

2. Grundlagen der Gründungsforschung

Dieses Kapitel beinhaltet vorrangig die Auseinandersetzung mit ausgewählten Aspekten der Gründung eines Unternehmens. Diese soll als theoretische Grundlage für die in dieser Arbeit erfolgte empirische Untersuchung der Interaktionseffekte zwischen potentiellen Erfolgsfaktoren und deren Auswirkungen auf die Überlebens- bzw. Erfolgchancen neugegründeter Unternehmen dienen. Dabei werden die grundlegenden Bestandteile der Unternehmensgründung behandelt. Ziel der Auseinandersetzung ist es wesentliche Arbeitsdefinitionen der für diese Arbeit relevanten Begrifflichkeiten zu erarbeiten (Kapitel 2.1), die Phasen der Unternehmensgründung zu differenzieren und zu beschreiben (Kapitel 2.2), um Aussagen treffen zu können, was letztendlich die Nachgründungsdynamik neugegründeter Unternehmen ausmacht und nicht zuletzt die Formen und Arten von Unternehmensgründungen zu beschreiben (Kapitel 2.3), um eine Konkretisierung der Forschungsobjekte für die später erfolgende empirische Untersuchung durchführen zu können.

2.1 Begriffliche Abgrenzungen

Wegen der Verwendung einer Vielzahl von Synonymen und Unklarheiten in der deutschsprachigen Literatur sowie den häufig benutzten Äquivalenten erscheint es sinnvoll und notwendig, auf die zentralen Begriffe dieser Arbeit einzugehen. Relevant sind dabei das Unternehmen, die Gründung bzw. Unternehmensgründung und die Begriffe Unternehmer bzw. Unternehmensgründer, Entrepreneur und Existenzgründer.

2.1.1 Der Begriff des Unternehmens

Ein Unternehmen kann als „produktives, soziales System betrachtet“ werden²⁴, das sich die Deckung von Fremdbedarf zum Ziel gemacht bzw. die von der Umwelt gesetzten Zwecke zu erfüllen hat.²⁵ Obwohl ein Unternehmen äußerlich bzw. wirtschaftlich selbstständig ist, ist es keinesfalls autonom. Vielmehr muss ein Unternehmen immer im Zusammenhang mit seiner Umwelt betrachtet werden, von der es abhängig ist, die es aber auch seinerseits beeinflusst.²⁶ Der Begriff des offenen Systems trifft auch deshalb zu, da das Unternehmen zur Erfüllung seines Systemzwecks mit anderen Systemen Energie, Materie und Information austauschen muss.²⁷ Aus diesem Grund kann man von einem Unternehmen auch als einer „offenen, gesellschaftsbezogenen Institution“²⁸ oder einem „offenen, sozio-technischen System“ sprechen.²⁹

Aufgrund dieser Charakteristika scheiden Filialen, Niederlassungen, Werke, Abteilungen etc. aus der Betrachtung aus, da es sich bei ihnen meist um unselbstständige Untereinheiten eines Unternehmens handelt.³⁰

2.1.2 Der Begriff der Gründung bzw. Unternehmensgründung

Der Begriff „Gründung“ bzw. das entsprechende Verb „gründen“ lässt sich etymologisch auf das althochdeutsche Wort „grunden“ zurückführen. Dies bedeutet soviel wie den Grund zu etwas legen oder etwas errichten, ins Leben rufen.

Weniger eindeutig als die herkunftsmäßige Bedeutung ist die Definition des Begriffs „Gründung“ in der betriebswirtschaftlichen Literatur.³¹ Die Interpretation reicht von einem zeitlich ausgedehnten Prozess, der die „konstitutiv-konzeptionellen Voraussetzungen für den Start, Aufbau und Entwicklung eines neu-

²⁴ Ulrich (o.J.), S. 13

²⁵ Vgl. Kosiol (o.J.), Sp. 5541; Ulrich (o.J.), S. 13

²⁶ Vgl. Kosiol (o.J.), Sp. 5541; Kubicek/Thom (1976), Sp. 3978; Ulrich (o.J.), S. 13

²⁷ Vgl. Vgl: Kubicek/Thom (1976), Sp. 3978

²⁸ Ulrich (o.J.), S. 13

²⁹ Vgl. Kubicek/Thom (1976), Sp. 3978

³⁰ Vgl. Kosiol (o.J.), Sp. 5541

³¹ Vgl. Bellinger (1984), Sp. 1722

en Unternehmens schafft³² bzw. ein Unternehmen entstehen lässt³³, über den Sondervorgang der Finanzierung³⁴, bis hin zu einem zeitpunktbezogenen, rein finanzielljuristischen Vorgang³⁵.

Auch eine Auseinandersetzung mit den Begriffen der Entstehung und Errichtung bringt keine weitere Klarheit. Unter der Entstehung wird eine unterschiedlich lange Zeitspanne verstanden, an deren Beginn die Idee steht, und die bis zur Aufnahme der eigentlichen Geschäftstätigkeit reicht.³⁶ Dies schließt z.B. die Gründung als finanziell-juristischer Akt ein. Der Vorgang der Errichtung kann als die technisch-organisatorische Gestaltung eines Unternehmens aufgefasst werden.³⁷ Er kann aber auch die Vorarbeiten eines Gründers wie Kapitalbeschaffung, Aufstellen der Statuten, Abhalten der Gründungsversammlung etc. umfassen. Die Feststellung des Abschlusses erfolgt dann durch öffentliche Beurkundung.³⁸ Klarheit scheint bei allen Autoren dahingehend zu bestehen, dass die Entstehung eines Unternehmens in verschiedenen Phasen abläuft. Deren Inhalte und Formen werden in den Kapiteln 2.2 und 2.3 besprochen.

Die Phasen, die zur Gründung eines Unternehmens führen, sind dabei vom Akt der eigentlichen Unternehmensgründung zu trennen. Er kann als definitiver Entscheid und Ausdruck des Willens des Gründers, am Wirtschaftsprozess teilzunehmen betrachtet werden. Für diese Arbeit soll daher gelten, dass unter dem Begriff der Gründung ein finanziell-juristischer und zeitpunktbezogener Akt verstanden wird. Dieser schafft ein gegenüber der Umwelt qualitativ abgegrenztes und vorher nicht in gleicher Struktur existierendes System.³⁹ Mögliche zeitliche Differenzen zwischen der Gründung und der Aufnahme der Geschäftstätigkeit werden nicht berücksichtigt.

