

Teil III – Synthese

Da sämtliche empirischen Analysen zu den Einflüssen der verschiedenen Erfolgsfaktoren bzw. der Interaktionseffekte der Erfolgsfaktoren mit einem kurzen Resümee abgeschlossen wurden, kann in diesem Schlussteil der Arbeit darauf verzichtet werden, die Vielzahl der Einzelbefunde der Untersuchung nochmals zusammenfassend wiederzugeben. Notwendig erscheint nicht eine summarische Ergebnisliste, sondern eher eine kurze übergreifende Skizze der Befunde, die dazu beitragen kann, die inhaltlich unterschiedlich ausgerichteten Teilkapitel in den Gesamtzusammenhang der Arbeit einzuordnen (vgl. Kapitel 9).

Aufbauend auf dieser Gesamtskizze werden im Anschluss Anregungen und Schlussfolgerungen für die Wirtschaftspolitik (Kapitel 9.1), für die Praxis von Unternehmensgründern (Kapitel 9.2) sowie die künftige Gründungs- und Kooperationsforschung (Kapitel 9.3) abgeleitet.

9. Gesamtskizze zentraler Ergebnisse

Der Erfolg neugegründeter Unternehmen hat recht unterschiedliche Facetten. Je nach Art des gewählten Erfolgsmaßes fallen deskriptive Aussagen über die Quote der erfolgreichen Unternehmen unterschiedlich aus. Trotz der Unterscheidung von zwei verschiedenen Dimensionen (finanzieller Erfolg und betriebliche Expansionstendenz), erscheint es nach wie vor sinnvoll, an einem einheitlichen Konzept unternehmerischen Erfolges festzuhalten. Die zwei genannten Dimensionen können am effizientesten einerseits durch die Entwicklung des Umsatzes und andererseits die Entwicklung der Zahl der Beschäftigten abgedeckt werden.

In seiner Grundstruktur folgt der unternehmerische Erfolgsprozess einem weitgehend ähnlichen Muster, so dass es nicht notwendig erscheint, von vornherein mit unterschiedlichen theoretischen Modellen der Erfolgsdeterminanten (z.B. für die verschiedenen Untersuchungsregionen) anzutreten.

Die **empirische Analyse potentieller Erfolgsfaktoren (vgl. Kapitel 7.1)** bildete den ersten großen thematischen Komplex dieser Arbeit.

Wird nun eine Erklärung oder Prognose des unternehmerischen Erfolges neugegründeter Unternehmen versucht, so kann man bzgl. der **Faktoren des unternehmerischen Umfeldes** zusammenfassend sagen, dass sowohl der Zugriff auf unternehmensexterne Ressourcen am Standort der Unternehmen, als auch die Inanspruchnahme nicht-marktförmiger Austauschbeziehungen den unternehmerischen Erfolg signifikant beeinflussen.

Der Zugriff auf Ressourcen im unternehmerischen Umfeld erweist sich zumindest zum Teil als durchaus erfolgswirksam. Zum einen wirkt sich der Zugriff auf die Ressource qualifizierte Arbeitnehmer hoch signifikant positiv auf den Beschäftigtenzuwachs und zum anderen der Zugriff auf die Ressource Information und Wissen signifikant positiv auf den Umsatzzuwachs. Aus Sicht der Gründer gilt es also, gezielt die Möglichkeiten des Ressourcenzugriffs zu erkennen und diese situationsspezifisch auch zu nutzen.

Deutlich wird, dass sich kaum branchenspezifische Wirkungen feststellen lassen. Die Struktur des Marktes, in dem die Unternehmen tätig sind, scheint nur in geringem Maße Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg zu haben. So zeigte sich lediglich ein schwach signifikanter positiver Zusammenhang zwischen der Einschätzung der Wahrscheinlichkeit des Eintritts neuer Wettbewerber auf die Beschäftigtenentwicklung.

Hingegen zeigt sich ein erheblicher Einfluss der Gründungsinfrastruktur auf den unternehmerischen Erfolg. Die gezielte Nutzung nicht-marktförmiger Austauschbeziehungen beeinflusst die Beschäftigten- und Umsatzentwicklung eindeutig positiv. Als besonders vorteilhaft kann der Nutzen von Mitgliedschaften bewertet werden, sofern der Beschäftigtenzuwachs gefördert werden soll. Die Inanspruchnahme wirkt sich zudem dann besonders vorteilhaft aus, wenn ein Unternehmen in drei oder sogar vier Institutionen Mitglied ist. Auch die Nutzung von Informationsquellen erweist sich als erfolgsbeeinflussend. Eine mittelmäßige Inanspruchnahme von drei bis vier Informationsquellen erweist sich hier als erfolgswirksamer als eine geringe und übermäßige Nutzung.

Im Detail beeinflusst die Inanspruchnahme der kommerziellen Dienstleistung einer Bank nach der Unternehmensgründung die Wahrscheinlichkeit der Steigerung des Umsatzzuwachses hoch signifikant.

Die Inanspruchnahme der öffentlichen Wirtschaftsförderung und der Informationsquelle Internet beeinflussen den Umsatzzuwachs hingegen signifikant negativ. Die Einheitseffekte sind allerdings von geringer Größenordnung.

