkeit, die Fähigkeit
mit Risiken umzugehen und das Durchhaltevermögen durch die Häufigkeit der
Untersuchungsergebnisse herausstechen. Andere Studien wiederum entdecken
dagegen überhaupt keine statistischen Zusammenhänge zwischen „traits“ und
Erfolg.\(^{198}\) Einige Arbeiten finden zwar eine Korrelation, die sich allerdings in der
Praxis als verhältnismäßig unwichtig herausstellte.\(^{199}\)

Trotz intensiver Forschung – das ist hier die Schlussfolgerung – konnte bisher
weder ein einzelnes Persönlichkeitsmerkmal noch eine Kombination derselben
festgestellt werden, mit der man Gründungshandlungen oder ihren Erfolg ein-

---

(1984); SOLOMON/WINSLOW (1988); HOLLENBECK/WHITENER (1988); HORNADAY (1988). Ehrgeiz: DA-
kennung: HORNADAY/ABOUD (1971). Verantwortungsbewusstsein/Wunsch nach Verantwortung:
DAVIDS (1963); WELSH/WHITE (1981); CROMIE/JOHNS (1983); SAGIE/ELIZUR (1999). Individualismus:
heit/Fähigkeit aus Fehlern zu lernen: PICKLE (1964); HORNADAY (1988); SEKTON (1980) (positive
Reaktion auf Rückschläge); BELLU/SHERMAN (1995); GÖBEL (1998). Problemlösungsfähigkeit: SA-
(1977). Selbstsicherheit: HORNADAY/BUNKER (1970); MONTAGNO/KURATKO/SCARCELLA (1986); GÖBEL

\(^{198}\) Vgl. z.B. SANDBERG (1986); STUART/ABETTI (1990); ROBERTS (1991).

deutig vorhersagen könnte. „Traits“ allein sind also keine Schlüsselgröße für Erfolg.\textsuperscript{200}


Eine weitere Schwierigkeit betrifft das Ausmaß der Ausprägung angeblich relevanter Eigenschaften: Wenn einige als wichtig erachtete Persönlichkeitsmerkmale beim Gründer zu stark vorhanden sind, könnten sie sogar ins Gegenteil umschlagen und den Erfolg unwahrscheinlicher machen. Die gleichen „traits“ können also sowohl eine Stärke als auch eine Schwäche darstellen. Die jeweiligen Eigenschaften müssten somit in einer „optimalen“ Menge vorhanden sein.\textsuperscript{202}

\textsuperscript{200} So z.B. Begley/Boyd (1986b); Plaschka (1986); Gasse (1988); Chell et al. (1991); Shaver/Scott (1991); Korunka/Frank/Becker (1993); Bull/Willard (1993); Herron (1994); Naftziger/Hornsby/Kuratko (1994); Barth (1995); Delmar (1996); Ripas (1997); Wippler (1998).

\textsuperscript{201} So argumentieren u.a. Gartner (1989a), S. 57; Bygrave (1994); Hufner/Hunt (1994).

Doch trotz dieser zum Teil unklaren Ergebnisse der Forschung sind gewisse Eigenschaften eines Menschen in ihrer Relevanz für den Erfolg nicht zu vernachlässigen, denn eine Reihe von ihnen prägen einen Entrepreneur zweifelsohne. Es stellt sich damit die Frage, wie mit diesem Problem der unklaren Ergebnisse umgegangen werden kann.

Es ist offensichtlich so, dass bestimmte Persönlichkeitseigenschaften eines Entrepreneurs immer nur in der Kombination mit anderen ihn stark beeinflussenden Faktoren (Ausbildung, Erfahrung, Fähigkeiten) relevant sind. Einzelne Eigenschaften allein haben wenig Einfluss, aber eine Kombination dieser Eigenschaften und ein daraus entstehendes Verhalten, ein „entrepreneurial mindset“\textsuperscript{203}, trägt wesentlich zum Erfolg eines Entrepreneurs bei. Zum zweiten müssen die verschiedenen Eigenschaften immer auch in Verbindung mit der Umgebungssituation des Entrepreneurs gesehen werden, also mit seiner spezifischen Umwelt und den Strukturen um ihn herum, d.h. mit seinem mikrosozialen Umfeld, mit der Branche und der Strategie des Unternehmens.\textsuperscript{204}

Wenn zusätzlich diese Faktoren in der Wirkung auf das Verhalten einbezogen werden, kann das gleichzeitige Zusammenspiel folgender Persönlichkeitseigenschaften als erfolgsrelevant angesehen werden: die Fähigkeit, Risiken zu einzuschätzen und zu beherrschen, ein deutliches Maß an Durchsetzungsfähigkeit, der Wunsch nach Unabhängigkeit, Wachstum und Leistung, sowie Kreativität, Flexibilität, intrinsische Motivation, Intuition und der Glaube die eigene Fähigkeit, Dinge durchsetzen zu können.

### 3.1.3 Humankapital

“Opportunities are seized by those who are prepared to seize them”

Norris Krueger/Deborah Brazeal (1994, S. 92)

Wie bereits oben erwähnt, ist es notwendig, auch die Fertigkeiten, Ausbildung und Erfahrung (im Englischen oft „skills“\textsuperscript{205} genannt) gemeinsam mit den Persönlichkeitseigenschaften des Unternehmers zu betrachten, um zu einem umfassen-


\textsuperscript{205} „Skills“ ist ein relativ uneindeutiger Begriff, der im Allgemeinen mit „Fertigkeiten“ oder „Fähigkeiten“ übersetzt wird. Da es allerdings sowohl angeborene/anerzogene als auch erlernte (z.B. technische) Fähigkeiten gibt, von denen ein Teil bereits in vorigen Kapitel behandelt wurde, bezieht sich der Begriff in dieser Arbeit allein auf Fähigkeiten, die durch Ausbildung und Erfahrung erworben wurden.

deren Bild zu kommen, was einen erfolgreichen Entrepreneur auszeichnet. Diese „Skills“ sind innerhalb der diesbezüglichen Forschung von besonderem Interesse, weil sich der Entrepreneur Fähigkeiten und Erfahrungen aktiv aneignen kann. Sie sind beeinflussbar im Gegensatz zu den Persönlichkeitseigenschaften, die durch Geburt und Erziehung entwickelt und einer Veränderung viel weniger zugänglich sind.206

Obwohl eine gute Ausbildung und Berufserfahrung allgemein als wichtige Erfolgsfaktoren angenommen werden, existieren zu diesem Thema erstaunlicherweise verhältnismäßig wenige konkrete theoretische und noch weniger empirische Untersuchungen207.

Das Humankapital des Entrepreneurs wird im Folgenden in vier Kategorien unterteilt. Die erste beinhaltet Kenntnisse, die durch Ausbildung erworben wurden, hier vor allem um technisches Wissen. In der zweiten finden sich Branchen- und Marktkenntnisse, zur dritten gehört der etwas unklare Begriff der „entrepreneurial skills“, womit Gründungskenntnisse gemeint sind. Die vierte Kategorie umfasst betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Fähigkeiten, was u.a. Verhandlungsgeschick und Organisationstalent einschließt.

3.1.3.1 Ausbildung/Wissen


In der Öffentlichkeit wurde lange vermutet, dass der Ausbildungsgrad bei Entrepreneuren eher geringer als bei der Durchschnittsbevölkerung ist.210 Das

\[\text{Man kann allerdings auch argumentieren, dass sich Menschen ihre Kenntnisse und Fähigkeiten nur aufgrund ihrer Charaktereigenschaften aneignen können, vgl. Kirkpatrick/Locke (1991).}^{206}\]  
\[\text{Vgl. z.B. Szilagyi/Schweiger (1984); Kirzner (1985); Herron/Sapienza (1992).}^{207}\]  
\[\text{Vgl. insbesondere Herron (1994).}^{208}\]  
\[\text{Vgl. z. B. auch Davidsson (1989a, S. 214). Er fand in seiner Studie relativ wenig gut ausgebildete Personen, die ein eigenes Unternehmen gründeten.}^{210}\]
lag sicher daran, dass Selbständigkeit (nicht Entrepreneurship im Sinne dieser Arbeit) oft als letzte Chance für diejenigen galt, die es anderswo nicht geschafft hatten. Diese Einstellung und die damit verbundene öffentliche Meinung ändern sich langsam. Zu Recht, denn das Gegenteil ist im Allgemeinen der Fall: Empirische Untersuchungen haben ergeben, dass (erfolgreiche) Entrepreneure in der Regel über einen überdurchschnittlich hohen Ausbildungsstand verfügen.\footnote{Vgl. z.B. Collins/Moore (1970); Brockhaus/Nord (1979); Cooper/Dunkelberg (1987); Fritsch (1992); Reynolds/White (1997); Leibbrand (2001b); Sheikh (2001).}

Das gilt umso mehr, wenn es sich um Entrepreneure im Hochtechnologiebereich handelt, wie z.B. in der Computerbranche oder der Biotechnologie. Es liegt auf der Hand, dass in solchen Branchen Ideen oft nur mit einem großen Wissens- und Erfahrungsvorsprung entwickelt und umgesetzt werden können. In seiner Studie über High-Tech-Gründungen in den USA rund um das MIT (Massachusetts Institute of Technology) kommt auch Roberts (1991) zu dem Ergebnis, dass die untersuchten Entrepreneure meist einen sehr hohen Ausbildungsgrad hatten.\footnote{Ähnlich: Pickle (1964); Klandt (1984); Ronstadt (1985); Brockhaus/Horwitz (1986); Sandberg (1986); Brockhaus (1988b) und Goebel (1990).}


Dass ein hoher Ausbildungsgrad tendenziell mit Erfolg zusammenhängt, kann zwar vermutet werden, ist aber offenbar keine zwingende Voraussetzung, da das sehr branchenabhängig zu sein scheint.

### 3.1.3.2 Berufs-/Branchenerfahrung und Marktkenntnis

Die meisten neuen Unternehmen werden in dem Bereich gegründet, in dem der Entrepreneur bereits zuvor tätig war. Erfolgreiche Entrepreneure haben also oft vielfältige Erfahrungen in ihrem Arbeitsgebiet. MITTON (1997, o.S.) beobachtet, dass "most entrepreneurs appreciate that experience is the best teacher. They actively bank experience. They make frequent deposits and withdrawals."


---

218 Vgl. dazu z.B. GOEBEL (1990), S. 136.
rate besitzen oder nicht. Viele Risikokapitalgeber halten Erfahrungen und Praxis-
kenntnisse für das wesentliche Element für Erfolg.\textsuperscript{220}

Natürlich gibt es auch Beispiele für erfolgreiche Gründer, die nur über geringe 
Marktkenntnis und Berufserfahrung verfügen, doch ist die Vertrautheit der 
Entrepreneure mit dem Markt, der Technologie und der spezifischen Branche oft 
Grundlage dafür, genau die Trends und Marktansätze zu entdecken, in der sie 
ihre neue Geschäftsidee entwickeln und ihr Unternehmen gründen. Ein großer 
Erfahrungshintergrund führt oft auch erst zu dem Maß an Selbstsicherheit, das 
notwendig ist, den großen Schritt in die Selbständigkeit zu wagen.\textsuperscript{221}

Alles in allem ist die Berufserfahrung, am besten, wenn auch nicht zwingend in-
nerhalb der entsprechenden Branche, offenbar ein wichtiges Erfolgskriterium für 
eine Neugründung. Allerdings stellt langjährige Berufserfahrung per se keinen 
Garanten für Erfolg dar, denn auch Gründer mit viel Erfahrung können natürlich 
scheitern.

3.1.3.3 Entrepreneurial Skills

„Entrepreneurial skills“ sind mit Erfolg in Verbindung gebrachte Fähigkeiten, die 
allerdings schwer fassbar und noch schwerer messbar sind und am besten mit 
„Gründungsfähigkeiten“ übersetzt werden können. In einigen Studien ähneln sie 
den psychologischen Persönlichkeitseigenschaften, die im letzten Kapitel aus-
führl ich behandelt wurden: Disziplin, Risikobereitschaft, Beharrungsvermögen, 
Initiative, Kreativität, das Entdecken von Marktchancen und Aufschließen „neuer 
Horizonte“. Sie drücken sich dadurch aus, dass der Entrepreneur innovativ, visi-
onär, kreativ, strategisch orientiert, flexibel und veränderungsfähig und -willig 
(„change-oriented“) ist, Netzwerke knüpfen und Mitarbeiter motivieren kann.\textsuperscript{222}

Andere sehen spezifisch Gründerfähigkeiten vor allem darin, dass ein Entrepren-
neur in der Lage ist, Probleme, die im Verlauf einer Gründung auftreten, zu anti-
zipieren, zu identifizieren, zu bewerten, und dann in der Reihenfolge ihrer Wich-

\textsuperscript{220} Vgl. zum Thema der umfassenden Berufserfahrung/Marktkenntnis von Entrepreneuren und ihrer 
Erfolgsrelevanz u.a. PLASCHKA (1986); COOPER/DUNKELBERG (1987); COOPER/DUNKELBERG/WOO 
(1988b); DUCHESNEAU/GARTNER (1990); STUART/ABETTI (1990); CHANDLER/JANSEN (1992); DYKE/FI-
SHER/REUBER (1992); TIMMINS (1994a); BRÜDERL/REISENDÖRFER/ZIEGLER (1996); REYNOLDS/WHITE 
(1997); HIRSCH/PETERS (1998); VAN ONSABRUGGE (1998); STEVENSON/GUMPERT (1998); DELMAR/DA-
VIDSSON (2000); SHEIKH (2001). Nur wenige Untersuchungen kommen zu dem Schluss, dass Er-
fahrung für Erfolg relativ unwichtig ist, vgl. EVANS/LEIGHTON (1989), S. 532. Zur Relevanz dieses 
Faktors bei Risikokapitalgebern vgl. z.B. TYEBJEE/BRUNO (1984); MACMILLAN/SIEGEL/SUBBA/NARISIMA 
(1985); GOSLIN/BARGE (1986); MACMILLAN et al. (1987), BYGRAVE/FAST/KHOYLIAN/VINCENT/UYE 

\textsuperscript{221} Vgl. z.B. GOEBEL (1990).

\textsuperscript{222} Vgl. z.B. IBRAHIM/GOODWIN (1986); HIRSCH/PETERS (1998); FALTIN (1998).

Vorherige Gründungen, so Krueger (1993), steigern zwar die "perceived feasibility", vorheriger Erfolg die "perceived desirability", garantieren allerdings nicht einen anhaltenden Erfolg.~\textsuperscript{226}

Zu anderen Ergebnissen kamen jedoch Roure/Ma vidé (1986). Sie stellten fest, dass Gründer mit Erfahrung in Firmen, die stark und schnell wuchsen, eher erfolgreich waren, besonders, wenn sie sich in der gleichen Branche angesiedelt haben. Auch Stuart/Abetti (1990) und Thompson (2001) betrachten die bisherige Gründererfahrung eines Entrepreneurs als den wichtigsten Anfangserfolgsfaktor, während sie Erfahrungen im technischen oder Managementbereich für nicht signifikant halten. Andere empirische Ergebnisse unterstützen diese These, denn sie weisen darauf hin, dass Personen, die bereits eine Unternehmensgründung hinter sich haben, beim zweiten und dritten Start-up erfolgreicher sind.~\textsuperscript{227}

Hier kann zusammenfassend festgehalten werden, dass mehrfache Entrepreneure ("serial entrepreneurs") genauso heterogen sind, wie die Gruppe der erstmaligen Unternehmensgründer. Erfahrung in einem eigenen Unternehmen führen zwar oft dazu, ein weiteres zu gründen.~\textsuperscript{228} Es ist aber nicht erwiesen, dass bisherige Erfahrungen bei Unternehmensgründungen mit Erfolg korreliert sind. Erfahrungen aus vorherigen Gründungen, die zu "entrepreneurial skills" führen, sind sicher hilfreich, aber nicht zwingend notwendig, denn viele dieser Eigenschaften zeichnen allgemein nicht nur Entrepreneure, sondern auch gute Manager jeder Branche aus.~\textsuperscript{229}

---

~\textsuperscript{223} Vgl. z.B. Hoad/Rosko (1964); Lamont (1972); Gartner (1989a), S. 63.
~\textsuperscript{224} Vgl. u.a. Wicher (1992).
~\textsuperscript{225} Vgl. u.a. Collins/Moore (1970); Gartner (1984).
~\textsuperscript{226} Ähnlich u.a. Cooper/Gimeno-Gascón (1992); Wright/Robbie/Ennew (1997).
~\textsuperscript{228} Vgl. z.B. Sheridan/Delaney/Floyd (1989), S. 59.
~\textsuperscript{229} Die neuere Führungskräfte-Forschung weist darauf hin, dass sich auch erfolgreiche Manager vor allem auf die Bereiche Change-Management, Strategie, Humanressourcen, Wissen und Lernen konzentrieren. Für den perfekten Manager gilt also in diesem Fall das gleiche wie für den perfek-
3.1.3.4 Betriebswirtschaftliche Kenntnisse/Management Skills


Deshalb muss jeder Entrepreneur, der erfolgreich sein will – meist früher als ihm lieb ist – den Wandel vom Gründer zum Geschäftsführer bzw. Manager vollziehen. Die Herausforderungen, die die Start-up-Phase charakterisieren (Finanzplanung, Einstellung von Personal, Aufbau einer Unternehmensorganisation, Marketingplanung, Aufbau des Rechnungswesens, der Fertigungskapazitäten und des Vertriebs, Entwicklung der Technologie bis zur Marktreife, etc.) verwandeln sich in die alltäglichen, wenig glamourösen Probleme eines ganz normalen Geschäftsbetriebs. Und genau in diesem notwendigen Transformationsprozess vom Gründer zum „Manager“ liegt die wahrscheinlich größte Herausforderung der ganzen Unternehmensgründung. Sie sei „probably the most difficult [challenge] to achieve and also perhaps the most important [one] for organizational development“\textsuperscript{230}.

Um diese Anforderungen meistern zu können, sollte der Entrepreneur über bestimmte betriebswirtschaftliche Fähigkeiten („business skills“) verfügen. Dazu gehören Mindestkenntnisse, um ein Unternehmen zu führen, also ausreichende Kenntnisse auf den Gebieten Entscheidungsfindung, Verhandlungstechniken, aber auch im Marketing, in der Finanzierung, der Buchhaltung, ggf. der Produktion, im Controlling und im Qualitätsmanagement. Viele vor allem technologisch orientierte Gründer scheitern bereits an dieser Hürde. Sie konzentrieren sich so sehr auf ihre Idee, dass beispielsweise das Marketing aus dem Blickfeld gerät. Die Idee mag dann zwar gut sein, aber wenn niemand das Produkt kauft, wird das Unternehmen scheitern. Andere vernachlässigen die Finanzierung, indem sie zu positiv oder zu unsorgfältig rechnen, was dann – trotz der guten Idee – nicht selten den Konkurs bedeutet. Der Aufbau einer entsprechenden Unternehmungs-


Kann oder möchte der Entrepreneur sich persönlich nicht um betriebswirtschaftliche Dinge kümmern, sollte er sie bis zu einem gewissen Grad auslagern. Für die meisten Probleme gibt es Firmen oder Personen, die sich auf die Lösung dieser Aufgaben hervorragend versteht, z.B. Sekretariatsservice, Steuerberater, Buchhalter, spezielle Produktionsunternehmen, Verpackungs- und Versandservices oder ähnliches. Allerdings stellen solche Serviceleistungen auch einen Kostenfaktor dar, der einzubeziehen ist. Wenn der Unternehmensgründer viele dieser betriebswirtschaftlichen Aufgaben an andere abtritt, sollte er doch immer den Überblick über die wichtigsten finanziellen Kerndaten (Liquidität, notwendige Rücklagen, etc.) behalten und alle das Unternehmen nachhaltig bestimmenden Entscheidungen selbst treffen. Das gilt insbesondere für die das Image des Unternehmens prägenden Festlegungen.

Zu der betriebswirtschaftlichen Unkenntnis oder der Uneinsichtigkeit in die Notwendigkeit, diese auszulagern, gesellt sich bei vielen Entrepreneuren noch ein anderes Problem: Sie lassen häufig ein notwendiges Maß an Objektivität und Distanz vermissen. Dadurch seien sie, so überraschend viele Studien, häufig zu optimistisch, übermäßig selbstsicher, zu stark generalisierend, und rechneten kaum mit Fehlschlägen, was dazu führe, dass mögliche negative Szenarien nicht in die Gründungsüberlegungen einflössen und Risiken unterschätzt würden.\footnote{Vgl. z.B. KIRSCHBAUM (1990); WINAND/NATHUSIUS (1990); KAHNEMANN/LOVALLO (1994); JONES (1997).}

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Managementfähigkeiten des Entrepreneurs (oder die Einsicht, sie an professionelle Dienstleister auszulagern) außerordentlich wichtig für den Erfolg einer Neugründung sind. Denn, wie Drucker (1992, S. 247) es formulierte, "success in initiating business does not guarantee success in managing one". Zwar machen auch herausragende Managementkenntnisse eine an sich schlechte Firma keinesfalls zu einem Spitzenunternehmen, denn noch so gutes Management allein bietet keine Garantie für unternehmerischen Erfolg, aber Qualitäten in diesem Bereich erhöhen in jedem Fall die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Unternehmens.

### 3.1.3.5 Humankapital als Erfolgsfaktor

Sowohl Ausbildung, Wissen, Berufserfahrung und betriebswirtschaftliche Fähigkeiten des Entrepreneurs können als wichtige Erfolgsfaktoren bei einer Neugründung festgehalten werden. Nicht ganz so überzeugend ist demgegenüber der Zusammenhang zwischen Gründerfähigkeiten ("entrepreneurial skills") und Erfolg.236

Als sehr wichtig hat sich jedoch herausgestellt, dass ein Entrepreneur im Vorfeld von seiner eigenen, speziellen Fähigkeiten überzeugt sein muss. Diese schon im Kapitel 3.1.2. beschriebene Selbstwirksamkeit (dabei ist es unwichtig, ob sie berechtigt ist oder nicht) und das daraus erwachsende Selbstbewusstsein sind für den Erfolg eines neuen Unternehmens offensichtlich von großer Bedeutung.237


---


den, das Entrepreneure mit höherem Humankapital nur Unternehmen mit von vornherein günstigeren Erfolgschancen gründen.

Trotz der hier zuletzt deutlich gewordenen Kritik hat sich nach Auffassung der meisten Untersuchungen das Humankapital als wichtiger Erfolgsfaktor, wenn nicht sogar als in doppelter Weise wirksamer Erfolgsfaktor erwiesen, denn Gründer, die über eine gute Ausbildung und viel Erfahrungen und Kenntnisse verfügen, arbeiten normalerweise unter allen Bedingungen effektiver und besser, egal in welchem Unternehmen und welcher Branche sie tätig sind.

Verallgemeinerbare Aussagen, welche Fähigkeiten letztlich jedoch die entscheidenden für den Erfolg sind, können jedoch kaum getroffen werden, denn natürlich erfordern unterschiedliche Branchen und Unternehmen unterschiedliche Fähigkeiten, je nach Ausmaß der technologischen Spezialisierung, des Organisationsgrades und ähnlichem. Dennoch hat sich herausgestellt, dass Entrepreneure besonders dann Erfolg haben, wenn sie „Generalisten“ sind, also von sehr vielen Gebieten immerhin soviel verstehen, dass sie die anstehenden Aufgaben auch zur Not selbst lösen können. Wenn sie dazu nicht in der Lage sind, sollten sie – wie schon vorher angemerkt - sich zumindest eines Beraters/Experten des jeweiligen Fachgebiets bedienen, oder aber bereits im Vorfeld der Gründung ein Team zusammenstellen, das gemeinsam über Kenntnisse auf diesen speziellen Gebieten verfügt, um den notwendigen „mix of skills“ zu erhalten.

3.1.4 Team


Am häufigsten wurde bisher untersucht, ob und ggf. welche Verbindung eines „lead-entrepreneurs“ mit einem Management-Team zu Erfolg führt. Es zeigte sich, dass komplementär ausgerichtete Teams besonders erfolgsförderlich

---

sind.\(^\text{242}\) Das gilt insbesondere für Hochtechnologie-Unternehmen, wo Teamgründungen auch am häufi- 
gsten vorkommen.\(^\text{243}\) Durch die Einbeziehung von Perso-
nen mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Expertisen können so innerhalb der 
Neugründung Kräfte gebündelt und Aufgaben verteilt werden. Ferner kann durch 
eine angemessene Auswahl der Partner bzw. Mitarbeiter auch eine Balance und 
Ausgewogenheit hergestellt werden, die durch einen Einzelentrepreneur mit sei-

nen in der Regel sehr speziellen Zielen, aber nicht unbedingt ausreichenden 
Kompetenzen nicht erreicht werden kann, oder, wie TIMMONS (1994a, S. 20) be-
tont: „....a team grows a business while a solo entrepreneur makes a living.“

WICHER (1992), der in seinem Band die Ergebnisse von verschiedenen deutschen 
Studien über Teamgründungen zusammengefasst hat, kommt allerdings zu dem 
ergebnis, dass Teamgründungen neben Chancen durchaus auch Risiken in sich 
bergen. Sowohl die Zusammensetzung eines Teams, die Entstehungsbedingun-
gen der Unternehmen, die Größe des Teams, die Verhältnisse der Teamgründer 
zur Inkubatororganisation, ihre Qualifikation und ihr Verständnis als Promotoren 
einer innovativen Unternehmensentwicklung müssen beachtet werden. Die Fä-
higkeiten aller Mitglieder können nicht einfach summiert werden, denn die ei-
gentliche Qualität der vorhandenen Fähigkeiten im Hinblick auf eine erfolgreiche 
Unternehmensführung ergeben sich erst durch den konstruktiven Austausch und 
die Zusammenarbeit innerhalb des Teams.

Die Bedeutung der Größe von Teams ist ebenfalls untersucht worden. Die meis-
ten Studien kommen zu dem Ergebnis, dass größere Teams auch größere Er-
folgsmöglichkeiten haben.\(^\text{244}\) Allerdings dürfe das Team auch nicht zu groß sein, da 
onst die Koordination zu aufwendig würde und es zu Reibungsverlusten komme. 
Ob man nun generalisieren kann, dass größere Teams prinzipiell erfolgreicher 
sind, ist nicht sicher, denn auch hier ist wieder der Umkehrschluss möglich: nur 
ein von vornherein attraktives Unternehmen kann überhaupt ein großes und da-
mit potentiell kompetentes Führungsteam rekrutieren.\(^\text{245}\)

Die Qualitäten von Teammitgliedern sind ebenfalls Untersuchungsgegenstand 
men zu dem Ergebnis, dass Teamgründungen erfolgreicher sind, wenn die 
Partner sich schon anfänglich an der Festlegung von Zielen und Strategien betei-

---

\(^{242}\) Vgl. u.v.a. COOPER/GIMENO-GASCÓN (1992), S. 313; SIEGEL/SIEGEL/MACMILLAN (1993); TIMMONS 
(1994a); BYGRAVE (1994); SAPIENZA/GRIMM (1997), ENSLEY/CARLAND/CARLAND (2000); THOMPSON 

\(^{243}\) Vgl. z.B. SCHÖNING (1980).

\(^{244}\) Vgl. u.a. ROURE/MADIQUE (1986); DAVIDSSON (1989a); COOPER/GIMENO-GASCÓN/WOO (1994); LUS-
SIER/PFEIFER (2000).

\(^{245}\) Vgl. COOPER/GIMENO-GASCÓN (1992), S. 313.


Zusammenfassend lässt sich an dieser Stelle festhalten, dass fast alle Untersuchungen zu dem Ergebnis kommen, dass Teams für den Erfolg eines Unternehmens förderlich sind, besonders dann, wenn sie sich in ihren Humankapital-Ausstattungen ergänzen und wenn sie gemeinsam an den wesentlichen Entscheidungen teilhaben.

---

248 Vgl. u.a. ROURE/MADIQUE (1986); HUNSDEK (1987); PICOT/DEUSCHER (1989); ROURE/KEELEY (1990).
249 Vgl. z.B. GARTNER (1985); TEACH/TABTE/SCHWARTZ (1986); VIRANY/TUSHMAN (1986); ROURE/MADIQUE (1986); KAMN/SHUMAN/SEEGER/NURICK (1990).
251 Vgl. VIRANY/TUSHMAN (1986); MACMILLAN/ZEMANN/SUBBARASIMHA (1987); EBERHART (2000), S. 45.

3.1.5 Unternehmerisches Verhalten

Seit etwa 1950 hat sich die Verhaltenswissenschaft als Teilmenge der Sozialwissenschaften herausgebildet, die sich aus Teilen der Ethnologie, Anthropologie, und vor allem der Psychologie und Soziologie, ergänzt um die Sozialpsychologie, zusammensetzt. Sie beschäftigt sich insbesondere mit dem Verhalten von Organisationen und in ihnen wirkenden Mitgliedern. Dieser Ansatz betrachtet Organisationen nicht als statische, rationale Gebäude, die ausschließlich klare Ziele verfolgen und über formale Strukturen verfügen, sondern als von Menschen entwickelte und von informellen Handlungen zusammengehaltene Einheiten, deren Mitglieder ein gemeinsames Interesse an ihrem Überleben haben.\(^{252}\)


---


\(^{253}\) Vgl. GARTNER/BIRD/STARR (1992), S. 13, 20.

\(^{254}\) Als weitere Vorläufer, Fürsprecher und Vertreter des verhaltenswissenschaftlichen Ansatzes vgl. u.a. MITCHELL (1979); VAN DE VEN (1980); BROCKHAUS/HORWITZ (1986); SANDBERG/HOFER (1987); LORRAIN/DUSSAULT (1988); SANDBERG/HOFER (1987); HERRON/SAPIENZA (1992); DRUCKER (1993); RIPIAS (1997).

\(^{255}\) Vgl. z.B. SHAPERO (1975a); BIRD (1986); TIMMONS (1994a).
Manager, was vor allem daran liege, dass sie Entscheidungen unter sehr unsicheren, neuen, emotionalen Umständen und unter Zeitdruck fällen müssen.\textsuperscript{256}

Es gibt eine Reihe von Arbeiten, die sich mit dem psychologischen Phänomen der unternehmerischen Motivation beschäftigen, die das Verhalten beeinflusst (Cromie (1987); Kirschbaum (1990); Naffziger et al. (1994); de Pillis (1998)). Andere Untersuchungen haben sich mit dem eher soziologischen Konzept der unternehmerischen Intentionen auseinandergesetzt (Bird (1988, 1992); Krueger/Carsrud (1993); Boyd/Vozikis (1994); Crant (1996); Vesalainen/PIHKALA (1999); Douglas (1999); Welter (2001); Shepherd/Krueger (2002). Kritische Erfolgsfaktoren wurden jedoch kaum erkannt. Insgesamt geht es also bei der verhaltenswissenschaftlichen Sicht von Entrepreneurship offenbar mehr um das theoreti sche Verständnis des Prozesses als um direkt nachweisbare empirische Ergebnisse.

Das verhaltenstheoretische Verständnis ist dennoch ein Gewinn, wenn auch eher im Allgemeinen als im konkreten Sinne. Er besteht vor allem darin, dass Entrepreneurship nun nicht mehr als eine „Alles-oder-nichts-Eigenschaft“ betrachtet wird, die manche Menschen besitzen und andere nicht: „The entrepreneur is not a fixed state of existence, rather entrepreneurship is a role that individuals undertake to create organizations.“\textsuperscript{257} Davidsson beispielsweise vermerkt, dass sich High-Tech-Unternehmer nicht prinzipiell anders verhalten als Entrepreneure in konventionellen Bereichen.\textsuperscript{258} Ihr unternehmerisches Verhalten sei lediglich stärker ausgeprägt. In verschiedenen Situationen wird sich der Entrepreneur außerdem mal mehr, mal weniger unternehmerisch verhalten. Entrepreneurship ist somit im verhaltenswissenschaftlichen Verständnis kein absolutes, sondern ein relatives Konzept, wo Aktivitäten mehr oder weniger stark „entrepreneurial“ sind.\textsuperscript{259} Deshalb ist es das Verhalten eines Entrepreneurs vielleicht am besten auf einer „Verhaltensskala“ abzulesen, wie es Stevenson/Gumpert (1998) vorschlägt.

Trotz der starken Spuren, die der verhaltenswissenschaftliche Ansatz in der Entrepreneurship-Forschung hinterlassen hat, konnte er auf manchen Gebieten weniger erfüllen, als sich einige Wissenschaftler von ihm erhofft hatten. Der Verhaltensansatz birgt insofern Probleme in sich, da Interaktionen zwischen Personen und Umwelt kaum empirisch zu messen sind.\textsuperscript{260} Ausgeprägteres unternehmerisches Verhalten führt außerdem nicht automatisch zu mehr Erfolg. Um un-

\begin{flushright}
\textsuperscript{256} Vgl. u.a. Carsrud/Johnson (1989), S. 23.
\textsuperscript{257} Gartner (1989a), S. 64. So ähnlich übrigens auch schon: Aitken (1963).
\textsuperscript{258} Vgl. Davidsson (1989a), S. 211.
\textsuperscript{259} Vgl. u.a. Chell/Haworth/Brearley (1991), S. 150.
\end{flushright}
unternehmerisch erfolgreiches Verhalten vorhersagen zu können, müsste man ermitteln, wie Einstellungen, Verhaltensweisen, Eigenschaften, Fähigkeiten, Erfahrungen, Wissen, Rollenverständnisse, über die ein Entrepreneur verfügt, und die äußeren Umstände zusammenwirken, die genau dieses oder jenes Verhalten hervorrufen. Erst wenn diese Zusammenhänge nachgewiesen werden können sind, was bisher allerdings noch nicht gelungen ist, könnte gesagt werden, was man als Entrepreneur tun sollte, um erfolgreich zu sein, und was nicht.

3.1.6 Die Erfolgsfaktoren des Entrepreneurs


Gerade Teams sind aber auch noch aus einem anderen Grund erfolgsfördernd: Aufgrund des unterschiedlichen Erfahrungshintergrunds und damit der unterschiedlichen Herangehensweise ihrer Mitglieder sind sie oft besser in der Lage, anstehende Probleme zu lösen. Deshalb ist es erfolgsfördernd, wenn sich die Teammitglieder an der Entscheidungsfindung beteiligen.

Liv Kirsten Jacobsen (2003); Bestimmungsfaktoren für Erfolg im Entrepreneurship, Dissertation FB Erziehungswissenschaft, FU Berlin
Ob die Eigenschaften und Fähigkeiten des „Lead-Entrepreneurs“ und seines Teams letztendlich aber auch tatsächlich erfolgswirksam werden, hängt entscheidend davon ab, ob sie auch zu konkretem unternehmerischem Verhalten führen. Nur dann können sie sich auf den Erfolg auch tatsächlich auswirken.