2.1.3 Die Begriffe Unternehmer, Unternehmensgründer, Entrepreneur und Existenzgründer

In Deutschland konzentriert sich die wissenschaftliche Betrachtung von Unternehmensgründungen auf die Betrachtung der Person des Unternehmensgründers (z.B. Klandt/Plaschka/Goebel⁴⁰) oder auf die Unternehmensgründung als Reaktion auf Arbeitslosigkeit bzw. ein verändertes Wertesystem (z.B. Bögenhold⁴¹). Neben diesen Beiträgen gibt es eine Reihe von Monographien (z.B. Baldegger/Unterkofler⁴²) und Aufsätzen (z.B. Lück/Böhmer⁴³), die eine prozessuale Annäherung an das Thema suchen. Die betriebswirtschaftliche Perspektive wird besonders in den Sammelbänden von Szyperski und Roth⁴⁴ und Dieterle/Winckler⁴⁵ dargestellt.

Fragt man zunächst nach dem Allgemeinverständnis des Unternehmerbegriffs sind insgesamt zwei Interpretationen des Unternehmerbegriffes voneinander zu unterscheiden: die statische und die funktionale Interpretation. Diese Unterscheidung findet sich auch bei Baldegger, der außerdem noch eine dritte Möglichkeit, den personalen Unternehmerbegriff hinzufügt. Der personale Unternehmerbegriff ist die Beschreibung von Persönlichkeitsmerkmalen. Das an Position, Kontroll- und Leistungsfunktion sowie an Besitzstände anknüpfende statische Unternehmerbild umfasst, unterschieden durch die verschiedenen hohen Eigentumsanteile an dem jeweiligen Unternehmen, den Unternehmensgründer in seiner Eigenschaft als Eigentümer des Unternehmens, den geschäftsführenden Eigentümer, den Großaktionär und den angestellten Direktor. Daneben gibt es den funktionalen Unternehmerbegriff, der in Deutschland besonders durch Schumpeters Beschreibung der Durchsetzung von Marktinnovationen geprägt wurde.

³² Szyperski/Nathusius (1977), S. 23

³³ Vgl. Bellinger (1984), Sp. 1722

³⁴ Vgl. Jäger (1976), Sp. 788; Beckmann/Pausenberger (1961), S. 11

³⁵ Vgl. Kieser (1985), S. 22; Wehrli (1983), S. 26

³⁶ Vgl. Jäger (1976), Sp. 787

³⁷ Vgl. Nathusius (1979), S. 43f

³⁸ Vgl. Kieser (1985), S. 18

³⁹ Vgl. Szyperski/Nathusius (1977), S. 25

⁴⁰ Vgl. Klandt (1984a); Plaschka (1986); Goebel (1990)

⁴¹ Vgl. Bögenhold (1987)

⁴² Vgl. Baldegger (1988); Unterkofler (1989)

⁴³ Vgl. Lück/Böhmer (1994), S. 403 - 420

⁴⁴ Vgl. Szyperski/Roth (1990)

⁴⁵ Vgl. Dieterle/Winckler (1995)

Das charakteristische Merkmal des Gründers ist dabei, dass „er eine neue Kombination durch Schaffung einer neuen bzw. in wesentlichen Komponenten bisher nicht existenten Wirtschaftseinheit durchsetzt.“⁴⁶ Die Neuerung des vorher nicht in der gleichen Struktur existierenden Systems ergibt sich aus der Durchsetzung neuer Kombinationen. Dabei handelt es sich um fünf Aktionsalternativen:⁴⁷

1. Herstellung eines neuen Gutes bzw. der neuen Qualität eines bestehenden Gutes;
2. Einführung einer neuen Produktionsmethode;
3. Erschließung eines neuen Absatzmarktes;
4. Nutzung neuer Bezugsquellen von Rohstoffen oder Halbfabrikaten;
5. Durchführung einer auf die bestehenden Marktverhältnisse bezogenen Neuorganisation.

Bei dem Unternehmensgründer handelt es sich um eine Person, die, beginnend mit dem Willen sich selbstständig zu machen, die Phasen durchläuft, die zu einer Unternehmensgründung führen. Man schließt sie mit einem finanziell-juristischen Akt ab, der das neue Unternehmen dann „de jure“ entstehen lässt. Nach der Aufnahme der Geschäftstätigkeit sollte der Gründer dabei idealtypisch tätiger Eigentümer des von ihm geschaffenen Unternehmens sein.⁴⁸

Empirische Untersuchungen zeigen, dass der statische Unternehmerbegriff im allgemeinen Sprachgebrauch über den funktionalen dominiert. Schmolders⁴⁹ kommt in einer empirischen Untersuchung zum Unternehmerbegriff in Deutschland zu dem Ergebnis, dass für die meisten Befragten Eigentums- und Leitungsaspekte in Bezug auf das Unternehmen darüber entscheiden, ob jemand Unternehmer ist oder nicht. Dies scheint auch einer der Gründe zu sein, warum sich der Begriff des Unternehmensgründers entwickelt hat. Der englische Begriff Entrepreneur ist hingegen in Bezug auf die Unternehmensgründung wesentlich handlungsorientierter.

Allgemein kann man sagen, dass es keine einheitliche Auffassung darüber gibt, was ein Entrepreneur ist. Etymologisch lässt sich der Begriff auf das französische Wort „entreprendre“ (deutsch: etwas unternehmen, dazwischengehen) zurückführen. Ein Blick zurück in das 14. Jahrhundert zeigt, dass zu diesem Zeitpunkt im Englischen lediglich das Wort „undertaker“ eine kaufmännische Betätigung im allgemeinen beschrieb. Dieses Wort überlebte bis zum 18. Jahrhundert. Über die ökonomische Theorie mit den Arbeiten von Jean-Baptiste Say wurde zunächst der französische Stamm übernommen und der Begriff „enterpriser“ verwendet. Im 19. Jahrhundert setzten sich dann zwei Formen des Entrepreneurs im Englischen durch: der Entrepreneur, verstanden als „director or manager of a public musical institution“ und „the one who gets up entertainments“ und der „entrepreneur“ als „undertaker“ (Unternehmer) im allgemein kaufmännischen Sinne. Erst im 20. Jahrhundert wurde dann auch im Englischen der Begriff „entrepreneur“ im allgemein kaufmännischen Sinne definiert als „one who undertakes an enterprise, one who owns and manages a business; a person who takes risk of profit or loss.“⁵⁰