Als wichtige Einflussfaktoren werden aus Sicht der soziologischen Perspektive sozialer Netzwerke die Größe, aber auch die Vielgestaltigkeit des Netzwerkes angesehen. Auch wenn es sich bzgl. des Netzwerkes an Unterstützungsleistern nicht-marktförmiger Austauschbeziehungen nicht im engeren Sinne vordergründig um „soziale“ Beziehungen handelt, so kann man dennoch diesen Netzwerkgedanken auch auf diese Art der Austauschbeziehungen übertragen. Bzgl. der Unterstützungsleistung durch nicht-marktförmige Austauschbeziehungen zeigt sich deutlich, dass sich nicht unbedingt die Größe und die Vielgestaltigkeit des Netzwerkes positiv auf den unternehmerischen Erfolg auswirken. Es ist vielmehr die gezielte Nutzung bzw. auch Nicht-Nutzung der Unterstützungsleister, welche den Erfolg der Unternehmen beeinflusst. Lediglich die Nutzung von Mitgliedschaften betreffend wirkt sich offensichtlich tatsächlich die Größe des Netzwerkes positiv auf den Erfolg aus.

Umfeldbezogene Faktoren haben also in weitaus höherem Maße Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg, als bisher in vielen Studien angenommen wurde.

Was die **Bedeutung strategischer Erfolgsdeterminanten** anbelangt, so kann man die Ergebnisse dieser Arbeit wie folgt zusammenfassen:

Die Kooperationsentscheidung an sich kann nicht als Erfolgsfaktor identifiziert werden. Vielmehr sind es die einzelnen Gestaltungselemente kooperativer Austauschbeziehungen, welche sich als maßgeblich erfolgsbeeinflussend erweisen. Entscheidend ist, mit wem kooperiert wird, wie kooperiert wird, welche Intention man mit Kooperationen verfolgt und auf welchen Gebieten inhaltlich kooperiert wird.

Eine erfolgversprechende Gründung kooperiert problemvorbeugend und möglichst branchenübergreifend. Ein deutlich positiver Effekt ist auch für Kooperationen auf dem Gebiet des Einkaufs und der Logistik auf die Beschäftigtenentwicklung nachzuweisen.

Festgestellt werden konnten eindeutig negative Effekte der Kooperation mit Partnern der „strong ties“ sowohl auf die Beschäftigtenentwicklung als auch auf den Umsatzzuwachs. Die Kooperation mit interindustriellen Kooperationspartnern wirkt sich hingegen signifikant positiv auf den Umsatzzuwachs aus.

Laut Transaktionskostenansatz können kooperative Austauschbeziehungen zur Minimierung von Transaktionskosten beitragen. Die Wahl der in einer bestimmten Situation günstigsten Austauschbeziehung kann als Erfolgsfaktor angesehen werden. Aus Sicht der Unternehmensgründer wird offensichtlich den Partnern aus dem Bereich der „strong ties“ häufig ein kostenminimierender Effekt zugeschrieben. Doch dass nicht immer die situativ möglicherweise günstigste Wahl der Kooperationspartner die beste Lösung mit Blick auf den unternehmerischen Erfolg ist, zeigt das Ergebnis dieser Studie eindeutig.

Während sich das „soziale Netzwerk“, also die Partner aus dem Bereich der „weak ties“ und auch „strong ties“ durchaus positiv auf das Überleben von Unternehmen auswirken, so haben diese Partner doch nur eine stark eingeschränkte Wirkung auf den unternehmerischen Erfolg. Diese entfalten ihre positive Wirkung also eher in den Phasen vor oder während der Gründung, als in der Phase der Nachgründungsdynamik.

Skeptikern der Vorteilhaftigkeit von Kooperationen gegenüber kann man den Ergebnissen dieser Arbeit Rechnung tragend folgendes entgegenbringen: Auch bzgl. der strategischen Erfolgsdeterminanten kann man nicht von einer generell positiven Auswirkung kooperativer Austauschbeziehungen auf den unternehmerischen Erfolg sprechen. So gibt es einige Gestaltungselemente kooperativer Austauschbeziehungen, die sich negativ auf den unternehmerischen Erfolg auswirken. Dennoch kann durch entsprechende Gestaltung kooperativer Austauschbeziehungen im Sinne einer Nutzung respektive Nicht-Nutzung bestimmter Partner, der gewählten Richtung der Kooperation sowie der Inhalte der Erfolg statistisch betrachtet beeinflusst werden. Kooperationen stellen also durchaus ein geeignetes strategisches Instrument dar, um die spezifischen Anforderungen und Schwierigkeiten, denen sich junge Unternehmen ausgesetzt sehen, zu erfüllen bzw. zu überwinden.

Dem Fehlen der Kooperationsbasis eine existenzgefährdende Wirkung zuzuschreiben, scheint anhand der Ergebnisse dieser Studie doch etwas überzogen. Kooperative Austauschbeziehungen können sich nur dann in vollem Maße positiv auf den unternehmerischen Erfolg auswirken, sofern sämtliche sich positiv auf den Erfolg auswirkenden und keine sich signifikant negativ auf den Erfolg auswirkenden Gestaltungselemente angewendet werden.

Was schließlich die **Bedeutung von unternehmensbezogenen Determinanten** für den Erfolg neugegründeter Unternehmen anbelangt, konnte im Zuge der multivariaten Analyse potentieller Erfolgsfaktoren gezeigt werden, dass sich kaum Anhaltspunkte für die Voraussage der Erfolgswahrscheinlichkeit eines Unternehmens anhand der betrieblichen Charakteristika treffen lassen. Lediglich die Inanspruchnahme einer Bank als Finanzquelle erwies sich als die Beschäftigtenentwicklung positiv beeinflussend.