3.2 Das neue Unternehmen

„The man with a new idea is a crank – until the idea succeeds."
Mark Twain

3.2.1 Marktchance und Geschäftsmodell

3.2.1.1 Marktchance („Opportunity“) und Information


Eine Marktchance („opportunity“) ist, so definieren sie Stevenson/Roberts/Grousbeck (1993, S. 1), das Erkennen eines erwünschten künftigen Zustands, der Wachstum oder Veränderungen einschließt zusammen mit der Überzeugung, diesen Zustand erreichen zu können. Eine Chance ist außerdem attraktiv, dauer-

263 Vgl. Timmons (1994a), S. 42.
haft, aktuell und steckt in einem Produkt oder einer Dienstleistung, die eine zusätzliche Wertschöpfung für den Käufer oder Endnutzer verspricht.\textsuperscript{265} Marktchancen ergeben sich aus den verschiedensten Quellen: In unerwarteten Ereignissen, in demografischen Veränderungen, in Unstimmigkeiten zwischen Produzenten und Konsumenten, in einem Wandel der öffentlichen Wahrnehmung, im Wettbewerbsdruck, in der Veränderung von Produktionsprozessen oder Marktstrukturen.\textsuperscript{266} Wenn eine Chance eines oder mehrere dieser Kriterien erfüllt, dann öffnet sich das „window of opportunity“ und es bleibt so lange offen, dass ein Markteintritt möglich ist und von den Akteuren erreicht werden kann.\textsuperscript{267}

In KIRZNERS Theorie ist ein Entrepreneur also eine Person, die Markchancen (z.B. unterpreisige Produkte oder Produktionsfaktoren) erkennt und aus diesen asymmetrischen Informationen versucht, Profit zu ziehen. Entsprechende Informationen spielen, das haben verschiedene Studien ermittelt, für die Entwicklung eines Unternehmens tatsächlich eine sehr wichtige Rolle.\textsuperscript{268} KIRZNER (1977) betrachtet die Informationen und insbesondere das Informationssammelverhalten einer Person als grundlegend. Er nennt dieses Verhalten „entrepreneurial alertness“. KAISH/GILAD (1991), BUSENITZ (1996) und andere\textsuperscript{269} haben in Anlehnung daran herausgefunden, dass Entrepreneure mehr und andere Arten von Informationen nutzen als beispielsweise Manager, um das Potential von Markchancen einzuschätzen. Außerdem suchen sie offenbar ihre Umgebung systematisch nach neuen Marktchancen ab, während Manager sich eher auf traditionellere ökonomische Analysen verlassen. In der Art, wie Manager und Entrepreneure die Daten analysieren, gibt es aber offenbar nur geringe Unterschiede.

3.2.1.2 Geschäftsidee und Geschäftsmodell

Gleichberechtigt neben einer erkannten Marktchance steht eine dazu passende Geschäftsidee. Erst durch sie kann die potentielle Marktchance zu einem wirklichen Geschäft werden. Geschäftsideen können sich sowohl auf neue Produkte und Dienstleistungen beziehen, für die in Zukunft ein Markt erwartet wird, aber auch auf neue Einblicke in Marktsegmente, organisatorische Neuerungen, veränderte Prozesse oder Managementansätze. In diesen Situationen angesichts sich

\textsuperscript{265} Vgl. SHAPERO (1975a), S. 187; TIMMOMS (1994a), S. 87.
\textsuperscript{266} Vgl. z.B. KURATKO/HODGETTS (1992), S. 53; KAO (1989), S. 95.
\textsuperscript{268} Vgl. z.B. HAMBRICK/CROZIER (1985); SMITH/GANNON/GRIMM/MITCHELL (1988).
\textsuperscript{269} Vgl. z.B. MANIMALA (1992); BAUMOL (1993); CARREE/THURIK (1994); COOPER/FOLTA/WOO (1995); BUSENITZ/BARNEY (1996).
ergebender Marktchancen bereits bekanntes Wissen neu zu kombinieren („Be-
stehendes entdecken“), sich an Funktionen statt an Konventionen zu orientieren,
Probleme in etwas Produktives zu verwandeln, Visionen umzusetzen oder aber
unangenehme Dinge in angenehme zu verwandeln (der sogenannte „Tom-
Sawyer-Effekt“), scheint die besondere Fähigkeit des Entrepreneurs zu sein.270

Die Bedeutung der Geschäftsидеen für den Erfolg eines Unternehmens ist unter-
schiedlich eingeschätzt worden, was vor allem an einer gewissen Unschärfe der
Begriffe lag. Im Allgemeinen hat sich in der Forschung die Ansicht durchgesetzt,
dass die Idee an sich kein entscheidender Faktor für den Erfolg von neugegrün-
deten Unternehmen sei: „In entrepreneurship, ideas really are a dime a do-
zen.“271 Die Bedeutung von Ideen würde sogar meist überbewertet. Eine gute
Idee sein ein Werkzeug, keine Erfolgsgarantie. Die Idee sei lediglich der erste
Schritt, unternehmerische Kreativität in ein konkretes Geschäftsmodell („Busi-
ness Model“) zu verwandeln, das die ursprüngliche Idee verfeinert, verbessert
und nicht selten erheblich verändert. Das tatsächlich Wichtige sei das Erkennen
eines Marktes und des Kundennutzens, das richtige Timing und die Fähigkeit, um
die Idee herum ein wirtschaftlich funktionierendes Unternehmen aufzubauen, um
das neue Produkt oder die neue Dienstleistung in hoher Qualität an wirkliche,
zahlende Kunden verkaufen zu können. „Entrepreneurial skills“ und Manage-
mentfähigkeiten (eigene, im Team vorhandene oder ausgelagerte) seien deshalb
ein viel größerer Erfolgsfaktor als die eigentliche kreative Idee.272 Viele Venture-
kapital-Gesellschaften ziehen dementsprechend ein erstklassiges Team mit einer
zweitklassigen Idee zumeist einer erstklassigen Idee mit einem zweitklassigen
Team vor. Dazu müsse ihrer Ansicht nach die Idee oder das Produkt vor allem
problemlösungsorientiert sein. Der Entrepreneur müsse in wenigen Worten auch
einem Laien seine Geschäftsидеe klar verständlich machen können273 und vor
allem müsse es von einer gleichberechtigten wirtschaftlichen Idee, bzw. einem
stimmigen finanziellen Konzept unterstützt werden.

Diese Einsicht wird unterstützt durch die Tatsache, dass sich in vielen Fällen die
ursprünglichen Ideen im Zeitablauf stark verändern, z.B. weil sich die Ziele än-
dern, keine Märkte erkennbar sind, oder nicht ausreichend Ressourcen mobili-
siert werden können. Viele Ideen erreichen deshalb nie die konkrete Durchfüh-
rungsphase. Zahlen belegen, dass nur die Hälfte aller potentiellen Gründer tat-

272 Vgl. MACMILLAN/ZEMANN/SUBBANARASIMHA (1987), S. 123; TIMMONS (1994a), S. 39 u. 42. Bei man-
gelder Intuition werden zur Bewertung von Ideen spezielle Techniken empfohlen, vgl. KIM/MAU-
BORGNE (2000).
273 Vgl. EBERHART (2000), S. 44.
sächlich ein neues Unternehmen gründet und weniger als 10 Prozent dieser Unternehmen könnten beträchtliche Wachstumsraten aufweisen.\textsuperscript{274}

Andererseits kann man sagen, dass kreative Ideen doch eigentlich „\textit{das Neue in die Welt}“ (\textsc{ pierer/oettinger (1997)}) bringen. Sie halten den Kreislauf in Bewegung, bewirken die erforderliche „\textit{kreative Zerstörung}“ im \textsc{ schumpeter’schen Sinne}. Durch Ideen wird aus gewöhnlichen Dingen etwas Neues, Unerwartetes. Und es sind oft seine Ideen, die den Entrepreneur nicht mehr loslassen, ihm nicht mehr aus dem Kopf gehen.\textsuperscript{275} Neue Ideen sind ein quasi künstlerischer Akt. Sie verändern die Sichtweise der Wirklichkeit und haben langfristig einen bedeuten- den Einfluss auf die Gesellschaft\textsuperscript{276}, denkt man z.B. an den Buchdruck, die Eisenbahn, die Taschenuhr, E-Mail oder das Handy. Oft genug werden ihre Schöpfer zunächst für verrückt gehalten oder müssen eine Phase sozialer Zurückweisung bis hin zur Ausgrenzung durchstehen.\textsuperscript{277}

Doch auch die visionärsten Ideen lassen sich nur dann umsetzen (und hier treffen sich die unterschiedlichen Beurteilungen über die Wichtigkeit der „Idee“), wenn ihnen eine vernünftige und funktionsfähige wirtschaftliche Basis zugrunde liegt. Denn immer entstehen die Ideen, die einen nachhaltigen Einfluss auf die gesellschaftliche Entwicklung ausüben, aus der Frage, welche Veränderungen der Wirtschaft, des Marktes oder des Wissens dazu führen würden, dass ein wirtschaftlicher Vorteil entsteht. Ideen sind also immer nur ein erster Schritt auf dem Weg zu einer Unternehmensgründung. Ohne ein ausgereiftes Geschäftsmodell, das auch den Plan einer tauglichen Finanzierung beinhaltet, wird der Erfolg eines neuen Unternehmens ausbleiben.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass der Geschäftsidee, der Vision\textsuperscript{278} des Entrepreneurs im gesamtgesellschaftlichen Zusammenhang eine erheblich größere Bedeutung zukommt, als bisher wahrgenommen worden ist. Das Bedürfnis, der Drang von Menschen, ihre Visionen und Ideen um- und durchzusetzen, ist eine wesentliche Triebkraft im allgemeinen wirtschaftlichen Prozess. Die Umsetzung von eigenen Ideen ist für den Erfolg eines Entrepreneurs, gemessen an der

\begin{footnotesize}
\begin{enumerate}
\item Vgl. \textsc{ aldrich/martinez (2001)}, S. 43.
\item Vgl. \textsc{ goebel (1990)}, S. 203
\item Vgl. \textsc{ drucker (1998)}, S. 59-60.
\item Vgl. \textsc{ faltin (1998)}, S. 7; \textsc{ faltin (1996)}, S. 32.
\item \textsc{ greenberger/sexton (1988)} waren die ersten, die das Element „Vision“ als Parameter in ihrem Modell verwandten.
\end{enumerate}
\end{footnotesize}
Realisierung seiner persönlichen Ziele wie z.B. Selbstverwirklichung oder Freiheit, ausgesprochen wichtig.\textsuperscript{279} 

Allerdings für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens, gemessen an Umsatz, Gewinn und Mitarbeiterzahlen ist eine Geschäftsidee nur dann wirklich brauchbar, wenn sie tatsächlich eine Marktchance, also Marktpotential besitzt, und kompetent als Geschäftsmodell umgesetzt wird.

3.2.1.3 Innovation


„Innovationen“ hingegen sind Abwandlungen von bereits existierenden Produkten und Dienstleistungen, die Schaffung neuer Märkte oder neuer Anwendungen für bereits existierende Produkte, die neue Kombinationen von bereits Bestehendem, eine wettbewerbsfähigere Produktion, die andere Verteilung oder Vermarktung eines Produkts oder die Übertragung von Geschäftsmodellen von einer Branche auf eine andere. Es geht dabei also vor allem um eine Transferleistung.

Diese Begriffsunterscheidung findet aber weder in der englischen noch in der deutschen Literatur konsequent statt. Unter dem Begriff „Innovation“ werden sehr oft sowohl Erfindungen als auch Innovationen i.e.S. subsumiert. Das wäre nur dann akzeptabel, wenn Innovation lediglich als der Prozess verstanden wird, in dem Marktchancen in marktfähige Ideen umgewandelt werden. Das ist aber selten der Fall.

Erfolgreiche Entrepreneure sind in der Regel keine Erfinder, die die Marktverhältnisse revolutionieren, sondern Innovateure, die bereits existente Prozesse oder

\textsuperscript{279} Beispielsweise haben COOPER/DUNKELBERG (1987) festgestellt, dass 58 Prozent der von ihnen untersuchten Entrepreneure ihre vorherige Firma aufgrund des „pulls“ ihrer Ideen für ein neues Unternehmen verlassen haben.


Eine andere Gruppe Wissenschaftler bestreitet demgegenüber die Bedeutung von Innovationen für den Erfolg, da sie oft relativ problemlos von anderen Unternehmen übernommen werden können. Innovationen würden oft überbewertet und dabei die Rolle von Imitationen/Me-Too-Unternehmen sowie die Relevanz von Marketing, Vertrieb und Mitarbeitermotivation eher unterschätzt. Der Sohn von IBM-Firmengründer T.J. WATSON führt beispielsweise an, dass die Firmengeschichte zeige, dass „wir nicht aufgrund technischer Innovation erfolgreich waren. Unglücklicherweise passierte es oft genug, dass wir die Nachzügler wa-

Vgl. u.a. ALDRICH/MARTINEZ (2001), S. 44.
DRUCKER (1993), S. 236.
Vgl. ALDRICH/MARTINEZ (2001), S. 44.
ren." Er führt den eigenen Geschäftserfolg darauf zurück, dass IBM über bessere Marketing- und Distributionsstrategien verfügte und deshalb bei den Kunden erfolgreicher war.

Innovationen sind also gesamtgesellschaftlich und gesamtwirtschaftlich von hoher Bedeutung. Sie können auch zum einzelwirtschaftlichen Erfolg beitragen: Man denke nur an die gelben Klebezettel, die, ganz nebenbei „erfunden“, inzwischen einen hohen Anteil der Gewinne der Firma 3M ausmachen. Empirische Untersuchungen scheinen jedoch der Auffassung Recht zu geben, dass ein hoher Innovationsgrad nicht unbedingt ein klarer Erfolgsvorteil ist. Der ökonomische Erfolg eines neu gegründeten Unternehmens ist nicht nachweislich positiv mit dem Grad der Innovation korreliert, und je neuer und für potentielle Kunden erklärmungsbedürftiger das neue Produkt oder die neue Dienstleistung ist, desto geringer sind üblicherweise die Erfolgschancen.

3.2.1.4 Das Geschäftsmodell als Erfolgsfaktor


Doch erst das überzeugende Geschäftsmodell, also das zur guten, innovative Geschäfts Idee hinzukommende finanzielle Konzept sowie die Fähigkeit, eine tragfähige Organisation aufzubauen, um diese Idee in die Wirklichkeit umzusetzen, unterscheidet den ökonomisch erfolgreichen vom ökonomisch weniger erfolgreichen Entrepreneur. Gesamtwirtschaftlich, gesamtgesellschaftlich und auch persönlich ist die Umsetzung der eigenen kreativen, innovativen Idee mit möglicherweise weniger gutem Geschäftsmodell ebenfalls ein wichtiger Aspekt. Einzelwirtschaftlich erfolgreich aber ist nur die Geschäfts Idee, die sich auch verkauft. Dies tut sie vor allem dann, wenn das Produkt und die Dienstleistung einerseits innovativ, andererseits aber nicht allzu kompliziert oder zu erklärmungsbedürftig ist.

---

286 WATSON (1990), S. 242.
287 Vgl. GOEBEL (1990), S. 147.
3.2.2 Strategie und Planung

In der Gründungsforschung haben Ansätze aus der Forschung im Bereich Strategisches Management immer mehr an Bedeutung gewonnen. Sie zielen nicht so sehr auf die Eigenschaften oder das Verhalten der einzelnen Unternehmerpersönlichkeit ab, sondern betrachten das Gründerunternehmen als Ganzes in seinem Marktumfeld. Die gewählten Unternehmensstrategien bezüglich Produkt, Ressourcen, Technologien und Organisation und die zukunftsorientierte Planung sind bei diesem wissenschaftlichen Ansatz für die Erfolgsbeurteilung der neuen Wirtschaftseinheit entscheidend.288 Entgegen der Umfeld-Perspektive (s. Kapitel 4.3) geht man im strategischen Ansatz grundsätzlich davon aus, dass der Schlüssel zum Erfolg in den Entscheidungen des einzelnen Entrepreneurs oder des Teams liegt. Dabei gibt es unter den Wissenschaftlern, wie auch in der Strategie-Forschung selbst, unterschiedliche Auffassungen. Die einen begreifen Strategien als stabil (geplant) und nur langsamen Veränderungen unterworfen289, die anderen sehen in ihnen dynamische, sich aus der Situation heraus entwickelnde, sich schnell verändernde Aspekte.290

3.2.2.1 Strategie/Marketing


---

288 Vgl. HOFER/SCHENDEL (1978); WHITE/HAMERMESH (1981); PORTER (1985); SANDBERG (1986); FREDERICKSON (1986); HART (1992); CHRISMAN/BAUERSCHMIDT/HOFER (1998); WIPPNER (1998).


Umsatzerfolg, aber auch Wachstum, werden in verschiedenen empirischen Untersuchungen mit folgenden (Marketing-)Strategien in Zusammenhang gebracht: Besondere komparative Wettbewerbsvorteile (Innovationen) der Produkte und/oder Dienstleistungen, Kundenorientierung/-service, die Dominanz oder zumindest das Streben nach Dominanz im relevanten Marktsegment und Produktqualität. Weitere seien: hohe Preise, früher Markteintritt, Flexibilität, Kostenorientierung, eine hohe Reputation bei den Kunden, aggressive Markteintrittsstrategien, nicht-aggressive Markteintrittsstrategien, der breite, groß angelegte, aber auch der kleine inkrementalistische Markteintritt. Auch werden genannt: das natürliche und organische Wachstum des Unternehmens, die Orientierung über den heimischen Markt hinaus, die Kommunikation mit Partnern, Mitarbei-
Das strategische Verhalten von neuen Firmen ist in vielerlei Hinsicht anders als das reifere Unternehmen. Einige Studien stellen fest, dass neue Unternehmen – unabhängig von ihrer Größe – offenbar mehr Wert auf die strategischen Variablen Finanzierung, Service/Support, Garantien, hohe Preise, Qualität und Branchenkenntnis legen, wohingegen ältere, konservativere Unternehmen oder auch Buyouts den Wünschen der Kunden mehr Aufmerksamkeit entgegenbringen und dem Marketing bzw. dem Standort einen wichtigeren Stellenwert zumessen.296

Start-ups verfügen meist über einen kürzeren Planungshorizont, weniger Bürokratie, nutzen ihre Ressourcen produktiver und sind weniger formalisiert.297


### 3.2.2.2 Planung


Die Planung sollte schon während der Gründung die Bereiche und Ressourcen betrachten, die unter Umständen erst mehrere Jahre später relevant werden. Dabei ist es weniger wichtig, dass die Zahlen und Fakten exakt stimmen und die Strategien präzise umgesetzt werden, sondern vielmehr, dass die Zukunft mit Hilfe von „educated guesses“ und Trends antizipiert wird, sich das Unternehmen potentielle Probleme schon vorher bewusst macht und sich für Lösungsstrategien und Szenarien entscheiden kann.\footnote{Vgl. DRUCKER (1992), S. 254.}

Probleme entstehen selbst bei einem guten Businessplan dann, wenn für das entwickelte Produkt oder die Dienstleistung erst ein Markt oder eine Nachfrage...
geschaffen werden muss. In diesem Fall ist Angebots-Marketing („supply-side-marketing“) notwendig, was deutlich schwieriger als Nachfrage-Marketing ist. Auch stehen Prognosen über Absatzzahlen, Personalbedarf, und Umsätze in einem solchen Fall auf deutlich weniger sicherem Fuß. Es gibt in solchen Fällen darüber hinaus kaum Organisationen, die zu imitieren oder deren Strategien anzuwenden wären, weil naturgemäß die Erfahrungen fehlen.


Alles in allem scheint also gute, strukturierte und sorgfältige Planung mit Erfolg deutlich positiv zu korrelieren.

3.2.2.3 Change Management

Doch nicht nur die Planung, sondern auch das reflektierte Abweichen genau von diesem Plan sollte dem Entrepreneur möglich sein, denn der Prozess des Entrepreneurships ist geprägt von unerwarteten, teils stochastischen Ereignissen und komplexen Problemen. Derartige Ereignisse schränken die Möglichkeit, Erfolg vorauszusagen, beträchtlich ein. Deshalb ist die Fähigkeit zu improvisieren, unter Zeitdruck Entscheidungen fällen zu können, mit unerwarteten Wen-

304 Vgl. ALDRICH/MARTINEZ (2001), S. 49.
dungen umzugehen, und auf sie flexibel und angemessen zu reagieren, mit höherem Erfolg in Verbindung gebracht worden.310


### 3.2.2.4 Zusammenfassung

Die hier vorgelegten meist empirischen Ergebnisse sprechen überraschend deutlich für die „Alltagsvermutung“, dass eine klare, strukturierte, nachhaltige strategische Ausrichtung, die sich vor allem auf die komparativen Vorteile der Produkte, Nischen, die Qualität und hohe Kundenorientierung richtet, sowie eine intensive, systematische, formalisierte und detaillierte Planung der Gründung über einen Zeithorizont von drei bis vier Jahren die Wahrscheinlichkeit von Erfolg erhöhen.312 Die Fähigkeit, diese Strategien und Pläne flexibel an eine sich verändernde Umwelt anzupassen, muss jedoch gleichzeitig gegeben sein.

### 3.2.3 Netzwerke

#### 3.2.3.1 Netzwerke


**BIRLEY (1985)** differenziert zwischen formellen (Banken, Buchhalter, Rechtsanwälte, Handelskammern etc.) und informellen (Familie, Freunde, bekannte Un-

---


312 Es kann hier aber auch wieder der Umkehrschluss gelten, dass Unternehmen, die so ausgerichtet sind, von vornherein bessere Erfolgsaussichten haben.
ternehmen) Netzwerken, wobei sie feststellt, dass Entrepreneure verstärkt und vor allem informelle Netzwerke nutzen.

Netzwerke, die nicht nur Infrastruktur bereitstellen, sondern breiter angelegt sind, haben sich in einer Reihe von Untersuchungen als sehr hilfreich herausgestellt, besonders wenn Unternehmen auch untereinander ein soziales Netzwerk aufbauen. Funktionierende Netzwerke wiederum ermöglichen den Zugang zu wichtigen Ressourcen.

Die Netzwerktheorien vermuten, und das hat sich in der Realität bestätigt, dass Entrepreneure vor allem professionelle Ratschläge und die Unterstützung eines so genannten „professional-support“-Netzwerks benötigen, um Zugriff sowohl auf materielle und auf immaterielle Ressourcen zu erhalten, um ihre Anstren- gungen und Aktivitäten zu kanalisieren und zu vereinfachen, aber auch, um die- se zu beschränken und in Frage zu stellen.


Weitere Kontakte können durch den Beitritt in Vereine und Verbände entstehen, oder durch die Teilnahme an Gesprächskreisen, Stammtischen u.ä.. Auch das kann für Entrepreneur erfolgsfördernd sein, weil dadurch Informationen über

314 Vgl. DRUCKER (1992), S. 261.
315 Vgl. KIRSCHBAUM (1990), S. 85; PASANEN ET AL. (2001)
potentielle Märkte, neue Standorte, Innovationen innerhalb und außerhalb der Branche, Kapitalquellen und potentielle Kunden zu erhalten sind.\textsuperscript{316}

Die Rolle solcher Informationen für den Erfolg von Neugründungen ist ebenfalls untersucht worden, wobei festgestellt wurde, dass sie sich besonders positiv auswirken, wenn sie aus verschiedenen Quellen stammen und eine große soziale Bandbreite umfassen. Das gilt auch für Kontakte allgemein.\textsuperscript{317} In jüngeren Studien wurde die Intensität von Kontakten untersucht und in „high-density-networks“ (enge Kontakte) und „low-density networks“ (Bekanntschaften) unterschieden. Es hat sich herausgestellt, dass „high-density networks“ besonders für werdende Entrepreneure hilfreich sind.\textsuperscript{318} Eine andere Untersuchung kommt zu dem Ergebnis, dass enge Kontakte den Zugang zu Informationen vereinfachen, lose Kontakte hingegen den Zugang zu Finanzierungsmöglichkeiten.\textsuperscript{319}

\textbf{ALDRICH/ROSEN/WOODWARD (1987)} fanden einen Zusammenhang zwischen der Dichte bzw. Größe des Netzwerkes, der Zeit, die für die Pflege dieser Kontakte verwendet wurde und der Anfangsprofitabilität. Eine weitere Untersuchung kommt zu dem Ergebnis, dass insbesondere die Nicht-Kundenkontakte, also die zu Zulieferern und Handelskammern, positiv mit verschiedenen Erfolgsparametern korrelieren, wohingegen die Zeit, die für die Kunden aufgewendet wurde, erstaunlicherweise eher in einem negativen Zusammenhang mit Erfolg stand.\textsuperscript{320}

In der überwiegenden Zahl der Studien ist ein grundsätzlicher Zusammenhang zwischen professioneller Hilfe und Erfolg bzw. zwischen dem Gebrauch von professionellen Netzwerken und Erfolg festgestellt worden.\textsuperscript{321} Aus diesem Grund kann davon ausgegangen werden, dass Netzwerke und professionelle Beratung einen sehr hohen Einfluss auf den Erfolg einer Neugründung ausüben.

\subsection{Inkubatoren}

Eine besondere Form des professionellen Netzwerks sind Inkubatoren. Oft wird ein bereits im Markt befindliches Unternehmen, in dem der Entrepreneur zuvor

\begin{footnotes}
\item[316] Der Zutritt zu solchen Veranstaltungen oder Kreisen ist allerdings oft durch Gebühren oder berufliche Qualifikationen eingeschränkt, was dazu führt, dass finanziell oder anderweitig benachteiligte Entrepreneure von diesen Informationen ausgeschlossen werden.
\item[318] Vgl. z.B. AMIT/GLOSTEN/MÜLLER (1993); LIN (1999).
\item[319] Vgl. z.B. JESSEN/JOENIG (2002).
\item[320] Vgl. DOLLINGER (1985).
\end{footnotes}
gearbeitet hat, mit diesem Begriff versehen. In einigen Fällen – da sind die Auf- 
fasungs unterschiedlich – fördert die Inkubator-Organisation die Neugründung 
aktiv („spin-off“) und stattet es mit Technologien, Know-how, Kontakten und 
Kapital aus. Es kommt aber auch oft vor, dass der Gründer das Inkubator-Un-
ternehmen auf eigenen Wunsch verlässt, oder aber entlassen wird, und darauf-
hin sein Unternehmen ohne aktive Unterstützung oder sogar in Konfrontation 
dazu gründet. Im Zuge der New Economy wurden auch Zusammenschlüsse von 
Venturekapital-Gebern, Business Angels oder anderen professionellen Gründer-
förderern als Inkubatoren bezeichnet, die tatsächlich für eine Reihe von Start-
ups eine vorteilhafte Umgebung mit ausreichend Kapital, Infrastruktur und 
Know-How geschaffen haben.

Die Größe des Inkubators hat nach empirischen Erkenntnissen offensichtlich kei-
nen Einfluss auf den Erfolg der Neugründung, obwohl große Unternehmen ande-
re Methoden und anderes Wissen erfordern als kleinere. Fast alle in diesem 
Bereich unternommenen Studien haben jedoch ermittelt, dass insbesondere 
Branchennähe und Technologietransfer, aber auch die Wachstumsorientierung 
der Inkubator-Organisation (hier die, in der der Entrepreneur zuvor gearbeitet 
hat) mit den Erfolg der Gründung in einem deutlichen Zusammenhang stehen.

3.2.3.3 Zusammenfassung

Die Inanspruchnahme von professioneller Hilfe in Fragen der Buchhaltung und 
insbesondere bei der Planung hat sich eindeutig als ein Erfolgsfaktor erwiesen. 
Auch die Nutzung und Pflege von Netzwerken korrelieren mit dem Erfolg des 
neuen Unternehmens. Entrepreneure, die Informationen sammeln, Rat und Hilfe 
einholen, um Probleme zu überwinden, über Fähigkeiten und Ressourcen von 
Kunden, Partnern und Konkurrenten Bescheid wissen, daneben die Möglichkeit 
zum Austausch mit relevanten Personengruppen wahrnehmen und Vertrauen 
aufbauen, haben deutliche Vorteile gegenüber jenen, die lediglich auf sich selbst 
bauen. Es hat sich allerdings als wichtig erwiesen, dass diese Netzwerke weit 
gefächert sind und auch regelmäßig gepflegt werden. Gesamtwirtschaftlich ist es 
sogar so, dass das Netzwerke zur Qualität von Innovationsstandorten beitragen, 
was wiederum die Entstehung und den Erfolg weiterer, neuer Unternehmen för-
dert (zu „Clustern“, vgl. Kapitel 3.3.5).

aller derjenigen, die ein neues Unternehmen aufbauen, es nicht aus eigenem Antrieb, sondern für ihren 
Arbeitgeber tun.


324 Vgl. z.B. SZYPIERSKI/KLANDT (1981); KIRSCHBAUM (1982); KLANDT (1984); ROURE/MAIDIQUE (1986); 
3.2.4 Struktur/Organisationsform

Ein neu gegründetes Unternehmen hat in seinem frühen Entwicklungsstadium im eigentlichen Sinne noch keine eigene Struktur, sondern muss sich eine solche erst schaffen. Dabei stehen viele unterschiedliche Organisationsstrukturen zur Auswahl, zwischen denen sich der Entrepreneur relativ frei entscheiden kann. Er wird sich für diejenige entscheiden, welche er für die Umsetzung der von ihm verfolgen Ziele am geeignetsten hält. Im Vordergrund stehen hier insbesondere die Rechtsform des Unternehmens und die interne Organisationsstruktur.

Im Vorfeld einer Entscheidung sind Überlegungen zur Notwendigkeit des Koordinationsgrades von Ressourcen, zum benötigten Maß an Flexibilität, zu den steuerlichen und rechtlichen Wirkungen, und zum Ausmaß der Unabhängigkeitswünsche der Mitarbeiter erforderlich.\(^{325}\) STUART/ABETTI (2000) differenzieren jedoch lediglich zwischen einfacher, organischer und formaler Struktur.

3.2.4.1 Rechtsform

Die von den Entrepreneuren gewählten Organisationsformen für ihre Unternehmen sind sehr verschieden. Je nach Branche und Situation sind allerdings manche Formen sinnvoller bzw. bevorzugter als andere.\(^{326}\) Die meisten Gründungen in Deutschland sind GmbHs. Diese gewählte Form lässt auf eine Tendenz zur Risikosenkung bzw. -meidung schließen.\(^{327}\)

Inwieweit die Wahl der Rechtsform jedoch Einfluss auf den Geschäftserfolg hat, kann nicht festgestellt werden, denn dazu gibt es bislang keine empirischen Untersuchungen.

3.2.4.2 Interne Struktur

Empirisches Material gibt es aber zur Frage der inneren Struktur. Während die äußere Organisationsform zu Anfang festgelegt wird und sich dann nur noch selten ändert, entwickeln sich die internen Strukturen während des Aufbaus und Wachstums eines Unternehmens ständig. Das gilt, obwohl viele neue Unternehmen als Reproduzenten in bestehenden Märkten gegründet werden und nicht selten auf Ziele, Strukturen und Routinen bereits etablierter Firmen zurückgreifen können. Die Aufgaben und die Rolle des Gründungs-Entrepreneurs, und auch die Funktionen neuer Mitarbeiter oder die Beziehungen der Belegschaft unterein-

\(^{325}\) Vgl. STEVENSON/GUMPERT (1985), S. 92-93.


\(^{327}\) Vgl. u.a. KLANDT/NATHUSIUS (1977); SZYPERSKI/KIRSCHBAUM (1981).
ander sind einem ständigen Wandel unterworfen. Je stärker das Wachstum der Firmen, desto schneller muss dieser Wandlungsprozess vonstatten gehen.


Organisatorische Faktoren allgemein als Erfolg beeinflussende Variable zu interpretieren, ist jedoch problematisch, da sie bei Unternehmen, die noch nicht oder erst seit kurzer Zeit existieren, kaum untersucht werden können. Empirische Studien zu diesem Thema sind dementsprechend rar.


Doch ist auch festgestellt worden, dass die Person des Entrepreneurs, die organisatorische Struktur und die strategischen Prozesse stark interdependent sind und sich ergänzen müssen, um Erfolg herbeizuführen: Die konkrete Struktur des

---

Unternehmens beeinflusst nachweisbar den Informationsfluss und die Art der menschlichen Kontakte. Die Organisationsform kann die Zusammenarbeit ("collaboration") entsprechend fördern oder behindern, durch sie wird die Verteilung von Macht und Verantwortung beeinflusst, und sie bestimmt ebenfalls das Maß an Formalität und Komplexität sowie strategische Entscheidungen.333

### 3.2.4.3 Zusammenfassung

Die Struktur des Unternehmens ist in den bisherigen Untersuchungen zu wenig betrachtet worden, als dass sie zu einem klaren Erfolgsfaktor erhoben werden könnte. Firmen, die von vornherein professionell aufgebaut werden (Handelsregister-Eintrag, mehrere Mitarbeiter, genug Gewinn, um den Lebensunterhalt des Entrepreneur zu finanzieren) scheinen erfolgreicher zu sein als solche, die diese Merkmale nicht aufweisen. Eine interne formale, aber dennoch flexible Organisationsstruktur scheint für den Erfolg eines Unternehmens ebenfalls förderlich zu sein.

### 3.2.5 Finanzierung


### 3.2.5.1 Finanzielle Grundausstattung

Eine solide finanzielle Grundausstattung ("seed-capital" oder "initial capital") hat sich in vielen empirischen Studien als wesentlich für das Überleben eines Unternehmens herausgestellt. Mehr Anfangskapital verschafft dem Entrepreneur einen verlängerten Zeithorizont, um Probleme zu lösen, da er länger liquide bleibt. Die Mehrheit der Untersuchungen stellt dementsprechend einen korrelativen Zu-

sammenhang zwischen relativem Anfangskapital bzw. "Debt-Equity-Ratio" und Erfolg fest.\textsuperscript{336}


Einige empirische Studien haben festgestellt, dass viele der (umsatz)erfolgreichen Firmen über eine höhere Kapitalausstattung bei ihrer Gründung verfügten.\textsuperscript{338} Daraus aber den Rückschluss zu ziehen, dass bei höherer Kapitalausstattung auch der Erfolg wahrscheinlicher ist, wäre zumindest gewagt. Denn auch hier ist wieder die Frage, ob nicht von vornherein aussichtsreichere Unternehmen mit einer guten Geschäftsidee und guter Vorbereitung mehr Kapital akquirieren können, wie es auch mit den Humankapital-Ressourcen der Fall zu sein scheint.\textsuperscript{339} Denn die Einschätzung der Erfolgsaussichten des Vorhabens durch die Kreditinstitute, Investoren und eventuell auch staatliche Behörden ist bei der Anfangs-Kapitalausstattung ausschlaggebend.\textsuperscript{340}

Die Höhe des benötigten Startkapitals hängt naturgemäß von der Branche und von der Art der Gründung ab.\textsuperscript{341} Beispielsweise ist es für Handelsunternehmen häufig vorteilhafter, wenn sie über ein größeres Inventar und Lager verfügen, wofür eine höhere Kapitalbasis nötig ist. Auch Hochtechnologie-Gründungen können mit einer höheren finanziellen Grundausstattung innovativere, Erfolg versprechendere Projekte in Angriff nehmen. Für Dienstleistungsunternehmen ist das Kapital demgegenüber weniger entscheidend. Hier zählen vielmehr die Fähigkeiten des eingestellten Personals.\textsuperscript{342}


\textsuperscript{337} Vgl. u.a. FICHMAN/ÖEVOMTJAÖ (1991); BAUM (1996), S. 79-81.