Wesentlich ist, dass die modernen Definitionen des Begriffes Entrepreneurship eine Verschiebung von der Konzentration auf die Charakteristika des Unternehmers hin zu den Merkmalen des unternehmerischen Prozesses widerspiegeln. Alle neueren Veröffentlichungen folgen diesem Paradigmenwechsel und Beschreiben Entrepreneurship als Handlungsprozess, definieren also den Entrepreneur über sein marktorientiertes Handeln. Erst in zweiter Linie werden Persönlichkeitsmerkmale betrachtet, um beurteilen zu können, an welchen Stufen des ökonomischen Prozesses welche Verhaltensweisen unterstützend wirken. Mit dem Entrepreneurshipbegriff befasst sich in Deutschland vor allen Dingen Faltin⁵¹. Er versteht unter Entrepreneurship „die Entwicklung neuer unternehmerischer Ideen und ihre Umsetzung am Markt.“⁵²

⁴⁶ Szyperski/Nathusius (1977), S. 25

⁴⁷ Vgl. Schumpeter (1952), S. 100f

⁴⁸ Vgl. Szyperski/Nathusius (1977), S. 30

⁴⁹ Vgl. Schmolders (1973)

⁵⁰ Oxford English Dictionary (1989), Bd. V, S. 307

⁵¹ Vgl. Faltin (1993)

⁵² Faltin/Ripsas/Zimmer (1998), S. 3

Auch der Begriff Unternehmensgründer bezieht sich ausschließlich auf kleine Einheiten und entspricht damit vom Charakter her sowohl dem Begriff Entrepreneurship als auch der englischen Formulierung „new venture creation“, die häufig als Synonym für Entrepreneurship verwandt wird.

Die beiden Begriffe Unternehmer im funktionalen Sinne und Unternehmensgründer können synonym verwendet werden. Beide eignen sich aber nur begrenzt zur Übersetzung des Begriffs Entrepreneurship.

Es verbleibt nun, den Begriff des Existenzgründers zu konkretisieren und ihn in Bezug zu den Begriffen Entrepreneur, Unternehmer und Unternehmensgründer zu setzen. Unterkofler verweist darauf, dass der Gegenstand des Begriffs Existenzgründer primär das Arbeitsverhältnis der Person und nicht so sehr das Unternehmen oder die ökonomische Funktion ist. Der Begriff Existenzgründung wird häufig fälschlicherweise mit dem Begriff der Unternehmens(neu)gründung gleichgesetzt. Dabei ist zu beachten, dass bei der Unternehmens(neu)gründung eine Wirtschaftseinheit geschaffen wird, während bei einer Existenzgründung der Gründer bzw. dessen Wechsel vom bisher abhängigen Beschäftigungsverhältnis, vom Ausbildungsverhältnis oder von der Arbeitslosigkeit in die unternehmerische Selbstständigkeit im Vordergrund steht.⁵³ Jeder Entrepreneur ist auch Existenzgründer, aber nicht jeder Existenzgründer ist auch ein Entrepreneur.

2.2 Die Phasen der Unternehmensgründung

Die Bezeichnungen der einzelnen Phasen vor und nach der Gründung, deren Inhalte sowie zeitpunkt- oder ereignisbezogene Anfangs- und Endpunkte werden in der Literatur zur Gründungsforschung sehr unterschiedlich beschrieben. Verbreitet ist die Anlehnung an den Produkt-, Lebens-, Markt- oder Krisenzyklus.⁵⁴ Dabei setzt man vielfach eine idealtypische Unternehmensentwicklung voraus. Die in der Literatur vorkommenden Vorschläge beziehen zum Teil allgemeingültige, dafür aber einfache Abläufe ein (z.B. Gründungs-, Umsatz- und Liquidationsphase oder Vorbereitungs-, Gründungs- und Errichtungsphase etc.), bei anderen beginnt die Betrachtung erst nach erfolgter Gründung.⁵⁵

Die Phasen der Entwicklung eines Unternehmens vor oder nach der Gründung laufen aber keineswegs immer gleich ab. Da sich die meisten Modelle nicht auf eine empirische Untersuchung stützen, kann man davon ausgehen, dass die Entwicklung von Unternehmen in der Praxis nur in Ausnahmefällen mit einem der Modelle beschrieben werden kann.

An ein allgemeingültiges Ablaufschemata wird daher eine Reihe von Anforderungen gestellt. Es muss die Zeit vor und nach der Gründung beinhalten. Dabei gilt es, die Unterschiede zwischen den Branchen, Arten der Unternehmen (Produktion, Dienstleistung, Handel) sowie den angebotenen Produkten bzw. Dienstleistungen (Innovationen oder Imitationen) zu integrieren. Dies gilt auch für die Unterschiede der Person des Gründers sowie äußere Faktoren, die den Einfluss auf Planung, Gestaltung und Durchführung einer Unternehmensgründung haben. Zudem wäre eine eindeutig zeitliche oder ereignisbezogene Abgrenzung der einzelnen Phasen zu wünschen, ist aber nicht immer durchführbar und notwendig. Da die Vorgänge innerhalb der einzelnen Phasen aber keineswegs immer nacheinander ablaufen, sondern vielmehr Rückkopplungen zu vorhergehenden Entscheidungen stattfinden, spricht man von einem iterativen Modell. Innerhalb des Prozesses nehmen sowohl Informationen wie die Detaillierung der Problemstellungen zu. Rückkopplungen ermöglichen es, Entscheidungen einer vorangegangenen Stufe anzupassen oder auch neu zu treffen.

Der Prozess der Unternehmensgründung beginnt mit dem allgemeinen Wunsch des potentiellen Gründers, ein eigenes Unternehmen zu gründen. Die Faktoren, die für eine Entscheidung zur Selbstständigkeit eine Rolle spielen, sollen hier nicht ausführlich behandelt werden, da sich diese Arbeit im Rahmen

⁵³ Vgl. Unterkofler (1989); Klandt (1984)

⁵⁴ Vgl. Hunsdieck/May-Strobl (1986), S. 9f; Kirschbaum (1982), S. 62ff; Klandt (1984), S. 53ff; Szyperski/Nathusius (1977), S. 30ff; Zahn/Unterkofler (1986), S. 14

⁵⁵ Vgl. Heinen (1977), S. 149ff; Jäger (1976), S. 787; Albach (1984), S. 31

der Nachgründungsdynamik bewegt. Für eine ausführliche Darstellung dieser Faktoren sei auf zahlreiche Literatur zu dieser Thematik verwiesen.⁵⁶

2.2.1 Die Experimentierphase

Mit dem allgemeinen Wunsch ein eigenes Unternehmen zu gründen, kommt der potentielle Gründer über das Stadium der Unverbindlichkeit hinaus, wird also die Experimentierphase eingeleitet.⁵⁷ Innerhalb dieser beschäftigt sich der potentielle Gründer erstmals mit Fragen der Unternehmensgründung sowie den dabei für ihn auftretenden Problemen und bewertet diese. Am Ende dieser Phase steht grundsätzlich der Entscheid, mit der Planung des eigenen Unternehmens fortzufahren oder nicht. Inwieweit die erste Phase bereits konkrete Planungen des eigenen Unternehmens enthält, wird von Fall zu Fall verschieden sein. Aus diesem Grund überlappen sich die Experimentierphase und die Konzeptionsphase ebenso, wie dies auch bei der Errichtungs- und Entwicklungsphase mit der Konzeptionsphase der Fall ist.