Zu berücksichtigen ist hierbei allerdings, dass in dieser Arbeit nur ausgewählte unternehmensbezogene Faktoren erhoben wurden. Personenbezogene Faktoren, welche des Öfteren auch den unternehmensbezogenen Faktoren zugeordnet werden, blieben gänzlich unberücksichtigt.

Abschließend gilt es hervorzuheben, dass auch und gerade der Gründungskontext einen signifikanten Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg hat. So hat die Region, in der die Unternehmen angesiedelt sind, einen signifikanten Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit des Beschäftigtenwachses. Die Unternehmen der Region München-Oberbayern erwiesen sich als signifikant erfolgreicher bzgl. der Beschäftigten- und der Umsatzentwicklung als Unternehmen der Regionen Berlin-Brandenburg sowie der „übrigen Regionen“.

Hinsichtlich der ersten grundlegenden Annahme (vgl. **THESE 1**, Kapitel 1.6) über die Wirkungszusammenhänge zwischen den Gruppen potentieller Erfolgsfaktoren und dem unternehmerischen Erfolg belegen die Ergebnisse der multivariaten Analyse der Zusammenhänge zwischen unternehmensbezogenen Faktoren, umfeldbezogenen Faktoren sowie strategischen Entscheidungen und dem unternehmerischen Erfolg deutlich, dass einzelne Erfolgsfaktoren, die diesen drei Gruppen potentieller Einflussfaktoren zugeordnet werden können, den Unternehmenserfolg in unterschiedlich ausgeprägter positiver bzw. negativer Weise beeinflussen.

Es zeigen sich allerdings durchaus bedeutende Unterschiede in der Relevanz dieser Faktoren für die Erzielung eines Beschäftigten- und Umsatzzuwachses.

Vergleicht man die Erfolgswirksamkeit der umfeldbezogenen und der strategischen Erfolgsdeterminanten, so kann man unter Betrachtung der Ergebnisse der beiden Gesamtmodelle des unternehmerischen Erfolges sagen, dass der Gründungskontext, die Ressourcen im unternehmerischen Umfeld, die Marktstruktur sowie die Nutzung nicht-marktförmiger Austauschbeziehungen einen insgesamt höheren Beitrag zur Erklärung der Gesamtvarianz der unternehmerischen Beschäftigtenentwicklung leisten, als die Gestaltungselemente kooperativer Austauschbeziehungen. Unternehmensbezogene Faktoren leisten nur einen bescheidenen Beitrag zur Erklärung der Beschäftigtenentwicklung.

Auch in Bezug auf das Erfolgsmaß des Umsatzzuwachses liefern die umfeldbezogenen Erfolgsfaktoren einen etwas höheren Beitrag zur Erklärung der Gesamtvarianz dieses Erfolgsmaßes, als die Gestaltung kooperativer Austauschbeziehungen.

Die **Analyse der Interaktionseffekte potentieller Erfolgsfaktoren (vgl. Kapitel 7.2)** bildete den zweiten Komplex der empirischen Analyse. Die Ergebnisse zeigen zusammenfassend, dass das unternehmerische Umfeld in bestimmter Weise die Entstehung kooperativer Austauschbeziehungen und auch die Gestaltung dieser beeinflusst.

Sowohl der Zugriff auf Ressourcen im unternehmerischen Umfeld, als auch die Charakterisierung der Marktstruktur haben keinen signifikanten Einfluss auf die Kooperationsentscheidung. Die Faktoren der Perzeption der Marktstruktur beeinflussen zumindest nicht signifikant die Entstehung von Kooperationsbeziehungen, wie dies im Rahmen wettbewerbstheoretischer Ansätze vermutet wird. Dies vor dem Hintergrund, dass die Unternehmen der verglichenen Regionen die Marktstruktur generell eher als ungünstig einstufen und generell ein hoher Anteil von 77,1% der befragten Unternehmen zu den Kooperationsbetrieben gehört.

Die Gründungsinfrastruktur, also das engere unternehmerische Umfeld, zeigt hingegen einen hoch signifikanten Einfluss auf die Kooperationsentscheidung. Es besteht ein hoch signifikanter Zusammenhang zwischen der Anzahl nicht-marktförmiger Austauschbeziehungen und der Kooperationsentscheidung. Je mehr nicht-marktförmige Austauschbeziehungen von den befragten Unternehmen in Anspruch genommen wurden, desto höher ist deren Wahrscheinlichkeit zu den Kooperationsbetrieben zu gehören. Auch die gezielte Wahl der Unterstützungsleister wirkt sich signifikant darauf aus, ob ein Unternehmen zu den Kooperationsbetrieben gehört.

Des Weiteren wirkt sich die Nutzung bestimmter Gruppen von Unterstützungsleistungen nicht-marktförmiger Austauschbeziehungen auch auf die Wahl bestimmter Gruppen der Kooperationspartner aus. Auch hier zeigt sich, dass nicht ausschließlich die Nutzung einer bestimmten Gruppe von Kooperationspartnern den unternehmerischen Erfolg maßgeblich beeinflusst.

Die spezifischen Gestaltungselemente kooperativer Austauschbeziehungen können wiederum zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen beitragen.

Die zweite grundlegende Annahme (vgl. **THESE 2**, Kapitel 1.6), dass sich die Erfolgsfaktoren untereinander in unterschiedlich ausgeprägter positiver bzw. negativer Weise beeinflussen, kann nicht widerlegt werden. So zeigen die Charakteristika des unternehmerischen Umfeldes eindeutige Effekte auf die Kooperationsentscheidung und auch auf die Gestaltungselemente kooperativer Austauschbeziehungen. Diese bewirken wiederum die Erzielung verschiedenster Wettbewerbsvorteile.