\textsuperscript{338} Vgl. z.B. KLANDT (1984); COOPER/DUNKELBERG/WOO (1988b).

\textsuperscript{339} Vgl. ROBERTS (1991), S. 347.

\textsuperscript{340} Vgl. KIRSCHBAUM (1990), S. 85.

\textsuperscript{341} Vgl. hierzu die verschiedenen Beiträge in NATHUSIUS et al. (2001).

\textsuperscript{342} Vgl. z.B. KAMP/LANGEN (1978).
Die Ergebnisse der Studie von GOEBEL (1990) zeigen, dass fast die Hälfte der Gründer mit weniger als 2500 EURO Eigenkapital beginnen, nur 17 Prozent verfügen über mehr als 25.000 EURO. Über die Hälfte (59 Prozent) der Unternehmensgründer nahmen Bankkredite in der durchschnittlichen Höhe von 50.000 EURO bis 100.000 EURO in Anspruch, aber seine Ergebnisse belegen auch, dass viele Neugründungen mit wenig mehr als ihrem Humankapital beginnen. Und da - statistisch gesehen - die meisten neuen Unternehmen klein anfangen und auch klein bleiben, ist der weitere Bedarf an Ressourcen und Kapital insgesamt relativ gering.

3.2.5.2 Eigenkapital vs. Fremdkapital


COOPER/GIMENO-GASCÓN (1992) halten dies für ein erstaunliches Ergebnis, da man eigentlich vermuten könnte, dass Investoren oder Banken ihre Ressourcen auf die aussichtsreichsten Gründungen beschränken. Doch das oben beschriebene  

343 Vgl. DUNKELBERG/COOPER (1982b); DUNKELBERG et al. (1987). Da diese Studien aber vor allem kleine Firmen mit geringem Wachstumspotential untersucht haben, ist eine Verallgemeinerung dieser Ergebnisse möglicherweise problematisch.
Verhalten ist insofern verständlich, steht es doch im Zusammenhang mit der adverser Selektion aufgrund asymmetrischer Information. Das Einbeziehen von Risikokapital führt nämlich potentiell zu „moral hazard“, was die Erfolgsaussichten des betreffenden Unternehmens entsprechend mindert. Allerdings kommt May (1981) zu dem Ergebnis, dass die Unternehmensentwicklung bei öffentlich geförderten Unternehmen günstiger verläuft als bei nicht geförderten, was dem oben genannten partiell widerspricht.

3.2.5.3 Anschlussfinanzierung

Nicht nur die finanzielle Erstausstattung ist für das Überleben eines neugegründeten Unternehmens wichtig, sondern auch die Anschlussfinanzierung in den darauf folgenden Jahren. Das Problem dabei besteht vor allem darin, dass Investoren und Banken ihre Aufmerksamkeit im Allgemeinen auf den Umsatz und die bisherige Profitabilität der Unternehmung richten. Die Zukunftsaussichten oder die individuelle Zielerreichung des Entrepreneurs sind selten Maßstäbe. Im Fall einer Fremdfinanzierung des Unternehmens sollte der Entrepreneur oder das Team aus diesem Grund die Faktoren (Umsatz und Profitabilität) als Erfolgsmaßstab in Auge behalten und seine Unternehmensstrategien danach ausrichten, da sonst die Wahrscheinlichkeit einer Anschlussfinanzierung gering ist („Those with the gold make the rules“)346. Insbesondere sollte von Beginn an Klarheit darüber herrschen, wie die Investition der Kapitalgebers amortisiert werden können (Börsengang, etc.).

3.2.5.4 Sparsamer Umgang mit Ressourcen


346 Kaö (1989), S. 94.
348 Gevirtz (1984), S. 23.
re, wo häufig auch Dinge angeschafft werden, die eigentlich unnötig sind. Allerdings sollte auch nicht „am falschen Ende“ gespart werden. In Branchen, wo z.B. repräsentative Büros die Norm sind, sollte ein neues, erfolgsorientiertes Unternehmen dies nicht völlig ignorieren, da dadurch die Gefahr besteht, nicht ernst genommen zu werden.


3.2.5.5 Zusammenfassung


Erfolgsrelevant scheint es außerdem zu sein, wenn der Entrepreneur eigenes Kapital in seine Firma investiert, wobei das nicht bedeutet, dass das Unternehmen sich allein auf privates Kapital stützen sollte. Darüber hinaus ist für den Erfolg wichtig, mit den finanziellen Ressourcen nicht geizig, aber doch sparsam und überlegt umzugehen, was eigentlich als Regel für jedermann gilt.

3.2.6 Die Erfolgsfaktoren des neuen Unternehmens

Der gesamte unternehmerische Prozess wird also aufgrund der bisherigen Ausführungen außer vom Entrepreneur von einer Vielzahl verschiedener Variablen beeinflusst. Der wichtigste Aspekt dabei ist das zugrunde liegende Geschäftsmodell. Der Erfolg hängt jedoch auch wesentlich vom Aufbau einer Organisation ab, die diese Idee in die Wirklichkeit umsetzt. Inventionen sind einzelwirtschaftlich nicht unbedingt ein klarer Erfolgsvorteil, denn je erklärungsbedürftiger das neue Produkt oder die neue Dienstleistung ist, desto geringer sind üblicherweise die Erfolgschancen. Kleine, schrittweise Neuerungen, die Produkte oder Prozesse

---

Nachweislich vereinfachen oder verbilligen, sind hingegen stark Erfolg versprechen.


Die Struktur des Unternehmens ist in den bisherigen Untersuchungen zu wenig untersucht worden, als dass sie zu einem klaren Erfolgsfaktor erhoben werden könnte. Firmen, die von vornherein professionell aufgebaut werden, sind aber vermutlich erfolgreicher. Eine formale interne Organisation, die aber dennoch flexibel bleibt, verbessert die Erfolgschancen eines Unternehmens.


Auch in diesem Teil der Arbeit wurde deutlich, dass sowohl die Person des Entrepreneurs, die organisationale Struktur und die strategischen Prozesse stark interdependent sind und sich ergänzen müssen, um Erfolg herbeizuführen: Die
Struktur des Unternehmens beeinflusst den Informationsfluss und die Art der menschlichen Kontakte. Die konkrete Organisationsform kann die Zusammenarbeit ("collaboration") fördern oder behindern, Macht und Verantwortung unterschiedlich verteilen, und das Maß an Formalität und Komplexität vorgeben. Nicht zuletzt werden auch die strategischen Entscheidungen davon beeinflusst.

3.3 Das Umfeld


KLANDT/BRÜNING (2002) vergleichen neun Länder hinsichtlich ihrer Rahmenbedingungen für Unternehmensgründer, wobei je nach Kriterium unterschiedliche Länder hervorstechen (z.B. Ausbildung von Gründern: Großbritannien und Frankreich; Gründungshilfen: Deutschland, Niederlande, Frankreich; positives Unter-

nehmerbild: Malaysia, Lohnkosten/Lohnzusatzkosten: USA und Großbritannien; Innovationsaktivität: Schweden).

Doch nicht nur die Entscheidung zur Gründung, auch das Überleben und der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens hängen in großem Maße von der jeweiligen konkreten Umwelt ab. BRUNO/TYEBJEE (1988), GARTNER (1985) und WORTMAN (1986), weisen darauf hin, dass soziologische, psychologische, gesamtwirtschaftliche, politische und rechtliche Gesichtspunkte, wie z.B. die Kultur und Mentalität, die Verfügbarkeit von Kapital, die Infrastruktur, der Standort und die bereits existierenden Marktteilnehmer (Kunden, Zulieferer), das rechtliche Umfeld, etc. die Gründungsphase entscheidend prägen.351 Da die in dieser Arbeit vorrangig betrachteten Neugründungen von Entrepreneuren i.e.S. oft in sehr spezialisierten Märken positioniert sind, über geringe Ressourcen verfügen und auf eine sehr eingeschränkte Produktpalette konzentriert sind, ist ihr Risiko, von exogenen Schocks betroffen zu werden besonders groß. Das kann z.B. durch die Eröffnung eines starken Konkurrenten in der Nähe, Bauarbeiten an den Zugangsstraßen, die Verringerung der Kaufkraft in der Gegend wegen der Schließung eines wichtigen Betriebes, den Konkurs eines wichtigen Kunden oder Zulieferers, die Krankheit wichtiger Mitarbeiter, etc. der Fall sein.352 Gleichzeitig sindEntrepreneure allerdings meist flexibler als größere Unternehmen, so dass sie tendenziell besser mit dem Wandel umgehen können, insbesondere, wenn es um Kernfaktoren der Unternehmen, wie z.B. Organisationsstrukturen oder ähnliches geht. Kleine Unternehmen sind also zweifellos anpassungsfähiger, aber die Möglichkeit, in diesem Prozess unterzugehen, ist bei ihnen ebenfalls besonders groß.

3.3.1 Mikrosoziales Umfeld

Hier soll zunächst das direkte Umfeld des Entrepreneurs näher beleuchtet werden, denn ein positives, motivierendes mikrosoziales Umfeld scheint neben den Persönlichkeitsmerkmalen, dem Humankapitals eines Gründer und dem Unternehmen selbst für die Entstehung und den Erfolg neuer Wirtschaftseinheiten sehr wichtig zu sein.

Zum mikrosozialen Umfeld des Unternehmens gehört zunächst und vor allem das private Netzwerk, insbesondere die eigene Familie. In diesem Zusammenhang spielen sowohl Rollenerwartungen, Vorbilder, Ansprüche und Werte sowie u.U. vorhandene Familientraditionen eine Rolle, aber auch die konkrete Unterstützung durch Familienmitglieder, vor allem durch Ehe- bzw. Lebenspartner. Ferner zäh-

len zum privaten Umfeld auch die Freunde und Bekannten des Entrepreneurs, die sowohl durch Ermutigung, Kritik als auch durch implizite und explizite Ansprüche und Erwartungen die Unternehmung beeinflussen können. Freunde und Bekannte können insbesondere im Entstehungsprozess der neuen Unternehmung wichtig sein, da sie oft nicht nur durch finanzielle Zuwendungen sondern auch durch Ratschläge und Hinweise das Gründungsvorhaben als eine Art „moral support network“ unterstützen.


Viele Entrepreneure bezeichnen ihre Ehegatten/Partner als ihre größten Unterstützer und Helfer, die ihnen nicht nur den Rücken freihalten und selbst Aufgaben im Unternehmen übernehmen, sondern ihnen vor allem erlauben, die notwendige Zeit und Energie in das Gründungsobjekt zu investieren. Unterstützungen des privaten, sozialen Netzwerks scheinen also im Allgemeinen die Erfolgsaussichten einer Unternehmensgründung zu verbessern. Allerdings kann diese These nicht konsequent empirisch untermauert werden, weil zum einen zu wenige Studien zur Verfügung stehen. Zum anderen wurde festgestellt, dass es bei der Wirkung des privaten Netzwerks auch stark auf die Art des Unternehmens und auf die Persönlichkeit des Entrepreneurs ankommt. Zudem wird das vorhandene „Sozialkapital“ oft nicht so ausgeschöpft, wie es möglich und möglicherweise notwendig wäre.

Darüber hinaus erfordern verschiedene Branchen, aber auch Wachstums geschwindigkeiten und Innovationsgrade ein sehr unterschiedliches Niveau an familärer bzw. sozialer Unterstützung: In Familienunternehmen ist die Anforderung an alle Familienmitglieder natürlich stärker als in einer Teamgründung im Hochtechnologie-Bereich. Das Ausmaß der Unterstützung durch nahe Bezugsper

sonen ist umso entscheidender, je mehr das Einkommen und Wohlergehen der Familie vom Erfolg des Unternehmens abhängt.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass ein förderliches, unterstützendes mikrosoziales Umfeld, besonders die positive Einstellung von engen Familienangehörigen, für den Erfolg einer Unternehmensgründung von erheblicher Bedeutung ist. Die Stärke des Einflusses bemisst sich allerdings nach Art des Unternehmens und der Branche unterschiedlich.

3.3.2 Kultur und gesellschaftliches Klima


---

359 Vgl. u.a. HOFSTETDE (1980); SHAPER/SOKOL (1988); SCHEINBERG/MACMILLAN (1988); WITTMANN (1989); KIRSCHBAUM (1990); BUSENITZ/LAU (1996); THOMAS/MUELLER (2000).
und ob Entrepreneure sogar als Vorbilder gelten, denen nachzueifern es sich lohnt. Die soziale Atmosphäre fördert oder hemmt also wesentlich die Motivation von potentiellen Gründern, ein Unternehmen aufzubauen.361


Innerhalb Europas sind die Entrepreneure bezüglich Alter und Ausbildung sehr unterschiedlich, was darauf schließen lässt, dass die Unterstützung von Selbstdändigkeit, aber auch die Größe der Branchen und die Strukturen, in den verschiedenen Ländern unterschiedlich stark ausgeprägt ist.\textsuperscript{367} Bei Skandinaviern wurde beispielsweise ein deutlich geringeres Leistungsmotiv, ein weniger ausgeprägtes Streben nach Unabhängigkeit und Selbstverwirklichung und insgesamt eine geringere Gesamtmotivation festgestellt.\textsuperscript{368} In Russland und in Osteuropa allgemein ist die Erfahrung mit und die allgemeine Kenntnis über private Unternehmen gering, so dass eine private Gründung sehr viel mühsamer ist als in Ländern mit marktwirtschaftlicher Tradition.\textsuperscript{369}


Die Kultur und die gesellschaftliche Ordnung beeinflusst Entrepreneure außerdem dadurch, dass sie die Berufschancen bestimmt, die den Menschen zur Verfügung stehen. Ausländer und Minderheiten haben es in fest gefügten Strukturen oft schwer, einen festen Arbeitsplatz als abhängig Beschäftigte zu erhalten und sind daher eher dazu gezwungen, sich selbständig zu machen. Außenseiter, wie z.B. gesellschaftliche Minderheiten, können in manchen Fällen aber auch Vorteile geltend machen, da sie keine klaren oder aber andere Vorbilder haben als die sie umgebende Mehrheitskultur. Sie sind dadurch u.U. sogar freier in der Wahl und Umsetzung von Ideen, als die in der Kultur Aufgewachsenen.\textsuperscript{371}

Einstellungen gegenüber „Entrepreneurship“ innerhalb von Kulturen sind allerdings nicht starr, sondern sogar erheblichen, wenn auch langfristigen Veränderungen im Zeitablauf unterworfen. Und sie sind pfadabhängig, basieren also auf bereits Geschehenem.\textsuperscript{372} Noch in den 60er und 70er Jahren war Entrepreneurship weltweit keine besonders geachtete Berufsalternative. Selbständig wurde nur der, der es ansonsten zu nichts brachte. In den USA änderte sich diese Einstellung allerdings bereits in den 80er, in Deutschland aber erst Mitte/Ende der 90er

\textsuperscript{367} Vgl. u.a. COWLING (2000).
\textsuperscript{368} Vgl. SCHEINBERG/MACMILLAN (1988), S. 684-685.
\textsuperscript{369} Vgl. u.v.a. HISRICH/GRACHEV (1995); TIESEN (1997).
\textsuperscript{370} Für diese und weitere Beispiele vgl. SHAPERO/SOKOL (1988), S. 73.
\textsuperscript{371} Vgl. u.a. KAO (1989), S. 95; VESPER (1990), S. 13.
Jahre. Nunmehr war die Zeitspanne zwischen einer kreativen Geschäftsidee und ihrer Umsetzung viel kürzer und das Image von Entrepreneurship wurde zunehmend positiv. Als Antwort auf diesen Wandel setzten eine Reihe von jungen Unternehmern ihre Ideen in eigenen Unternehmen um, und es fanden sich immer mehr Investoren und Institutionen, die sie darin finanziell und anderweitig unterstützt. Diese Phase allerdings war nur kurz. In der bald darauf folgenden Krise der New Economy ist das einst so positive Klima fast in sein Gegenteil umgeschlagen. Diejenigen, die nichts gewagt hatten – und das ist die große Mehrheit der Bevölkerung in Deutschland –, fühlten sich in ihrer Auffassung bestätigt. Eine solche Haltung trägt nicht unbedingt zu einem allseits gewünschten und notwendigen Bewusstseinswandel hinsichtlich mehr Eigeninitiative, Selbständigkei- 

Kultur, insbesondere das Ausmaß an Individualismus und die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Religion, sind aber offenbar nicht allein ausschlaggebend für die Unterschiede zwischen den verschiedenen Ländern; dafür erwiesen sich die empirischen Ergebnisse als zu schwach. Stattdessen, so vermutet eine Reihe von Forschern, seien es vor allem die unterschiedlichen Institutionen, die Politik allgemein und die Bestimmungen der Regierung im Besonderen („rules and regulations“) sowie das allgemeine soziale Wissen und das Wertesystem, die zusammen mit den besonderen situationalen Umständen zu mehr Entrepreneurship führen. KRUEGER/BREZAL (1994, S. 102) sind deshalb davon überzeugt, dass gar nicht so sehr das Klima selbst, sondern vor allem dessen Wahrnehmung durch den potentiellen Entrepreneur entscheidend ist: “Our most important conclusion [...] remains the primacy of perceived feasibility.”

Zusammenfassend lässt sich also feststellen, dass Kultur und insbesondere das gesellschaftliche Klima zusammen mit den institutionellen Rahmenbedingungen den Erfolg eines Unternehmens beeinflussen, noch mehr Gewicht scheinen diese Faktoren aber auf die Gründungsentscheidung zu haben.

3.3.3 Ökonomische Situation

Die allgemeine wirtschaftliche Lage ist ebenfalls sowohl für die Entscheidung, Entrepreneur zu werden als auch für dessen Erfolg von entscheidender Bedeutung. Die Wahrscheinlichkeit von Aufträgen und hohem Absatz sind in einem


Einige Wissenschaftler haben vermutet, dass es unter inflationären Bedingungen schwieriger ist, ein Gewerbe- oder Industrieunternehmen zu gründen als beispielsweise einen Handel mit Grundstücken oder anderen Gütern. Dieser Zusammenhang erscheint aber nicht wirklich relevant zu sein. Andere merkten an, dass eine protektionistische Politik mit der Erhöhung von Handelsschranken und Zöllen Start-ups oder "infant industries" beschützen kann. Das mag aus einzelwirtschaftlicher Perspektive sicherlich richtig sein, aus gesamtwirtschaftlicher allerdings nicht unbedingt. 377


377 Vgl. zu diesem Absatz: Gevirtz (1984), S. 189; Bhagwati (1990); Greenaway (1991); Vesper (1990), S. 16.
ideen, die Prozesse effizienter oder billiger machen (Abschwunggeschäfte) und dafür dennoch geringe Investitionen erfordern. Im Allgemeinen kann also eine positive Konjunkturlage also als deutlicher Erfolgsfaktor gewertet werden.

3.3.4 Branchen


382 Vgl. u.a. COOPER/DUNKELBERG/VOO (1988b); REYNOLDS/MILLER (1989).
Diverse Studien haben den Erfolg mit dem Stadium des Branchenlebenszyklus korreliert, in dem die Firma gegründet wird. Das Ergebnis ist einigermaßen einheitlich, obwohl sich die Definitionen der Stadien von Untersuchung zu Untersuchung unterscheiden: Die meisten kamen zu dem Ergebnis, dass der Eintritt in die Emergenz-, bzw. die Aufschwungsphase zu größerem Erfolg führt als in der Reife- und Abschwungphase.\textsuperscript{388} Einige stellten jedoch fest, dass ein Unternehmen, das in einem Wachstumsmarkt gegründet wird, nicht mit höherem Erfolg korreliert.\textsuperscript{389}


Insgesamt scheint die Struktur der Branche Einfluss auf den Erfolg auszuüben, allerdings besteht Unklarheit über die Art und Weise des Zusammenhangs. Am deutlichsten erscheint es zwischen Erfolg und geringem Wettbewerb bei gleichzeitig hohen Eintrittsbarrieren zu bestehen. Auch ist die Gründung in wachsen den Märkten häufiger erfolgreich als in gesättigten, allerdings nur, wenn sich die Turbulenzen im Rahmen halten.

3.3.5 Standort

Diverse Studien haben keinen Zusammenhang zwischen Erfolg und dem geografischen Standort eines Unternehmens festgestellt.\textsuperscript{391} Die Ergebnisse variieren jedoch von Branche zu Branche. Auch scheint Entrepreneurship – zumindest weisen einige Studien in Deutschland darauf hin – nicht der Ausweg aus drohender oder bereits eingetreter Arbeitlosigkeit zu sein – eher im Gegenteil: Eine hohe Gründungsaktivität ist eher verbunden mit Gebieten, die ein hohes Lohnniveau, hochqualifizierte Arbeitskräfte und geringe Arbeitslosenquoten aufwei-
sen\textsuperscript{392} Manche Studien sehen für die USA einen umgekehrten Zusammenhang\textsuperscript{393}, andere wieder finden ähnliche Ergebnisse.\textsuperscript{394}

In der Untersuchung von Kistenmacher (2001) werden die Standortfaktoren zwar insgesamt als relevant betrachtet, allerdings wird festgestellt, dass die Standortentscheidung im Gründungsprozess selbst oft von untergeordneter Bedeutung ist und deshalb selten einer kritischen Betrachtung unterzogen wird.


\textsuperscript{392} Vgl. Fritsch (1992).
\textsuperscript{393} Vgl. z.B. Storey (1994).
\textsuperscript{394} Vgl. z.B. Reynolds/Miller/Maki (1993); Reynolds/White (1997), Ramm (2001).
\textsuperscript{395} Vgl. z.B. Bearse (1982).
\textsuperscript{397} Bygrave/Minniti (2000), S. 34. Ähnlich: Minniti/Bygrave (1999); Fritsch (1992); Henzler (2001).


### 3.3.6 Ordnungspolitisches Umfeld


---

399 Vgl. u.a. TAYLOR/BANKS (1992); KEUSCHNIGG/NIELSEN (2000).
steuern. Auf den Erfolg eines neugegründeten Unternehmens haben sie jedoch keinen nachweisbaren Einfluss.

Die steuerliche Begünstigung von Risikokapital ist ebenfalls ein wichtiger Faktor für Gründungsentscheidung und den anschließenden Erfolg. Jahrelang wurde in Deutschland die Vergabe von Kapital an kleine, neue Unternehmen steuerlich nicht begünstigt, was dazu führte, dass viele Neugründungen unter erheblichem Kapitaleinsatz zu leiden hatten und sich eine Gründungswelle kaum entwickeln konnte. Das hat sich erst in den letzten Jahren geändert, was den Zugang zu Kapital jetzt einfacher gemacht hat. Verschärfte Kreditvergaberichtlinien wie Basel II verschärften das Problem allerdings wieder.


Für die Gründungsentscheidung und das Überleben des Unternehmens sind die ordnungspolitischen Faktoren also offenbar relevanter als für den Umsatzerfolg und das Wachstum. Zwar können steuerliche und ordnungspolitische Rahmenbedingungen die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen allgemein verbessern. Der Umsatzerfolg muss aber vor allem durch den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen generiert werden, und zu diesem kann die Politik konkret verhältnismäßig wenig beisteuern. Aus diesem Grund wird das ordnungspolitische Umfeld nur in sehr geringem Umfang als Erfolgsfaktor gewertet.

---

3.3.7 Wirtschaftspolitik/Fördermaßnahmen

Wirtschaftspolitische Fördermaßnahmen für Entrepreneure sind – besonders in Deutschland und in jüngerer Zeit – sehr umfangreich, denn hier sehen die wirtschaftspolitischen Entscheidungsträger einen der Hauptangriffspunkte zum Abbau von Arbeitslosigkeit und zur Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung. Sie bestehen zum einen aus „ideeller“ Hilfe, wie z.B. der Bereitstellung von Informationen, Netzwerken, Infrastruktur, staatlichen Förderungen für Forschung und Entwicklung. Vor allem aber bestehen diese Fördermaßnahmen in Deutschland aus der finanziellen Unterstützung in Form von günstigen Krediten, Kreditgarantien (Bürgschaften), Investitions- und Eigenkapitalzulagen oder aber Steuererleichterungen.


401 Vgl. GLÄSER (2002).
402 Vgl. dazu u.a. PENNINGS (1982); RONDINELLI/KASARDA (1992); HAWKINS (1993).
403 Vgl. KAMP et al. (1978); REYNOLDS/WHITE (1997), S. 62.
404 Vgl. u.a. SCHINKEL/STEINER (1980).
405 Wenn das sogenannte „red tape“, also die Schreibarbeiten für Behörden und Ämter, Überhand nimmt, kann das potentielle Entrepreneure mit geringen Ressourcen abschrecken oder sogar ihren Erfolg beeinträchtigen. Das gilt nicht nur für all die Organisationen und Behörden, bei denen ein Unternehmen gemeldet sein muss (z.B. IHK, Gewerbeamt, Ordnungsamt, Gesundheitsamt, etc.), sondern auch die Gesetze und Regelungen, die Insolvenzen und Liquidierungen von Unternehmen betreffen, vgl. DANA (1987); DANA (1990); DAVIDSSON (1991); TAYLOR/BANKS (1992); YOUNG/WELSCH (1993).

Generell ist also festzuhalten, dass wirtschaftspolitische Fördermaßnahmen die Anzahl von Gründungen erhöhen.\textsuperscript{406} Für den längerfristigen Erfolg jedoch sind derartige Maßnahmen offenbar bislang nicht besonders bedeutsam gewesen.\textsuperscript{407}

### 3.3.8 Die Erfolgsfaktoren des Umfelds

Die Relevanz von situativen Faktoren auf die Gründungsentscheidung und auf den Gründungserfolg ist unbestritten. Es scheint jedoch, dass der Einfluss und das Ausmaß von „turnover and turbulence in populations“\textsuperscript{408} gegenüber der Diskussion über der Betrachtung der Entrepreneur-Persönlichkeit oder der Faktoren, die den unternehmerischen Prozess bestimmen, unterschätzt werden.

Die Umwelt eines Unternehmens besteht aus einer großen Anzahl verschiedener Variablen, vor allem aus dem mikrosozialen Umfeld des Entrepreneurs, der Kultur, dem allgemeinen Klima sowie der wirtschaftlichen Situation. Zur Letzteren gehören vor allem die Verfügbarkeit von Kapital, die Art und Struktur der Branche, der Standort, die ordnungspolitischen Situation und die wirtschaftspolitischen Fördermaßnahmen. All diese Aspekte wirken sowohl auf die Person des Unternehmers als auch das neu gegründete Unternehmen ein.\textsuperscript{409}


\textsuperscript{406} Vgl. Storey (1994, 1999); Audretsch/Thurik (2000); Verheul et al. (2002).
\textsuperscript{407} Vgl. z.B. Reynolds/Miller/Maki (1993), S. 105.
\textsuperscript{408} Aldrich/Martinez (2001), S. 43.
\textsuperscript{409} Vgl. hierzu das Modell von Gnyawali/Fogel (1994), bei dem verschiedene Einflussfaktoren zu verschiedenen Zeiten wirksam sind.

Erfolg hängt offenbar vom Standort des Unternehmens nur insofern ab, als sich Unternehmen gleicher Branchen und Interessen in Clustern zusammenfinden. Diese Zusammenschlüsse befruchten sich gegenseitig, weil durch sie Netzwerke und damit ein insgesamt positives Umfeld entstehen. Eine gute Infrastruktur des Standorts trägt ebenfalls zum Erfolg bei.


Das Umfeld des Unternehmens ist also eine wesentliche Einflussgröße für den Erfolg. Aber weder die konkreten Rahmenbedingungen noch die Ausschöpfung möglicher Ressourcen garantieren Erfolg oder das Überleben eines Betriebes – eine solche Sicht wäre zu einseitig. Das Zusammenspiel der Umweltfaktoren muss offenbar zu einer „kritischen Masse“ führen, um die unternehmerische Aktivität und ihren Erfolg tatsächlich zu fördern. Damit der erfolgsentscheidende

---

„degree of fit between entrepreneurial efforts and environmental forces“ erreicht wird, müssen auch noch die personalen und unternehmensbezogenen Bestimmungsfaktoren einbezogen werden. Nur in der Zusammenschau aller drei Bereiche kann man den sehr komplexen Prozess der erfolgreichen Gründung von Unternehmen verstehen.


3.4 Synopse der empirisch ermittelten Erfolgsfaktoren


Die personelle Dimension umfasst all die Erfolgsfaktoren, die direkt von Personen ausgehen oder sie direkt beeinflussen. Die organisationale Ebene besteht aus den Faktoren, die das Unternehmen und seine Struktur direkt betreffen. Die externe Dimension enthält jene Faktoren, die von außen wirken, entweder direkt auf den Entrepreneur oder auf das neue Unternehmen.

411 ALDRICH/MARTINEZ (2001), S. 44
I. **PERSONELLE DIMENSION**

1. **Demografische Faktoren:** Alter, Geschlecht und Herkunftsfamilie der Unternehmensgründers hängen mit Erfolg kaum zusammen. Einen häufig behaupteten, aber selten nachgewiesenen Zusammenhang zur Selbständigkeit der Eltern gibt es offenbar nicht. Allerdings scheint Umsatzerfolg und Wachstum wahrscheinlicher, wenn ein Unternehmen von einem weißen Mann gegründet wird.

2. **Persönlichkeitsmerkmale:** Kreativität und Intuition bei der Entwicklung einer Geschäftsidee und die Fähigkeit, sie zur Reife zu bringen, sind für die Gründung und den Erfolg eines Unternehmens wichtig. Andere Eigenschaften, wie z.B. Initiative, das Bedürfnis nach Leistung und Ehrgeiz, das Geschäftsmodell auch durchzusetzen, die Fähigkeit, kalkulierte Risiken einzugehen und zu beherrschen, Entscheidungen abzuwagen und treffen zu können, garantieren den Erfolg nicht, sind ihm aber förderlich, wenn sie zu einem entsprechenden Verhalten führen. Das gleiche gilt für die Fähigkeiten, in Krisen durchzuhalten, mit Menschen umgehen zu können, hart und mit viel Energie zu arbeiten, um Dinge zu verändern, Veränderungen als Chance zu begreifen und darauf flexibel zu reagieren sowie Mitarbeiter und sich selbst motivieren zu können. Nicht nur das tatsächliche Vorhandensein, sondern vor allem die persönliche Überzeugung des Entrepreneurs, ob er selbst über diese Eigenschaften und Fähigkeiten verfügt, ist für eine erfolgreiche Unternehmensgründung von Belang.

3. **Humankapital:** Ein ausreichend hohes Maß an Berufserfahrung, Kenntnissen und Fähigkeiten in der gewählten Branche erhöhen die Erfolgs- wahrscheinlichkeit des Entrepreneurs. Eine gute Ausbildung kann die konkrete berufliche Erfahrung in manchen Fällen ersetzen. Betriebswirtschaftliche Kenntnisse oder die Einsicht, sie professionell auszulagern (Marketing, Personalführung, Organisation, Finanzierung, etc.) sind außerordentlich erfolgsrelevant.

4. **Geschäftsidee/Geschäftsmodell:** Ohne eine klare Geschäftsidee im Kopf des Entrepreneurs gibt es kein neues Unternehmen. Ideen entstehen durch das Erkennen von echten Marktchancen. Sie sollten problemlö- sungsorientiert und auch einem Laien in wenigen Sätzen klar verständlich zu machen sein. Es hat sich als erfolgsförderlich herausgestellt, wenn die Geschäftsideen zwar innovativ, aber nicht allzu ausgefallen sind. Außerordentlich erfolgsrelevant ist außerdem die Entwicklung und Verfeinerung
der Idee zu einem ausgereiften Geschäftsmodell („Business Model“), das insbesondere auch ein finanzielles Konzept beinhaltet.

5. **Team:** Unternehmensgründungen als Teams scheinen im Allgemeinen erfolgreicher zu sein, insbesondere bei technologieorientierten Firmen. Das gilt besonders dann, wenn die Partner Entscheidungen gemeinsam treffen, ambitioniert und engagiert sind und über unterschiedliche Ausbildungen und Erfahrungen verfügen, die sich ergänzen.

6. **Unternehmerisches Verhalten:** Entscheidend für den Erfolg sind jedoch weder die Persönlichkeitsmerkmale, noch das Humankapital oder das Geschäftsmodell, sondern lediglich, ob diese Faktoren zusammen genommen beim Entrepreneur zu einem entsprechenden unternehmerischen Verhalten führen.

**II. ORGANISATIONALE DIMENSION**


Die Fähigkeit, diese Strategien und Pläne flexibel an eine sich verändernde Umwelt anzupassen, muss jedoch gleichzeitig gegeben sein.

10. **Organisation/Struktur:** Es zeigt sich, dass Firmen, die von vornherein professionell aufgebaut werden (Handelsregister-Eintrag, mindestens einen Mitarbeiter beschäftigen und so viel Gewinn erwirtschaften, dass der Lebensunterhalt des Entrepreneur daraus finanziert werden kann) erfolgreicher sind als solche, die diese Kriterien nicht erfüllen. Eine formale interne Organisation, die aber dennoch flexibel bleibt, erscheint für den Erfolg ebenfalls förderlich.

### III. **Externe Dimension**

11. **Mikrosoziales Umfeld:** Ein positives Klima und die Unterstützung der engsten Angehörigen und Freunde vor allem durch moralischen Zuspruch fördern den Erfolg.

12. **Marktchancen:** Relevante Marktchancen und damit potentieller Erfolg liegen oft in noch nicht besetzten Nischen einer dem Entrepreneur bekannten Branche (Spezialisierung). Sie sind die Basis für Geschäftsmodelle, die wiederum die Grundlage des Entrepreneurships darstellen.


14. **Standort:** Der geografische Standort ist besonders erfolgsrelevant, wenn das Unternehmen in die dort bereits existierende „community“ eingebunden wird und es zu sich selbst befruchtenenden Clustern und Netzwerken kommt. Eine gute Infrastruktur ist in den meisten Fällen erfolgsförderlich, ihre Bedeutung sinkt jedoch mit der Durchsetzung der neuen Kommunikationsmedien.

15. **Unternehmerisches Umfeld:** Das unternehmerische Umfeld ist in seiner Wirkung auf Erfolg sehr branchenabhängig. Insbesondere die Struktur der Branche, die Technologiehöhe und die Position im Lebenszyklus scheinen
für die Erfolgsrelevanz entscheidend. Der Eintritt in geschützte Märkte mit geringem Wettbewerb und hohen Eintrittsbarrieren macht Erfolg wahrscheinlicher, aber andererseits bieten auch Wachstumsmärkte gute Erfolgschancen, allerdings sollte die Turbulenz des Marktes nicht zu groß sein.