2.2.2 Die Konzeptionsphase

Im Rahmen der Konzeptionsphase werden nun die Grundstrategie und das Leitbild des Unternehmens (Gesamtkonzeption) sowie einzelne Ziele, Mittel und Verfahren im Rahmen der Entwicklung eines leistungswirtschaftlichen, finanzwirtschaftlichen und sozialen Konzepts bestimmt. Dabei sind Entscheidungen über das Formalziel, so z.B. die anzustrebende Rendite nach einer bestimmten Anzahl von Jahren, aber insbesondere über das Sachziel, wie etwa in welchen Marktbereichen operiert werden soll und welche Produkte auf jeden Fall auszuschließen sind, zu treffen. Auch ein Zeitplan für die Durchführung der weiteren Schritte sollte erstellt werden. In dieser Phase erfolgt unter anderem auch die Entwicklung von Alternativen, die dann im Anschluss hinsichtlich ihrer Durchführbarkeit zu überprüfen sind. Abschließend erfolgt eine Entscheidung über diejenige Alternative, die mit dem Gründungsvorhaben verwirklicht werden soll.

Die Konzeptionsphase wird mit dem formal-juristischen Akt der Unternehmensgründung abgeschlossen. Dies kann je nach Rechtsform der Unternehmen, in unterschiedlicher Art und Weise erfolgen. Das Unternehmen ist damit entstanden, was allerdings noch nicht gleichzusetzen ist mit der tatsächlichen Aufnahme der Geschäftstätigkeit. Diese Vorgänge können parallel ablaufen, müssen es jedoch nicht.

2.2.3 Die Errichtungs- und Entwicklungsphase

Die Errichtungs- und Entwicklungsphase beinhaltet den technisch-organisatorischen Aufbau und die Ausgestaltung des Unternehmens. In dieser Phase werden die konkrete Ausgestaltung des gegründeten Unternehmens und speziell dessen organisatorische, technische, juristische, standort- und betriebsstättenbezogene Merkmale festlegt.⁵⁸ Daneben werden in dieser Phase die Produkte oder Dienstleistungen bis zur Serienreife bzw. Markteinführung entwickelt. Dieser Schritt kann jedoch nicht ausschließen, dass der Gründer wesentliche Verbesserungen oder Veränderungen in der nachfolgenden Phase vornimmt. Die Errichtungs- und Entwicklungsphase ist durch Entscheidungstatbestände gekennzeichnet, die der Aufnahme und Verbesserung des Ablaufs der Geschäftstätigkeit dienen.

Am Ende der Errichtungs- und Entwicklungsphase kommt es zu einer Ja/Nein-Entscheidung, die einen Punkt markiert, den man als „point of no return“ bezeichnet. Ist an dieser Stelle eine positive Entscheidung getroffen worden, so kann eine Rückkehr zu vorangegangenen Planungsschritten nicht mehr ohne gravierende Verluste erfolgen. Bis zu diesem Punkt ist der Gründungsplanungsprozess soweit fortgeschritten und durch eine Vielzahl von Änderungen und Anpassungen auf eine bestimmte Konzeption hin zugeschnitten, dass ein originäres, in sich schlüssiges und tragfähiges Konzept erreicht ist. Ihren Abschluss findet diese Phase im definitiven Markteintritt des Unternehmens.

⁵⁶ Vgl. Baldegger (1988); Etter (1999); Kamp/Langen/Naujoks (o.J.); Szyperski/Nathusius (1997), S. 299-309

⁵⁷ Vgl. Heuss (1965), S. 25

⁵⁸ Vgl. Jäger (1976), Sp. 788

Unter realen Verhältnissen werden sich diese Schritte jeweils überlappen und es wird zu Rückkopplungen und gänzlichen Neuanfängen kommen. Innerhalb der einzelnen Phasen sind eine Vielzahl von Entscheidungen und Maßnahmen zu treffen, wie z. B. im Rahmen der Durchführbarkeitsstudie auch Märkte zu testen sind und erste Kontakte zu potentiellen Kunden hergestellt werden. Auf Einzelheiten soll an dieser Stelle nicht eingegangen werden.

Die Gründungsphase des Unternehmens umfasst also die Gesamtheit aller Planungs- und Vorbereitungsschritte, die zur Geschäftsaufnahme führen. Sie ist abzugrenzen gegenüber den darauf folgenden Phasen der Entwicklung und Bewährung des Unternehmens. Schon jetzt sei darauf hingewiesen, dass eine eindeutige Abgrenzung zwischen Gründungs- und Frühentwicklungsphase nicht möglich ist. Sie sollen dennoch zur klaren terminologischen Bestimmung und differenzierteren Darstellung typologisch getrennt werden.

Ein möglicher Verlauf des Lebenszyklus eines Unternehmens wird in Abbildung 1 dargestellt.

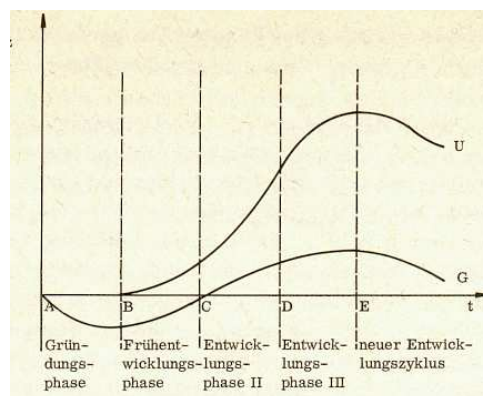


Abbildung 1: Der Lebenszyklus eines Einproduktunternehmens.
Darstellung nach Szyperski/Nathusius (1977)

Mit der Darstellung des Lebenszyklus eines Unternehmens nach Szyperski und Nathusius ist die Abgrenzung der Gründungsphase gegenüber der Frühentwicklungsphase möglich. Geht man von der Umsatzentwicklung aus, so gilt, dass die Gründungsphase den Bereich darstellt, in dem noch keine Umsätze gemacht werden. Dies ist in Abbildung 1 die Strecke A-B. Sobald durch anlaufende Geschäftstätigkeit auch Umsätze realisiert werden, tritt das Unternehmen in die Frühentwicklungsphase.