Für die zahlreichen Detailbefunde sei der Leser an dieser Stelle nochmals auf die entsprechenden Abschnitte verwiesen, zumal sich diese auch separat nachvollziehen lassen.

Die Analyse der Entwicklung neugegründeter Unternehmen im regionalen Vergleich (vgl. Kapitel 8) bildete den dritten großen Komplex der empirischen Analyse dieser Arbeit.

Die Untersuchung regionaler Differenzen der Nachgründungsdynamik neugegründeter Unternehmen sowie ihrer Einflussgrößen, insbesondere der Untersuchung, inwiefern sich die regionalen Unterschiede des unternehmerischen Erfolges tatsächlich auf die im Gesamtmodell als signifikant identifizierten Erfolgsfaktoren zurückführen lassen, zeigen im Ergebnis ein komplexes Geflecht in den verglichenen Regionen unterschiedlich ausgeprägter und dementsprechend mehr oder weniger erfolgsbeeinflussender Faktoren.

Im Sinne des Paradigmas des „Concept of fit“ kann festgestellt werden, dass den Unternehmen der Münchener Region die Verknüpfung von strategischen Entscheidungen und dem Umgang mit den Umweltbedingungen besser gelingt als den Unternehmen aus der Region Berlin-Brandenburg.

Die detaillierte Analyse und die Ausführungen, welche der im Gesamtmodell der Arbeit als signifikant identifizierten Faktoren, sich im Regionalvergleich als verantwortlich für die regionalen Differenzen des Beschäftigten- und Umsatzzuwachses zeigten, entnehmen Sie bitte dem Kapitel 8 bzw. der Zusammenfassung der regionalen Besonderheiten der Nachgründungsdynamik in Kapitel 8.6.

9.1 Schlussfolgerungen für die Wirtschaftspolitik

Es existiert zwar auch nach dieser Studie kein 100%iges Instrumentarium zur ex ante Identifikation erfolgreicher Unternehmensgründungen, jedoch konnten in der multivariaten Gesamtmodellanalyse der Erfolgsfaktoren auf die Beschäftigten- und Umsatzentwicklung eine Reihe von Faktoren identifiziert werden, anhand derer sich Unternehmen mit einem großen Beschäftigungswachstumspotential und Umsatzwachstumspotential von Unternehmen mit geringerem Wachstumspotential unterscheiden lassen.

Beschäftigungspolitische Maßnahmen können grundsätzlich eher auf eine „Pick the Winners“- oder auf eine „Make more Winners“-Strategie ausgerichtet sein. Anhänger der „Pick the Winners“-Strategie vertreten die Ansicht, die Förderung konsequent auf die besonders arbeitsplatz erzeugenden Unternehmen zu konzentrieren.⁵¹⁹ Dem Argument, dass bei einem solchen Förderansatz gerade solche Unternehmen Unterstützung erhalten, die diese am wenigsten nötig haben, halten Storey/Johnson empirische Ergebnisse aus den USA entgegen, die belegen, dass gerade schnell expandierende Unternehmen besonders stark unter Engpässen leiden.⁵²⁰

Geht man davon aus, dass die stark expandierenden Unternehmen Unterstützungsbedarf verzeichnen, stellt sich aus Sicht der Fördergeldvergabe die Problematik der Selektion von Unternehmen mit Expansionspotential. Die Förderungswürdigkeit könnte hier durch den Nachweis bisheriger Erfolge belegt werden. Storey/Johnson kommen zu dem Ergebnis, dass die Wirtschaftspolitik nicht Gründungen, sondern die Entwicklung bestehender Unternehmen fördern sollte.

Dagegen zielt die „Make more Winners“-Strategie darauf ab, durch die Erhöhung der Anzahl der Neugründungen auch die Anzahl der stark expandierenden Unternehmen zu erhöhen. Als Gegenargument kann man hier anführen, dass es kein festes Verhältnis zwischen der Anzahl an Neugründungen und der Anzahl erfolgreicher Unternehmen gibt.⁵²¹

Neugegründete Unternehmen mit einem großen Beschäftigtenwachstumspotential sind dadurch gekennzeichnet, dass diese Unternehmen statistisch betrachtet:

- eine Bank als Finanzquelle genutzt haben,
- als Standort die Region München gewählt haben,
- am Standort einen hervorragenden Zugriff auf qualifizierte Arbeitnehmer haben,
- die Unterstützung durch Mitgliedschaften in hohem Maße nutzen (drei oder vier Mitgliedschaften),
- in mittlerem Maße auf Informationsquellen zurückgreifen (3 bis 4 Informationsquellen),
- Kooperationen im Sinne einer Vorbeugung von Problemen eingegangen sind,
- keine kooperativen Austauschbeziehungen mit Partnern aus dem Bereich der „strong ties“ eingegangen sind und
- auf dem Gebiet Einkauf und Logistik kooperiert haben.