4 Erfolgsmodelle

Das Thema Entrepreneurship ist, wie bereits erwähnt, ein noch relativ junges Forschungsgebiet mit vielen unterschiedlichen Betrachtungsebenen. Deshalb überrascht es kaum, dass die Themenbreite der Menge der Publikationen kaum nachsteht. Im Mittelpunkt der Entrepreneurship-Forschung stand neben einer großen Reihe von Einzelaspekten zumeist die Gründungsentscheidung („venture creation“). Die Frage nach den Bestimmungsfaktoren für Erfolg bei Unternehmensgründern war in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung zwar ein wichtiges, erstaunlicherweise aber nicht das zentrale Thema.


Die wenigen vorhandenen Erfolgsmodelle haben ferner erhebliche Defizite: Einige sind so allgemein gehalten, dass keine wirklichen Schlussfolgerungen aus ihnen abgeleitet werden können. Oder aber sie beruhen allein auf empirischen Regressionsanalysen und lassen damit völlig außer Acht, dass es auch kausale Zusamm-
menhängen, indirekte Wirkungen, Rückkopplungen und dergleichen gibt. Vielfach fehlen zudem wichtige Einflussfaktoren, weil sie nicht überprüft wurden oder werden konnten.

Für das folgende Kapitel wurden deshalb zehn verschiedene Modelle zur Diskussion ausgewählt, die zwei Bedingungen genügen: zum einen beschreiben sie Erfolg als zentrale oder als nachgeordnete Variable, und zum zweiten enthalten sie mindestens drei der im letzten Kapitel als relevant ermittelten Einflussfaktoren. Die Reihenfolge der vorgestellten Modelle richtet sich nach ihrem Komplexitätsgrad.


Die kritische Betrachtung all dieser Modelle zeigt auch, dass es bislang kein einziges überzeugendes Modell für den Erfolg gibt, das auch nur annähernd alle wichtigen Faktoren beinhaltet, unterschiedliche Erfolgsmaße zulässt, die Zusammenhänge theoretisch überzeugend darlegt und sowohl Dynamik wie auch Rückkopplungen einbezieht, um der Komplexität des Phänomens Gründungserfolg Rechnung zu tragen. Dies soll im Rahmen dieser Arbeit zumindest versucht werden.

4.1 Success/Failure-Modell von LUSSIER (1995)

4.1.1 Beschreibung des Modells

Sein erstes Modell lautete:

\[ S/F = f (\text{capt}; \text{rkfc}; \text{inex}; \text{maex}; \text{plan}; \text{prad}; \text{educ}; \text{staff}; \text{psti}; \]
\[ \text{ecti}; \text{age}; \text{part}; \text{pent}; \text{mior}; \text{mrkt}) \]

Wobei:

- Capt = capital (-);
- Rkfc = record keeping/financial control (+);
- Inex = industry experience (+);
- Maex = management experience (+);
- Plan = planning (+);
- Prad = professional advisors (+);
- Educ = education (+);
- Staff = staffing (+);
- Psti = product/service timing (+);
- Ecti = economic timing (+);
- Age = age of owner (+);
- Part = partners (+);
- Pent = parents owned a business (+);
- Mior = minority (-);
- Mrkt = marketing skills (+).

Die Vorzeichen hinter den Variablen stellen den vermuteten Einfluss (positiv oder negativ) dar.

Die Überprüfung des Modells fand anhand von 216 Fragebögen statt, jeweils zur Hälfte ausgefüllt von einem gescheiterten (in Konkurs gegangenen) und von einem erfolgreichen (überlebenden) Unternehmen. Bei der Regressionsanalyse stellte sich heraus, dass lediglich vier der Variablen signifikant waren, nämlich

1. Planning;
2. Professional Advisors;
3. Education;
4. Staffing.


\[ S/F = (\text{plan}; \text{prad}; \text{educ}; \text{staff}) \]

Wobei:

- Plan = planning (+);
- Prad = professional advisors (+);
- Educ = education (+);
- Staff = staffing (+).

---

4.1.2 Kritik des Modells


Das Problem bei dem Modell von LUSSEIR ist ferner, dass sich der Autor in diesem Fall lediglich auf eine mit einer relativ schmalen Stichprobe gemachten Regressionsanalyse verlässt. Wie bereits erwähnt, sind Regressionsanalysen analytisch zwar sehr hilfreich, aber nicht in der Lage, multikausale Zusammenhänge, indirekte Einflüsse oder gar Rückkopplungen oder Dynamik darzustellen.

Hinzu kommt, dass eine Reihe von Einflussfaktoren, wie beispielsweise Motivation, Verhalten oder aber auch externe Einflüsse kaum zu quantifizieren oder zu beobachten sind, so dass sie in einer mechanistischen Studie wie der von LUSSEIR gar nicht abgefragt werden können. Der Beurteilung des Wertes eines Geschäftsmodells ist auf diese Weise auch kaum beizukommen.


Der Prozess, der vor, während und nach der Gründung abläuft, seine zeitliche Dimension, seine Dynamik und auch die nicht kalkulierbaren Einflüsse bleiben in diesem Modell völlig unberücksichtigt. Es werden lediglich drei statische Einflussfaktoren nach dem tatsächlichen Gründungsakt, nämlich Planung, Beratung und die Auswahl des Teams, betrachtet und analysiert.

Bei Regressionsanalysen ist es zwar prinzipiell möglich, die Stärke der Einflüsse zu ermitteln, allerdings gelten hier die gleichen Einschränkungen wie bei den Einflüssen insgesamt. Sie bilden lediglich direkte Einflüsse in dieser relativ kleinen Stichprobe ab, komplexe Zusammenhänge können nicht erfasst werden.

LUSSEIR beruft sich bei der Definition von Erfolg und Misserfolg auf die Kriterien von DUN & BRADSTREET (1993). Diese basieren lediglich auf Erfolg im materiellen
Sinn. Andere Formen von Erfolg, etwa im ideellen Sinn, können also nicht in das Modell eingeführt werden.

Dennoch ist das Modell insofern wichtig, als es einige entscheidende Einflussfaktoren für Erfolg empirisch nachweist, die es sinnvoll erscheinen lassen, sie auch in das in dieser Arbeit entwickelte Erfolgsmodell einzubeziehen.

4.2 NVP-Modell von SAPIENZA/GRIMM (1997)

4.2.1 Beschreibung des Modells


Dieses Modell sah folgendermaßen aus:

\[ NVP = f (E, S, IS) \]

Wobei:

- **E** = Characteristics of the entrepreneur;
- **S** = Strategy of the venture;
- **IS** = Structure of the industry in which the venture competes.

Dieses Modell ist deshalb besonders relevant, weil die Autoren schon damals besonders die Interdependenz und Komplexität der Variablen betont haben. Die eigentliche Wirkweise erscheint jedoch relativ statisch: Durch die Verbesserung einer dieser Faktoren sei das NVP zu erhöhen und die Komplexität zu verringern.

Dieses Modell wurde zudem leider nur an einer Stichprobe von gerade 17 Unternehmen getestet, wobei interessanterweise keine signifikanten Ergebnisse für die Persönlichkeit des Entrepreneurs gefunden wurden.


\[ NVP = f (O, S, IS) \]
Wobei:

O = Founding conditions (Origin);
S = Strategy of the venture;
IS = Structure of the industry in which the venture competes.

Darauf aufbauend haben SAPIENZA/GRIMM (1997, S. 7) diese beiden Modelle zu einem gemeinsamen zusammengefasst, das sie speziell an kleineren Eisenbahnunternehmern prüften.

\[ \text{NVP} = f (E, O, S, IS) \]

Wobei:

E = Characteristics of the entrepreneur
O = Founding conditions (Origin)
S = Strategy of the venture
IS = Structure of the industry in which the venture competes.


---

Die Struktur der Branche/Industrie und die Strategie des Unternehmens ist nach SAPIENZA/GRIMM Ansicht ebenfalls entscheidend. Bei den untersuchten Unternehmen des Eisenbahnverkehrs stellten sich als besonders relevant für den Erfolg die Wirtschaftsstärke der Umgebung und der Umsatz der Güter, die die Eisenbahnlinie hauptsächlich transportiert, dar. Eine geringe Kundenzahl (Konzentration auf einige wenige) hatte hingegen negativen Einfluss auf das NVP. Das galt auch für einen starken Wettbewerb (beispielsweise durch LKW-Transporte). Wurde allerdings zusätzlich Verkehr für die Eisenbahn generiert, wirkte dies wiederum positiv. Das Gleiche galt für eine hohe Verkehrsdichte und für die relative Größe des Unternehmens und eine starke Kundenorientierung.

Insgesamt werden 22 Faktoren in den vier Variablen des Modells zusammengefasst:

| 1. parent entrepreneurs, | 12. start-up capital, |
| 2. general education, | 13. start-up leverage, |
| 3. business courses, | 14. ownership, |
| 4. railroad experience, | 15. state unemploymente, |
| 5. customer experience, | 16. size of top commodity, |
| 6. entrepreneurial orientation, | 17. load concentration, |
| 7. age, | 18. truck competition, |
| 8. pre-planning, | 19. traffic originated, |
| 9. outside advice, | 20. traffic density, |
| 10. perceived opportunity, | 21. size, |
| 11. team start-up, | 22. customer focus |

Nach einer Regressionsanalyse von 149 Fragebogen kommen die Autoren zu dem Ergebnis, dass nur sieben Variablen im Fall der Kurzstrecken-Eisenbahnbranche tatsächlich positiven Einfluss auf das NVP haben:

| 1. general education, | 5. traffic originated, |
| 2. business courses, | 6. size, |
| 3. start-up capital, | 7. customer focus |
| 4. size of top commodity, |

Diese Ergebnisse führten in der Konsequenz zu folgendem, allgemein gefasstem Modell:
$NVP = f(E, O, S, IS)$

Wobei:
E = general education, business courses;
O = start-up capital,
S = customer focus;
IS = size, traffic originated, size of top commodity.

4.2.2 Kritik des Modells


Die Analyse von SAPIENZA/GRIMM beschränkt sich auf eine Stichprobe von Eisenbahnumunternehmern, was Vor- und Nachteile hat. Ein Vorteil besteht darin, dass sie dieses kleine Segment des Marktes relativ gut überschauen und auch weitestgehend erforschen lässt, nachteilig ist jedoch, dass tatsächlich nur ein kleiner Bereich des Marktes untersucht wurde und somit einige Faktoren, die als erfolgsrelevant erscheinen, nur auf dieses Marktsegment anzuwenden sind. Eine Vergleichbarkeit mit anderen Branchen ist entsprechend schwierig.


Positiv zu vermerken ist, dass die einbezogenen Determinanten relativ genau definiert werden. Weshalb aber gerade sie Verwendung fanden und welches ihr Verhältnis zu den anderen Variablen ist, wird nicht ausreichend beschrieben. Alles in allem erweist sich also dieses Modell, ebenso wie das von LUSSIER, als unzureichend für eine holistische Erklärung von Erfolg.


4.3.1 Beschreibung des Modells

Zum einen seien das die Persönlichkeitsmerkmale des Entrepreneurs, zum zweiten der Gründungsprozess, zum dritten die Eigenschaften des neuen Unternehmens und zum vierten die Umwelt. Dabei haben alle diese Variablen sowohl einen direkten als auch einen indirekten Einfluss auf den Erfolg. Zusätzlich haben die jeweiligen Variablen aber auch Einfluss aufeinander.

COOPER bemerkt, dass sich die Stärke der Einflussfaktoren durch das gegenseitige Aufeinanderwirken abschwächen, aber auch verstärken kann. Auch hält er Clusterbildung von einzelnen Attributen für möglich.

COOPER tritt mit diesem Modell keinen direkten Beweis einer aufgestellten These an. Vielmehr möchte er dieses sehr grundlegende Modell als Bezugsrahmen für die weitere Analyse verstanden wissen. Er weist darauf hin, dass, je nach Schwerpunkt der Forschungsrichtung, jeder dieser Variablen eine unterschiedlich starke Bedeutung zugemessen wird. Organisationstheorie und Strategisches Management betonen den Umweltaspekt stärker, die „People School“ dagegen hebt den Aspekt der Person des Unternehmensgründers, Netzwerke, das Team, die Finanzierung etc. stärker hervor.

4.3.2 Kritik des Modells

Der von COOPER (1995) vorgestellte prozessorientierte Bezugsrahmen will Entrepreneurship, also die Gründung von Unternehmen, erklären. Der Erfolg ist auch hierbei ein Aspekt, entscheidend aber ist die Gründung selbst. Der Bezugsrahmen umfasst alle Determinanten, die in der Forschung als entscheidend erkannt wur-

---

417 Als „People School“ wird die Forschungsrichtung bezeichnet, die vor allem die „Person“ des Unternehmensgründers in den Vordergrund stellt.

den: Die Person des Unternehmensgründers, das neue Unternehmen, den Grün-
dungsprozess und explizit auch die Umgebung ("Environment") des Unterneh-
mens. Dieses Modell beschreibt nicht nur deterministisch direkte Einflussfaktoren,
sondern bezieht – anders als die vorhergehenden – auch indirekte Einflussfakto-
ren ein.

Der Bezugsrahmen ist zudem sehr allgemein gehalten und umfasst keine genaue-
re Beschreibung der jeweiligen Determinanten. Das ist auch so gewollt, da dieses
Muster lediglich als Basis für die Erklärung von Entrepreneurship im weiteren
Sinne dienen soll und nicht als konkretes Einfluss- und Wirkungsmodell. Das be-
grenzt allerdings auch seine Aussagekraft, weil dadurch nur verhältnismäßig we-
nige Implikationen deutlich werden.

Negativ fällt auf, dass in diesem Modell keine Rückkopplungen eingeschlossen
sind. Entrepreneurship; es ist kein monokausaler, eindimensionaler Prozess, son-
dern ein dynamischer Vorgang.

Problematisch ist auch, dass die Person des Entrepreneurs auf seine Persönlich-
keitsmerkmale reduziert wird. Die Variablen, die den Entrepreneur ebenfalls
bestimmen, z.B. sein Umfeld und auch der Prozess, der zwischen dem Entrepre-
neur und dem Gründungsakt liegt (Motivation, Verhalten), wird nicht weiter be-
trachtet, was dieses Modell als Bezugsrahmen für die Analyse der Einflusskrite-
rien auf Erfolg neuer Unternehmen unvollständig macht.

Als entscheidender Einflussfaktor fehlt hier ebenfalls das Geschäftsmodell, das
weder den Persönlichkeitsmerkmalen noch dem Umfeld ("Environment") zuzu-
ordnen ist. Es wird offenbar als gegeben hingenommen, was aber einen wichtigen
Faktor bei der Gründung unberücksichtigt lässt. Das Gleiche gilt für zufällige,
nicht vorhersehbare Ereignisse. Der Erfolg ("Performance") wird zudem als Beg-
riff nicht näher definiert. Es könnte also sowohl materieller als auch immaterieller
Erfolg gemeint sein.

Die Klarheit und Offenheit des Modells von COOPER ist einerseits ein Vorteil, ande-
erseits auch ein Nachteil. Es bezieht zwar die wichtigsten in der Forschung her-
ausgearbeiteten Komponenten ein, aber es geht durch eine zu starke Vereinfa-
chung eine große Menge an Komplexität verloren, die für die umfassende Erklä-
rung sowohl von Entrepreneurship als auch von Erfolg unabdingbar ist.
4.4 Erfolgsmodell von Plaschka (1986)

4.4.1 Beschreibung des Modells

Gerhard Plaschka hat schon erstaunlich früh, nämlich 1986, ein erstes relativ umfassendes Erfolgsmodell vorgestellt. In ihm sind bereits die Variablen enthalten, die auch die anderen Modelle als entscheidend herausgearbeitet haben: Die Person des Unternehmensgründers, die Gründung selbst, das neu gegründete Unternehmen und externe Einflüsse. Neben diesen Determinanten führt er zusätzlich die Motivstruktur des Gründers ein, die sowohl vom Gründer selbst als auch von seinem mikrosozialen Umfeld (Familie, Organisation, berufliche Erfahrung) bestimmt wird.

Abbildung 5: Modell nach Plaschka (1986)

In diesem Modell wird dargestellt, dass das mikrosoziale Umfeld und die Person des Gründers aufeinander einwirken, was auch die Motivstruktur des Unternehmensgründers einbezieht. Diese führt in der Folge zum tatsächlichen Gründungsakt. Aus dem Gründungsakt folgt die Gründungsposition, die ebenfalls von der Person des Gründers beeinflusst wird. Diese Variable ist eine Mischung aus dem, was in anderen Modellen als Umfeld („Environment“), aber auch als Eigenschaften des neuen Unternehmens („Initial Firm Characteristics“) bezeichnet wird. Sie beinhaltet sowohl die Branche als auch Bestandteile der Finanzierung des Unter-

\[\text{Plaschka (1986), S. 180.}\]

PLASCHKA hat sein auf Hypothesen gegründetes Modell an einer Stichprobe von 362 erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmensgründern getestet. Er ist zu dem Ergebnis gekommen, dass

1. die Motivstruktur des Unternehmensgründers einen wesentlichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat;
2. für den Unternehmenserfolg in der Gründungs- und Frühentwicklungsphase die Person des Unternehmensgründers und dessen mikrosoziales Umfeld entscheidend ist;
3. die berufliche Erfahrung von Unternehmensgründern für den Unternehmenserfolg bestimmd ist;
4. die berufliche und schulische Ausbildung keinen signifikanten Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat;
5. sich hinsichtlich der familiären Sphäre kaum ein signifikanter Zusammenhang zum Unternehmenserfolg ergibt;
6. die Gründungsausgangsposition signifikant für den Unternehmenserfolg bestimmd ist.

Es ließ sich darüber hinaus feststellen, dass es zwischen den meisten unabhängigen Variablen bivariante Beziehungsannahmen gibt.

4.4.2 Kritik des Modells


Ein weiterer neuer Aspekt, der hier zum Tragen kommt, ist die Betrachtung der Motive des Unternehmers, die sowohl von der Person des Unternehmers, aber


Die mit der Marktchance korrespondierende Idee und das daraus entstehende Geschäftsmodell werden offenbar als gegeben hingenommen, dabei ist es doch gerade die Geschäftsidee, die für den Gründungsprozess selbst eine der entscheidenden Rollen spielt. Von niemandem zu beeinflussende Faktoren („Black Box“) wurden ebenfalls nicht als Determinante in das Modell aufgenommen.

Das Geschlecht, das Alter, der Familienzyklus und die Ausbildung wirken sich auf die Persönlichkeit des Gründer und sein Verhalten aus. Die Persönlichkeit des Entrepreneurs bleibt dabei jedoch im Rahmen dieses Modells völlig unberücksichtigt. Das Gleiche gilt für die Berufserfahrung, die jedoch in diversen Studien als erheblicher Einflussfaktor erkannt wurde. Ähnliche Schwachpunkte zeigt das Modell auch bei anderen „Merkmalsdimensionen“, wie z.B. dem mikrosozialen Umfeld und der Gründungsposition. Das liegt daran, dass auch PLASCHKA offenbar ausschließlich die Regressionsanalyse als Untersuchungsmethode wählt und so verschiedene Faktoren nicht als signifikant erscheinen. Dass diese aber tatsächlich keinen Einfluss haben, ist dadurch nicht bewiesen, denn indirekte und rückwirkende Einflüsse können mit dieser Methode nicht erkannt werden. Diverse Zusammenhänge, die durch andere Untersuchungen als relevant festgestellt wurden, fehlen deshalb. Andere, z.B. die direkte Wirkung der Person des Entre-


4.5 Modell zum Einfluss von Führungskräften auf Erfolg von HEIN (1998)

4.5.1 Beschreibung des Modells

Das von Alexandra HEIN in ihrer Dissertation über Führungskräfte und Unternehmenserfolg aufgestellte Modell geht nicht umfassend auf die Vielfalt der Bestimmungsfaktoren für Erfolg in neugegründeten Unternehmen ein, da ihr Schwerpunkt vor allem auf der Person der Führungskraft liegt. HEIN will vielmehr, mit Hilfe dieses Modells vorrangig den Einfluss der Führungskraft im Unternehmen beschreiben. Dennoch eröffnet dieses Modell einige interessante Aspekte für die Entrepreneurship-Forschung, die neu und überzeugend sind.

Abbildung 6: Modell nach HEIN (1998)

419 HEIN (1998), S. 95.

Der Erfolg seinerseits wirkt wiederum auf die Persönlichkeit und die Situation, denn die Ziel- und Erwartungsbildung einer Person wird durch ständige mentale Rückkopplungen über Erfolg und Misserfolg vergangener Handlungen beeinflusst. Damit führt HEIN, anders als die bisherigen Autoren, ein deutlich dynamisches Element ein.

Ferner legt sie zugrunde, dass:

1. kognitive, motivationale und emotionale Faktoren die Persönlichkeit bestimmen und daher das Verhalten beeinflussen;
2. situative Faktoren alle diejenigen Voraussetzungen, Eigenschaften oder Bedingungen umfassen, die zur subjektiven Realität des Individuums zählen und das Verhalten der Person beeinflussen;
3. die jeweilige Situation eine psychologische Bedeutung für die Führungskraft hat und dadurch kognitive Erwartungs- und Zielbildungsprozesse beeinflusst;
4. die Führungskraft immer aktiv und intentional, d.h. zielorientiert handelt;
5. Erwartungen die subjektive Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung beschreiben und sich aus den Erfahrungen der Vergangenheit und den Einschätzungen zur eigenen Handlungsfähigkeit ergeben;
6. zur Planung und Durchführung der Führungshandlung mentale Prozesse wie Wahrnehmung, Erkennen und Bewertung des Zielobjektes, sowie die gedankliche Organisation der Handlungsschritte gehören;
7. lediglich diejenigen Kernkompetenzen der jeweiligen Personen erfolgsrelevant sind, die während der Interaktion von Person und Situation und vor dem Hintergrund der Ziele aktiviert werden;
8. ständige und vielfache Wechselwirkungen und Rückkopplungen zwischen Person, Situation, Verhalten und Erfolg vonstatten gehen.

4.5.2 Kritik des Modells

Das Prozessmodell von HEIN will nicht der Erfolg eines neu gegründeten Unternehmens erklären, sondern in ihm wird vielmehr die Rolle beschrieben, die Führungskräfte dabei spielen. Es geht also mehr um die Person und ihre Merkmale, als um eine Erklärung des Erfolges mit allen seinen Komponenten. Externe Effekte, das Geschäftsmodell, der Zufall fehlen als Einflussfaktoren für den Erfolg. Der ganze Wirkungskomplex, der zwischen dem Verhalten und dem Erfolg liegt, bleibt ebenfalls unberücksichtigt. Deshalb ist dieses Modell nur sehr eingeschränkt auf den Entrepreneurship-Prozess als Ganzes anzuwenden.

Als weiterer Kritikpunkt muss erwähnt werden, dass, obwohl es um die handelnde Person geht, in diesem Modell nicht genau spezifiziert wird, welche Persönlichkeitsmerkmale tatsächlich zum Erfolg beitragen und welche nicht. Das wäre allerdings wichtig, um aus dem Modell konkrete Handlungsmaximen ableiten zu können.


**4.6 Erfolgsmodell von RAUCH/FRESE (1998)**

**4.6.1 Beschreibung des Modells**


Die aus der Person des Unternehmers heraus entstandenen Ziele und Intentio-


---

421 Vgl. zur Kontingenztheorie u.a. die Veröffentlichungen von: BURNS/StALKER (1961); FIEDLER (1964), LAWRENCE/LORSCH (1967).
4.6.2 Kritik des Modells


Kritisch ist auch zu sehen, dass das Modell sehr auf den theoretischen, psychologischen Ansatz reduziert bleibt. Empirische Ergebnisse der einschlägigen Forschung spielen nur eine geringe Rolle. Erkenntnisse der Wirtschaftswissenschaften scheinen auch nur am Rande eingeflossen zu sein. Das führt dazu, dass das neue Unternehmen fast vollständig unter dem Aspekt seiner strategischen Komponenten betrachtet wird (obwohl auch diese nicht klar herausgearbeitet wurden und unter Strategien hier offenbar vor allem die persönlichen Strategien zur Erreichung von Zielen verstanden werden). Das Geschäftsmodell, die Marktwunde, die Finanzierung, die Organisation und diverse andere Komponenten werden demgegenüber zu stark vernachlässigt. Da es sich hier um ein psychologisches Modell handelt, war dies aber vermutlich auch nicht der Anspruch der Autoren.

Etwas problematisch ist außerdem, dass dieses Modell keine Rückkopplungen des Erfolgs auf die Motivation und Ziele oder andere Komponenten aufweist. Da von
ihnen im Prinzip Erfolg als dynamischer Vorgang verstanden wird, ist das umso erstärklicher und sicher zu kurz gegriffen. Bei einer so deutlich psychologischen Betrachtungsweise hätte dieses Element eigentlich enthalten sein sollen.

Ferner erscheint es als zu gewagt, die Einwirkungen der Strategie auf die Umwelt so deutlich herauszustellen. Zweifellos gibt es diese Wirkungen, doch ihre Stärke dürfte sich in Grenzen halten. Stochastische Elemente fehlen in diesem, wie allerdings auch in allen anderen Modellen.


4.7 Entrepreneurship-Modell von COVIN/SLEVIN (1991)

4.7.1 Beschreibung des Modells

Jeffrey COVIN, Professor am Department of Management der Indiana University, und sein Kollege Dennis SLEVIN vom College of Business Administration der University of Pittsburgh haben bereits 1991 ein konzeptionelles Modell von Entrepreneurship vorgelegt.

Abbildung 8: Modell nach COVIN/SLEVIN (1991)\textsuperscript{422}


Die aufgeführten externen Variablen beinhalten sowohl den generellen ökonomischen, als auch den soziokulturellen, politischen und ordnungspolitischen Rahmen, der auf ein Unternehmen wirkt. Die Technologiehöhe der Branche („so-phistication“), die Dynamik des Umfelds, die „Feindseligkeit“ der Außenwelt und

\textsuperscript{422} COVIN/SLEVIN (1991), S. 10.
eine frühe Positionierung innerhalb des Lebenszyklus der Branche wirken positiv auf die „Entrepreneurial Posture“.


Die strategischen Variablen in diesem Modell beinhalten die strategische Unternehmensphilosophie („mission strategy“), die Unternehmenspraktiken („firm’s business practices“) und die Taktik gegenüber den Wettbewerbern („competitive tactics“).


Unternehmenspraktiken („firm’s business practices“) und Wettbewerbsstrategien („Competitive Tactics“) beinhalten Entscheidungen auf der Ebene der Finanzierung, des Personals, der Produktionsstrategie, der Preispolitik, der Kundenpflege und andere. Sie drücken die grundsätzliche strategische Orientierung eines Unternehmens aus. Die „Entrepreneurial Posture“ und ihr Einfluss auf den Erfolg steigt, wenn ein Unternehmen in der Lage ist, aufgrund der strategischen Variablen Branchen- und Markttrends vorherzusehen, ein starkes Marketing erfolgreich, die Produktqualität im Vordergrund steht und einen guten relativen Preis im Ver-


Zum zweiten wirken die organisationalen Ressourcen und Kompetenzen („Organizational resources and competencies“) innerhalb des Unternehmens. Je schneller ein Unternehmen in der Lage ist, neue Produkte an den Markt zu bringen, je mehr Ressourcen es in Forschung und Entwicklung investiert, je besser es neue Marktnchancen und neue Produktanwendungen erkennt, desto stärker ist die „Entrepreneurial Posture“ und auch dessen Wirkung auf den Erfolg.


Performance ist ein wichtiger Begriff in dem Modell von COVIN/SLEVIN. Sie verstehen darunter vor allem eine bessere Leistung innerhalb bereits existierender Unternehmen, wobei sie vor allem ein stärkeres Wachstum und eine höhere Profi-

In finanzieller Hinsicht bedeutet das steigende Umsatzzahlen, höhere Eigenkapitalrenditen („return on assets“) und eine höhere Umsatzrendite („profit-to-sales ratio“). Eine starke „Entrepreneurial Posture“ steht in einem positiven Zusammenhang mit dem Umsatz des Unternehmens und der Profitabilität.

4.7.2 Kritik des Modells


Dennoch gibt das Modell wertvolle Hinweise, weil es einerseits die wichtigen drei Dimensionen des Entrepreneurship-Prozesses behandelt, direkte und auch indirekte Wirkungen innerhalb eines Gründungsprozesses aufzeigt. Des Weiteren verdeutlicht die relative Breite der Verbindungslinien die Intensität dieser Beziehungen.

Zwar sind einige wichtige Variablen, wie z.B. die Persönlichkeit, Intention, Ziele, Verhalten des Individuums, sein direktes, mikrosoziales Umfeld etc. in diesem Modell nicht behandelt worden, weil sie im Intrapreneurship von nicht so großer Bedeutung sind. Andere Faktoren, wie z.B. das Umfeld, sind wiederum umfassend dargestellt worden. Sehr positiv fällt in diesem Modell auf, dass nicht nur die Determinanten, sondern auch ihre Einflüsse aufeinander sehr gut definiert werden und sich die Autoren dabei stark auf vorherige Forschungsergebnisse berufen.

Erstaunlich ist deshalb, dass in diesem Modell dennoch einige als relevant erkannte Einflussfaktoren außer Acht gelassen werden, beispielsweise die allgemeine Wirtschaftslage, der Standort, das Team etc.. Wie bei allen bisher dargestellten Modellen spielen das Geschäftsmodell und die stochastischen Prozesse überhaupt keine Rolle. COVIN/SLEVIN legen hingegen, wie alle Vertreter der „Strategy-School“, großen Wert auf die Strategie als eigenständigen und entscheidenden Faktor.
Was allerdings bei COVIN/SLEVIN fehlt, ist der zeitliche Ablauf des Gründungsprozesses. Zwar wirken alle Variablen auf die „Entrepreneurial Posture“, doch es stellt sich die Frage, was zwischen der „Posture“, also der unternehmerischen Haltung, und dem Erfolg (außer dem indirekten Einfluss der bereits direkt auf die Haltung wirkenden Variablen) geschieht. Zwischen diesen Faktoren finden aber Reaktionen statt, die in diesem Modell nicht berücksichtigt wurden, obwohl sie sich als sehr entscheidend für den endgültigen Erfolg herausgestellt haben.


Ein weiteres Problem ist (und das kennzeichnet eigentlich alle bereits beschriebenen Modelle), dass in ihnen Erfolg lediglich als eine messbare verbesserte Leistung eines existierenden Unternehmens verstanden wird, womit vor allem Profitabilität und Wachstum gemeint sind. Andere denkbare, z.B. „ideelle“ Erfolgsdefinitionen werden damit ausgeschlossen.

Durch die sehr umfängliche Definition der Einflussfaktoren, die Betrachtung von direkten und indirekten Wirkungszusammenhängen und wegen der Darstellung der relativen Stärke der Einflussfaktoren bietet das Modell aber durchaus Anhaltspunkte für die Entwicklung eines umfassenden Modells. Da allerdings der Erfolg von Gründungen nicht das Erklärungsziel des betrachteten Modells ist und deshalb viele dafür als relevant erkannte Faktoren unberücksichtigt bleiben, ist das Modell zum Zweck der Gründungserfolgserklärung dennoch letztlich unzureichend.

4.8 Traits-Performance-Modell von HERRON/ROBINSON (1993)

4.8.1 Beschreibung des Modells

Zwar werden die Persönlichkeitseigenschaften des Entrepreneurs immer wieder als entscheidender Faktor für den Erfolg des Unternehmens genannt, die empirische Untermauerung dieser Behauptung ist allerdings recht dünn. Diesen Widerspruch versuchen Larry HERRON, Professor an der University of Baltimore und Richard B. ROBINSON Jr. von der University of South Carolina mit ihrem Modell aufzulösen, indem sie einen komplexen Zusammenhang zwischen diesen Faktoren herstellen, der zum einen die Motivation und zum anderen das Verhalten einschließt.
Abbildung 9: Modell nach HERRON/ROBINSON (1993)\textsuperscript{425}

\begin{center}
\includegraphics[width=0.8\textwidth]{modell.png}
\end{center}

HERRON/ROBINSON gründen ihr Modell auf Erkenntnisse und Modelle aus der Psychologie, aus dem Management und der Entrepreneurship-Theorie, die sie in ihrem Modell zusammenfassend beschreiben. Sie gehen dabei von folgenden For- schungshypothesen aus:


\textsuperscript{425} HERRON/ROBINSON (1993), S. 290.
mit unternehmerischem Verhalten, nicht aber mit den Persönlichkeitsmerkmalen korreliert.

2. **Das Verhalten wird durch die dem Unternehmer eigenen Fertigkeiten bestärkt oder gemindert.**

Das Verhalten wird beispielsweise dann beeinflusst, wenn eine Fertigkeit („skill“) des Unternehmers zunimmt. Davon ist allerdings unabhängig, ob damit auch das Unternehmensergebnis verändert wird.

3. **Das Unternehmensergebnis wird durch das unternehmerische Verhalten des Entrepreneurs in einem gegebenen Kontext bestimmt.**

Das Unternehmensergebnis, also die Performance, ist per Definition als die Bewertung eines Verhaltens in einem bestimmten Kontext festgelegt.

4. **Die Strategie und externe Strukturen beeinflussen den Verhaltenskontext.**


Allerdings weisen HERRON/ROBINSON darauf hin, dass in ihr unvorhergesehene Zusammenhänge häufig vorkommen. Externe Strukturen und Strategie seien zwar starke Bestimmungsfaktoren für die Performance, aber es gäbe noch eine Reihe weiterer Determinanten, wie z.B. die organisationalen Strukturen. Deshalb sind diese beiden Faktoren insbesondere im Zusammenhang mit der Beeinflussung des Kontextes wichtig.

5. **Das unternehmerische Verhalten beeinflusst die Strategie und die externe Struktur.**

Beide Faktoren können vom Entrepreneur durch sein Verhalten beeinflusst werden, beispielsweise durch das Schaffen neuer Nischen.

6. Das Unternehmsergebnis beeinflusst die Motivation.


Fertigkeiten können aufgeteilt werden in Neigungen bzw. Talente („aptitudes“), also latent vorhandene Fähigkeiten, und ihre Förderung („training“), woraus folgende Gleichung:

\[
\text{Achievement} = \text{Aptitude} \times \text{Training}
\]

abgeleitet wird. Da Leistungen in verschiedenen Abhandlungen auch mit Fertigkeiten („skills“) gleichgesetzt werden, wird entsprechend folgender Zusammenhang aufgestellt:

\[
\text{Skill} = \text{Aptitude} \times \text{Training}
\]

8. Fertigkeiten („skills“) wirken auf die Motivation.

Da der Glaube an die eigenen Fertigkeiten den Erfolg beeinflusst („self-efficaciousness“), ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass sie direkt auf die Motivation wirken. Ihr Vorhandensein steigert die Motivation, sie auch zu nutzen.