Mit Hilfe der Gewinnkurve ist hingegen eine so klare Abgrenzung der Gründungsphase nicht möglich. Wichtig für die Problemsituation des Gründers ist jedoch die Tatsache, dass es während der Gründungsphase sowie auch noch für eine erhebliche Zeit danach meist noch nicht möglich ist, Gewinne zu realisieren, da zunächst einmal die Entwicklungs-, Planungs-, Errichtungs- und Markterschließungskosten sowie die darauf folgenden Marktsicherungskosten zu negativen Ergebnissen führen.

2.2.4 Die Bewährungs- oder Frühentwicklungsphase – die Nachgründungsdynamik

Im Anschluss an die Gründungsphase, in der Bewährungs- oder Frühentwicklungsphase, zeigt sich der Erfolg oder Misserfolg aller vorangegangenen Schritte durch eine Beurteilung des Marktes. In dieser Phase können zwar Umsätze gemacht werden, ein starkes Wachstum erfolgt jedoch nicht, da zunächst Widerstände zu überwinden sind und das neugegründete Unternehmen insgesamt zu einem eigenen Profil zu finden hat. Diese Phase wird in der Gründungsliteratur oftmals in zwei oder gar drei Teilbereiche untergliedert.⁵⁹

In der Entwicklungsphase II kann es dann zu erheblichen Umsatzzuwächsen kommen, wenn das Produkt voll am Markt akzeptiert wird und auf erhebliche Nachfrage trifft.

⁵⁹ Vgl. Albach (1984), S. 3ff; Bellinger (1984) Sp. 1723; Stoehr (1979), S. 535; Szyperski/Nathusius (1977), S. 31f

In der Entwicklungsphase III verringern sich die Umsatzzuwachsraten, die Gewinne erreichen ihren Wendepunkt. Es treten in vermehrtem Maße imitatorische Unternehmer auf, die durch die guten Gewinnmöglichkeiten von dem neuen Markt angezogen werden. Es kommt insgesamt in dem Markt zu zurückgehenden Gewinnanteilen, der Pioniervorsprung des Unternehmens ist aufgezehrt. Das Unternehmen wird sich entweder mit dem erreichten Stand zufrieden geben, und sich dabei den Gefahren des Operierens in einem schrumpfenden Gesamtmarkt mit abnehmenden Gewinnraten aussetzen oder einen neuen Entwicklungszyklus durch Hereinnahme neuer Produkte in das Leistungsprogramm einleiten.

Die Dauer dieser Phase schwankt in der Literatur zwischen fünf und acht Jahren. Es stellt sich die Frage, wodurch das Ende dieser Phase angezeigt bzw. wann ein Unternehmen als etabliert gelten kann?

Die Festlegung eines solchen Zeitpunktes würde allerdings die Unterschiede der Unternehmensgründungen bzgl. ihrer Art, Branche und Produkte bzw. Dienstleistungen unberücksichtigt lassen. Auch eine Quantifizierung durch absolute (Umsatz, Gewinn, Cash-Flow etc.) oder relative (z.B. Umsatz-, Gewinn oder Mitarbeiterwachstum) Unternehmenswerte wird kaum zu weiteren Erkenntnissen führen.

Daraus folgt für eine Arbeitsdefinition des Begriffes Nachgründungsdynamik:

- Unter dem Begriff der Nachgründungsdynamik wird in dieser Arbeit die Entwicklung der Unternehmen nach dem Markteintritt verstanden; dieser Begriff entspricht demnach der Bewährungs- oder Frühentwicklungsphase.

2.3 Formen und Arten der Unternehmensgründung

Dieses Teilkapitel behandelt die verschiedenen Formen sowie die Arten der Gründung eines Unternehmens. Das Ziel ist es, neben einer Einführung in dieses Gebiet den weiteren Rahmen für die eigene Untersuchung herzuleiten und abzugrenzen.

2.3.1 Allgemeine Formen der Unternehmensgründung

Zunächst kann zwischen selbstständigen und unselbstständigen Gründungen unterschieden werden, und zwar in dem Sinne, dass selbstständige Gründungen durch einen Gründer erfolgen, der in einem selbstständigen Arbeitsverhältnis steht und die Gründung zum Aufbau oder zur Sicherung einer selbstständigen Unternehmerischen Existenz durchsetzt. Unselbstständige Gründungen erfolgen durch Gründer, die in abhängiger Stellung beschäftigt sind und die Gründung als Teil ihres Aufgabenbereiches durchführen.

In einer weiteren terminologischen Abgrenzung können originäre und derivate Gründungen unterschieden werden. Dabei ist hinsichtlich der Strukturexistenz zu prüfen, ob es sich bei einem Unternehmen um eine völlig neugeschaffene Wirtschaftseinheit handelt, oder ob das Unternehmen vor dem Gründungsakt schon in einer anderen Form existiert hat. Dementsprechend handelt es sich bei derivativen Gründungen um solche Fälle, in denen eine existierende Wirtschaftseinheit durch Übernahme, Umgründung oder sonstige Maßnahmen, die wesentliche Strukturmerkmale ändern, in eine neue Unternehmenseinheit transformiert werden und dabei erhebliche Teile ihrer bisherigen Identität verlieren.

Originäre Gründungen sind hingegen dadurch gekennzeichnet, dass ein völliger Neuaufbau ohne Rückgriff auf eventuell vorhandene Unternehmensteile erfolgt. Originäre Gründungen sind damit durch einen breiteren Aktionsraum und entsprechend geringere Restriktionen durch vorhandene Strukturen in ihren Entscheidungen offener. Andererseits sind jedoch mangelnde Erfahrungen über Strukturkomponenten und –verhalten mit einem größeren Risiko verbunden.

Die Merkmale der Strukturexistenz und der Selbstständigkeit ergeben miteinander kombiniert die gesamte Breite an möglichen Gründungsformen, wie in der folgenden Tabelle dargestellt.