Betrachtet man nun die erfolgskritischen Faktoren, so können aufbauend auf diesen Erkenntnissen die folgenden Maßnahmen zur Verbesserung der Erfolgchancen neugegründeter Unternehmen mit Beschäftigtenwachstumspotential abgeleitet werden:

- (1) Erstens ist der Erfolgswirkung von Banken als Finanzquelle Rechnung zu tragen. Offensichtlich ist es so, dass Unternehmen, welche schon einmal finanzielle Unterstützung durch eine Bank erhalten haben, einen erhöhten Beschäftigtenzuwachs aufweisen können. Unternehmen, die schon einmal gefördert wurden, scheinen potentiell auch zukünftig eher förderungswürdig.
- (2) Zweitens kann, wenn es um die Förderung der Entwicklung von bereits gegründeten Unternehmen geht, die Standortwahl zwar nicht mehr beeinflusst, aber dennoch berücksichtigt werden. Insofern, als dass Geldgebern bewusst sein sollte, dass die regionale Ansiedlung der Unternehmen sich durchaus auf den unternehmerischen Erfolg auswirken kann.

⁵¹⁹ Vgl. Fritsch (1990), S: 334f.

⁵²⁰ Vgl. Storey/Johnson (1987), S. 225

⁵²¹ Vgl. Storey/Johnson (1987), S. 231

- (3) Drittens kann auch das unternehmerische Umfeld an sich über ein breites Angebot an Ressourcen, und die Ermöglichung des Zugriffs verfügen und dadurch Unternehmensgründern die Gelegenheit geben, die Anforderungen und Schwierigkeiten neugegründeter Unternehmen zu erfüllen. Insbesondere sind, wenn die Beschäftigtenentwicklung gefördert werden soll, im unternehmerischen Umfeld die Möglichkeiten des Zugriff auf die Ressource „Arbeitnehmer“ so transparent und einfach wie möglich zu gestalten.
- (4) Viertens erscheinen die Bemühungen zahlreicher Institutionen und Personen, Unternehmensgründern auch in der Phase nach der Unternehmensgründung beratend und unterstützend beizustehen, nicht nur notwendig, sondern aufgrund ihrer zum Teil nachweislich erheblichen positiven Effekte durchaus hilfreich. Die Ergebnisse dieser Studie können zwar zum Teil Empfehlungen geben, welche Unterstützungsleistungen sich eher auf den unternehmerischen Erfolg auswirken als andere. Allerdings kann man sicherlich im Einzelnen stets darüber streiten, in welchen konkreten Formen Unternehmern Unterstützung angeboten werden sollte. Dennoch sollte das Netz an Beratungs- und Unterstützungsleistungen für Unternehmensgründer bzgl. der Fördergeldervergabe berücksichtigt werden. Eine möglichst transparente Gründerinfrastruktur (übersichtliches Aufzeigen der Möglichkeiten an Mitgliedschaften, Informationsquellen) kann die Erfolgswahrscheinlichkeit neugegründeter Unternehmen durchaus erhöhen.
- (5) Fünftens ist der Gestaltung kooperativer Austauschbeziehungen Rechnung zu tragen. Zum einen sollten bei der Entscheidung einer Fördermittelvergabe durchaus die Wahl der Kooperationspartner sowie die Inhalte kooperativer Austauschbeziehungen berücksichtigt werden. Zum anderen ist es ratsam, im Rahmen der begleitenden Betreuung und Beratung der Gründer auf die positiven Effekte kooperativer Austauschbeziehungen hinzuweisen, um so die Kooperation bei auftretenden Problemen zu vermeiden.

Als erfolgskritisch im Hinblick auf die Erzielung von Umsatzzuwächsen erweisen sich folgende Faktoren:

- die hohe Nutzbarkeit des Zugriffs auf die Ressource „Information und Wissen“,
- die Inanspruchnahme einer Bank als externen Dienstleister auch nach der Unternehmensgründung,
- die Kooperation mit zwei Partnern aus dem interindustriellen Bereich,
- das Eingehen branchenübergreifender kooperativer Austauschbeziehungen,
- die Nicht-Inanspruchnahme der öffentlichen Wirtschaftsförderung,
- die Nicht-Inanspruchnahme der Informationsquelle Internet sowie
- die Vermeidung der Rekrutierung neuer Mitarbeiter im Rahmen von Kooperationen.

Betrachtet man nun die den Umsatzzuwachs fördernden erfolgskritischen Faktoren, so können aufbauend auf diesen Erkenntnissen die folgenden Empfehlungen abgeleitet werden:

- (1) Erstens ist am Standort der Unternehmen bzw. im näheren unternehmerischen Umfeld für einen guten Zugang zu Informationen und Wissen zu sorgen. Auf der anderen Seite ist vor der eher negativen Auswirkung einer übermäßigen Nutzung von Informationsquellen zu warnen. Die gezielte Informationssuche erweist sich als erfolgsbeeinflussend.
- (2) Zweitens erweisen sich Banken auch nach dem Markteintritt von Unternehmen als äußerst erfolgswirksame externe Dienstleister. Auch für Unternehmen mit Umsatzwachstumspotentialen gilt, dass diese, wenn sie denn schon einmal unterstützt worden sind, auch zukünftig eher förderungswürdig sein werden.
- (3) Drittens gilt es bzgl. der Ausgestaltung von Förderrichtlinien, insbesondere im Bereich der Kooperationsförderung, sofern denn schon bestehende kooperative Austauschbeziehungen unterstützt werden sollen, die Wahl der Kooperationspartner, die Richtung der Kooperation sowie die angestrebten Ziele zu berücksichtigen.
- (4) Viertens sollte die öffentliche Hand aufgrund der signifikant negativen Auswirkung der Inanspruchnahme der öffentlichen Wirtschaftsförderung auf den Umsatzzuwachs die diesbzgl. bestehenden Förderrichtlinien kritisch betrachten. Es gilt zu untersuchen, ob die bisherige Gewährung staatlicher

Förderung insbesondere Unternehmen zuteil wurde, welche keinerlei Wachstumspotentiale aufzuweisen hatten. Für den Fall, dass Unternehmen gefördert wurden, welche kommerzielle Förderung auf dem freien Markt nicht erhalten konnten, ist daher kritisch zu überprüfen, warum diese Förderung nicht von privater Seite gewährt wurde und in welchen Fällen eine substituierende öffentliche Förderung wirklich sinnvoll erscheint.