4.8.2 Kritik des Modells


Als positiv an dem Modell erweist sich jedoch, dass es sehr konsistent verhaltenswissenschaftlich argumentiert und dabei eine Vielzahl interdisziplinärer Erkenntnisse einbezieht. Erstmals wird hier auch dem Faktor der „self-efficaciousness“, also dem Glauben an die eigenen Fähigkeiten, Rechnung getragen, der in verschiedenen Studien als sehr relevant für Erfolg eingeschätzt wird. Auch die Rückwirkungen des Erfolgs auf die Motivation sind berücksichtigt worden. Leider fehlt aber eine Aussage über die relative Stärke der Einflussfaktoren.

Was konkret mit Erfolg gemeint ist, bleibt relativ unklar. Zwar wird im Rahmen des Modells deutlich, dass es sich um VCP („Venture Capital Performance“), also
um rein finanziellen Erfolg handelt. Welche Faktoren das genau umfasst, wird in ihm aber nicht weiter beschrieben.


4.9 Sustaining-Entrepreneurship-Modell von NaффziGer/ Hornsby/Kuratko (1994)

4.9.1 Beschreibung des Modells

Das Trio bestehend aus Douglas W. NaффziGer, Jeffrey S. Hornsby und Donald F. Kuratko von der Ball State University in Indiana haben in ihrem 1994 erschienenen Artikel versucht, ein Modell für die Wirkungsweise der unternehmerischen Motivation auf den gesamten unternehmerischen Prozess zu entwickeln, insbesondere für die Entscheidung, ein Unternehmen weiter zu betreiben („sustained entrepreneurship“) oder aber, es wieder aufzugeben. Zu diesem Zweck haben sie Ansätze aus Entrepreneurship-Forschung, Motivationstheorie, Organisationaler Verhaltenstheorie und Strategischer Managementforschung verwendet und dabei Elemente verschiedener anderer Modelle integriert (Gartner (1995), Bird (1988), Herron/Sapienza (1993)).

Insbesondere gehen die Autoren auf ein von Learned (1992) eingeführtes Argument ein, dass nämlich die Entscheidung, ein Unternehmen zu gründen oder aber diesen Plan nicht zu realisieren, auf der Wahrnehmung des Entrepreneurs beruht, ob das bislang akkumulierte Wissen die Entscheidung zu gründen unterstützt oder es ihr entgegensteht.
Abbildung 10: Modell nach NAFFZGER/HORNSBY/KURATKO (1994)\textsuperscript{426}

Der Hauptaspekt des Modells liegt auf der Entscheidung, sich unternehmerisch zu verhalten („decision to behave entrepreneurially“). Sie wird von verschiedenen Faktoren bestimmt, nämlich von einem Zusammenwirken der Persönlichkeitseigenschaften (PC) des Entrepreneurs, seinem persönlichen Umfeld (PE), seinen Zielen (PG), dem wirtschaftlichen Umfeld (BE) und der Geschäftsseite/dem Geschäftsmodell („idea“).


Das unternehmerische Umfeld bezeichnet sowohl die gesellschaftliche Einstellung zu Entrepreneurship, als auch das allgemeine ökonomische Klima, etwa die Verfügbarkeit von Fremdkapital und ähnliches. Unter Geschäftsseite wird die tatsächlich umgesetzte Idee, aber auch die Vision ihrer Umsetzung verstanden.


Auf das unternehmerische Verhalten folgen zwangsläufig der Aufbau und das Management des neuen Unternehmens („entrepreneurial strategic management“). Der Entrepreneur muss das Unternehmen effektiv durch den organisationalen Lebenszyklus führen, was die Übernahme von Management-Verhalten erfordert.


4.9.2 Kritik des Modells

Das hier vorgestellte Modell von NAFFZIGER/HORNSBY/KURATKO (1994) ist eines der überzeugendsten in der Reihe der bisher aufgeführten Modelle. Zum einen umfasst es im Grundsatz alle drei wesentlichen Aspekte: die Person, den Gründungsprozess bzw. das neue Unternehmen sowie das unternehmerische Umfeld (wenn auch nur in relativ geringem Umfang). Zusätzlich argumentiert es konsequent verhaltenswissenschaftlich, in dem es die „decision to behave entrepreneurially“ in den Mittelpunkt stellt. Darüber hinaus arbeitet das Modell mit Rückwirkungen des Erfolges auf das Verhalten, was ihm eine dynamische Dimension verleiht. Die Grundlage dieser Rückwirkungen wird ausführlich dargelegt und er-

---

scheint sehr realistisch, insbesondere, weil nicht das tatsächliche Ergebnis zählt, sondern vielmehr der Vergleich zwischen Erwartungen und tatsächlichem Ergebnis als Einflussfaktor angeführt wird.


Trotz dieser deutlich positiven Aspekte gibt es aber auch Einschränkungen, die allerdings mit dem Anspruch des Modells zusammenhängen. Das Ziel von NAFFZIGER/HORNSBY/KURATKO ist es, anhaltendes („sustainable“) Entrepreneurship zu erklären, also die Frage zu beantworten, wovon es abhängt, ob sich ein Gründer im Zeitablauf erneut unternehmerisch verhält oder nicht. In diesem Zusammenhang ist Erfolg unzweifelhaft eine wichtige Determinante, das Modell will aber diesen nicht direkt erklären.

Bei der Beschreibung des Modells durch die Autoren fehlt ferner eine ausreichende Diskussion der unterschiedlichen Faktoren: Zwar nennen sie eine Reihe von Determinanten, die gemeinsam auf die Entscheidung zu unternehmerischem Verhalten einwirken, unklar bleibt jedoch, wie genau Persönlichkeitseigenschaften, Ziele, privates Umfeld, Unternehmensumfeld und Geschäftsidee/Geschäftsmodell beschaffen sein müssen, um zu diesem Verhalten zu führen. Ebenso undeutlich bleibt, was genau unter Strategie und Management verstanden wird und welche Elemente dabei wichtig sind. Das neue Unternehmen wird leider auch nur sehr marginal betrachtet.

Einige Einflussgrößen bleiben in diesem Modell sogar vollständig unberücksichtigt, insbesondere die Motivation als separate Determinante. Das erstaunt umso mehr, weil ansonsten die verhaltenswissenschaftliche Sichtweise sehr konsistent durchgehalten wird. Möglicherweise ist diese Tatsache dadurch zu erklären, dass es den Autoren bei ihrem Modell darum ging, nur die Entscheidung, sich unternehmerisch zu verhalten, zu erklären, nicht aber das Verhalten selbst.

Weiterhin fehlen die Einflussfaktoren außerhalb des unternehmerischen Umfelds. Da dieses nicht sehr konkret definiert ist, kann nur vermutet werden, dass Aspekte wie die Kultur, die rechtlichen Rahmenbedingungen oder aber der Standort hier ebenfalls wirken. Doch dass sie nur auf die Entscheidung wirken, sich unternehmerisch zu verhalten und ansonsten an keiner anderen Stelle des unternehmerischen Prozesses, ist eher unwahrscheinlich.

Insgesamt ist das „Sustainable-Entrepreneurship“-Modell von NAFFZIGER/HORNSBY/KURATKO zwar das beste bisher vorliegende, durch seine Einschränkung allein auf die Nachhaltigkeit von Entrepreneurship bleiben jedoch eine Reihe von Faktoren und Wirkungseinflüssen auf die eigentliche Fragestellung unberücksichtigt.

4.10 Three-Driving-Forces-Modell nach Timmons (1994b)

4.10.1 Beschreibung des Modells

Jeffrey A. Timmons hat in seinem Lehrbuch zum Thema Entrepreneurship ein Modell entwickelt, das zunächst nicht sofort als Erfolgsmodell ins Auge fällt, da es den Erfolg als Variable nicht explizit erwähnt. Dennoch ist es eines der einflussreichsten Modelle zu diesem Themenbereich, das in der bisherigen Forschung entstanden ist.

Abbildung 11: Three-Driving-Forces-Modell nach Timmons (1994b)428

---


Das Potential eines neu gegründeten Unternehmens hängt, so TIMMONS, davon ab, ob diese Elemente zueinander passen oder nicht (Fit vs. Gap). Erfolg kann also dann erreicht werden, wenn der Gründer zu seinem Team sowie das Team zur Marktwende passen und wenn die Anforderungen an die Ressourcen gemeinsam mit den andern Faktoren eine funktionierende Einheit bilden. Ob die einzelnen Faktoren zueinander passen oder nicht, entscheidet sich unter sehr unsicheren Umständen, zu denen Widersprüche, Asymmetrien, Turbulenzen, Ressourcenknappheit und ähnliches gehören. Die kontinuierliche und realistische Betrachtung und Entwicklung dieser drei Variablen sieht TIMMONS als den Schlüssel zum Erfolg an.


William D. BYGRAVE (1994) hat das Modell von TIMMONS etwas vereinfacht und modifiziert. Zwar sind hier die gleichen Faktoren ausschlaggebend, die „Opportunity“ (unter der man das Geschäftsmodell allgemein fassen kann, also die verfeinerte Geschäftsidee), den Entrepreneur (zusammen mit dem Team) und die notwendigen Ressourcen. Eine Veränderung ist hier allerdings auffällig: Diese Faktoren sind alle untereinander dependent. Das lässt zusätzlich einen Schluss bzw. Möglichkeit zu, nämlich dass Unzulänglichkeiten auf einem Gebiet von ei-
nem anderen aufgewogen werden können.\textsuperscript{429} Ist also die „Opportunity“ hervorragend, müssen die Ressourcen eventuell nicht so umfangreich vorhanden sein, um Erfolg herbeizuführen.

\textbf{Abbildung 12:} Vereinfachtes Driving-Forces-Modell nach BYGRAVE (1994)\textsuperscript{430}.

Mit Hilfe dieses Modells kann dann der Business Plan entwickelt werden, in dem die drei Grundinhalte zu einem kompletten strategischen Plan für das neue Unternehmen zusammengefasst werden.

\textbf{4.10.2 Kritik des Modells}


Sowohl das Team als auch die Erfahrung des Entrepreneurs werden unter dem Begriff „Entrepreneur“ zusammengefasst. Auch der Begriff „Opportunity“, unter dem im weiteren Sinne die Geschäftsseite und auch das verfeinerte Geschäftsmodell gefasst werden können, ist Bestandteil des Modells. Sehr positiv fällt außerdem auf, dass der Entrepreneur bzw. das Managementteam, die „Opportuni-

\textsuperscript{429} Zu dieser Diskussion vgl. auch: CHANDLER/HANKS (1998).
\textsuperscript{430} BYGRAVE (1994), S. 10.
ty“ und die zur Verfügung stehenden Ressourcen zusammen als erfolgsentscheidend gelten. Damit beinhaltet das Modell in gewisser Weise die Dynamik des Gründungsprozess, wenn auch nicht den Gründungsprozess selbst.


In der Modifikation von BYGRAVE ist der Faktor der Interdependenz stark positiv hervorzuheben. Denn er ermöglicht die Betrachtung der Kompensation der einen durch eine andere Variable.


Obwohl dieses Modell viele erfolgsrelevante Faktoren, die in der Empirie als erheblich nachgewiesen wurden, nur sehr indirekt behandelt und obwohl einige Elemente fehlen, kann man hier jedoch zumindest in Ansätzen einige der Komponenten finden, die die bisher beschriebenen anderen Modelle vermissen lassen:
Dynamik, stochastische Prozesse und Rückwirkungen. Es ist außerdem offen ge- nуг für verschiedene Interpretationen, dass sich auch die unterschiedlichen theo- retischen Schulen in diesem Gerüst wieder finden können. Es ist deshalb nicht erstaunlich, dass das TIMMONS-Modell als bisher tauglichstes und bekanntestes Erfolgsmodell eingeschätzt werden kann.

4.11 Zusammenfassung


Sehr bemerkenswert ist darüber hinaus, dass nur in zwei der dargestellten Modelle (Naaffziger et al. (1994), Timmons (1994b)) der „Opportunity“ (Geschäftsidee) selbst eine wichtige Rolle beigemessen wird. Dabei ist aber das Geschäftsmodell nachweislich einer der entscheidendsten Einflussfaktoren für den Erfolg. Ohne eine gutes Geschäftsmodell, das auch auf einer entsprechenden Marktchance beruht, kann der Unternehmer noch so motiviert und das neue Unternehmen noch so gut geplant und finanziert sein: Seine Erfolgschancen bleiben nur sehr unsicher. Die „große Macht der kleinen Ideen“, die sich in einem gut durchdachten Geschäftsmodell wieder finden müssen, ist es, die den Entrepreneur, wie er im Sinne dieser Arbeit verstanden wird, umtreibt und ihm die Kraft

verleiht, seine Visionen auch umzusetzen. Sie ist es, die auf den Erfolg eines Produktes und einer Dienstleistung ganz wesentlich und direkt Einfluss nimmt.


Die tatsächliche Dynamik des Prozesses ist in allen bisherigen Modellen nicht ausreichend überzeugend dargestellt worden. Zwar deuten alle Prozessmodelle eine zeitliche Dimension an, besonders, wenn neben den Wirkungen auch Rückkopplungen einzelner Elemente eingeführt werden. Aber die Darstellung des tat-

5 Entwicklung eines theoretischen Erfolgsmodells

There is an old saying, or should be, that it is a wise economist who recognizes the scope of his own generalizations.

John Kenneth GALBRAITH (1908-)


Ziel dieses Abschnitts soll es deshalb sein, auf der Basis der Analyse der bisherigen empirischen Forschungsergebnisse und ihrer Zusammenfassung in Kapitel 3 unter Berücksichtigung der erkannten Mängel bei den bisherigen Erfolgsmodellen, dargestellt in Kapitel 4, hier nun ein eigenes umfassendes Modell von Erfolg im Entrepreneurship zu entwickeln.

5.1 Anforderungen an das Modell

An das zu entwickelnde multidimensionale und komplexe Prozessmodell wird eine Reihe von Anforderungen gestellt. Es soll folgendes leisten:

1. Erfolg als zentrale zu erklärende Variable.

2. **Erkennen von Erfolg in seiner finanziellen und nichtfinanziellen Form.**

Ein Mangel bei vielen bisherigen Untersuchungen besteht darin, dass Erfolg lediglich in seiner finanziellen Form anerkannt wird. Dabei ist es aber auch möglich, das Überleben oder aber die Wachstumsrate zu untersuchen. Aber auch intrinsischer Erfolg, etwa in Form von Zufriedenheit, Gesundheit oder allgemeiner: der Erfüllung durch erreichte Ziele und Erwartungen, ist bei der Betrachtung wichtig, wenn auch nicht so leicht zu überprüfen.

3. **Einbindung verschiedener interdisziplinäre Forschungsansätze.**


4. **Inkorporation aller für den Erfolg als empirisch relevant erkannten Faktoren.**


5. **Unterscheidung verschiedener Einflussdimensionen und Einordnung der Einflussfaktoren in dieses Muster.**

In der bisherigen Entrepreneurship-Forschung haben sich drei grundsätzliche Einflussbereiche herauskristallisiert: Die Person des Unternehmers, die neue Organisation und die Umwelt. Alle als empirisch relevant erkannten Determinanten sind entweder diesen drei Bereichen direkt zuzuordnen oder gehören mehreren Dimensionen gleichzeitig an. Für eine klare
Strukturierung des Modells ist es außerordentlich wichtig, die Dimensionen und eine Zuordnung der Faktoren deutlich zu machen.

6. **Integration eines zeitlichen Faktors und Organisation der Einflussfaktoren auf dieser Basis.**


7. **Stringente Argumentation auf der Basis verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse.**


8. **Verbindung der Determinanten entsprechend ihrer Einflussstärke gemäß der im Entrepreneurship auftretenden Prozesse.**

   Sind die tatsächlich einflussreichen Faktoren erkannt, müssen ihre Wirkungen aufeinander berücksichtigt werden. Diese erfolgen mal einseitig, mal doppelseitig, mal direkt, mal indirekt und auch mit unterschiedlicher Intensität. Oft wirken viele verschiedene Faktoren sogar auf einmal.
Wichtig ist es deshalb bei der Erarbeitung eines umfassenden Modells, einen möglichst umfangreichen und vollständigen Wirkungskreislauf darzustellen, in dem die Vielfalt der Faktoren einbezogen wird, aber in dem darüber hinaus ihrem jeweils unterschiedlichen Gewicht Rechnung getragen wird.

9. **Implementierung von Komplexität, Rückkopplungen und Dynamik.**


10. **Berücksichtigung stochastischer Prozesse**

Erfolg ist nicht immer rational zu erklären. Selbst wenn alle vorhandenen Einflüsse theoretisch zu einem positiven Ergebnis führen müssten, kann ein Unternehmen dennoch nicht erfolgreich sein. Dieser Faktor wird oft als „Pech“ oder „Zufall“ bezeichnet und sollte bei der Entwicklung eines Modells, das unternehmerischen Erfolg in seiner Gänze beschreiben will, keinen großen, aber doch einen angemessenen Platz einnehmen.

**5.2 Elemente des Modells**

Dem auf den oben zusammengetragenen Prämissen ruhenden, zu entwickelnden Modell liegen eine Vielzahl von Definitionen, Erkenntnissen und Forschungshypothesen zugrunde, die nachfolgend Schritt für Schritt aufgezeigt und erklärt werden sollen.

Zunächst ist noch einmal festzuhalten, dass es sich bei dem Entrepreneurship-Prozess und bei der Erfolgsentwicklung um einen komplexen Prozess innerhalb eines ganzheitlichen (holistischen) Systems handelt. Ein System im Sinne der
Systemtheorie\textsuperscript{432} ist eine relativ stabile, geordnete Gesamtheit von Elementen. Diese Elemente stehen durch die Existenz bestimmter Gesetze (allgemein-notwendiger und wesentlicher Zusammenhänge) in Beziehung miteinander. Systeme beziehen sich auf sich selbst und erzeugen sich selbst.


Komplexität bedeutet in diesem Zusammenhang, dass zirkuläre Verknüpfungen zwischen den Systemelementen existieren, die im Zeitablauf sowohl negativ als auch positiv wirken. Die Wirkungen in diesen miteinander verknüpften Regelkreisen sind sowohl kurz, mittel- als auch langfristig. Die wirkenden Einflüsse sind zudem unterschiedlich stark ausgeprägt.\textsuperscript{433}

Der Gründungsprozess eines Unternehmens ist äußerst komplex und muss deshalb in einem systemischen, ganzheitlichen Zusammenhang betrachtet werden. In ihrer Struktur folgen Gründungsprozesse jedoch immer wieder einem ähnlichen Muster. Es erscheint daher nicht notwendig, z.B. für verschiedene Gründungsbranchen, jeweils unterschiedliche theoretische Modelle des Erfolges zu entwickeln.


Über der Stärke der jeweiligen Einflüsse der Determinanten wird nur dann eine Aussage getroffen, wenn sie aufgrund empirischer Erkenntnisse deutlich geworden ist. In allen anderen Fällen (vor allem bei den Aussagen zu Motivation, Absichten, Verhalten, etc.) wird grundsätzlich von einem mittelstarken Einfluss ausgegangen.

5.2.1 Demografische Faktoren


Dieser psychoanalytische Zweig der Entrepreneurship-Forschung hat insgesamt nicht besonders viel Resonanz erfahren. Er ist aus verschiedenen Gründen kritisiert worden, u.a. weil diese Sichtweise sehr einseitig ist. Ein weiteres, sogar grundsätzliches Problem ist, dass es außerdem nicht ausreichend unterstützende empirische Ergebnisse gibt, weil innerpsychische Prozesse empirisch schwer zugänglich sind.434


**H 1: Die demografischen Faktoren haben einen konstituierenden Einfluss auf die Person des Unternehmers, aber einen relativ geringen auf den Erfolg.**

5.2.2 Persönlichkeitsmerkmale

Die Suche nach Erfolg versprechenden Persönlichkeitsmerkmalen („traits“435) auf der Basis verschiedener psychologischer Persönlichkeitstheorien war lang, hat aber letztlich nie zu einem wirklich überzeugenden Ergebnis geführt: Keine einzelne Eigenschaft, auch nicht eine Eigenschaftenkombination, hat sich in den relevanten Studien als eindeutig erfolgswirksam erwiesen.

Das lag zum einen an den unterschiedlichen verwendeten Methoden, um solche vermuteten Eigenschaften zu prüfen. Aber zum anderen blieb es in der psychologischen Forschung immer unklar, wie viele klar zu determinierende „traits“ denn überhaupt existieren, ob sie eher genetisch verankert oder durch Erziehung

434 Vgl. dazu CHELL et al. (1991), S. 55 mit weiteren Literaturangaben.
436 Vgl. z.B. MISCHEL (1968); HAMPSON (1988).


nur schwacher Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Erfolg existiere.

Aus diesem Zusammenhang ist zu schließen, dass nicht nur das tatsächliche Vorhandensein der Persönlichkeitsmerkmale, sondern ihre Wirkung auf das Verhalten, das durch verschiedene andere Faktoren mitbestimmt wird, für Erfolg letztlich entscheidend ist. „Traits“ sind immer nur in der Kombination mit anderen Faktoren der Persönlichkeit des Unternehmensgründers (Demografie, seinem Wissen, seinen Fähigkeiten) und in Abhängigkeit einer speziellen Situation wirksam. Sie wirken daher zwar direkt auf die Person des Entrepreneurs, aber nur indirekt auf den Erfolg. Hieraus ergibt sich die zweite Hypothese:

**H 2:** Die Persönlichkeitsmerkmale wirken direkt und intensiv auf die Person des Entrepreneurs, aber nur indirekt auf den Erfolg und sind deshalb ein Einflussfaktor mit mittlerem Wirkungsgrad.

**5.2.3 Humankapital**

Eine Person wird natürlich nicht allein durch ihre Persönlichkeit und ihre Herkunft bestimmt, sondern auch durch so genanntes Humankapital, bestehend aus Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen/Erfahrungen („Skills“, „Abilities“, „Experience“), die sich der Mensch im Laufe seines Lebens angeeignet hat und die folglich an diese Person gebunden sind.


---

Zwar ist die Kernfrage der Humankapitaltheorie eher die nach dem grundsätzlichen Nutzen von Bildungsinvestitionen, sowohl auf mikro- als auch auf makroökonomischer Ebene. Im Humankapitalansatz kann man aber durchaus auch plausible Aspekte zur Erklärung der Entwicklung und des Erfolgs von Unternehmensgründungen finden: Er bietet die theoretische Begründung für das empirische abgesicherte Ergebnis, dass ein erhebliches Maß an Berufserfahrung, Kenntnissen und Fähigkeiten in der gewählten Branche und der Betriebswirtschaft die Erfolgswahrscheinlichkeit des Entrepreneurs bei der Gründung eines Unternehmens erhöhen. Hieraus folgt somit die dritte Hypothese:

\[ H_3: \text{Das Humankapital des Entrepreneurs, bestehend aus Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen/Erfahrungen, ist ein sehr bestimmendes Element für den Entrepreneur mit hoher Wirksamkeit auf den Erfolg.} \]

5.2.4 Mikrosoziales Umfeld

In der wissenschaftlichen Auseinandersetzung über die Determinanten von unternehmerischem Erfolg hat es in den vergangenen Jahren verschiedene Versuche gegeben, den Einfluss der Umwelt auf Menschen und Organisationen im Zusammenhang unserer Fragestellung zu würdigen und in den Vordergrund stellen.


---


günstige Umfeldbedingungen für Unternehmensgründer zu schaffen.\textsuperscript{444} Außer-
dem sind die in der soziologischen Forschung entstandenen „organisationsökolo-
gischen“ Ansätze zum Versuch der Einschätzung von Wirkungsfaktoren worden
herangezogen worden.\textsuperscript{445} Vertreter dieser Richtung betrachteten Organisation vor
allem aggregiert als Vereinigungen von Populationen, die in ihrer Umwelt auf-
grund von Anpassung oder Spezialisierung in Nischen überleben. Sie gehen da-
von aus, dass sich eine Organisation der Umgebung aktiv anpassen muss, will
sie überleben.

Diese als Umfeld- bzw. „\textit{Environment}“-Ansätze bezeichneten Forschungsrich-
tungen beschäftigen sich vor allem mit dem Einfluss der Umwelt auf das neue
Unternehmen, worauf weiter unten noch einzugehen sein wird (Kapitel 5.2.20).
Hier soll zunächst jedoch das Umfeld genauer betrachtet werden, das direkt auf
den Entrepreneur als Person einwirkt. Es besteht vor allem aus zwei Komponen-
ten, die in mikrosoziale sowie makrosoziale, d.h. gesamtwirtschaftliche und ge-
sellschaftliche Einflussvariablen des Umfelds unterschieden werden können.

Zunächst soll der Einfluss des direkten Umfelds des Entrepreneurs betrachtet
werden, also sein „sozialer Nahverband“, bestehend aus Familie, Freunden und
Arbeitsumfeld, das nach empirischen Ergebnissen als wichtiger Erfolgsfaktor er-
kannt wurde. Innerhalb dieses engen Verbandes und innerhalb der Umgebung
finden ständig Interaktionen zwischen den Individuen statt, die sich aufgrund
von bestimmten Regeln und Erwartungen entwickelt haben. Innerhalb der Fami-
lie spielen dabei insbesondere Rollenerwartungen an die verschiedenen Mitglie-
der, vorhandene Werte und Ansprüche sowie Vorbilder und die Familientraditio-
nen eine Rolle.

Dieses System von engen Beziehungen hat verschiedene Wirkungen auf den En-
trepreneur. Zum einen erfährt der Entrepreneur durch ein weit gefächertes Netz
von Beziehungen Halt, Ermutigung und Unterstützung, man kann sagen eine

\textsuperscript{444} Vgl. u.a. MOKRY (1988); SEGURA (1988); WESTHEAD (1990).
\textsuperscript{445} Zu diesem Ansatz vgl. z.B. HANNAN/FREEMAN (1977, 1984); ALDRICH (1979, 1999); BETTON/DESS
(1985); der Sammelband von CARROLL (1988), ABRAHAMSON/FAIRCILD (1999); ALDRICH/MARTINEZ
(2001). In Deutschland u.a.: BATHTEL (1991); IKRATH (1992); SCHEIDT (1995). Zusammenfassun-
gen dieser Forschungsrichtung finden sich bei: CARROLL (1984); HANNAN/FREEMAN (1989); YOUNG
(1988); PENNINGS (1988); AMBURGEY/MINER (1996). Sie entlehnen ihre Begrifflichkeiten und Kon-
zepte der Biologie und Evolutionsforschung und versuchen sie eine Analyse des Unternehmens
innerhalb der jeweiligen Branche, der jeweiligen Technologie oder des jeweiligen Staates. Die
wirtschaftliche Evolutionstheorie orientiert sich am biologischen Lebenszyklus von Geburt, Überle-
ben und Tod, bezogen auf Populationen von Organisationen. Dabei sind einige Ansätze stärker an
DARWIN angelehnt (die Umwelt bestimmt alles), während manche Modelle stärker in die LA-
MARK’sche Richtung führen (die Umwelt ist nach wie vor bestimmend, aber der Entrepreneur lernt
aus Erfahrungen), vgl. BYGRAVE/HOFER (1991), S. 17.

Diese hier zusammengefassten theoretischen Ergebnisse entsprechen denen der Empirie, in der sich vor allem ein positives und förderliches Verhältnis zu und die Unterstützung von engen Angehörigen, Partnern und Freunden als erfolgsrelevant herausgestellt haben. Es zeigte sich aber auch, dass es hierbei nicht so sehr auf finanzielle oder tätige Mithilfe, sondern vor allem auf eine moralische Unterstützung ankommt. Ökonomische Hilfe sei zwar auch relevant, nicht aber erfolgsentscheidend. Entsprechend kann an dieser Stelle die vierte Hypothese aufgeführt werden:

H 4: Das mikrosoziale Umfeld hat eine wichtige Wirkung auf den Entrepreneur und erzeugt indirekt eine mittelstarke Wirkung auf den Erfolg.

5.2.5 Makroökonomisches und gesellschaftliches Umfeld

Das Umfeld eines Entrepreneurs besteht neben dem engeren Kreis aus Familie, Freunden und Bekannten aus einer großen Anzahl anderer Komponenten, die im später dargelegten Modell unter dem Begriff „Makroökonomisches und gesellschaftliches Umfeld“ zusammengefasst werden. Dazu gehören die wirtschaftliche, die soziokulturelle und die rechtlich-politische Umwelt des Entrepreneurs. Der Entrepreneur ist hier vor allem beeinflusster Faktor; er hat nur in sehr geringem Umfang eigene prägende Wirkung.


Die Ordnungs- und Wirtschaftspolitik steht – und das liegt in der Natur der Sache – in ihrer Wirkung auf den Entrepreneur vor der Gründung noch nicht so stark im Vordergrund wie danach. Vor allem die Wahrnehmung des Entrepreneurs, wie starr bzw. flexibel die Wirtschaft im Allgemeinen reagiert, ist allerdings ein wesentliches Kriterium für die Entscheidung, überhaupt ein Unternehmen gründen zu wollen. Hierin fallen beispielsweise Annahmen darüber, ob Fremdkapital zur Verfügung stehen wird, wie hoch der zu erwartende Verwaltungsaufwand sein wird, welche Entwicklungen den Arbeitsmarkt bestimmen etc. Wirtschaftspolitische Fördermaßnahmen haben eine gewisse Wirkung auf die Machbarkeitsüberlegungen des Entrepreneurs. Allerdings sind sie weniger erfolgsrelevant, als häufig vermutet.

Aufgrund dieser belegten Zusammenhänge ist die folgende fünfte Hypothese zu treffen:

**H 5:** Das makroökonomische und gesellschaftliche Umfeld hat einen sehr breiten Einfluss auf den Entrepreneur und einen starken Wirkungsgrad auf den Erfolg.

### 5.2.6 Erstes vorläufiges Modell

Die in den fünf Hypothesen genannten erfolgswirksamen Einflussfaktoren, die den Entrepreneur bestimmen, sind also die demografischen Merkmale, die Persönlichkeitsmerkmale und das Humankapital des Entrepreneurs, sowie sein mikrosoziales wie auch das makroökonomische und gesellschaftliche Umfeld.

Diese Determinanten können in einem vorläufigen ersten Modell folgendermaßen zusammengefasst werden, wobei die von oben wirkenden Elemente die dem En-
entrepreneur inhärenten Einflussfaktoren darstellen und die von unten wirkenden die Umfeldfaktoren.

Abbildung 13: Erstes vorläufiges Modell

Mit diesem ersten und vorläufigen Modell sind die Einflüsse, die auf die Person des Entrepreneurs wirken, dargestellt. Es stellt sich allerdings nach wie vor die Frage, welchen konkreten Effekt sie haben. Zu diesem Zweck soll der Entrepreneur zunächst in das Konzept von verschiedenen Persönlichkeitstheorien eingeordnet werden.

5.2.7 Der Entrepreneur: Erwartungen, Überzeugungen, Ziele

In der Psychologie sind eine Reihe von Persönlichkeitstheorien entwickelt worden, wobei Theorien auf der Basis der Tiefenpsychologie (FREUD, ADLER, JUNG); der Sozialpsychologie (LEWIN, MISCHEL), der Lernpsychologie (SKINNER, BANDURA), sowie kognitive (KELLY) und phänomenologische (ROGERS) Persönlichkeitstheorien hier als die prominentesten erwähnt werden. Die sozial-kognitive Persönlichkeits-theorie (SKPT) nach BANDURA und MISCHEL ist heute der bedeutendste Ansatz im
Zusammenhang mit der hier behandelten Fragestellung. Auf seiner Grundlage lässt sich die Person des Entrepreneurs verstehen und interpretieren.\(^{448}\)


Im Mittelpunkt der sozial-kognitiven Persönlichkeitstheorie stehen die Erwartungen und Überzeugungen einer Person mit Blick auf bestimmte Ereignisse. Menschen bilden Annahmen darüber, wie sie sich selbst und wie sich andere verhalten und welche Konsequenzen dieses Verhalten zeitigen wird, über welche Fähigkeiten sie selbst verfügen, sowie welche Aufgaben und Herausforderungen sie akzeptieren werden. Besonders wichtig bei der Einordnung und Bewertung von Situationen ist die bewusste Wahrnehmung der Situation z.B. als Arbeits situation, Spaßsituation, formelle/informelle, entspannte/bedrohliche oder zukünftige Situation.


Nach Überzeugung der sozio-kognitiven Persönlichkeitstheorie verfügt eine Person allerdings nicht über ein klares und unverrückbares „Selbstkonzept“ sondern eher über „Selbstkontrollprozesse“, die zeitlich und von Situation zu Situation variieren. Der Selbstwirksamkeit („self-efficacy“) wird ein großer Einfluss eingeräumt. Dieses Konzept geht auf Bandura (1977) zurück und wird in seinen neueren Arbeiten definiert als „beliefs in one’s capabilities to organize and execute

\(^{448}\) Vgl. u.a. FISSENI (1998); PERVIN (2000).
the courses of action required to manage prospective situations”\textsuperscript{449}, also als die auf die eigene Person bezogenen Kompetenzerwartungen im Hinblick auf die Bewältigung von Situationen. Die Beurteilung dieser Selbstwirksamkeit hat Einfluss darauf, welche Aktivitäten eine Person ausführt, wie stark sie sich in bestimmten Situationen anstrengt, wie lange sie an einer Aufgabe festhält und wie ihre emotionalen Reaktionen auf die Konsequenzen ausfallen. Selbstwirksamkeit ist also vor allem situationsspezifisch zu begreifen.


Im Rahmen der sozio-kognitiven Persönlichkeitstheorie sind die kognitiven Kompetenzen/Fertigkeiten (z. B. die Fähigkeit, Probleme lösen) von besonderem Interesse. Diese Kompetenzen drücken sich darin aus, was eine Person tatsächlich tut. Diese Handlungen sind immer kontextbezogen, was bedeutet, dass eine Person, die in einer bestimmten Situation eine bestimmte Fähigkeit und Kompetenz zeigt, diese in anderen Situationen nicht auch zeigen muss.