	Derivate Gründungen	Originäre Gründungen
Unselbstständige Gründungen	Fusion/ Umgründung (1)	Betriebsgründungen (2)
Selbstständige Gründungen	Existenzgründung durch Betriebsübernahme (3)	<i>Unternehmensgründungen</i> (4)

Tabelle 2: Gründungsformen. Darstellung nach Szyperski/Nathusius (1977)⁶⁰

Kombinationen derivater und unselbstständiger Gründungen (Feld 1) werden als unechte Gründungen bezeichnet. Sie können z.B. in Form der Übernahme eines bestehenden Unternehmens durch ein Unternehmen und Eingliederung in dessen Entscheidungsbereich als Tochtergesellschaft auftreten. Die Identität der übernommenen Einheit kann durch den Wechsel in der Trägergesellschaft in erheblichem Maße verändert werden. Andererseits sind hier aber insbesondere all diejenigen Fälle zu subsumieren, in denen eine Wirtschaftseinheit ohne wesentliche Korrektur der Unternehmenskonzeption und der laufenden Geschäftsgewohnheiten geräuschlos in ein bestehendes Unternehmen als neue Teileinheit eingegliedert wird. In diesen Fällen noch von Gründung zu sprechen, ist schon deshalb nicht gerechtfertigt, weil sich im Extremfall einzig der Kapitaleigner ändert und die Identität der ursprünglichen Einheit weitgehend erhalten bleibt. Die mit diesen Formen zusammenhängenden Phänomene werden allgemein als Fusions- und Umwandlungsprobleme behandelt und unterscheiden sich in erheblichem Maße von den spezifischen Gründungsproblemen. Deshalb ist es sinnvoll diese Ausprägung von den echten Ausprägungen zu separieren.

Selbstständig-derivate Gründungen (Feld 3) entsprechen der in Feld 1 angesprochenen Form mit der Ausnahme, dass die Person des Gründers als selbstständiger Gewerbetreibender auftritt, der sich mit der Übernahme einer an sich bestehenden Wirtschaftseinheit eine selbstständige unternehmerische Existenz aufbauen will. Man spricht hier von Existenzgründung durch Übernahme, da die berufliche Veränderung des Gründers von einer bisher abhängigen Beschäftigung in die Selbstständigkeit im Vordergrund steht und dazu ein vorhandener Unternehmensbestand übernommen wird.

Unselbstständig-originäre Gründungen (Feld 2) liegen vor, wenn durch ein bestehendes Unternehmen eine neue abgrenzbare Wirtschaftseinheit geschaffen wird. Dies kann der Fall sein, wenn im Rahmen von Diversifikationsstrategien neue Märkte und/oder Produkte erschlossen werden sollen und dazu die Gründung eines Zweigbetriebes erfolgt. Dabei kann dann nicht von einer vorhandenen Einheit ausgegangen werden, die nach Umwidmung wie im Fall des Feldes 1 unter neuer Trägerschaft und Zielsetzung mit geänderter Identität weiterexistiert. Vielmehr wird eine gänzlich neue Organisation aufgebaut, die als relativ autonome Einheit in bisher noch nicht existierender Form in einem bestimmten raumzeitlichen Zusammenhang entsteht und in jeder einzelnen ihrer Komponenten neu zu definieren ist. Man spricht hier von „Betriebsgründung“, da die neugeschaffene Einheit als ein abhängiger Betrieb Teil eines größeren Unternehmens ist und nicht der oben genannten Definition des Unternehmens (selbstständige Wirtschaftseinheit) entspricht.

Während die Gründungsaufgabe bei der unselbstständig-originären Gründung dadurch erleichtert wird, dass gewisse Erfahrungen auf der Seite der gründenden Muttergesellschaft vorhanden sind und für die Gründung ausgenutzt werden können, ist der Fall des Neubeginns in Form einer selbstständig-originären Gründung (Feld 4) durch extreme Breite des Entscheidungsfeldes und einseitiges Wissens- und Erfahrungspotential des Entscheidungsträgers in der Person des Gründers zu kennzeichnen. Gründer ist hier eben nicht eine schon existierende Unternehmensseinheit, die bei weitgehender Arbeitsteilung über eine Vielzahl spezialisierter Aufgabenträger verfügt, deren Erfahrung und spezialisiertes Wissen bei der Gründung helfen können. Der Gründer steht im Fall der selbstständig-originären Gründung vielmehr relativ isoliert vor seiner Aufgabe, woraus sich sehr spezielle Probleme ergeben können. Zudem kann bei der selbstständig-originären Gründung nicht von einem bestimmten Betriebs-

⁶⁰ Darstellung nach Szyperski/Nathusius (1977), S. 27

bestand ausgegangen werden. Das Feld möglicher Alternativen der Gestaltung des neuzugründenden Unternehmens ist in keinem anderen der hier genannten Fälle so offen, wie es bei der selbstständig-originiären Gründung gegeben ist. Da das Ergebnis des Gründungsvorganges eine selbstständige neu-geschaffene Wirtschaftseinheit ist, sprechen wir in diesen Fällen von Unternehmensgründungen.

Anhand der Ausführungen wird deutlich, dass die verschiedenen Gründungsformen in sehr unterschiedlichen Ausprägungen auftreten können. Die Übernahme eines Betriebes durch einen selbstständigen Gewerbetreibenden kann dem völligen Neubeginn eines Unternehmens sehr ähneln, wenn nämlich der vorhandene Betriebsbestand für die Zielsetzung des Gründers nur geringen Wert hat und weitestgehenden Änderungen unterworfen wird. Die Variabilität der einzelnen Faktoren im Entscheidungsprozess kommt der Situation des völligen Neubeginns recht nahe. Andererseits kann der Aufbau eines Zweigbetriebes durch ein bestehendes Unternehmen ebenfalls den Gegebenheiten im Fall des völligen Neubeginns ähneln, insbesondere wenn das Gründungsvorhaben in einem unbekanntem sozio-ökonomischen Umsystem – wie z.B. im Ausland – durchgeführt werden soll. Um die damit verbundenen speziellen Risiken abzubauen, werden ja solche Gründungen häufig in Form von „Joint Ventures“ durchgeführt.

Das gewählte Einteilungsschema bietet nur eine grobe Abgrenzung und Unterteilung der Gründungsfälle. Es soll helfen, den engeren Kreis der Unternehmensgründungen herauszuschälen. Im weiteren Verlauf der Ausführungen werde ich mich auf den Fall der selbstständig-originiären Gründungen beschränken. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die getroffenen Aussagen nicht auch Relevanz für die drei anderen Gründungsformen haben. Die Unternehmensgründungen werden jedoch herausgegriffen, da in ihnen die Situation des Gründungsvorhabens in extremer Weise deutlich wird.