Die Ergebnisse der multivariaten Analyse der Erfolgsfaktoren können also durchaus zu einer verbesserten Abschätzung der Tragfähigkeit von Gründungskonzepten beitragen bzw. durchaus Hinweise geben, die für eine Förderung der Entwicklung schon gegründeter Unternehmen hilfreich sind.

9.2 Schlussfolgerungen für Gründer und Manager

Will man neugegründeten Unternehmen statistisch begründete Handlungsempfehlungen geben, so lassen sich aus den Ergebnissen der multivariaten Gesamtmodellanalyse der Erfolgsfaktoren folgende Empfehlungen für die Praxis ableiten:

- (1) Für Gründer selbst kann die Handlungsempfehlung hergeleitet werden, nicht nur in der Vorbereitungs- und Planungsphase ihrer Gründung, sondern auch und gerade in der Phase nach Markteintritt das vorhandene Netz an Unterstützungs- und Beratungsleistung gezielt zu nutzen. Das relativ breite Beratungs- und Informationsangebot, wie es vorhanden ist, eröffnet dem einzelnen die Möglichkeit, alternativ oder ergänzend für das eigene Unternehmen situationsspezifisch „das Richtige“ auszuwählen. Es kommt also auf das Netzwerk an! Die Wahl der „richtigen“ Unterstützungsleister und das „richtige“ Maß der Inanspruchnahme sind entscheidend. Für Unternehmensgründer ist es immens wichtig, sorgfältig abzuwägen, welche nicht-marktförmige Unterstützungsleistung in Anspruch genommen wird und in welchem Maße diese genutzt wird. Nicht die Entscheidung an sich, Unterstützungsleister in Anspruch zu nehmen ist erfolgsbeeinflussend, sondern die richtige Kombination der Unterstützungsleistungen nicht-marktförmiger Austauschbeziehungen beeinflussen den unternehmerischen Erfolg. Nicht generell ein Mehr an nicht-marktförmigen Austauschbeziehungen, sondern die gezielte Nutzung, erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit der Unternehmen.
- (2) Aber auch ein guter Zugriff auf qualifizierte Arbeitskräfte sowie auf unternehmensrelevantes Wissen und Informationen erwies sich als erfolgsrelevant. Die Perzeption der vom Unternehmen benötigten Ressourcen sowie die Umsetzung des Zugriffs auf diese erweist sich als erfolgsrelevant.
- (3) Wenn neugegründete Unternehmen Kooperationen eingehen wollen, ist gezielt auf die Wahl der Partner, die Richtung der Kooperation sowie den Kooperationsinhalt zu achten. Zudem sollte großer Wert darauf gelegt werden, kooperative Austauschbeziehungen nicht vorrangig als die Lösung aller unternehmerischen Probleme anzusehen, sondern eher als ein möglicher Weg die Ressourcen des eigenen Unternehmens zu erweitern. Die richtige Kombination kooperativer Gestaltungselemente macht den unternehmerischen Erfolg aus und nicht die Kooperationsentscheidung an sich.

Will man insbesondere den neugegründeten Unternehmen in der Region Berlin-Brandenburg, statistisch begründete Handlungsempfehlungen geben, so lassen sich aus den Ergebnissen der multivariaten Analyse der Erfolgsfaktoren im Regionalvergleich folgende Empfehlungen ableiten:

- (1) Erstens erweist sich der Zugriff auf qualifizierte Arbeitnehmer als immens wichtig. Da die Unternehmen der Berliner Region den Zugriff auf qualifizierte Arbeitnehmer als wesentlich schwieriger einschätzen als die Unternehmen der verglichenen Regionen, sollten diese sich frühzeitig um die Möglichkeiten der Beschaffung qualifizierter Arbeitnehmer Gedanken machen. Da sich offensichtlich diese Ressource als nur schwer nutzbar erweist, muss nach Alternativen des Zugriffs gesucht werden. Hierbei ist an die Nutzung privater Arbeitsvermittler oder auch an die Nutzung des Arbeitsmarktes anderer Regionen zu denken. Hierdurch könnte auch eine mögliche schwächere Vermittlungsdienstleistung der Berliner Arbeitsverwaltung ausgeglichen werden.
- (2) Sofern zweitens die Nutzung der Ressource „Information und Wissen“ in der Berliner Region nur erschwert möglich ist, sollten sich die Unternehmen gezielt bemühen, die benötigten Informationen anderweitig zu beziehen. So kann die Nutzung anderweitiger Informationsquellen als durchaus den

Erfolg positiv beeinflussend bewertet werden, sofern diese gezielt und nicht in Überfluss genutzt werden. Der Zugriff auf kommerzielle Dienstleister bzw. Mitgliedschaften oder auch der Wissenszugang über kooperative Austauschbeziehungen können als zumindest den Erfolg nicht negativ beeinflussende Alternativen genannt werden.