Auf dem Hintergrund dieses Persönlichkeitsverständnisses können nunmehr gleich mehrere Hypothesen aufgestellt werden:

\textbf{H 6:} \textit{Der Entrepreneur entwickelt in Ansehung der auf ihn einwirkenden Faktoren Erwartungen und Überzeugungen über bestimmte Ereignisse.}

\textbf{H 7:} \textit{Der Entrepreneur setzt sich aufgrund dessen implizite und explizite Ziele, die oft über längere Zeit bestehen, aber dennoch – auch im Nachhinein – veränderbar sind.}

\textbf{H 8:} \textit{Die Selbsteinschätzung seiner Kompetenzen verändert sich im Zeitalauf und ist situationsspezifisch. Sie hat Auswirkungen auf sein Verhalten.}

\textbf{H 9:} \textit{Der Entrepreneur verfügt über ein ihm eigenes „Verhaltensmuster“. Sein Verhalten ist allerdings nicht starr, sondern situationsabhängig.}

\textsuperscript{449} Bandura (1997), S. 2.
5.2.8 Situation und Wahrnehmung

Die konkrete Situation stellt den Kontext dar, in dem ein Entrepreneur handelt. Die Wahrnehmungen dieser Situation sind in jedem Falle subjektiv geformt. Informationen, die zuerst aufgenommen werden („auf den ersten Blick“), dominieren beispielsweise das Bild von einer zu beurteilenden Person und beeinflussen alle weiteren Informationen („primacy effect“). Diese Erstinformationen aktivieren ein bereits vorhandenes Schema, das mitbestimmt, welche weiteren Informationen aufgenommen und wie diese verarbeitet werden („recency effect“). Besonders deutlich positive oder negative Eigenschaften einer Person erzeugen im Wahrnehmenden insgesamt ein dem entsprechendes Persönlichkeitsbild („halo effect“).450

Wie im sozio-kognitiven Persönlichkeitsansatz beschrieben, werden die Wahrnehmungen durch bereits früher gemachte Annahmen und Erwartungen gefiltert, die über Personen und Situationen getroffen wurden. Darüber hinaus beeinflussen die Ziele und Motive des Wahrnehmenden die aktive Suche nach Informationen und bestimmen den Inhalt dessen, was er wahrnimmt bzw. auch woran er sich in der Folge erinnert, also die Situation selbst. Daraus ergeben sich die Hypothesen zehn und elf:


H 11: Eine konkrete Situation wird vom Entrepreneur nicht objektiv wahrgenommen, sondern ist von seinen Erwartungen und Einschätzungen über sich und seine Umwelt geprägt, die auf Erfahrungen beruhen. Seine Wahrnehmung der Situation wirkt sich auf seine Fähigkeiten, Selbsteinschätzung, Motivation und damit auch auf sein Verhalten aus.

5.2.9 Geschäftsmodell/Marktchance/Idee


450 Zum Problem der menschlichen Wahrnehmungsprozesse vgl. z.B. ORNSTEIN (1972); GUSKI (1989).


Die Fähigkeit, derartige Ideen zu entwickeln, beruht auf Intuition und Kreativität. Genauer zu erklären, wodurch sich kreative Persönlichkeiten auszeichnen, ist jedoch schwierig, weil diese Eigenschaft in sehr unterschiedlicher Art und Stärke auftritt. GOEBEL nennt in diesem Zusammenhang die Begriffe Ideenfluss, Flexibilität, Originalität, neue Definitionsfähigkeit, Problemsensibilität, Glaube an die eigene Kraft und Ambiguitätstoleranz.452 RAUDSAPP fügt weitere Eigenschaften hinzu, z. B. Problemempfinden, Flexibilität, Originalität, das Eingehen auf Gefühle, das Hören auf das Unterbewusstsein („Bauchgefühl“), intrinsische Motivation, die Fähigkeit, viele Ideen gleichzeitig zu verarbeiten, Konzentrationsvermögen und bildliches Denken.453


Geschäftsideen können neue Produkte und Dienstleistungen sein, aber auch eine veränderte Herangehensweise an ein altes Problem. Meist entstehen Ideen durch intensive Beschäftigung mit einem bestimmten Fachgebiet, oft in der Arbeitsumgebung des potentiellen Entrepreneurs. Dort verfügt er über die besten Informationen und erkennt so am besten die entscheidenden (oft sehr speziellen) Ni-

452 Vgl. GOEBEL (1990), S. 26-27.
schen, die Marktchancen in sich bergen.

Erfolgswirksam ist eine Idee jedoch nur dann, wenn sie mit einer Marktchance zusammentrifft, also Marktpotential besitzt und zu einem überzeugenden Geschäftsmodell mit finanziellem Konzept weiterentwickelt wird. Die Entwicklung eines auf den eigenen kreativen Ideen beruhenden Geschäftsmodells und die Einschätzung seiner Güte beeinflusst die Wahrnehmung und damit das Verhalten des Entrepreneurs.

Zusammenfassend ergeben sich aus den bisherigen Erkenntnissen Hypothesen zwölf bis fünfzehn:


H 13: Das Geschäftsmodell selbst und auch seine Qualität haben einen starken Einfluss auf das neue Unternehmen und damit auch auf den Erfolg.

H 14: Je überzeugender das Geschäftsmodell dem Entrepreneur erscheint, desto stärker ist dessen Einfluss auf Neigungen und Intentionen und damit auch auf das unternehmerische Verhalten des Entrepreneurs.

H 15: Ideen entstehen meist innerhalb des bisherigen Arbeitsumfelds oder aufgrund des bestehenden Humankapitals.

5.2.10 Motivation


LOCKE hat im Verlauf seiner Untersuchungen festgestellt, dass sich die Ziele, die sich die Personen setzen, in ihrem Klarheitsgrad, im Ausmaß ihrer Akzeptanz, in

---

der Höhe des Schwierigkeitsgrads und im Ausmaß des Feedbacks bei Zielerreichung voneinander unterscheiden.


Ein Entrepreneur muss also, basierend auf seinen Überzeugungen und Erwartungen, die wiederum durch seine Person und die Umwelt geprägt sind, über Ziele verfügen, die eine hohe Bedeutung für ihn haben, und diese dann mit hoher Energie umsetzen.

Die Zieltheorie von Locke weist schon stark in die Richtung der herkömmlichen Motivationstheorien. Diese psychologischen Ansätze gehen davon aus, dass menschliches Verhalten in der Regel „motiviert“ ist, also seine spezifische Ausrichtung durch eine Kraft (Motiv) gesteuert wird. Außerdem wird angenommen, dass die Gründe für das menschliche Verhalten darauf zurückzuführen sind, dass eine Person ihre Bedürfnisse befriedigen möchte. Auf dieser Basis wird nun versucht, die Entstehung, Ausrichtung, Stärke und Dauer einer bestimmten Verhaltensweise zu erklären.456


In einer gegebenen Situation wird ein Motiv aus der potentiell vorhandenen Motivmenge eines Individuums aktiviert. Die Handlung bzw. das Verhalten wird sowohl von vorhandenen extrinsischen oder intrinsischen Anreizen als auch von den gegebenen situativen Randbedingungen bestimmt.

**Abbildung 14:** Einfaches Motivationsmodell nach STAEHLE (1994)\(^{458}\)


Im Sinne der Zielerreichung argumentiert auch das Modell von PORTER und LAWLER (1968). Es baut auf der Erwartungstheorie auf und soll Zusammenhänge zwischen Motivation und Arbeitsleistung („job performance“) klären.

Um eine Aufgabe erfüllen zu können, ist entsprechend des Modells ein gewisses Maß an Anstrengung erforderlich. Das Ausmaß dieser Anstrengung zur Erfüllung der Aufgabe hängt – in Anlehnung an VROOM – davon ab, wie das Individuum die

---

\(^{458}\) STAEHLE (1994), S. 152.

\(^{459}\) Dieser Ansatz erscheint zwar auf den ersten Blick sehr einleuchtend, allerdings lässt er unberücksichtigt, dass der Mensch in einem komplexen System mit begrenzter Rationalität bewegt und dass er nur selten völlig frei entscheiden kann, sondern verschiedenen Restriktionen unterliegt.
Belohnung (intrinsisch oder extrinsisch) bewertet und wie hoch es die Wahrscheinlichkeit einschätzt, dass auf die Leistung auch eine Belohnung folgt. Die Leistung entspricht aber nicht notwendigerweise der Anstrengung. Die Leistung, die erbracht wurde, ist vielmehr als bewertete Anstrengung zu verstehen. Belohnungen (Erfolg) sind das Ergebnis für gute Leistungen.

Jeder schätzt seine Leistung unterschiedlich ein. Aufgrund eines Vergleichs zwischen Erwartungen über die Belohnung und dem tatsächlichen Ergebnis kommt es dazu, dass die für eine Leistung erhaltenen Belohnung nicht bei jedem Mitarbeiter die gleiche Zufriedenheit (= Gefühl der Angemessenheit) auslöst.

Fasst man die Forschungsansätze von STAEHLE, VROOM und PORTER/LAWLER auf der Basis der bisherigen Erkenntnisse zusammen, kommt man zu den Hypothesen sechzehn und siebzehn des neuen Modells

**H 16:** *Die Motivation zur Gründung entsteht dadurch, dass der gegenwärtige Zustand des Entrepreneurs seiner Zielvorstellung nicht entspricht.*

**H 17:** *Je höher der von ihm eingeschätzte Nutzen seines Handelns und die von ihm erwartete Wahrscheinlichkeit des Erfolges (Verwirklichung des Ziels), desto intensiver ist seine Motivation.*

5.2.11 Unternehmerisches Verhalten/Unternehmerische Handlung

Bei der Zusammenschau der bisherigen Forschung wird deutlich, dass die Person des Entrepreneurs außerordentlich entscheidend sowohl für die Gründung als auch für den Erfolg des Unternehmens ist. Denn: „*Somebody has to do it.*“

Dieses Zitat stellt jedoch nicht die Persönlichkeit des Entrepreneurs in den Vordergrund, sondern es weist vor allem in die Richtung, die bei der Betrachtung der Persönlichkeitsmerkmale, der Person des Entrepreneurs selbst und bei der Analyse seiner Motivation und Ziele aufgefallen ist. Es geht nämlich vorrangig um das Tun („*do it*“), das Verhalten, bzw. das Handeln des Entrepreneurs, das ist für die weitere Entwicklung des Unternehmens entscheidend, nicht also nur „*Traits*“, sonstige persönliche Merkmale oder Wissen per se. Die Frage, die sich daraus ergibt, ist also nicht mehr *wer* ein Unternehmens Gründer ist, sondern *wie* er handelt.

---


### 5.2.11.1 Verhaltenstheorie

In der Verhaltenstheorie ist Verhalten definiert als eine beobachtbare Menge von Handlungen, ausgelöst vornehmlich durch Reize von außen. Das Verhalten (B) hängt nicht nur von der Persönlichkeit eines Menschen (P) ab, sondern vor allem von der Interaktion mit anderen Personen und der jeweiligen Reaktion auf individuellen äußeren Umständen, der Umwelt (E), wonach die Formel für Verhalten dann B = f(P, E) lautet.

Ähnlich wie in der sozio-kognitiven Persönlichkeitstheorie wird in der Verhaltens-theorie davon ausgegangen, dass Eigenschaften von Personen im Zeitverlauf relativ stabil sind und dass sie eine relativ genaue Voraussage des Verhaltensmusters einer Person, nicht aber des spezifischen Verhaltens in einer ganz be-

---


462 Simon (1957), S. 198.

463 Hayek (1952), S. 15.

stimmten Situation, ermöglichen.\textsuperscript{465} Verhalten wird ferner als zielgerichtet definiert. Das bedeutet, dass das handelnde Individuum in unterschiedlichen Situationen immer diejenigen Mittel ergreift, die erforderlich sind, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Die Stärke dieser Mittelergreifung hängt von der Motivation ab.


Weitere, gleichzeitig wirkende Hypothesen der Verhaltenstheorie nach HOMANS (1968) sind:

- die \textbf{Erfolgshypothese}: Bei Erfolg besteht die Wahrscheinlichkeit der Wiederholung einer Aktivität. Je häufiger eine Belohnung, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit der Wiederholung;

- die \textbf{Reizhypothese}: Das Individuum erfährt in einer Situation bestimmte Reize. Beim Erkennen dieser Reize in einer anderen Situation besteht die Wahrscheinlichkeit eines Handlungstransfers;

- die \textbf{Werthypothese}: Je größer der subjektive Wert einer Handlung ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit ihrer Durchführung;

- die \textbf{Frustrations-Aggressionshypothese}: Wenn eine Aktivität wider erwartet nicht belohnt wird, dann entsteht Frustration (z.B. Ärger). In dieser Situation wird Aggression als subjektiv belohnend empfunden;

- die \textbf{Entbehrrungs-Sättigungshypothese}: Je häufiger eine Person eine Belohnung erhalten hat, desto weniger wertvoll wird eine weitere Belohnung empfunden.

Der verhaltenswissenschaftliche Ansatz sieht also in unternehmerischem Verhalten ein kontextbezogenes und zielgerichtetes Ereignis, aus dem Handeln resultiert. Das Verhalten ist somit Folge verschiedener äußerer Reize in einer bestimmten Situation. Für die Handlungswahrscheinlichkeit erweist sich als wichtig,


Liv Kirsten Jacobsen (2003); Bestimmungsfaktoren für Erfolg im Entrepreneurship, Dissertation FB Erziehungswissenschaft, FU Berlin
wie hoch der subjektive Wert der Handlung für den Entrepreneur ist. Bei Erfolg wird das unternehmerische Verhalten tendenziell wiederholt.

5.2.11.2 Rollentheorie

Die Verhaltenstheorie kann ergänzt werden durch Einsichten aus der ursprünglich innerhalb der Soziologie entwickelten Rollentheorie (Vertreter insbesondere Ralph Linton, Talcott Parsons, Robert K. Merton u.a.). Diese beschäftigt sich vor allem mit dem sozialen Handeln eines Individuums in der Gesellschaft. Individuen handeln innerhalb verschiedener Subsysteme, in denen sie jeweils unterschiedliche Positionen einnehmen. Handlungen, die sich aus diesen Positionen ergeben, werden als soziale Rolle (z.B. „Sohn“, „Dozent“ oder aber „Entrepreneur“) bezeichnet. Menschen innerhalb von Organisation haben ebenfalls unterschiedliche Rollen (z.B. Führungskräfte, Mitarbeiter, etc.) und Positionen (z.B. Chef, Manager, Sachbearbeiter, etc.) und damit auch die unterschiedlichsten Beweggründe für ihr Verhalten. Diese zu erkennen sind wichtig für das Verständnis von Abläufen in Organisationen.466

Rollen sind immer durch Erwartungen an die Handlungen des Individuums definiert. Diese Erwartungen sind gesellschaftlich normiert und werden mittels Sanktionen durchgesetzt. Einerseits wird erwartet, dass sich ein Rollenträger rollenkonform verhält, andererseits aber soll er auch als Persönlichkeit auftreten, also „einen Spagat vollziehen“.

Für das Verhalten eines Entrepreneurs bedeutet diese Erkenntnis, dass nicht nur die von außen wirkenden Anreize Handlungen motivieren, sondern vor allem auch die gesellschaftlich vorgegebenen sozialen Normen.

5.2.11.3 Handlungstheorie

Die ebenfalls soziologisch orientierte Handlungstheorie hat noch einen etwas anderen Ansatz. Sie versucht zu ergründen, was eine Person antreibt und welche Intention (Absicht) seine Aufmerksamkeit, Erfahrung und Verhalten in eine spezielle Richtung lenkt, also hinter seinem Handeln steht. Diese Intentionen sind nur aus der Handlung selbst zu erschließen und nicht direkt zu beobachten.

Im Gegensatz zur Verhaltenstheorie sind es bei der Handlungstheorie nicht die Reize, die von außen auf die Person einwirken und sie zu einem bestimmten Verhalten veranlassen. Es kommt vielmehr auf die internen Gründe für Handlung-

gen (durch Werte bestimmte Ziele, aktive Denkvorgänge (Kognition), Gefühle und Affekte (Emotion)) an, denn nach Sichtweise dieser Theorie bleibt der Handelnde stets selbstbestimmt und autonom.

Bereits FISHBEIN/AJZEN (1975, S. 369) haben festgestellt, dass die beste Möglichkeit, das Verhalten einer Person vorherzusagen, darin bestehe, seine Absicht („intention“) zu untersuchen, dieses Verhalten tatsächlich zu zeigen. Zwar würden Intentionen nicht immer in tatsächliche Handlung umgesetzt, aber sie gäben doch starke Hinweise darauf, ob eine Person tatsächlich dieses Verhalten zeigen wird.

Bezogen auf die Gründung eines Unternehmens wird den Intentionen eines Entrepreneurs von verschiedenen Autoren eine hohe Bedeutung eingeräumt. Die Absicht, ein Unternehmen zu gründen, impliziere bereits eine Handlung. Sie sei „a state of mind directing attention, experience and action towards a specific object (goal) or pathway to its achievement.“\(^{467}\) und bilde die Verbindung zwischen der Person des Entrepreneurs und der Situation, in der er sich befindet. Alles Folgende, also die Entwicklung, das Wachstum und die Veränderungen innerhalb des Unternehmens und schließlich auch das Überleben der Firma, so eine Hauptvertreterin dieser Richtung, Barbara BIRD (1988, 1992), sei auf diese „intentions“ zurückzuführen.\(^{468}\)


Liv Kirsten Jacobsen (2003); Bestimmungsfaktoren für Erfolg im Entrepreneurship, Dissertation FB Erziehungswissenschaft, FU Berlin


---

Schade (1992), S. 40.
5.2.11.4 Zusammenfassung


In einem umfassenden Modell müssen also beide Einflussfaktoren, die externen und die internen, explizit vorhanden sein. Die Implikationen der Verhaltens- und Handlungstheorie für das zu entwickelnde Erfolgsmodell sind in den Hypothesen achtzehn bis dreiundzwanzig benannt:

**H 18:** Aufgrund seiner Persönlichkeit und seines Hintergrunds (Erwartungen, Überzeugungen, Werte und Ziele, Kognition und Emotion) und unter dem Eindruck eines Geschäftsmodells kann eine Person die Neigung („propensity“) entwickeln, ein Unternehmen zu gründen.

**H 19:** Die Neigung zur Gründung wird durch Reize von außen (z.B. finanzielle Anreize) unterstützt und motiviert.

---

H 20: *In einer bestimmten Situation kann aus der Neigung („propensity“) eine Intention zur Gründung entstehen.*

H 21: *Um die Intention zur Gründung in die Tat umzusetzen, muss sich der Entrepreneur zur Gründung entscheiden und sich in Interaktion mit seiner Umwelt dementsprechend zielgerichtet verhalten.*

H 22: *Das Verhalten des Entrepreneurs wird von der Situation beeinflusst.*

H 23: *Das Verhalten des Entrepreneurs ist direkt bestim mend für das neue Unternehmen.*

5.2.12 Zweites vorläufiges Modell

Die Einflüsse auf den Entrepreneur wurden bereits im ersten vorläufigen Modell dargestellt. Dieses wird jetzt ergänzt durch:

- die dem Entrepreneur eigenen Attribute entsprechend der Persönlichkeits- theorie (Ziele, Überzeugungen, Erwartungen, Verhaltensmuster);
- das Moment der Marktchance und der auf ihr basierenden kreativen Idee und dem daraus entwickelten innovativen Geschäftsmodell;
- den Aspekt der extern bestimmten, subjektiv wahrgenommenen Situation, in deren Kontext der Entrepreneur handelt;
- die psychologischen und soziologischen Aspekte der Motivations-, Verhal tens- und Handlungstheorie (Neigungen, Absichten, externe Reize, interne Handlungsantriebe).

Das Modell in seiner zweiten vorläufigen Version sieht auf dieser Grundlage nunmehr folgendermaßen aus:
Abbildung 18: Zweites vorläufiges Modell

Aus der Folge des gesamten bisher dargestellten Prozesses, in dessen Mittelpunkt das unternehmerische Verhalten des Entrepreneurs steht, entsteht in aller Regel ein neues Unternehmen („new venture creation“). Eine solche neue Organisation besteht aus einer rechtlichen Struktur, verfügt über Finanzierung und Strategie sowie eine interne Organisation. Der Entrepreneur wird zu diesem Zeitpunkt zum Leiter der Unternehmensführung, zum Manager - eine oft schwere Situation, denn er muss sich nun nicht mehr allein mit seiner ursprünglichen Idee beschäftigen, sondern mit all dem, was mit einem ganz „normalen“ Unternehmen zu tun hat. Das heißt, er muss sich nun mit Dingen beschäftigen, die ihn möglicherweise sehr viel weniger interessieren als die eigentliche Idee selbst. Doch nur, wenn er sie als Geschäftsmodell in einem neuen Unternehmen auch umsetzen und zur Reife bringen kann, wird er auch Erfolg haben.

Im folgenden Kapitel soll deshalb auf das Unternehmen selbst und auf die es bestimmenden Faktoren eingegangen werden.

5.2.13 Das neue Unternehmen

Unternehmen, auch neugegründete, entstehen nicht auf einem Reißbrett. Sie sind „lebende Wesen“, geprägt von Mitarbeitern, die dem klassischen homo oe-
**economicus** nur sehr begrenzt entsprechen, und von der Umwelt, die auf allen Ebenen und zu allen Zeitpunkten einen großen und kaum vorherzusehenden Einfluss auf die nun entstandene Organisation ausüben. Dabei muss verstanden werden, dass die Strukturen und Prozesse innerhalb des Unternehmens ganz anderen Steuerungsmechanismen unterliegen als vielfach angenommen oder behauptet wird. Zwei Ansätze in der Organisationstheorie haben versucht, diese von der klassischen Produktionstheorie und der mikroökonomischen Sichtweise in hohem Maße abweichende Realität überzeugender zu verstehen und zu erklären.

Zum einen sind in diesem Zusammenhang die verhaltenstheoretischen, systemtheoretischen Ansätze der Organisationstheorie zu nennen. Sie gehen davon aus, dass Menschen sich nur begrenzt rational verhalten, dass komplexe Um-systeme wirken, dass Prozesse dynamisch ablaufen und dass Situationen teilweise außerordentlich intransparent sind. Deshalb kommt sie zu völlig anderen Einsichten, was Entscheidungsverhalten, Planungsverhalten und Strategien anbelangt (begrenzte Steuerbarkeit), als die klassische Betriebswirtschaftslehre.

Die neue Institutionenökonomie, die von ihren Grundlagen eher in der Volkswirtschaftslehre beheimatet ist, argumentiert anders. Sie versucht, das neoklassische Wirtschaftsmodell im Prinzip beizubehalten, es aber um das Moment des begrenzt rationalen Verhaltens, der asymmetrischen Information und ganz besonders um das der Transaktionskosten zu erweitern.

Dieser Ansatz begreift das Unternehmen und seine Umwelt als ein institutionelles Arrangement, in dem Transaktionen (Austausch von Gütern und Leistungen) stattfinden. Es werden Hypothesen darüber aufgestellt, welche Arten von Transaktionen in welchen institutionellen Arrangements (z.B. Markt oder innerorganisationale Kooperation) am effizientesten (im Sinne niedrigster kumulierter Transaktions- und Produktionskosten) abgewickelt werden können. Durch diese Annahmen werden standortspezifische Investitionen (Zulieferer), Investitionen in Reputation (Etablierung eines Markennamens), Investitionen in Humankapital (Kontakte) und abnehmerspezifische Investitionen (Produktionsverfahren, Kapazitätserweiterung) mikroökonomisch erklärt.


5.2.13.1 Finanzierung


Neben der finanziellen Erstausstattung ist insbesondere die Anschlussfinanzierung entscheidend für das Überleben eines Unternehmens. Die wird umso schwieriger, wenn der Umsatz noch gering ist, obwohl die Aussichten sogar sehr positiv sind. Die meisten Banken orientieren sich nämlich immer noch vor allem an der Vergangenheit, nicht an der Zukunft.

Bei der Höhe der Anfangsinvestitionen muss ein Entrepreneur balancieren und die „angemessene Mitte finden zwischen „Geiz und Verschwendung“. Zum einen sollte ein neues Unternehmen ausreichend ausgestattet sein, um gute und qualifizierte Mitarbeiter einstellen und qualitativ hochwertige Arbeitsmittel nutzen
sowie sich auch professionelle Beratung (Steuerberater, etc.) leisten zu können. Es stellt sich als falsch heraus, wenn an diesen Stellen zu stark gespart wird. Seine verfügbare Zeit sollte der Entrepreneur für solche Dinge verwenden, die er tatsächlich am besten kann bzw. an Stellen, wo er am meisten gebraucht wird. Oft werden Zeit und Geld vertan, wenn sich der Gründer mit Dingen befasst, die er anderen überlassen könnte oder wenn „am falschen Ende“ gespart wird. Auf der anderen Seite sollte der Entrepreneur mit seinen finanziellen Ressourcen natürlich auch nicht verschwenderisch umgehen und beispielsweise Investitionen tätigen, die nicht notwendig oder nicht sinnvoll sind. Er sollte also mit den vorhandenen Mitteln angemessen umgehen. Gleichzeitig sollte er versuchen, so produktiv wie möglich zu sein und den eigenen Overhead relativ gering halten, um im Wettbewerb bestehen zu können.

Wenn der Entrepreneur selbst Kapital in das Unternehmen einbringt, glaubt er offenbar an einen Geschäftserfolg. Er trägt damit selbst ein größeres Risiko und entwickelt deshalb eine höhere Motivation, das Unternehmen erfolgreich zu machen. Bei einem sehr großen Anteil an Fremdkapital besteht demgegenüber aufgrund von asymmetrischer Information die Gefahr des „moral hazard“. Eine hohe Eigenkapitalquote ist demnach also keine Erfolgsvoraussetzung, sondern vielmehr eine Folge der höheren Erfolgsaussichten.

5.2.13.2 Organisation


Ein neu gegründetes Unternehmen hat in seinem frühen Entwicklungsstadium im eigentlichen Sinne noch keine eigene Struktur, sondern muss sie sich erst schaffen. Zur erfolgsfördernden Organisation neuer Gründungen gibt es nur wenige konkrete Anleitungen. Klare Hinweise sind auf diesem Gebiet auch kaum mög-


darum, das richtige Maß zwischen Über- und Unterorganisation, zwischen strik-
ten formalen Regeln und kreativem Chaos zu finden.\textsuperscript{474}

Eine der Grundsatzfragen der BWL besteht darin, ob die Struktur der Strategie
folgen soll oder ob es nicht vielmehr umgekehrt richtig sei. Dieses Problem kann
auch hier leider nicht schlussendlich beantwortet werden. Kurzfristig sind Orga-
nisationsstrukturen ohnehin nicht veränderbar, langfristig müssen sie sich den
Strategien unterordnen. Insgesamt kann festgehalten werden, dass Strategie
und Struktur gut aufeinander abgestimmt sein müssen und dass die Strukturen
den Prozessen im Unternehmen entsprechen sollten. Je nach Art des produzier-
ten Guts oder der angebotenen Dienstleistung sollte die entsprechende Struktur
gewählt werden. Bei hochspezifischen Gütern beispielsweise sind erfahrungsgemäß
Strukturen und Prozesse mit hohem Dienstleistungsanteil (Full-Service) zu
empfehlen, bei Massengütern ist demgegenüber das Preis-Leistungs-Verhältnis
entscheidender.

Unternehmen, die gleich von Beginn an mindestens einen Mitarbeiter einstellen
können, haben sich im Vergleich als erfolgreicher herausgestellt. Das bedeutet
aber nicht unbedingt den Rückschluss, dass die Unternehmen, die Mitarbeiter
einstellen, automatisch erfolgreicher sind. Es ist vielmehr, ebenso wie eine rich-
tige, durchdachte Struktur (Organisationsform), ein Hinweis auf größere Profes-
sionalität.

Das gleiche gilt für die Höhe des zu erwirtschaftenden Gewinns. Wenn ein neu
gegründetes Unternehmen von Beginn an so ausgerichtet ist, dass es genügend
Gewinn erwirtschaftet, um den Lebensunterhalt des Entrepreneur zu finanzieren,
ist dies ein Zeichen für seine professionelle Ausrichtung und kein eigener Erfolgs-
faktor.

5.2.13.3 \textit{Strategie/Marketing/Planung}

Strategische Planung kann und soll Unternehmen konkurrenzfähiger und krisen-
fester machen. Für große Unternehmen, da ist sich die Wissenschaft in hohem
Maße einig, ist eine strategische Ausrichtung von Beginn an grundlegend und

\textsuperscript{474} Vgl. zu dem Thema insbesondere \textsc{Schreyögg (1998)}. In diesem Zusammenhang soll nicht uner-
wähnt bleiben, dass auch neugegründete Unternehmen sich evolutionär entwickelnde Organisati-
onen sind, in denen sich erstaunlich schnell eine informelle interne Organisationsstruktur entwi-
cckelt, die nur träge auf rationale Pläne und Entscheidungen von außen reagiert.
entscheidend, weil das Umfeld sehr komplex und die Aktivitäten des Unternehmens oft stark diversifiziert sind.\textsuperscript{475}


Unabhängig von den Feinheiten innerhalb der wissenschaftlichen Auseinandersetzung kann festgehalten werden, dass genau diese fünf Elemente auch für den Entrepreneur ausschlaggebend sind. In den meisten Studien hat sich herausgestellt, dass eine klare, strukturierte, nachhaltige strategische Ausrichtung und ein Marketing, das sich vor allem auf diese komparativen Vorteile und Unterschiede der Produkte („Hit Them Where They Ain’t“), Kundenorientierung und die Qualität richtet, dem Erfolg ausgesprochen förderlich ist.

Als relevanter Erfolgsfaktor innerhalb der Strategie hat sich neben dem Marketing die formale Planung herausgestellt. Der Plan als Modell, das in vereinfachter Form ein zukünftiges reales System abbildet, enthält Prämissen für künftige Entscheidungen. Insbesondere über die Finanzierung und den Cash-Flow des neuen Unternehmens, aber auch über das Management des Wachstums und des Perso-

nals sowie über den Marketing-Mix sollte ein Entrepreneur intensive und detaillierte Planungen anstellen, denn genau an diesen Punkten scheitern die meisten Gründer.

Seine Pläne sollten, um erfolgs wirksam zu sein, klare Unternehmensziele und Zielgruppen formulieren, realistisch sein und einen Zeitraum von drei bis vier Jahren umfassen, damit der Entrepreneur einerseits eine klare Grundlage für seine Entscheidungen erhält und andererseits sich selbst kontrollieren und motivieren kann. Mit Hilfe einer solchen Planung können Konflikte im Voraus antizipiert und damit möglicherweise sogar verhindert oder zumindest eingegrenzt werden.


5.2.13.4 Zusammenfassung

Ein neues Unternehmen entsteht als direkte Folge des unternehmerischen Verhaltens des Entrepreneurs. Er als Person bestimmt die spezifische Ausformung des Betriebes: die Finanzierung, die Organisation, die Strategie und Planung. Das Unternehmen wird zwar noch von einer Reihe anderer Faktoren beeinflusst, letztlich aber ist es das Objekt, an dem sich die Leistung – Erfolg oder Misserfolg – beurteilen lässt. Aus den Erkenntnissen der letzten Abschnitte lassen sich deshalb die nächsten drei Hypothesen ableiten:

H 24: **Solide Anfangsfinanzierung, funktionierende Anschlussfinanzierung und angemessene Sparsamkeit im Umgang mit den finanziellen Ressourcen sind bestimmend für das Unternehmen und haben einen hohen Einfluss auf den Erfolg.**

H 25: **Eine professionelle formale, aber dennoch flexible Organisation ist ein erheblicher Erfolgsfaktor eines neuen Unternehmens.**

H 26: **Das neue Unternehmen ist besonders erfolgreich, wenn es Nischenstrategien entwickelt, viel Wert auf die Produktqualität legt**
und über klare Ziele und eine mittelfristige Strategie und Planung verfügt, die Liquidität und Personalbedarf einschließt.

5.2.14 Netzwerke und professionelle Hilfe/Beratung

Von der Ökonomie bis zur Soziologie, von den Kommunikations- bis zu den Erziehungswissenschaften, von der Informatik bis zur Politikwissenschaft, überall beschäftigen sich Wissenschafter und Praktiker mit Netzwerken, d.h. vor allem mit der Frage, wie sie sich konstituieren und wirken. Besonders in der wirtschaftswissenschaftlichen Auseinandersetzung mit diesem Phänomen, und in Folge auch in der Entrepreneurship-Forschung, hat sich herausgestellt, dass ein auf Vertrauen basierender personenbezogener, organisationsinterner und interorganisatorischer Ressourcenaustausch starken Einfluss auf Wachstum und unternehmerischen Erfolg ausübt.476


476 Vgl. zu diesem Thema u.a. die Beiträge im Sammelband von SYDOW (1999).
478 MICHAEL/YUKL (1993), S. 328.
479 Vgl. BURT (1997); BURT et al. (1998).


Bei jeder Gründung kommen auf den Entrepreneur ohnehin vielfältige Probleme zu, die er nicht allein in adäquater professioneller Art und Weise lösen kann. Der Entrepreneur sollte deshalb die Möglichkeit haben, sich auf seine Idee und deren Weiterentwicklung zu konzentrieren und die Beschäftigung beispielsweise mit

\textsuperscript{480} Vgl. AMIT/GLOSTEN/MÜLLER (1993), S. 822; GEMÜNDEN/WALTER (1998); HAUSCHILDT (1998); HAUSCHILDT/GEMÜNDEN (1999).

\textsuperscript{481} Obwohl der Zusammenhang zwischen ihrer Nutzung und Erfolg nicht zweifelsfrei bewiesen werden konnte, ist die Inanspruchnahme professioneller Hilfe dennoch als Erfolgsfaktor zu werten. Auch in diesem Fall könnte die Beratung Folge der allgemeinen Erfolgsaussichten und nicht Bestimmungsfaktor für Erfolg sein. Doch in diesem Fall scheinen die Gründe eher für Beratung als Erfolgsfaktor zu sprechen.
Logodesign, Homepage, Buchhaltung, Umsatzsteuern, Gewerbeaufsichtsämtern und ähnlichen zeitraubenden Angelegenheiten auf ein von ihm zu bewältigendes Maß zu beschränken oder sie gleich auszulagern. Oft ist es letztlich kosteneffizienter, Geld für die Bewältigung dieser Aufgaben auszugeben (Grafiker, Steuerberater, etc.).


Der Aufbau, die Nutzung und die Pflege professioneller Netzwerke erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit von Entrepreneuren erheblich, ist also eindeutig ein Erfolgsfaktor. Die Dichte des Netzwerks ist dabei nicht so entscheidend wie seine Breite. Gute Kontakte zu Nichtkunden wie z.B. zu Zulieferern, Vertretern von Kammern, etc., sogar zu Konkurrenten, sind dabei mindestens so entscheidend wie der Kontakt zu den Kunden selbst.


H 27: **Aus dem unternehmerischen Verhalten des Entrepreneurs entsteht das Netzwerk. Er baut es auf, pflegt und nutzt es.**

H 28: **Das Netzwerk ist für das neue Unternehmen von großer Bedeutung, da nicht nur Grundsatzentscheidungen von Netzwerkpartnern abhängig sind, sondern durch sie für den Erfolg wichtige**
formationen zu erhalten sind und Kontakte entstehen. Ihre Breite und Pflege, sowie die Inanspruchnahme professioneller Hilfe sind stark wirkende einflussreiche Erfolgsfaktoren.

H 29: Die Art des Netzwerks wird nicht allein durch den Entrepreneur, sondern auch wesentlich vom Führungsteam bestimmt.