Selbstständig-originiäre Gründungen sollen in dieser Arbeit nach Szyperski und Nathusius als „Gründungen im engeren Sinne“ definiert werden und sich damit von den anderen Gründungsformen abgrenzen. Letztere sollen dementsprechend als „Gründungen im weiteren Sinne“ bezeichnet werden, da sie zwar große Ähnlichkeiten mit der Form in Feld 4 besitzen, andererseits aber auch sehr spezifische Charakteristika aufweisen.

2.3.2 Arten der Unternehmensgründung

Die Gliederung der Gründungsarten eines Unternehmens kann nach Forstmoser nach den folgenden Kriterien erfolgen:⁶¹

1. Nach der Rechtsform des gegründeten Unternehmens: Einzelunternehmen, Kollektivgesellschaft, Kommanditgesellschaft, Aktiengesellschaft, Kommanditaktiengesellschaft; Gesellschaft mit beschränkter Haftung. Eine vertiefte Behandlung jeder dieser Rechtsformen oder Kriterien, die zur Wahl der geeigneten Unternehmensform führen, würde den Rahmen dieser Arbeit bei weitem sprengen. Aus diesem Grund sei auf die reichliche und für die verschiedensten Bedürfnisse ausgerichtete Fachliteratur verwiesen.⁶²
2. Nach dem Vorliegen oder Fehlen bestimmter qualifizierender Tatbestände: Qualifizierte Gründung, Einfache Gründung. Von einer qualifizierten Gründung wird gesprochen, wenn der Tatbestand einer Sacheinlage- oder Sachübernahmegründung vorliegt oder man den Gründern besondere Vorteile gewährt. Die Gefahren einer qualifizierten Gründung liegen in der Möglichkeit, dass man durch eine Überbewertung der Sacheinlagen die Gesellschaft von Anfang an schwächt bzw. die Aktionäre benachteiligt. Daher hat der Gesetzgeber für die qualifizierte Gründung Schutzmaßnahmen vorgesehen. Bei einer einfachen Gründung liegt keiner der genannten qualifizierten Tatbestände vor.
3. Bei der Aktiengesellschaft findet zudem noch die Unterscheidung nach dem beteiligten Personenkreis bzw. der Zeitpunktbezogenheit der Gründung statt: Simultan- oder Einheitsgründung; Sukzessiv-, Stufen- oder Zeichnungsgründung. Für die in der Praxis sehr häufig anzutreffende Simultangründung ist charakteristisch, dass die Gründer sämtliche Aktien übernehmen und dadurch mit den

⁶¹ Vgl. Forstmoser (1981), S. 206f; Bellinger (1984), Sp. 1724f

⁶² Vgl. Forstmoser (1981); Forstmoser/Meyer-Hayoz (1980); Hummel (o.J.), S: 3ff.; Meyer-Hayoz/Forstmoser (1981); Nathusius (1980), S. 37ff.; Rentrop (1984); Schaub (1982); Szyperski (1980), S. 309-320

zukünftigen Aktionären identisch sind. Da nur Formvorschriften für den Gründungsakt im engeren Sinne bestehen, die weiteren Verfahren aber nach den Vorstellungen der Beteiligten gestaltbar sind ist diese Form der Gründung relativ einfach. Durch die Sukzessivgründung haben Unternehmensgründer die Möglichkeit, die Aktien ganz oder zum Teil an Dritte zu veräußern. Gründer und Aktionäre sind demnach nicht identisch. Um den Schutz der nicht von Anfang an beteiligten Aktionäre sicherzustellen, ist diese Art der Gründung im Gesetz wesentlich ausführlicher geregelt und zeigt sich z.B. in bestimmten Publizitätsvorschriften. Die konstituierende Generalversammlung wird hier als Gründungsakt angesehen und schließt die Konzeptionsphase ab. Die Simultan- wie auch die Sukzessivgründung kann in Form einer qualifizierten oder einfachen Gründung erfolgen.

In dieser Arbeit sollen sämtliche der hier aufgeführten Arten der Unternehmensgründung in der Untersuchung der empirischen Daten berücksichtigt werden, sofern das gegründete Unternehmen auf die Erzielung eines Gewinns ausgerichtet ist. Die so genannten Non-Profit-Unternehmen sollen aufgrund ihrer spezifischen Ausrichtung und der dadurch erschwerten Vergleichbarkeit keine Berücksichtigung finden. Dies gilt sinngemäß auch für die Rechtsform der Genossenschaft, die aus diesem Grund nicht behandelt wird. Der Zweck einer Genossenschaft liegt in der Hauptsache in der Förderung oder Sicherung bestimmter wirtschaftlicher Interessen der Mitglieder in der Gemeinschaft und nicht in der Erzielung eines positiven Betriebsergebnisses.

2.4 Der Gründungserfolg

Das zentrale Erklärungsproblem bzw. das Forschungsobjekt der empirischen Analysen dieser Arbeit ist neben der Analyse der Interaktionseffekte potentieller Erfolgsfaktoren untereinander der Erfolg neugegründeter Unternehmen, der Gründungserfolg. Der Erfolgsmaßstab dient der Beurteilung der von den internen und externen Faktoren ausgehenden Wirkung. Um also eine erfolgreiche von einer erfolglosen Unternehmensgründung unterscheiden zu können, und nicht zuletzt überprüfen zu können, ob Kooperationsbeziehungen sich positiv auf den Erfolg eines Unternehmens auswirken, muss zunächst die folgende Frage beantwortet werden: Was wird unter dem Begriff Erfolg verstanden?

Müller-Böling und Klandt definieren das Stattfinden einer Gründungsaktivität sozusagen als erste Stufe des Gründungserfolges als Forschungsobjekt. Das Überleben einer Gründungsaktivität ist demnach als zweite Stufe des Gründungserfolges zu verstehen. Davon werden andere qualifizierte Formen des Gründungserfolges differenziert nach ökonomischen Dimensionen und außerökonomischen Dimensionen unterschieden (vgl. Tabelle 3). Die bedeutsamen Aspekte eines qualifizierten Gründungserfolges beziehen sich u.a. auf Fragen nach der Überlebensdauer neugegründeter Unternehmen, nach der Schaffung neuer Arbeitsplätze durch Gründungen und nach der Entwicklung des Umsatzes, des Gewinnes und der Rentabilität.