- (3) Da drittens die Nutzung der öffentlichen Wirtschaftsförderung in einem signifikant negativen Zusammenhang mit dem Umsatzzuwachs von Unternehmen steht, gilt es, als (potentieller) Unternehmensgründer die Förderungszusagen der öffentlichen Hand selbstkritisch zu beurteilen: Sofern einer Unternehmensgründung keine kommerzielle Wirtschaftsförderungsleistung zuteil wurde, ist selbstreflektierend zu überprüfen, warum der selbstregulierende Markt offenbar kein Vertrauen in diese Unternehmensgründung setzt. Vor diesem Hintergrund sind dann die von öffentlicher Seite gewährten Wirtschaftsförderungen zu hinterfragen. Es gilt der Mentalität vorzubeugen eine Unternehmensgründung durchzuführen, um in den Genuss öffentlicher Wirtschaftsförderung zu gelangen.
- (4) Viertens wirkt sich die Nutzung von Mitgliedschaften offensichtlich in hohem Maße positiv auf die Beschäftigtenentwicklung von Unternehmen aus. Daher kann Unternehmen nur empfohlen werden, das Angebot solcher Unterstützungsleistungen in Anspruch zu nehmen. Durch Mitgliedschaften kann insbesondere dann eine erhöhte Erfolgswirksamkeit erzielt werden, wenn diese in hohem Maße genutzt werden (drei oder vier Mitgliedschaften).
- (5) Fünftens ist eine problemvorbeugende Kooperation dringend zu empfehlen. Wer erst im Zuge schon vorhandener Probleme kooperiert, ist bereits geschwächt. Der Erfolg der Kooperation bzw. der daraus resultierende unternehmerische Erfolg kann, wenn überhaupt, erst stark zeitverzögert eintreten.
- (6) Sechstens kann eine Kooperation mit Partnern aus dem Bereich der „strong ties“ zwar die Überlebenschancen steigern und ist damit sicherlich für die Phase direkt nach dem Markteintritt durchaus als nicht ausschließlich negativ zu bewerten. Soll dennoch langfristig ein unternehmerischer Erfolg erzielt werden, so ist eine Kooperation mit Partnern aus dem Bereich der „strong ties“ eher zu vermeiden und durch interindustrielle Kooperationspartner zu ersetzen.

9.3 Schlussfolgerungen für die Forschung

Nachdem nun der Erfolg neugegründeter Unternehmen detailliert untersucht wurde, stellt sich abschließend die Frage, welche Anregungen sich daraus für die künftige Gründungs- und Kooperationsforschung ergeben.

Was die theoretische Fundierung der Untersuchung der Nachgründungsdynamik neugegründeter Unternehmen in Berlin im Regionalvergleich anbelangt, werden die Vorschläge auf die Ansätze der Institutionenökonomie sowie der Wettbewerbstheorie und die Interorganisationstheorien zu rekurrieren, durch die empirischen Befunde dieser Studie gestützt. Nur sehr indirekt umsetzen ließen sich allerdings die Principal-Agent-Theorie sowie die ökonomische Vertragstheorie, so dass hier sicherlich weiterer Forschungsbedarf besteht. Inhaltlich verbleibt im Rahmen der in dieser Studie angewandten Theorien und Ansätze ein breiter Raum für mehr oder weniger spezifische Zusatzfragestellungen, die weitere Studien erfordern.

Diese empirische Erhebung konzentriert sich vorrangig auf die Einschätzung des unternehmerischen Umfeldes respektive der regionalen Engpässe, der Nutzung nicht-marktförmiger Austauschbeziehungen sowie der Nutzung von Kooperationsbeziehungen. Damit einher geht die eingeschränkte Untersuchung personenbezogener Faktoren (Humankapitaltheorie) und eines großen Teiles unternehmensinterner Faktoren. Auch die Gründungskonzeption bleibt unberücksichtigt. Im Rahmen der Analyse der Erfolgswirksamkeit strategischer Determinanten wäre es wünschenswert, ergänzend auch die Faktoren des Managements von Kooperationsbeziehungen aufzunehmen. Da diese Studie branchenübergreifend angelegt ist, wäre es zudem interessant, dieser entweder eine möglichst branchenspezifische oder branchenvergleichende Untersuchung gegenüberzustellen.

Ergänzende Studien sollten bzgl. einer Verbreitung der Datenbasis der unabhängigen Variablen die soeben genannten Faktoren berücksichtigen. Dies könnte dazu führen, dass die Aussagen hinsichtlich des Erfolges bzw. Misserfolges stärker validiert werden könnten.

Ergänzend zu quantitativen Studien erscheinen auch weiterhin qualitative Studien notwendig. Quantitativ vorgehende Studien haben bekanntlich die Restriktion, dass zumeist nur indirekt auf die kausalen Mechanismen, die bestimmte Zusammenhänge hervorgebracht haben, zurückgeschlossen werden kann. Ihr Vorteil besteht auf der anderen Seite darin, dass sie gezielt auf mögliche bzw. wahrscheinliche Problemfelder hinlenken, die dann von qualitativen Studien intensiver bearbeitet werden können und sollen.