5.2.15 Team

Gründungen können durch einen einzelnen Entrepreneur oder von einem Team durchgeführt werden, wobei allerdings i.d.R. eines der Team-Mitglieder eine Führungsposition einnimmt („Lead-Entrepreneur“). Für Gründungsteams gelten, genau wie beim einzelnen Entrepreneur, die bereits dargelegten verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen, um die Kriterien für Erfolg zu beschreiben.


siert werden, denn das kommt sehr auf die Art der Gründung und auf die einzelne Branche an. Allerdings scheinen zu große Teams stärker unter Kommunikationsproblemen zu leiden, was dem Erfolg eines Unternehmens im Wege steht.


Zusammenfassend lässt sich festhalten: Teams bzw. ihre Mitglieder und ihr Verhalten sind genau wie der Entrepreneur verhaltenswissenschaftlich zu verstehen. Sie entstehen oft auf der Basis bisheriger Netzwerkbeziehungen und sind die direkte Folge des unternehmerischen Verhaltens des „Lead“-Entrepreneurs. Die Arbeit des Teams wirkt direkt und mit sehr großem Einfluss auf das neue Unternehmen. Entsprechend der zentralen These dieser Arbeit, nämlich dass der Mensch der hauptsächliche Erfolgsfaktor für eine Neugründung ist, wird somit auch das Führungsteam in seiner entscheidenden Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens erkannt. Diese unterschiedlichen Personen setzen mit ihrer spezifischen Fantasie, Kreativität und Kraft die Geschäftsidee in die Tat um. Von ihnen hängt es ab, wie die Ziele aussehen und welche Mittel ergriffen werden, sie zu erreichen. Der Entrepreneur und sein Team stellen das größte Potential dar, über das das neue Unternehmen verfügt. Daraus folgen die Hypothesen 30 bis 32:

**H 30:** *Das Team ist die direkte Folge des unternehmerischen Verhaltens des („Lead“)-Entrepreneurs.*

**H 31:** *Das Team hat maßgeblichen Einfluss auf das neue Unternehmen. Besonders erfolgsförderlich sind Kooperation und sich ergänzende Kenntnisse, Erfahrungen und Fähigkeiten innerhalb des Teams.*

**H 32:** *Das Team entwickelt sich i.d.R. aus den Beziehungen innerhalb des unternehmerischen Netzwerks.*
5.2.16 Standort


Zu den am meisten beachteten Beiträgen dieser Richtung gehört das von Michael PORTER (1985, 1990) entwickelte „Cluster“-Konzept, das auf Ideen der Netzwerkökonomik basiert. PORTER definiert “Cluster” als “geographic concentrations of inter-connected companies and institutions in a particular field. Clusters encompass an array of linked industries and other entities important to competition.”483 Dieses Konzept impliziert, dass regional fokussierte und netzwerkbasierte Entwicklungskonzepte die richtige Lösung sind, um sowohl Innovationen als auch Regionen zu fördern.484

Allen genannten Theorien liegt die Annahme zugrunde, dass der Standort für den Erfolg neugegründeter Unternehmen wichtig ist. Zu diesem Schluss kommt auch fast durchgängig die empirische Entrepreneurship-Forschung. Einigkeit besteht so z.B. in der Frage, dass eine gute Infrastruktur i.d.R. sehr erfolgsrelevant ist. Die Nähe von Unternehmen aus der gleichen Branche, die ähnliche Interessen verfolgen, ist ebenfalls einflussreich („Konkurrenz belebt das Geschäft!“). Durch

483 PORTER (1998), S. 78.
484 Vgl. dazu auch COOKE (1992); NELSON (1993); KOSCHATZKY/STERNBERG (2000); STIMSON et al. (2002).
ihre Ansammlung entstehen die bereits erwähnten „Cluster“, die zu externen Effekten führen, die von einem einzigen Unternehmen nicht ausgehen könnten.

Wichtigster Bestandteil dieser „Cluster“ sei das Netzwerk der Mikro-„community“ des Unternehmens. Es ermöglicht die technologische, organisatorische und soziale Interaktion der relevanten Akteure (Kunden, Personal, Zulieferer, Händler, etc.), durch den Austausch von Informationen, Kontakten und Ressourcen. Durch die räumliche Nähe innerhalb der Wertschöpfungskette, das Entstehen von Netzwerken, Kooperationsbeziehungen und regionale Differenzierung entstehen kollektive Lernprozesse und Wissens-„spill-over“, was die allgemeine Produktivität erhöhe. All das steigert das Erfolgspotential eines neu gegründeten Unternehmens. Insofern ist der geografische Standort hinsichtlich der Netzwerke zu betrachten, die sich dort entwickeln.

Allerdings ist die Relevanz des Standorts sehr von der Branche abhängig. Innovative, technologieorientierte Unternehmen benötigen beispielsweise die Nähe zu entsprechend hoch qualifiziertem Personal und starken Netzwerken in einem stärkeren Ausmaß als beispielsweise Internet-Großhändler, die größeren Wert auf preiswerte Gewerbebgelände und eine gute Infrastruktur legen. Multimedia-Unternehmen verzichten teilweise sogar ganz auf die Anwesenheit ihres Personals an einem bestimmten Unternehmensstandort, da sie vorrangig virtuell miteinander kommunizieren („Virtualisierung der Organisation“).

Es kommt also auf die Ziele und Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens an, welchen Einfluss der Standort auf Erfolg des Unternehmens hat. Mit der Entwicklung der neuen Kommunikationsmöglichkeiten innerhalb des letzten Jahrzehnts hat die Relevanz dieser Determinante zweifellos abgenommen, insgesamt ist der Standort jedoch immer noch eine wichtige Erfolgsvariable (z.B. Silicon Valley oder Route 128 um Boston herum). Diese Annahmen schlagen sich in den Hypothesen 33 bis 35 nieder:

**H 33:** Der gewählte Standort ist eine direkte Konsequenz aus dem unternehmerischen Verhalten des Entrepreneurs.

**H 34:** Der Standort ist für das neue Unternehmen erfolg bestimmend, insbesondere als Folge der vorhandenen Infrastruktur. Der Einfluss ist jedoch verhältnismäßig gering.

**H 35:** Die Güte des Standorts hängt von der Qualität der dort existierenden oder sich entwickelnden Netzwerke ab.
5.2.17 Branchenstruktur


Wenn man das Umfeld eines Unternehmens betrachtet, kann man zwei größere Einflussfelder unterscheiden, nämlich das allgemeine wirtschaftliche und gesellschaftliche sowie das direkte unternehmerische Umfeld des Unternehmens, also die Branche. Das Ausmaß der Marktsättigung oder die Konkurrenzsituation können beispielsweise entscheidend dafür sein, ob ein neues Unternehmen überleben kann oder nicht.


Von der jeweiligen Branche hängt es außerdem ab, wie wichtig der Standort eines Unternehmens ist. Dienstleistungsunternehmen brauchen einen unmittelbaren Kontakt zu ihren Kunden als große Industrieunternehmen und müssen deshalb gut erreichbar sein. Hightech-Unternehmen benötigen eher die Nähe zu Forschungseinrichtungen als Firmen mit relativ geringem Know-how-Einsatz.

Aufgrund dieser Überlegungen ist davon auszugehen, dass diese Determinante Einfluss auf den Erfolg des neugegründeten Unternehmens ausüben. Deshalb werden die beiden Hypothesen 36 und 37 aufgestellt:

**H 36:** Die Branchenstruktur nimmt starken Einfluss auf das neue Unternehmen und seinen Erfolg. Geringer Wettbewerb, hohe Eintrittsbarrieren und das Engagement in Wachstumsmärkten sind dabei erfolgsförderlich.

**H 37:** Die Branchenstruktur beeinflusst die Wichtigkeit und Güte des Standorts.

5.2.18 Makroökonomisches und gesellschaftliches Umfeld

Auch das neue Unternehmen wird, wie bereits der Entrepreneur selbst (5.2.4.), vom makroökonomischen und gesellschaftlichen Umfeld beeinflusst. Damit sind die Faktoren gemeint, die das Unternehmen nicht beeinflussen kann, beispielsweise die allgemeine wirtschaftliche Lage, aber auch die Beschränkungen innerhalb des gewählten Marktsegments. Auch einschneidende Veränderungen der gesellschaftlichen oder marktlichen Situation – plötzliche oder graduelle – können Firmen, die zunächst auf Erfolgskurs waren, die aber diesen Wandel nicht nachvollziehen, gefährlich werden und sie möglicherweise zur Aufgabe zwingen.


Gesetze, Steuern, Lohnnebenkosten und viele andere das Unternehmen maßgeblich beeinflussende Rahmenbedingungen werden festgelegt, ohne dass das Unternehmen selbst Einfluss darauf hat. Diese Aspekte wirken sowohl direkt als auch indirekt (über die Branchenstruktur) auf das Unternehmen. Aufgrund dieses doppelten Einflusses ist ihre Relevanz für den Erfolg eines Unternehmens hoch, aber doch nicht so hoch, wie manche Klagen der Unternehmerverbände vermuten lassen, die in den institutionellen ökonomischen Rahmenbedingungen das Hauptproblem sehen, wenn ein Unternehmen in eine Krise gerät.

Aus dem Gesagten ergeben sich die nächsten Hypothesen:

**H 38:** Das makroökonomische und gesellschaftliche Umfeld hat direkten Einfluss auf das neue Unternehmen und einen starken Erfolgs-effekt.

**H 39:** Das makroökonomische und gesellschaftliche Umfeld wirkt in starkem Maße und direkt auf das unternehmerische Umfeld und damit indirekt auf das neue Unternehmen und seinen Erfolg.

5.2.19 „Black Box“

Im Entrepreneurship gibt es, wie in vielen anderen Prozessen auch, eine Reihe von Einflüssen, deren Gründe weder beobachtbar noch von außen beeinflussbar sind. Ein Produkt findet plötzlich reißenden Absatz, weil es zu einem „Kultobjekt“ erhoben wird ohne dass klar wird, wer das bestimmt, oder der Entrepreneur trifft
womöglich während einer Reise zufällig auf einen Großkunden, der genau die angebotene Lösung seit Jahren sucht. Auch abrupte gesellschaftlichen und politischen Veränderungen, sogar Witterungsbedingungen oder aber unerwartete Naturereignisse wie z.B. der Ausbruch eines Vulkans oder auch die Flutkatastrophe in vielen Bundesländern im vergangenen Jahr können zu einer ungeahnten Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen führen, also Unternehmen ein unerwartetes Potential verschaffen.

Derartige Umstände in der Modellbildung werden als „stochastische Prozesse“, im Alltagssprachgebrauch als „Glück“ oder auch „Zufall“ bezeichnet. Man sollte schon die Frage stellen dürfen, ob sie tatsächlich so willkürlich sind. Ein Teil dieser so genannten Zufälle ist vermutlich doch durch die unternehmerische Intuition des Entrepreneurs oder seiner Antizipation für Trends zu erklären. Für einen anderen Teil sind die Verzweigungen der entstandenen Netzwerke verantwortlich und die Fähigkeit des Entrepreneurs, sich zu allen Zeiten so mit seiner Geschäftsidee zu präsentieren, dass sich genau diese „zufälligen Möglichkeiten“ eröffnen. Ein gewisser Teil aber ist zweifellos tatsächlich nicht zu beeinflussen. Es ist wirklich “reines Glück”: “Being in the right business at the right time and place, whether a cliché or not, is clearly very important. Inevitably, however, elements of coincidence and luck can be seen in hindsight to play important parts in the outcomes of many ventures.”

Genauso wie Glück, kann es natürlich – im Gegensatz dazu - auch Pech geben, also wenn ein Unternehmen unter Umständen daran scheitert, weil es „zur falschen Zeit am falschen Ort“ gegründet wurde. Da die Richtung dieser Zufälle nicht eindeutig zu erklären ist, wird dieser Faktor als neutrale „Black Box“ bezeichnet, deren Einfluss auf dem Weg zum Erfolg maßgeblich sein kann, aber nicht muss

**H 40:** Zwischen dem neuen Unternehmen und dem Erfolg können zufällige Einflüsse maßgeblich sein. Sie sind in der “Black Box” zusammengefasst.

**5.2.20 Erfolg**

Enttrepreneurship wird Erfolg fast ausschließlich als finanzieller Erfolg verstanden, wohl vor allem weil diese Art von Erfolg am einfachsten zu messen ist, aber auch, weil dieser Maßstab für die volkswirtschaftliche Bedeutung von Entrepreneurship am wichtigsten zu sein scheint. Doch selbst bei diesem recht engen Verständnis von Erfolg gibt es Unterschiede, denn nicht nur Gewinn, sondern sowohl Umsatzwachstum als auch das Mitarbeiterwachstum oder aber die positive Entwicklung der Eigenkapitalrendite oder der Umsatzrendite können als Maßstab herangezogen werden. Misserfolg ist nach Auffassung einiger erst dann eingetreten, wenn das Unternehmen nicht weiter existiert. Erfolg ist dementsprechend bereits das Überleben des Unternehmens, egal, auf welchem Niveau.


Dieser kann sowohl positiv als auch negativ sein. Es gibt also dieser Auffassung nach sowohl positiven als auch negativen Erfolg. Entsprechend werden folgende beiden Hypothesen formuliert:

H 41: Erfolg besteht dann, wenn der Entrepreneur seine Ziele zu einem hohen Grad erreicht.

H 42: Erfolg entsteht aus der Folge von organisationalen Prozessen innerhalb des neuen Unternehmens.
5.2.21 Rückwirkungen


Zum zweiten wirkt der Vergleich des Ergebnisses mit den Erwartungen auch direkt auf das unternehmerische Verhalten, auch ohne Umweg über die Motivation. Dies geschieht beispielsweise, wenn durch die Veränderung von Verhalten das Unternehmensergebnis erkennbar variiert werden kann.


Diese Erkenntnisse führen zu weiteren Hypothesen:

**H 43:** Nachdem der Erfolg eingetreten ist, entsteht beim Unternehmer ein Vergleich zwischen den Erwartungen und dem tatsächlichen Ergebnis (Vergleich Erwartung/Ergebnis).

**H 44:** Dieser Erwartungs-Ergebnis-Vergleich wirkt direkt auf das Verhalten und die Motivation des Teams und damit indirekt auf das Netzwerk und das Unternehmen.

**H 45:** Der Erwartungs-Ergebnisvergleich hat direkte Auswirkungen auf das unternehmerische Verhalten des Entrepreneurs.
**H 46:** Die Zufriedenheit des Entrepreneurs, die in einer rekursiven Schleife wiederum seine Motivation positiv beeinflusst, hängt davon ab, ob eine angemessene (intrinsische oder extrinsische) Belohnung für die Leistungen eingetreten ist (Vergleich des Ergebnisses mit den Erwartungen).

**H 47:** Der Erfolg verändert (in verhältnismäßig geringem Umfang) die Persönlichkeit des Entrepreneurs.

### 5.2.22 Drittes vorläufiges Modell

Das zweite vorläufige Erfolgsmodell kann nun wiederum um einige weitere Komponenten erweitert werden, und zwar um:

- den Einflussfaktor des neuen Unternehmens selbst, bestehend aus Finanzierung, Organisation sowie Strategie und Planung;
- die Determinanten Netzwerk, Team und Standort, die sich gegenseitig bedingen;
- die Umfeldvariablen Branchenstruktur und gesamtwirtschaftliches und gesellschaftliches Umfeld, die ebenfalls Einfluss auffinss anotent ausüben;
- die stochastischen Variablen in einer neutralen „Black Box“ und
- die Rückwirkungen, die das Modell dynamisch machen.

Damit sieht das dritte vorläufige Modell nun folgendermaßen aus:
Abbildung 19: Drittes vorläufiges Modell
5.3 Die Dimensionen des Modells

In den Anforderungen, die zu Beginn an das zu entwickelnde Modell gestellt wurden, war von einer Strukturierung sowohl in eine zeitliche als auch in eine inhaltliche Dimension die Rede. Diese werden im nun folgenden Kapitel eingeführt.

5.3.1 Zeitdimension


Am Beginn von Entrepreneurship stehen immer Potentiale, die als Voraussetzungen für die Gründung eines Unternehmens erforderlich sind und die sich aus der Person des Unternehmers und seinem Umfeld zusammensetzen. Diese Potentiale liegen so lange brach, bis mit der Entwicklung einer Geschäftsidee auf der Basis einer erkannten Marktchance die aktive Phase der Gründung beginnt, auch wenn sie sich noch nicht konkret manifestiert.


Im Anschluss daran folgt die aktive Handlung der Gründung des Unternehmens. Unternehmerisches Verhalten entsteht in diesem Augenblick und setzt sich auch im neuen Unternehmen fort. Der tatsächliche Aktionsprozess, in dem aus den Voraussetzungen aktiv das neue Unternehmen gebildet wird, ist häufig verhältnismäßig kurz, doch ist er letztlich nicht sauber von der Existenz des neuen Unternehmens zu trennen. Das ist deshalb der Fall, weil in unterschiedlichen Zeit-
abständen Rückwirkungen entstehen, die immer wieder zu einer Veränderung des Verhaltens/der Aktion führen.


5.3.2 Einflussdimensionen


Zur personellen Dimension gehören all die Faktoren, die direkt innerhalb einer Person entstehen. Zum einen ist es der Entrepreneur selbst, der durch seine Merkmale, Eigenschaften und sein Humankapital geprägt ist. Er entwickelt Ziele, Erwartungen und Motivationen. Seinem Kopf entspringt die Geschäftsidee, die bei entsprechender Motivation zu unternehmerischem Verhalten führt. Der personellen Dimension gehört jedoch nicht nur der (Lead)-Entrepreneur an, sondern


auch das von ihm ausgewählte oder mit ihm zusammenarbeitende Team, das ebenfalls verhaltenswissenschaftlich zu verstehen ist, inklusive des dort vorhandenen Humankapitals. Das aufgebaute und in Anspruch genommene Netzwerk ist nur zum partiell Teil der personellen Dimension. Zwar besteht es vor allem aus Personen, es ist aber auch entscheidend von der gegründeten Organisation abhängig:

Die organisatorische Dimension des Modells bezieht sich stärker direkt auf das neu gegründete Unternehmen. Alle ihm innewohnenden Eigenschaften sind hier zusammengefasst: Das Geschäftsmodell, die formelle und informelle Struktur, seine Organisation, die Strategie und Planung, die Finanzierung, die in Anspruch genommene Beratung, die sich entwickelnde Kultur und ihr inneres Selbstverständnis. Das Netzwerk des Unternehmens ist, wie bereits ausgeführt, sowohl von den sich in ihm befindenden Personen als auch vom Unternehmen selbst bestimmt.


Werden die beschriebenen drei zeitlichen Dimensionen vertikal und die drei Einflussdimensionen horizontal in das Modell eingeführt, entsteht eine Neun-Felder-Tafel, die das Modell zusätzlich strukturiert. Es sieht dann folgendermaßen aus:
5.4 Entrepreneurship-Erfolgs-Modell

Abbildung 20: Entrepreneurship-Erfolgsmodell
5.5 Implikationen des Modells


Des weiteren werden in dem vorgestellten Modell auch folgende, immer wieder angemahnte Aspekte berücksichtigt: Es betrachtet zum einen nur die tatsächlich als erfolgsrelevant erkannten Determinanten, wobei zudem nach der Stärke der Einflüsse unterschieden wird. Zum anderen wird der Entrepreneurship-Prozess durch verschiedene Einfluss- und Zeitdimensionen strukturiert. Schließlich wird Erfolg nicht nur als finanzielles, sondern als mehrdimensionales Phänomen

dargestellt, und nicht zuletzt wird hier die Existenz stochastischer Prozesse als Variable eingeführt.

Trotz der Auffassung, dass es der Autorin mit der Vorlage ihres Modells auch gelungen ist, ein solch umfassendes, oft gefordertes Modell zu entwerfen, stellt sich an dieser Stelle die Frage, was denn dieses Modell wirklich aussagt? Und noch mehr: Wofür und wem es nutzen kann? Da die Implikationen des Modells vielfältig und je nach Blickwinkel unterschiedlich sind, sollen sie getrennt betrachtet werden sowohl für die Forschung, für die Praktiker als auch für die Politik.

5.5.1 Forschung


Dennoch ist der Einfluss von Eigenschaften, und das wurde zuvor aus der Theorie und Empirie der einschlägigen Forschung abgeleitet - nicht zu vernachlässigen. Obwohl sie einzeln betrachtet eine relativ geringe Aussagekraft besitzt, tragen sie

Mit dieser Diskussion wird bereits die dritte Hauptaussage des Modells angesprochen: Wenn Erfolg im Entrepreneurship nicht oder zumindest nicht vorrangig die Folge von inneren Eigenschaften ist, was ist es dann, was Erfolg ausmacht? In dem vorliegenden Modell wurde anhand einer Reihe von psychologischen und soziologischen Erkenntnissen dargestellt, dass Erfolg eine Folge von Verhalten ist, das sowohl durch äußere Reize als auch durch inneren Antrieb entsteht. Im Gegensatz zu den eher starren Persönlichkeitseigenschaften ist Verhalten ein dynamischer Prozess, der zwar nicht genau vorher sagbar, aber doch im Grundzusammenhang zu beeinflussen und zu lenken ist. Das bedeutet nichts weniger, als dass unternehmerischer Erfolg schon relativ früh und in relativ hohem Ausmaß steuerbar ist.


Nur sind diese als intrinsisch bezeichneten Erfolge kaum messbar. Dennoch sollte, um Erfolg in seiner Gänze näher zu kommen, zukünftig eine breitere Definition von Erfolg verwendet werden, nämlich die des abstrakten „Ausmaßes der Zielerreichung.“


Zukünftige Forschung sollte die genannten Aspekte und Zusammenhänge intensiver berücksichtigen, denn nur in ihrer Zusammenschau ermöglichen sie ein umfassendes Verständnis der Natur von Entrepreneurship und Erfolg. Die Adoption dieses oder eines ähnlichen Modells würde für die Erklärung von und vor allem für die Vorhersage von Erfolg von großem Nutzen sein und hoffentlich zur weiteren Forschung in diesem Bereich anregen.

5.5.2 Praxis


Die zweite Implikation für die Praxis ist, dass schon relativ früh im Gründungsstadium Aussagen über die Erfolgspotentiale gemacht werden können. Diese sind zwar nicht exakt zu quantifizieren (kein Modell, das komplexe Prozesse zu be-
schreiben versucht, kann derartiges ermöglichen). Stattdessen aber können zu jedem der beschriebenen Einflussfaktoren Aussagen getroffen werden, die dann zusammen ein relativ umfassendes Bild erlauben dürften.


Für den Gründer selbst ist noch ein weiterer Aspekt wichtig. Das vorgelegte Modell macht deutlich, dass neben der Person des Entrepreneurs das Geschäftsmodell eine sehr entscheidende Rolle spielt. Sie ist die Basis und der Ausgangspunkt des Unternehmens. Ideen mag es ja tatsächlich viele ("a dime a dozen") geben, aber wirklich überzeugende Geschäftsmodelle (gute, ausgereifte Geschäftsplan plus solider finanzieller Geschäftsplan) sind demgegenüber selten. Von ihrer Güte jedoch hängt es in einem sehr großen Maß ab, ob das Unternehmen überhaupt überhaupt über ausreichend Erfolgspotential verfügt.

5.5.3 Politik


Eine zweite Implikation ist, dass Wirtschaftsförderung, ob regional oder sektoral, in Rechnung stellen muss, dass die auf Erfolg wirkenden Einflüsse in einem komplexen Zusammenhang zueinander stehen. Wenn also Gründungen und Gründungserfolg eingeschätzt und gefördert werden soll, dann ist es unbedingt erfor-
derlich, einen ganzheitlichen Förderansatz zu wählen, der der Komplexität der Einflussvariablen auf den Erfolg angemessen ist.


Hierzu gehört die Bildung von Promotorengruppen (insbesondere Beziehungs promotoren) und die fokussierte Bewusstseinsschaffung für Entrepreneurship, indem Gründung und Unternehmertum als aussichtsreiche und wünschenswerte Jobalternative dargestellt und gefördert werden. Das allerdings muss sowohl auf regionaler als auch auf überregionaler Ebene geschehen.


Da neben der Person selbst insbesondere das durchdachte, funktionierende Geschäftsmodell einen erheblichen Erfolgsfaktor darstellt, sollte in institutionellen Initiativen zur Gründungsförderung (Ich-AGs, etc.) auf diesen Punkt ein erheblich stärkerer Wert gelegt werden als das bisher der Fall ist. Förderung von Selbstständigkeit („Small Business Ownership“) allein mag zwar die Arbeitslosenquote zumindest für einen bestimmten Zeitraum verringern. Um die gesellschaftliche und ökonomische Situation unseres Landes über eine kurzfristige Verringerung von Problemen des Arbeitsmarktes hinaus voranzubringen, bedarf es mehr: Ge-
rade wirkliches Entrepreneurship stellt eine entscheidende Herausforderung an
die unternehmerischen Geister dieses Landes dar und sollte entsprechend unter-
stützt werden.

5.6 Einschränkungen des Modells

Dieses Modell bietet kein Patentrezept oder gar Garantie für Erfolg. Ein solches
kann es auch gar nicht geben, da jede Gründung, jedes Unternehmen, jeder En-
trepreneur einzigartig sind. Was das vorgestellte Modell aber bietet, ist ein Rah-
menmodell („conceptual framework“), das sich zur Aufgabe gesetzt hat, den
Entrepreneurship-Erfolg möglichst umfassend zu erklären. Bei einem so breiten
Ansatz bleibt es nicht aus, dass den Details einzelner Aspekte nicht die volle
Aufmerksamkeit gewidmet wird, die ihnen eigentlich zusteht. Weitere genaue
Untersuchungen zu verschiedenen Themenbereichen (etwa zu Netzwerken,
Clustern, zur Bedeutung von Fremdkapital, um nur einige zu nennen) sind erfor-
derlich, um letztlich ein wirklich mikrofundiertes Modell zu erhalten. Des Weite-
ren wurde zwar erkannt, dass die Stärke der Einflüsse je nach Art, Alter, Größe
und Branche des Unternehmens unterschiedlich ist. Auf diese Tatsache konnte
allerdings im Rahmen dieser Arbeit nur teilweise und somit nicht abschließend
eingegangen.

Die hier aufgeführten Zusammenhänge basieren zum einen auf der Synopse em-
pirischer Erkenntnisse, zum anderen auf theoretischen Ansätzen verschiedener
Disziplinen. Das Modell in seiner hier dargestellten Form ist jedoch selbst nicht
empirisch überprüft worden. Das Modell bietet zweifellos eine Menge Stoff für
weitere Arbeiten auf diesem Forschungsfeld, insbesondere sollte es auch einer
empirischen Prüfung unterzogen werden, sofern dies denn überhaupt leistbar ist.
Das Problem besteht nämlich darin, dass empirische Untersuchungen, die diese
komplexen Implikationen ausreichend würdigen, auf sehr breiter Grundlage und
mit breit definierten Faktoren vorgenommen werden müssten. Einfache statisti-
sche Modelle, wie sie bislang zumeist verwendet wurden, sind für diesen Zweck
verständlicherweise unzureichend. Entsprechend wirksame Messmethoden für
Humankapital und Fähigkeiten, Intentionen, Motivation, Güte von Geschäftsmod-
dellen und Marktchancen, Umwelteinflüssen und andere Faktoren im hier defi-
nierten Sinne müssten ohnehin erst noch entwickelt werden.

Das hier zur Diskussion gestellte Modell bietet kein Patentrezept für Erfolg. Es
cann ihn auch nicht prozentual oder mit einer annähernd zutreffenden Genauig-
keit vorhersagen. Denn trotz des Versuchs, alle Wirksamkeitskomponenten in
dieses Modell einzubeziehen, bleiben immer noch Lücken bei der Erklärung von

Liv Kirsten Jacobsen (2003);
Bestimmungsfaktoren für Erfolg im Entrepreneurship,
Dissertation FB Erziehungswissenschaft, FU Berlin
Erfolg, die zum Teil im Phänomen der Black Box subsumiert wurden, zum Teil aber in Einflüssen und Zusammenhängen außerhalb dieses Modells liegen.
6 Schlussfolgerungen und Ausblick

"In every long book is a good short book trying to get out."

Akademisches Sprichwort

Angesichts der Dauerhaftigkeit der Wirtschaftskrise, hoher Arbeitslosigkeit und der Überlastung der Sozialsysteme hat sich inzwischen vielfach eine Lethargie ausgebreitet, die wie Mehltau über dem Land zu liegen scheint. Dabei suchen sowohl die Regierung wie auch viele Bürger händlernd nach neuen Rezepten, die diese Situation umkehren können und für die Gesamtheit der Gesellschaft oder zumindest für einige von ihnen eine neue Perspektive bieten.


Liv Kirsten Jacobsen (2003); Bestimmungsfaktoren für Erfolg im Entrepreneurship, Dissertation FB Erziehungswissenschaft, FU Berlin
6.1 Der Gründererfolg als komplexes Phänomen


In Folge der Kritik des „Traits“-Ansatzes ging die Forschung im vergangenen Jahrzehnt dazu über, zwei andere Faktorenfelder stärker zu betrachten. Das traf zum einen den unternehmerischen Prozess, also die Gründung und das sich daraus entwickelnde neue Unternehmen insbesondere in Hinsicht auf das Geschäftsmodell, welches die Strategie, Planung, Finanzierung des Unternehmens, die Struktur, das Team, die Netzwerke, etc. umfasst. Es kann inzwischen als gesichert gelten, dass auch ein sehr vielversprechender Entrepreneur ohne eine gute Marktchance, ohne vorausschauende, strukturierte Planung, durchdachte

\[490\] Vgl. z.B. ZUMHOLZ (2002).
Strategien, eine solide Finanzierung, eine flexible aber doch formale Organisation und ohne den Aufbau, die Pflege und Nutzung von Netzwerken kein Unternehmen zum Erfolg führen kann.

Zum zweiten wurde das makroökonomische Umfeld als externer Faktor in die Analysen einbezogen, also auch die kulturellen, die politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen sowie die gesamtwirtschaftliche Entwicklung und ihre Wahrnehmung durch den Entrepreneur. Auch was diese Variablen betrifft, gibt es inzwischen weitgehendes Einverständnis. Von einem negativen gesellschaftlichen Klima und schlechter konjunktureller Lage, steuerlichen und administrativen Hindernissen, einem gesättigten Markt, einer volatilen Branche wird der Erfolg von Unternehmensgründungen entscheidend beeinflusst. Diese Einflüsse wirken sowohl auf den Entrepreneur selbst als auch auf das neue Unternehmen.


6.2 **Der Entrepreneur als zentraler Erfolgsfaktor**

Ganz im Gegensatz zur Theorie der genannten anonymen Sichtweise wurde die personale Komponente in der Praxis, also von Venturekapital-Geber, Investoren und den Entrepreneuren selbst, nie unterschätzt oder gar geleugnet. Sie sind aufgrund ihrer Erfahrungen davon überzeugt, dass der Erfolg einer Unternehmung zu einem großen Teil von den Fähigkeiten und dem Verhalten des Entrepreneurs und seinem Team abhängt. „The entrepreneur is ultimately the one who determines whether the venture goes or not and who sets it up for failure or success through myriads of other choices.“491 Ein erfolgreiches Unternehmen braucht immer eine Person, die über den Willen zur Gründung, unternehmerisches Verhalten, betriebswirtschaftliche Kompetenz und branchenspezifische Kenntnisse verfügt.

Entrepreneure haben auch, allen Kritikern des „Traits“-Ansatzes und allen Problemen der Messung zum Trotz, spezifische Eigenschaften, die bei anderen Personen seltener sind, d.h. sie sind oft risikofreudiger, unabhängiger, motivierter, kreativer, stressresistenter, durchhaltefähig, zielorientierter, ehrgeiziger und entschlussfreudiger als Personen in abhängiger Beschäftigung. Dennoch es gibt keine Regelmäßigkeit. Darüber hinaus ist die Ausprägung dieser Merkmale bei jedem Entrepreneur unterschiedlich stark.


Erst dieses Konglomerat aus Person und Situation führt dann in Abhängigkeit von Neigung, Intention und Motivation einer Person zu unternehmerischem Verhalten. Und nur dieses ist entscheidend für die Gründung und ihren Erfolg oder auch Misserfolg. Erst durch das spezifische Verhalten des Entrepreneurs entsteht das neue Unternehmen, was den Aufbau und die Nutzung von Netzwerken, die Wahl des Standorts und des Teams einbezieht.

491 VESPER (1990), S. 30-31.

6.3 Weitere Erfolgsfaktoren und ihre Wirkung


Als weitere beeinflussbare Erfolgsfaktoren haben sich das Team, das Netzwerk und der Standort erwiesen. Diese drei Determinanten sind stark interdependent. Z.B. entwickeln sich Netzwerke vor allem auf regionaler Ebene, Teammitglieder bringen eigene Netzwerkbeziehungen ein, entstehen aber oft auch erst durch diese, etc. Das verbindende Element zwischen diesen Faktoren ist der verbesserte Zugang zu Informationen und Ressourcen, der einen erheblichen Einfluss auf die Produktivität und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens ausübt.

Das Umfeld des Unternehmens, sowohl das direkte als auch das gesamtgesellschaftliche, ist in der Regel exogen und somit vom Unternehmer nicht direkt beeinflussbar. Da es aber trotzdem einen starken Einfluss auf den Erfolg hat, ist hier u.a., aber vor allem die Politik gefordert. Ihre Aufgabe ist es, Standorte durch die Förderung von Infrastruktur und Netzwerken attraktiv zu machen, sowie angemessene ordnungspolitische Rahmenbedingungen zu schaffen. Gründungsförderung, wie gegenwärtig vorwiegend praktiziert, greift viel zu kurz, weil sie vor allem als Problem der Finanzhilfe betrachtet wird und dabei die Komplexität des Gesamtprozesses übersieht.

Die Tatsache, zur rechten Zeit am rechten Ort zu gewesen zu sein, als Erfolgsfaktor zu bezeichnen, mag trivial erscheinen, ist es aber nicht. Der Zufall hat durchaus Einfluss auf das Unternehmensergebnis. Er sollte nicht überbewertet, aber auch nicht vernachlässigt werden. Als eine Erklärung für das Scheitern eines Unternehmens ist es aber eindeutig nicht.

6.4 Ausblick


Doch nicht nur Überblicksmodelle („frame theories“), wie in der vorliegenden Arbeit vorgestellt, sind von Nöten. Auch Modellansätze, die intensiver auf sepa-

Ferner sollte nachdrücklicher untersucht werden, wie genau sich unternehmerisches Verhalten auf das Unternehmen auswirkt oder unter welchen Umständen welche Rückkopplungen entstehen. Kaum erforscht ist außerdem, wie genau sich die Determinanten des Modells verändern, wenn der Erfolg nicht mehr rein finanziell, sondern als „Zielerreichung“ definiert wird, oder wie sich die Stärke der Einflussfaktoren je nach Branche oder Art des Unternehmens verändert. Auch die intensivere Untersuchung von gescheiterten Unternehmen könnte ein Ansatzpunkt für aufschlussreiche Erkenntnisse sein.