Gründungserfolg	
• Stattfinden einer Gründungsaktivität	
• Existenzsicherung	
• Qualifizierter Gründungserfolg:	
• Ökonomische Dimensionen:	• Außerökonomische Dimensionen
Umsatz	Gründungszufriedenheit
Gewinn	Arbeitszufriedenheit
Rendite	Lebenszufriedenheit
	Politische Stabilität
Arbeitsplätze	
Wertschöpfung	
Einkommen	
Wohlfahrt	
Versorgung	
Wachstum	

Tabelle 3: Gründungserfolg als Forschungsobjekt nach Nathusius/Klandt/Kirschbaum (1984)

Der Erfolg eines Unternehmens lässt sich über zahlreiche Kennziffern erfassen, so dass im Zuge dieser Arbeit komplexitätsreduzierende Entscheidungen notwendig sind.

Nach der Definition von Müller-Böling und Klandt gilt die Gründungsaktivität selbst sozusagen als erste Stufe des Gründungserfolges. Demnach wären alle in eine Untersuchung der Nachgründungsdynamik einbezogenen Unternehmen „erfolgreich“. Die Gründungsaktivität an sich kann also in dieser Arbeit nicht das entscheidende Definitionskriterium sein.

In der Realität verfolgen Unternehmen unterschiedliche Ziele bzw. gewichten ihre Zielsetzungen unterschiedlich. Grundlegend im Kontext von Untersuchungen neugegründeter Unternehmen erscheint zunächst die Frage, ob eine Neugründung über eine gewisse Zeitspanne hinweg überleben kann oder nicht. „Bestand bzw. Überleben lässt sich als Minimalkriterium unternehmerischen Erfolgs ansehen“⁶³. Das Überleben einer Gründungsaktivität kann also als zweite Stufe des Gründungserfolges bezeichnet werden.⁶⁴ Neben diesem Bestandskriterium lassen sich die möglichen weiteren Kriterien für die Erfolgsmessung in außerökonomische (Zielerreichungsgrad, Arbeitszufriedenheit, Lebenszufriedenheit etc.) und ökonomische (Umsatz, Jahresüberschuss, Rentabilität etc.) Kriterien einteilen.⁶⁵ Zahn und Unterkofler untergliedern den mit Unternehmensgründungen verbundenen Erfolg in folgende drei Kategorien: Individuelle, einzel- und gesamtwirtschaftliche Wirkungen.⁶⁶

Außerökonomische Kriterien zur Erfolgsmessung basieren auf der subjektiven Beurteilung der an der Unternehmensentwicklung maßgeblich beteiligten Personen. Dies entspricht den als „Individuelle Wirkungen“ bezeichneten Kriterien. Diese Wirkungen müssen nicht immer materieller Natur sein.⁶⁷ Hier spielt unter anderem eine Rolle, inwieweit dieser Personenkreis seine mit der Unternehmensgründung verbundenen Ziele verwirklicht sieht. Dabei kann unterstellt werden, dass der Erfüllungsgrad der Erwartungen hinsichtlich der Selbstständigkeit in hohem Maße mit der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens korreliert, d.h. eine zufrieden stellende (wirtschaftliche) Unternehmensentwicklung schlägt sich in einem hohen Erfüllungsgrad nieder, während dieser wiederum rückwirkend die Motivation und auch das Engagement des Gründers für die erfolgreiche Weiterführung des Unternehmens positiv beeinflusst.

Je höher die Zahl der beteiligten Personen und je geringer die Interessenhomogenität, desto problematischer ist die Festlegung eindeutiger außerökonomischer Erfolgsmaßstäbe. Hinzu kommt, dass sich die Ziele im Laufe der Unternehmensentwicklung ändern können.⁶⁸ Der personenbezogene Erfolg ist dementsprechend nicht Thema dieser Arbeit.

Ökonomische Kriterien zur Erfolgsmessung basieren auf quantitativ messbaren Größen und sind somit unabhängig von den subjektiven Einschätzungen einzelner Personen.

Die inhaltliche Füllung des qualifizierten ökonomischen Gründungserfolges hängt wesentlich von der Betrachtungsebene, d.h. vom Bezugssystem, das man einer Erfolgsbeurteilung zugrunde legen will, ab. Einzelwirtschaftliche Wirkungen (Beschäftigung, Rentabilität, Marktanteil) sind direkt das Unternehmen charakterisierende Größen und entsprechend auf mikroökonomischer Ebene messbar, während gesamtwirtschaftliche Wirkungen (Auswirkungen auf die Konjunktur, Beschäftigung, Steuern, Strukturwandel, technischer Fortschritt) aggregierte Größen darstellen und dementsprechend nur auf makroökonomischer Ebene erfassbar sind. Nach Ausscheiden der Aspekte der Makro-Ebene und auch der objektiven und subjektiven persönlichen Erfolgsgrößen richtet sich die Forschungsperspektive dieser Untersuchung auf den unternehmensbezogenen Erfolg, im speziellen auf die finanzwirtschaftlichen As-

⁶³ Brüderl/Preisendörfer/Ziegler (1996), S. 91

⁶⁴ Wenngleich Nichtüberleben nicht ohne weiteres mit Misserfolg gleichgesetzt werden kann. So kann ein Unternehmen z.B. nach zwei Jahren mit Gewinn verkauft werden. Und auch Überleben kann nicht per se als Erfolg gedeutet werden. Wenn z.B. ein Unternehmen zwar die ersten fünf Jahre übersteht, aber die Schulden des Unternehmensgründers eine steigende Tendenz aufweisen (dazu Cochran 1981).

⁶⁵ Müller-Böling/Klandt (1990), S. 159

⁶⁶ Vgl. Zahn/Unterkofler (1988), S. 54f

⁶⁷ Vgl. auch Loitsberger, E. (1983): S. 80.

⁶⁸ Gerybadze (1991), S. 5

pekte des gegründeten Unternehmens.⁶⁹ Erfolge einzelner Teilbereiche, z.B. Filialen oder Abteilungen sind nicht Gegenstand der Analyse.

Welche Erfolgsindikatoren im Rahmen dieser Arbeit herangezogen werden soll differenziert im Kapitel 5.6 „Der Unternehmenserfolg als resultierende Variable“ behandelt werden.

⁶⁹ Vgl. Hunsdiek/May-Strobl (1986), S. 13; Klandt (1984a), S. 103f; Klandt (1980), S. 323ff; Plaschka (1986), S. 39