Die erkenntnisbezogene Zielsetzung dieser Arbeit ergänzend wäre es demnach hilfreich, in weiterführenden eher praxisbezogenen Forschungsvorhaben auf die Ergebnisse dieser Studie detaillierter einzugehen. Inhaltliche Themenstellungen, auf die die Ergebnisse dieser Arbeit sehr dringlich verweisen, werden im Folgenden stichwortartig angesprochen:

- (1) Bzgl. der festgestellten Problematik des schlechteren Zugriffs auf die Ressource der „qualifizierten Arbeitnehmer“ und auf die Ressource „Information und Wissen“ in der Region Berlin, wäre es interessant zu untersuchen, worauf denn die Wahrnehmung eines ungünstigeren Zugriffs auf diese Ressourcen beruht. Qualitative Studien können wesentlich gezielter nach den Gründen für den nur in geringem Maße möglichen Zugriff auf Ressourcen im unternehmerischen Umfeld fragen. Hier ist es sinnvoll die genauen Vorstellungen der Unternehmensgründer hinsichtlich der gesuchten Arbeitnehmer bzw. Informationen zu erfragen, die Versuche der Lösung des Gesuchten zu finden aufzuzeigen sowie die Ursachen für das Scheitern bzw. die Schwierigkeiten des Zugriffs zu erfragen. Interessant wäre auch eine ergänzende Einschätzung des unternehmerischen Umfeldes durch einen oder mehrere Experten. Diese könnten das Vorhandensein der Ressourcen genau belegen und auch die Möglichkeiten des Zugriffs detailliert beschreiben.
- (2) Für die weitere Forschung über den Erfolg neugegründeter Unternehmen ergibt sich aus den Befunden dieser Arbeit die Anregung, Merkmalen des Netzwerks der Gründerperson, der jeweiligen Gelegenheitsstruktur zum Aufbau und zur Pflege sozialer Kontakte und auch den faktischen Unterstützungsleistungen aus dem Umfeld des Gründers eine verstärkte Beachtung zu schenken. Im Rahmen qualitativer Studien ließen sich Kenntnisse über die möglichen Gründe für die positiven bzw. negativen Auswirkungen der Unterstützung durch nicht-marktförmige Austauschbeziehungen auf die Nachgründungsdynamik gewinnen. Detaillierte Angaben zur Art und Intensität der Unterstützungsleistungen könnten hier weiterhelfen.

Ebenso könnte eine differenzierte Beurteilung der Gründerinfrastruktur durch Unternehmensgründer in Form einer Beurteilung des bestehenden und eines Aufzeigens des fehlenden Angebotes die Möglichkeit bieten, auf der gestaltungsorientierten Seite Rückschlüsse bzgl. der Schaffung günstiger politischer und wirtschaftlicher Rahmenbedingungen zu ziehen. Diese Ergebnisse könnten die Entwicklung einer an der Realität orientierten Gründungsförderung (Kooperationsförderung) unterstützen.

- (3) Auch der Gestaltung kooperativer Austauschbeziehungen gilt es verstärkte Aufmerksamkeit zu widmen. Offensichtlich kooperiert ein großer Teil der befragten Unternehmer mit Partnern aus dem Bereich der „weak ties“ und der „strong ties“. Da diese Partner keine signifikant positiven Effekte auf den unternehmerischen Erfolg zeigen, und sich Kooperationspartner aus dem Bereich der „strong ties“ sogar signifikant negativ auf den Beschäftigtenzuwachs auswirken, ist es interessant zu ermitteln, welche konkreten Leistungen Partner aus dem Bereich der „strong ties“ im Rahmen einer solchen Austauschbeziehungen tatsächlich erbringen, dass solche negativen Auswirkungen in Kauf genommen werden. Hier ist zusätzlich zu klären, ob denn diese Negativ-Auswirkungen aus Sicht der Unternehmer überhaupt wahrgenommen werden. Interessant ist ergänzend die Frage, ob diese Leistungen alternativ auch extern gekauft werden könnten und würden und wenn nein, welche Gründe dagegen sprechen.

- (4) Ausgehend von einer Erfolgsprognose anhand des Gesamtmodells des unternehmerischen Erfolges wäre es ergänzend interessant, die mit Hilfe des logistischen Regressionsmodells falsch klassifizierten Unternehmen näher zu betrachten. Was steckt dahinter, wenn ein Unternehmen, welches aufgrund der in diesem Modell als signifikant erfolgswirksamen Faktoren nur geringe Erfolgswahrscheinlichkeiten hat, dennoch anhand der Erfolgsmaße als erfolgreich eingestuft wird?

Abschließend ist anzumerken, dass bzgl. der methodischen Vorgehensweise dieser Arbeit, die Aussagen zu den Erfolgsfaktoren der betrachteten neugegründeten Unternehmen nur so gut sein können, wie es die Ausgangsdaten zulassen.

Da bisher keine Paneldaten zur detaillierten Untersuchung der im Vordergrund dieser Arbeit stehenden Interaktionseffekte erhoben wurden, war es nicht möglich, sich auf Längsschnittdaten zu beziehen. Daher wäre es im Rahmen einer zukünftigen Studie zur Nachgründungsdynamik sinnvoll, die Unternehmensgründungen über mehrere Jahre oder noch langfristiger zu beobachten, so dass Zeitverzögerungen zwischen Einflussfaktoren bzw. deren Wirkung und dem Unternehmenserfolg berücksichtigt werden können.

Zudem beschränkt sich diese Untersuchung auf bestehende Unternehmen. Ein gleichmäßiger Einbezug erfolgreicher und erfolgloser Unternehmen wäre in zukünftigen Studien wünschenswert.

Ergänzend zur Konzeption der Erfolgsfaktoren der Beurteilung des unternehmerischen Umfeldes anhand von subjektiven Einschätzungen der Unternehmensgründer wäre einerseits ein Abgleich der Ergebnisse dieser Studie mit aktuellen Sekundärdaten zum Vorliegen der untersuchten Faktoren in den entsprechenden Untersuchungsregionen und andererseits eine detaillierte Experteneinschätzung wünschenswert.