Besonders interessante Einsichten versprechen auch Arbeiten, die sich auch weiterhin mit Clustern und Netzwerken, Teambildung, der regionalen Wirtschaftsförderung (u.a. notwendige vs. freiwillige Regulierungsprozesse), sowie mit der Information, Schulung und den zu messenden Lernerfolgen von Entrepreneuren befassen, da diesen Aspekten im vorliegenden Modell erhebliche Relevanz in der Determination von Erfolg eingeräumt wurde. Hier werden sicher weitere Erkenntnisse den Erklärungszusammenhang deutlicher machen.


Dass die Person des Entrepreneurs bei der Entwicklung eines überzeugenden Entrepreneurship-Erfolgs-Modell immer konsequent im Mittelpunkt steht, erscheint notwendig in der Folge dieser Arbeit. Sie ist es nämlich, die Entrepreneurship zu einem entscheidenden Faktor für die wirtschaftliche Entwicklung macht. Es wäre sehr wünschenswert, wenn sich diese Einsicht in der Entrepreneurship-Forschung wieder ausreichend Raum verschaffen könnte.
Wichtig ist bei der zukünftigen Forschung weiterhin die empirische Überprüfung nicht nur dieses Modells. Obwohl mühsam, sollten hierbei verstärkt alle diejenigen Variablen untersucht werden, die für den Erfolg tatsächlich entscheidend sind und nicht nur die, die sich leicht überprüfen lassen. Das wird allerdings kaum mit den bisherigen Methoden erreicht werden können, sondern dafür müssen neue Methoden entwickelt werden, die eine neue Generation von Forschern herausfordert, will sie dieses Forschungsgebiet voranbringen.
7 Literatur- und Quellenverzeichnis


ads/arbeitsmarkt_kap4.pdf.

ABRAHAMSON, E./FAIRCHILD, G. (1999): Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collec-

ACHTENHAGEN, L./KNYPHAUSEN-AUFSESS, D. (2001): The Role of Regional Networks in New-


AHMED, S.U. (1985): NAch, Risk-taking Propensity, Locus of Control, and Entrepreneur-

AITKEN, H.G.J. (1963): The Future of Entrepreneurial Research, in: Explorations in Entre-
preneurial History, 2nd Series 1, S. 3-9.

mensentwicklung, Stuttgart.


ALDRICH, H.E./AUSTER (1986): Even Dwarfs Started Small, in: STAW, B.M./CUMmINGS, L.L.
(Hrsg.): Research in organizational behavior, Bd. 8, Greenwich, S. 65-198.

ALDRICH, H.E./FIOL, C.M. (1994) Fools Rush In? The Institutional Context of Industry Crea-


ALDRICH, H.E./MARTINEZ, M.A. (2001): Many are Called, but Few are Chosen: An Evolution-


AMABLE, T.M./CONTI, R./COON, H./Lazenby, J./HERRON, M. (1996): Assessing the work envi-

AMBURGEY, T.L./MINER, A.S. (1996): Organizational ecology: Past, Present, and Future Di-


**Fiets, J.O. (1996):** The Informational Basis of Entrepreneurial Discovery, in: Small Business Economics 8, S. 419-430


GRUNER & JAHR AG WIRTSCHAFTSPRESSE/DRESDENER BANK AG (2001): MIND 02. Mittelstand in Deutschland, Köln/Frankfurt a.M.


JUNG, C.G. (1921): Psychologische Typen, Zürich.


et al. (Hrsg.): Frontiers of Entrepreneurship Research, Wellesley, MA., (http://www.babson.edu/entrep/fer/).


Economics 9, S. 79-84.

REYNOLDS, P.D. (1997b): Who Starts New Firms? Preliminary Explorations of Firms-in-

BROCKHAUS, R. et al. (Hrsg.): Frontiers of Entrepreneurship Research, Wellesley, MA., 
S. 159-172.

Volatility in the United States, 1980-4, in: In KARLSSON, C./JOHANNESSON, B./STOREY, 
D.J. (Hrsg.): Small Business Dynamics: International, National and Regional Pers-

Women, and Minorities, Westport, CT.

sche Würdigung, Tübingen².

unternehmerischen Handelns, Wiesbaden.

COO-
PER, A./KOMIVES, J. (Hrsg.): Technical Entrepreneurship: A Symposium, Milwaukee, 
MI., S. 126-149.

ROBERTS, E.B. (1989): The Personality and Motivation of Technological Entrepreneurs, in: 

ROBERTS, E.B. (1991): Entrepreneurs in High Technology: Lessons from MIT and Beyond, 
New York.

the Prediction of Entrepreneurship, in: Entrepreneurship Theory & Practice 15, S. 
13-31.

ROMANO, C./RATNATUNGA, J. (1996): A Citation Analysis of the Impact of Journals on Con-
temporary Small Enterprise Research, in: Entrepreneurship: Theory & Practice 20, 
S. 7-21.

ment and Job Creation in Developing Countries, in: Small Business Economics 4, S. 
253-265.


Growth by “Habitual” Entrepreneurs, in: Entrepreneurship: Theory & Practice 23, S. 
65-84.

ROSS, B.W. (1989): The Leisure Factor in Entrepreneurial Success: A Lesson from the 
“Robber Baron” Era, in: The Economic and Social Review 20, S. 243-255.

ROTHBART, M./PARK, B. (1986): On the Confirmability and Disconfirmability of Trait Con-

ROTTER, J.B. (1966): Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Re-

ROURE, J.B./KEELEY, R.H. (1990): Predictors of Success in New Technology Based Ven-

ROURE, J.B./MADIQUE, M.A. (1986): Linking Prefunding Factors and High-Technology Ven-
ture Success: An Exploratory Study, in: Journal of Business Venturing 1, S. 295-
306.

competitive challenge: Strategies for industrial innovation and renewal, Cambridge, 
MA., S. 137-158.

Research Agenda, Boston, S. 77-96.


Structure, Lexington, MA.


SMITH, N.R. (1967): The Entrepreneur and His Firm: The Relationship Between Type of Man and Type of Company, East Lansing, MI.


THOMSON, J.A. (1975): The Entrepreneurial Team: An American Dream or Nightmare, Boston.


ZAHRA, S.A. (1996): Technology Strategy and Financial Performance: Examining the Mod-
erating Role of the Firm’s Competitive Environment, in: Journal of Business Ventur-
ing 11, S. 189-219.


nes individuellen Entwicklungsprozesses, Wiesbaden.
8 Ausdrucke von verwendeten Internet-Seiten


v. http://www.destatis.de/indicators/d/vgr910ad.htm
4 Formen der Arbeit: Beruf, Selbständigkeit, Arbeitslosigkeit

Basisliteratur

4.1 Erwerbstätigkeit in der BRD und der Schweiz: definitiore und empirische Grundlagen

Erwerbspersonen:
Alle Personen mit Wohnsitz in der BRD, die eine auf Erwerb ausgerichtete Tätigkeit ausüben oder auszuüben wünschen, unabhängig von der Bedeutung des Ertrages dieser Arbeit für ihren Lebensunterhalt.

Erwerbstätige:
Personen, die in einem Arbeitsverhältnis stehen oder selbständig ein Gewerbe oder eine Landwirtschaft betreiben oder einen freien Beruf ausüben.

Typische Klassifikation:
- Abhängig Erwerbstätige
  - Beamte
  - Angestellte
  - Arbeiter
  - Auszubildende
- Selbständig Erwerbstätige
  - Mithelfende Familienangehörige

Erwerbsquote
Anteil der Erwerbspersonen an der Wohnbevölkerung im erwerbsfähigen Alter (15-65 Jahre)
Je höher die Erwerbsquote, desto schwieriger ist unter sonst gleichen Bedingungen die Realisierung einer tiefen Arbeitslosenquote.

4.2 Ein erster Blick auf die institutionelle Regulierung des Arbeitsmarktes: Bildungsbarrieren und Beruf

- schulische Bildung
  - Humankapital als "Eintrittskarte": Zugangsregulierungen anhand schulischer Bildung (Ärzte, Freiberufler, Lehre, Beamte, etc.)
  - Bildungsabschlüsse als Signal für Leistungsfähigkeit: statistische Diskriminierung nach Bildung
  - Das Problem der Bildungsinflation
- beruflische Bildung
  - Zugangsregulierungen (Lehrberufe, etc.)
  - statistische Diskriminierung
  - Bildungsinflation auch für berufliche Bildung?

4.3 Eine besondere Form der Arbeitsnachfrage: Die berufliche Selbständigkeit

Problem der Definition
- keine Legaldefinition, sondern "Ausschlussdefinition"
- Definition nach Peiffer (1994:13):
  Selbständige werden definiert als Erwerbstätige, die
  (i) eine Unternehmung als Eigentümer, Miteigentümer oder als Pächter eigenverantwortlich und nicht weisungsgebunden leiten, und die
  (ii) die Verantwortung für die Entwicklung und das Ergebnis der Unternehmung tragen"
4. Formen der Arbeit Folie 4-3

- Problem der Heterogenität selbständiger Tätigkeiten
  - Freiberufler (Ärzte, Anwälte, Steuerberater etc.)
  - Landwirte
  - Handwerksberufe (Bäcker, Metzger, etc.)
  - "Sonstige Unternehmer" (auch: Franchiser, Einzelgewerbetreibende etc.)
- "Konkurrierende" Begriffe und Konzepte
  - Unternehmer (entrepreneur)
  - Kapitaleigner
  - Scheinselbständigkeit
  - Klein- und Mittelunternehmen
  - Familienunternehmen

- Möglichkeiten der Definition einer Selbständigenquote

\[
\text{Selbständigenquote I} = \frac{\text{Zahl der Selbständigen}}{\text{Zahl der Erwerbstätigen insgesamt}}
\]

\[
\text{Selbständigenquote II} = \frac{\text{Zahl der Selbständigen und mithelfenden Familienangehörigen}}{\text{Zahl der Erwerbstätigen insgesamt}}
\]

\[
\text{Subgruppenspezifische SQ} = \frac{\text{Zahl der Selbständigen in der Subgruppe}}{\text{Zahl der Erwerbstätigen in der Subgruppe}}
\]

Einige empirische Fakten


<table>
<thead>
<tr>
<th>Jahr</th>
<th>Abhängig Erwerbstätige a in Tausend</th>
<th>Selbständige b in Tausend</th>
<th>Erwerbstätige gesamt in Tausend</th>
<th>Anteil der abhängigen Erwerbstätigen an der Summe aller Erwerbstätigen</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1991</td>
<td>25949</td>
<td>3044</td>
<td>28993</td>
<td>10,5</td>
</tr>
<tr>
<td>1990</td>
<td>25460</td>
<td>3026</td>
<td>28486</td>
<td>10,6</td>
</tr>
<tr>
<td>1980</td>
<td>23897</td>
<td>3162</td>
<td>27059</td>
<td>11,7</td>
</tr>
<tr>
<td>1970</td>
<td>22246</td>
<td>4422</td>
<td>26668</td>
<td>16,6</td>
</tr>
<tr>
<td>1960</td>
<td>20331</td>
<td>5196</td>
<td>26247</td>
<td>19,8</td>
</tr>
<tr>
<td>1950</td>
<td>13963</td>
<td>6413</td>
<td>20376</td>
<td>31,5</td>
</tr>
<tr>
<td>1933</td>
<td>15829</td>
<td>10612</td>
<td>26441</td>
<td>40,1</td>
</tr>
<tr>
<td>1925</td>
<td>20853</td>
<td>10519</td>
<td>31372</td>
<td>33,5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Anmerkungen:
- Arbeiter, Angestellte und Beamte, inklusive mithelfender Familienangehöriger, für die Jahre 1933 und 1925 einschließlich Beamte und Angestellte in leitender Stellung.


Internationaler Vergleich: Bedeutung selbständiger Erwerbstätigkeit
außerhalb der Landwirtschaft (Luber & Gangl 1997:22)

1: gering  Gesellschaften mit einer Selbständigkeitsquote von unter 10%
  Dänemark, BRD, Finnland, Frankreich, Luxemburg, Niederlande, Österreich, Schweden, USA

2: moderat Gesellschaften mit einer Selbständigkeitsquote von etwa 12-13%
  Belgien, Irland, Großbritannien

3: hoch  Gesellschaften mit einer Selbständigkeitsquote von über 18%
  Griechenland, Italien, Portugal, Spanien

### 4. Formen der Arbeit

#### 4.4 Wer will der kann? - Arbeitslosigkeit und “stille Reserve”

**Erwerbslose**

Personen ohne Arbeitsverhältnis, die sich jedoch um eine Arbeitsstelle bemühen, unabhängig davon, ob sie beim Arbeitsamt als arbeitslos gemeldet sind

**Arbeitslose**

Umfasst nur die Personen, die aus ihrer Tätigkeit ausgeschieden sind, Schulentlassene sowie Nichterwerbstätige, die sich beim Arbeitsamt als suchend melden oder sich um eine Stelle beworben haben.

**“Stille Reserve” (verdeckte Arbeitslosigkeit)**

Arbeitslose Erwerbspersonen, die nicht mehr aktiv Arbeit suchen, jedoch grundsätzlich zu einer Aufnahme einer Erwerbstätigkeit bereit und in der Lage wären.

**Nichterwerbspersonen**

Alle Personen, die keinerlei auf Erwerb gerichtete Tätigkeit ausüben oder suchen

**Arbeitslosenquote**

Anteil der Arbeitslosen an der Zahl der Erwerbspersonen, d.h. der beschäftigten und arbeitslosen Arbeitssuchenden

Problem: Unterschiedliche Erfassung der Größen im internationalen Vergleich

**Arbeitslose:**
- EU: bei Arbeitsverwaltung als AL registriert
- USA, Kanada, Japan: repräsentative Haushaltsbefragung

**Erwerbspersonen:**
- BRD, Österreich: abhängige Erwerbspersonen (ohne Soldaten)
- EU: zivile Erwerbspersonen (mit Selbstständigen ohne Staatsangestellte)
- USA, Kanada, Schweden: geschätzte Gesamtheit der Erwerbspersonen
Der Mittelstand ist das Herz der Sozialen Marktwirtschaft und der Motor für mehr Wachstum und Beschäftigung in Deutschland. Es gehört deshalb zu den vordringlichsten Aufgaben der Mittelstandspolitik, die Rahmenbedingungen für kleine und mittlere Unternehmen so zu gestalten, dass sie ihr Entwicklungs- und Innovationspotenzial voll entfalten können.

Der Mittelstand - Rückgrat der deutschen Wirtschaft


Mittelständische Unternehmen

- Stellen 99,7 % aller Unternehmen in Deutschland dar,
- Tätigen 43,2 % aller steuerpflichtigen Umsätze,
- Tragen mit 48,8 % zur Bruttowertschöpfung aller Unternehmen bei,
- Bieten 69,7 % der Arbeitsplätze an und
- Stellen 80 % der Ausbildungspätze bereit.

Wer zählt zum Mittelstand?


Kleine Unternehmen | Mittlere Unternehmen
---|---
bis unter 1 | 1 bis 50 Mio.

Der Mittelstand ist das Herz der Sozialen Marktwirtschaft und der Motor für mehr Wachstum und Beschäftigung in Deutschland. Die große wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung des Mittelstandes zeigt sich darin, dass fast 70% aller Arbeitnehmer und gut 80% aller Lehrlinge im Mittelstand arbeiten. Insgesamt gibt es in Deutschland etwa 3,3 Mio. mittelständische Unternehmen, Selbständige und Freiberufler. Mehr Wachstum und mehr Beschäftigung können nur erzielt werden, wenn es gelingt, eine neue Dynamik im und für den Mittelstand zu entfachen.

Neue Initiative "MittelstandPlus"


Mittelstandsoffensive "pro mittelstand"

Wenn es darum geht, neue Wachstumsmärkte und Technologien zu erschließen, die internationale Präsenz der deutschen Wirtschaft zu erhöhen und die Kooperationsmöglichkeiten mit ausländischen Partnern zu nutzen, kommt kleinen und mittleren Unternehmen eine

Zu den vielfältigen Tätigkeitsfeldern der Mittelstandspolitik zählen unter anderem

- die Finanzierung von Existenzgründungen und bestehenden Unternehmen und die Verbesserung des Zugangs zu Beteiligungskapital,
- die Sicherung des Zugangs zu technologischem Know-how und die Förderung von Innovationen in kleinen und mittleren Unternehmen,
- die Gestaltung einer modernen zukunftsoffenen Aus- und Weiterbildung,
- die Begleitung von Auslandsaktivitäten des Mittelstandes,
- der Abbau von bürokratischen Hemmnissen,
- die Stärkung einer Kultur der Selbständigkeit.
Mittelstand - Definition und Schlüsselzahlen

Zur wissenschaftlichen und politischen Auseinandersetzung mit dem Mittelstand (KMU) gehört in jedem Fall die Strukturierung des Unternehmensbestandes nach Größenklassen. In Ermangelung weiterer typisierender Daten beschränkt sich die Beschreibung von Unternehmensgrößenstrukturen in der Regel auf die Merkmale "Umsatz" und "Zahl der Beschäftigten". Gegebenenfalls sind zusätzlich qualitative Erklärungs- und Beschreibungsmerkmale einzubeziehen.

Als Konsequenz der Einführung des Euro und der Umstellung der amtlichen Statistik auf Euro-Werte hat sich das IfM Bonn entschlossen, seine quantitative Mittelstandsdefinition anzupassen. Bei der Festlegung der Umsatzgrößenklassen orientiert sich das IfM Bonn an der KMU-Definition der Europäischen Union.

Neue Mittelstandsdefinition des IfM Bonn in €

<table>
<thead>
<tr>
<th>Unternehmensgröße</th>
<th>Zahl der Beschäftigten</th>
<th>Umsatz € / Jahr</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>klein</td>
<td>bis 9</td>
<td>bis unter 1 Million</td>
</tr>
<tr>
<td>mittel</td>
<td>10 bis 499</td>
<td>1 bis 50 Millionen</td>
</tr>
<tr>
<td>groß</td>
<td>500 und mehr</td>
<td>50 Millionen und mehr</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zum Vergleich noch einmal die bisherige Mittelstandsdefinition des IfM Bonn in DM

<table>
<thead>
<tr>
<th>Unternehmensgröße</th>
<th>Zahl der Beschäftigten</th>
<th>Umsatz DM / Jahr</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>klein</td>
<td>bis 9</td>
<td>bis unter 1 Million</td>
</tr>
<tr>
<td>mittel</td>
<td>10 bis 499</td>
<td>1 bis 100 Millionen</td>
</tr>
<tr>
<td>groß</td>
<td>500 und mehr</td>
<td>100 Millionen und mehr</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zur Berechnung der Anteilswerte des Mittelstands (Schlüsselzahlen) an den wichtigsten gesamtwirtschaftlichen Aggregaten ergänzte das IfM Bonn bisher die allgemeine um eine wirtschaftsbereichsbezogene Definition. Hierbei musste auf die Variable "Beschäftigtenzahl" verzichtet werden.

Wirtschaftsbereichsbezogen zählten bisher Unternehmen zum Mittelstand, die folgenden Größenkriterien entsprechen:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Wirtschaftsbereich</th>
<th>Umsatz bis ...</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Energie, Wasserversorgung, Bergbau</td>
<td>100 Millionen DM</td>
</tr>
<tr>
<td>Verarbeitendes Gewerbe</td>
<td>100 Millionen DM</td>
</tr>
<tr>
<td>Baugewerbe</td>
<td>100 Millionen DM</td>
</tr>
<tr>
<td>Großhandel</td>
<td>100 Millionen DM</td>
</tr>
<tr>
<td>Einzelhandel</td>
<td>25 Millionen DM</td>
</tr>
</tbody>
</table>

http://www.ifm-bonn.de/dienste/daten.htm
Die wirtschaftsbereichsbezogen differenzierte quantitative Mittelstandsdefinition muss aufgrund der neuen Größenklassenabgrenzung aufgegeben werden. Mit der Umstellung der Statistik auf € wird die einheitliche Grenze zwischen Mittelstand und Großunternehmen bei 50 Mill. € gezogen.

### Schlüsselzahlen zum Mittelstand

<table>
<thead>
<tr>
<th>Jahr</th>
<th>Deutschland</th>
<th>D-West</th>
<th>D-Ost</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2001</td>
<td>455.000</td>
<td>365.000</td>
<td>90.000</td>
</tr>
<tr>
<td>- Liquidationen</td>
<td>386.000</td>
<td>302.000</td>
<td>84.000</td>
</tr>
<tr>
<td>- Saldo</td>
<td>+ 69.000</td>
<td>+ 63.000</td>
<td>+ 6.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Unternehmensbestand 2001**</td>
<td>3.331.000</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>2001</td>
<td>576.000</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>- Freie Berufe (01.01.2002)</td>
<td>761.000</td>
<td>648.000</td>
<td>113.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Beschäftigte/Auszubildende im Mittelstand</td>
<td>20.100.000</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>2000</td>
<td>1.269.000</td>
<td>974.000</td>
<td>295.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Selbständige 2001 (ohne Landwirtschaft)</td>
<td>3.319.000</td>
<td>2.780.000</td>
<td>539.000</td>
</tr>
<tr>
<td>- Anzahl der Selbständigen</td>
<td>2.780.000</td>
<td>539.000</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- Selbständigenquote</td>
<td>9,3 %</td>
<td>9,4 %</td>
<td>8,6 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Unternehmensinsolvenzen 2001</td>
<td>32.278</td>
<td>21.664</td>
<td>10.614</td>
</tr>
<tr>
<td>- Insolvenzquote</td>
<td>1,0 %</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Quellen:
Statistisches Bundesamt; Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung; Zentralverband des Deutschen Handwerks; Bundesverband der Freien Berufe; Berechnungen des IfM Bonn, 9/2002

* D-West ohne Berlin-West und D-Ost mit Berlin insgesamt
** nur Unternehmen mit mindestens 16.617 € steuerpflichtigem Jahresumsatz
*** Durch die Einführung der neuen Umsatzobergrenze von 50 Mill. € statt wie bisher 100 Mill. DM werden einige im Grenzbereich angesiedelte Unternehmen nun den Großunternehmen zugeordnet. Dies reduziert den Umsatzanteil des Mittelstandes.
**** Dieser Anteilswert ist mit früheren Angaben nicht mehr vergleichbar, da zahlreiche privatisierte vormals öffentliche Unternehmen nun den Großunternehmen zugeordnet werden.
Fehlende Kultur der Selbständigkeit?

Selbständige Erwerbsarbeit in Deutschland im Vergleich mit anderen Industrieländern: Hintergründe des Süd-Nord-Gefälles

Infolge der krisenhaften ökonomischen Entwicklung in vieleneuropäischen Ländern ergeben sich neue Herausforderungen, die auch mit Veränderungen in der Struktur des Erwerbsystem einhergehen können. So stellt sich bspw. die Frage, ob der Zunahme an Arbeitslosen durch neue Unternehmer begegnet werden kann. In diesem Kontext wirdeinmütig beklagt, daß es in der Bundesrepublik an einer "Kultur der Selbständigkeit" fehle.1 So rücken Gründungsoffensiven, Starthilfen und die Frage der Überlebensfähigkeit neuer Existenzen vermehrt inden Focus der öffentlichen Diskussion. Zurecht. Doch was hat es mit demangelnden Motivation zur Gründung eines eigenen Unternehmens bzw. der offenbar fehlenden Risikobereitschaft hierzulande auf sich? Nehmen die Deutschen im internationalen Vergleich wirklich eine Sonderrolle ein und welche Entwicklungsmusterliegen den europäischen Ländern in puncto Selbständigkeit jeweils zugrunde?

Im folgenden wird die gesellschaftliche Bedeutung von Selbständigen in der Bundesrepublik zur Mitte der 90er Jahre sowiedie Entwicklung seit Mitte der 70er Jahre mit anderen westlichen Industrienationen verglichen. Ein solcher Vergleich muß sich auf die Struktur und Entwicklung außerhalb der Landwirtschaft konzentrieren, da in einigen europäischen Ländern, vor allem im Süden, der Gesamtumfang selbständiger Erwerbsarbeit durch ein immer noch beachtliches Gewicht der landwirtschaftlichen Produktion beeinflußt wird.

Süd-Nord-Gefälle auf dem Kontinent

Es mag zunächst überraschen, daß sich Mitte der 90er Jahre selbst unter Ausklammerung der landwirtschaftlich Selbständigen tendenziell ein Gefälle zwischen Nord- und Südeuropa ergibt: Mit Ausnahme Belgiens zumindest auf dem westeuropäischen Kontinent (Abb. 1).

Abbildung 1: Ländergruppierung nach Selbständigenquoten in der Europäischen Union (außerhalb der Landwirtschaft) 1995

Quelle: Eurostat: NewCronos-Datenbank 1996; eigene Berechnungen

Irland und Großbritannien zeichnen sich durch eine etwas höhere Quote an Selbständigen gegenüber dem Festland aus. Ansonsten glänzen insbesondere Griechenland (28%), Italien (23%) sowie Portugal und Spanien (jeweils 19%) mit einem hohen Anteil von Selbständigen an allen nichtlandwirtschaftlich Beschäftigten.

Im internationalen Vergleich weist Deutschland (West) 1995 mit einem Selbständigenanteil von knapp 9% tatsächlich eine bedauerlich geringe Quote auf. Dennoch stellt dieses niedrige Niveau, sowohl verglichen mit den meisten Ländern nördlich der Alpen als auch mit den USA, keine Ausnahme oder Besonderheit dar. In etwa gleich auf mit Frankreich, Niederlande, Finnland, Schweden nimmt die Bundesrepublik zwischen den hinteren Rängen wie Österreich (6%), Dänemark (7%) und Luxemburg (8%) bis hin zu den höheren wie Großbritannien (12%), Irland und Belgien (je 14%) einen Platz in einem nach hinten abfallenden Mittelfeld ein; d.h. dieses Mittelfeld liegt weit hinter den Spitzenreitern. Diese Verteilung korrespondiert weitestgehend auch mit den Betriebsgrößenstrukturen der einzelnen Länder. So ist bspw. der Anteil der...


**Unterschiedliche Wachstumsmuster und Beschäftigungsimpulse**

Zunächst kann festgehalten werden, daß in der Mehrzahl der hier betrachteten Länder seit den 80er Jahren eine Zunahme des Anteils Selbständiger beobachtbar war, nachdem es noch bis in die 70er Jahre so schien, als würde sich diese Erwerbskategorie auf einem beständigen Rückzug befinden. Einzig Dänemark schert hier aus der Reihe, wo sich die Selbständigenquote im Zeitverlauf weiter reduziert. Die stärkste Zunahme im Anteil Selbständiger zeichnete sich seit 1975 in Großbritannien, Italien, Spanien sowie auf etwas niedrigerem Niveau in Finnland ab.


Abbildung 2: Veränderungsindex der Selbständigenzahlen und der abhängig Beschäftigten, ohne Landwirtschaft (1986 = 100)

Quelle: Eurostat: NewCronos-Datenbank 1996; USA: Bureau of the Census, diverse Jahrgänge; eigene Berechnungen

Mit diesem Trend zur Selbständigkeit werden vor allem Hoffnungen auf zusätzliche Beschäftigungsimpulse verknüpft. Allerdings ist nicht jede Existenzgründung auch mit der Schaffung weiterer Arbeitsplätze verbunden. Der relative Zuwachs an selbständiger Erwerbsarbeit war insbesondere in den USA, in den Niederlanden, Griechenland sowie teilweise auch in Portugal und Spanien von einer stärkeren Wachstumsdynamik der abhängigen Beschäftigung begleitet. Wobei zu berücksichtigen ist, daßwachsende...
Selbständigkeit natürlich nicht die alleinige Ursache für das wachsende Beschäftigtengewächs insgesamt ist. Interessant ist immerhin, dass demgegenüber die Entwicklung der abhängigen Beschäftigten in Großbritannien, Belgien, Finnland und Schweden eher moderat bis negativ verlief. In Deutschland war zwar bis zum konjunkturellen Umschwung Anfang der 90er Jahre ebenfalls ein Anstieg abhängig Beschäftigter festzustellen, doch fielen die Zuwachsraten geringer als bei den Selbständigen aus. In jüngerer Zeit zeigt sich wie in der Bundesrepublik auch in den Niederlanden, Portugal und Schweden sogar eine stärker auseinanderklaffende Entwicklung von selbstständiger und abhängiger Erwerbsarbeit.


Diese Entwicklung muß zudem auch vor dem Hintergrund der Veränderungen im gesamten Erwerbsystem, insbesondere der vielerorts gewachsenen Erwerbsbeteiligung, betrachtet werden. Dennoch wirkt kaum beruhigend, daß das Wachstum selbstständiger Erwerbsarbeit in Europa kaum mit einer Reduktion der Arbeitslosenquoten einhergegangen ist. Sowird der in vielen Ländern der Gemeinschaft beobachtbare Zuwachs bei den Selbständigen auch als "push"-Effekt im Sinne einer zunehmenden Selbständigkeit aus Gründen hoher Arbeitslosigkeit diskutiert. 6

Die bezüglich der einzelnen Länder äußerst heterogenen Entwicklungsmuster weisen darauf hin, daß das auf hoher Aggregatebene feststellbare Wachstum selbstständiger Erwerbsarbeit durch eine Vielzahl von Einzelentwicklungen und unterschiedlichen Mobilitätssströmen getragen wird. Vor allem jedoch müssen die Veränderungen im Lichte qualitativer Ergebnisse und der Frage betrachtet werden, in welchen wirtschaftlichen Feldern die Zahl der Selbständigen zugenommen hat. Die sektorale Struktur liefert zudem Anhaltspunkte dafür, auf welcher Basis die Kultur der Selbständigkeit in den einzelnen Ländern beruht.

**Viele Selbständige in Handel und Gastgewerbe**


Das Süd-Nord-Gefälle in puncto Selbständigkeit ist jedoch nicht allein auf die im Ländervergleich unterschiedliche Bedeutung von Handel und Gastgewerbe zurückzuführen. Hinzukommt, daß auch innerhalb der jeweiligen Wirtschaftszweige ein stärkerer Hang zur Selbständigkeit insüdlichen Ländern festzustellen ist. Im Bereich Handel und Gaststätten ist die Kultur der Selbständigkeit bzw. die Selbständigenquote allerdings besonders ausgeprägt, denn hier ist

http://www.ifm.uni-mannheim.de/ifm/web/unter/struk_4.html 05.10.2003

**Moderne Dienstleistungen gewinnen an Bedeutung**


**Silvia Luber (MZES) / Markus Gangl (MZES) / Rene Leicht**

**IMPRESSUM**

Herausgeber: Institut für Mittelstandsforrstschung der Universität Mannheim (ifm)
Redaktion: ifm-Strukturberichterstattung; verantwortlich: Dr. René Leicht
Nachdruck und sonstige Verbreitung: Nur mit Quellenangabe und gegen Einsendung eines Belegexemplars

zur ifm-homepage zurück

http://www.ifm.uni-mannheim.de/ifm/web/unter/struk_4.html 05.10.2003
### Veränderung zum Vorjahresquartal in %

#### Einwohner und Erwerbstätigkeit

**Inländer**

**Deutschland**

#### Durchschnitt in 1 000

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Einwohner</th>
<th>Erwerbspersonen</th>
<th>Erwerbslose</th>
<th>Erwerbstätige</th>
<th>Arbeitnehmer</th>
<th>Selbstaändig</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2003</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>II</td>
<td>82 543</td>
<td>41 655</td>
<td>3 647</td>
<td>38 008</td>
<td>33 884</td>
<td>4 124</td>
</tr>
<tr>
<td>I</td>
<td>82 525</td>
<td>41 642</td>
<td>3 887</td>
<td>37 755</td>
<td>33 656</td>
<td>4 099</td>
</tr>
<tr>
<td>2002</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>IV</td>
<td>82 540</td>
<td>42 136</td>
<td>3 392</td>
<td>38 744</td>
<td>34 649</td>
<td>4 095</td>
</tr>
<tr>
<td>III</td>
<td>82 499</td>
<td>42 012</td>
<td>3 346</td>
<td>38 666</td>
<td>34 570</td>
<td>4 096</td>
</tr>
<tr>
<td>II</td>
<td>82 457</td>
<td>41 973</td>
<td>3 321</td>
<td>38 652</td>
<td>34 563</td>
<td>4 089</td>
</tr>
<tr>
<td>I</td>
<td>82 435</td>
<td>41 893</td>
<td>3 524</td>
<td>38 369</td>
<td>34 284</td>
<td>4 085</td>
</tr>
<tr>
<td>2001</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>IV</td>
<td>82 433</td>
<td>42 315</td>
<td>3 133</td>
<td>39 182</td>
<td>35 099</td>
<td>4 083</td>
</tr>
<tr>
<td>III</td>
<td>82 366</td>
<td>42 010</td>
<td>3 058</td>
<td>38 952</td>
<td>34 865</td>
<td>4 087</td>
</tr>
<tr>
<td>II</td>
<td>82 300</td>
<td>41 840</td>
<td>3 009</td>
<td>38 831</td>
<td>34 749</td>
<td>4 082</td>
</tr>
<tr>
<td>I</td>
<td>82 260</td>
<td>41 686</td>
<td>3 238</td>
<td>38 448</td>
<td>34 381</td>
<td>4 067</td>
</tr>
<tr>
<td>2000</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>IV</td>
<td>82 249</td>
<td>42 135</td>
<td>2 920</td>
<td>39 215</td>
<td>35 178</td>
<td>4 037</td>
</tr>
<tr>
<td>III</td>
<td>82 203</td>
<td>41 837</td>
<td>2 968</td>
<td>38 869</td>
<td>34 852</td>
<td>4 017</td>
</tr>
<tr>
<td>II</td>
<td>82 156</td>
<td>41 595</td>
<td>3 013</td>
<td>38 582</td>
<td>34 591</td>
<td>3 991</td>
</tr>
<tr>
<td>I</td>
<td>82 145</td>
<td>41 425</td>
<td>3 361</td>
<td>38 064</td>
<td>34 092</td>
<td>3 972</td>
</tr>
<tr>
<td>1999</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>IV</td>
<td>82 161</td>
<td>41 777</td>
<td>3 157</td>
<td>38 620</td>
<td>34 662</td>
<td>3 958</td>
</tr>
<tr>
<td>III</td>
<td>82 112</td>
<td>41 473</td>
<td>3 241</td>
<td>38 232</td>
<td>34 289</td>
<td>3 943</td>
</tr>
<tr>
<td>II</td>
<td>82 047</td>
<td>41 022</td>
<td>3 293</td>
<td>37 729</td>
<td>33 797</td>
<td>3 932</td>
</tr>
<tr>
<td>I</td>
<td>82 028</td>
<td>41 094</td>
<td>3 641</td>
<td>37 453</td>
<td>33 513</td>
<td>3 940</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Aktualisiert am 19.08.2003