

## 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.

Bedenkt man, dass das Fachgebiet noch nicht sehr lange existiert, so ist auch nicht besonders verwunderlich, dass nach einer großen Menge zunächst nur empirischer Studien den theoretischen Zusammenhängen und Beziehungen zwischen den einzelnen Einflussfaktoren für Gründungshandlung und Erfolg erst in den letzten Jahren mehr Bedeutung beigemessen wurde. Die Anzahl der Modelle, in denen versucht wird, den Gründungs- und Erfolgsprozess in einen Zusammenhang einzuordnen, Wirkungsweisen deutlich zu machen und Einflussfaktoren darzustellen, ist dementsprechend gering.

Die ersten theoretischen Darstellungen bestanden vor allem aus beschreibenden Strukturmodellen oder Bezugsrahmen, wie sie beispielsweise von GARTNER (1985) und KLANDT (1984, stark ergänzt: 1999) aufgestellt wurden. Erst Anfang/Mitte der 90er Jahre wurden komplexere Prozessmodelle entwickelt, die auch dynamische Merkmale und Relationen enthielten. Vor allem wurden Modelle für die Gründungshandlung („*New Venture Creation*“) vorgestellt, wie z.B. von GREENBERGER/SEXTON (1988), LEARNED (1992) und HERRON/SAPIENZA (1992). Auch verschiedenen Sonderaspekten, wie Absichten/Ziele („*Intentionality*“) (z.B. BIRD (1988)) oder aber Neigung („*propensity*“) (MONTENARI ET AL. (1990); SEXTON/BOWMAN-UPTON (1991)) wurde relativ viel Raum eingeräumt. UTSCH (1998, S. 138-139) beschäftigte sich mit einem Mediatoren-Modell, das vor allem auf Persönlichkeitseigenschaften und Strategien gründete. Modelle, in denen die Variable Erfolg konkret benannt wird, sind in der Menge der theoretischen Konstrukte allerdings eher die Ausnahme.

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 Zusam-

menhänge, 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 zu untersuchenden Modelle unterscheiden sich in empirische und prozessorientierte Erfolgsmodelle. Die empirischen Modelle gründen, wie der Name vermuten lässt, allein auf empirischen Untersuchungen, die vor allem auf Regressionsanalysen beruhen. Aufgrund dieser eingeschränkten Auswertungsmethode sind ihre Ergebnisse zwar als relevant einzuschätzen, sollten aber in einen größeren Zusammenhang eingeordnet werden. Die Prozessmodelle versuchen, Erfolg in diesen größeren Zusammenhang, der aus den im vorangegangenen Kapitel dargestellten persönlichen, organisationalen und externen Dimensionen besteht, einzuordnen als auch Wirkungszusammenhänge darzustellen. Im Verlauf der Untersuchung wird allerdings festgestellt, dass nur sehr vereinzelt alle drei Dimensionen überzeugend zusammenfügt wurden.

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**

Robert N. LUSSIER (1995, S. 9) vom Department of Management and Economics am Springfield College in Massachusetts hat ein Modell entwickelt, in dem er versucht, 15 Variablen für Erfolg (S = success), bzw. Misserfolg (F = failure) einzu beziehen, die in 20 Studien der Entrepreneurship-Forschung als relevant erkannt worden waren.

Sein erstes Modell lautete:

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

Wobei:

Capt = capital (-);	Staff = staffing (+);
Rkfc = record keeping/financial control (+);	Psti = product/service timing (+);
Inex = industry experience (+);	ecti = economic timing (+);
Maex = management experience (+);	age = age of owner (+);
Plan = planning (+);	part = partners (+);
Prad = professional advisors (+);	pent = parents owned a business (+);
Educ = education (+);	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.

Aufgrund dieses Ergebnisses stellte LUSSIER (1995; 1996a; 1996b) UND LUS-SIER/PFEIFER (2000)<sup>414</sup> in der Folge ein neues Modell auf, das nur noch diese vier Variablen enthielt:

$$\mathbf{S/F = (plan; prad; educ; staff)}$$

Wobei:

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

<sup>414</sup> Vgl. LUSSIER/PFEIFER (2000), S. 60.

#### 4.1.2 Kritik des Modells

Das Modell von LUSSIER (1995) überprüft anhand der Regressionsanalyse verschiedene als relevant erachtete Erfolgsfaktoren und kommt zu dem Schluss, dass nur sehr wenige tatsächlich mit Erfolg in einem direkten Zusammenhang stehen. Die genannten Faktoren sind auch in der vorliegenden Arbeit als sehr relevant eingeschätzt worden. Die Determinanten werden allerdings nicht genauer erklärt oder diskutiert, so dass unklar bleibt, welche Einflussfaktoren genau damit gemeint sind.

Das Problem bei dem Modell von LUSSIER 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 LUSSIER gar nicht abgefragt werden können. Der Beurteilung des Wertes eines Geschäftsmodells ist auf diese Weise auch kaum beizukommen.

Die Person des Unternehmensgründers wird aufgrund der Ergebnisse hinsichtlich seiner bisherigen Ausbildung betrachtet. Das aber ist, unabhängig von den Daten, schlicht unzureichend. Ausbildung mag zwar ein stark wirkender Faktor sein, aber sie ist ganz sicher nicht der einzige. Die Berufs- und sonstige Erfahrung des Entrepreneurs ist in der Zusammenschau der empirischen Ergebnisse eindeutig relevanter.

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.

LUSSIER 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**

SANDBERG (1986) und SANDBERG/HOFER (1987) haben in einem relativ frühen Stadium der Entrepreneurship-Forschung ein Modell entwickelt, in das sie verschiedene Effekte, die ihrer Meinung auf „New Venture Performance“ (NVP) wirkten, integrierten.

Dieses Modell sah folgendermaßen aus:

$$\mathbf{NVP = f (E, S, IS)}$$

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.

Auf SANDBERG/HOFER (1987) aufbauend hat McDOUGALL et al. (1992) daraufhin ein Modell entwickelt, das statt der Charaktereigenschaften des Entrepreneurs die Gegebenheiten bei der Gründung („*Founding conditions*“, „*origin*“), enthielt.

$$\mathbf{NVP = f (O, S, IS)}$$

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 Eisenbahn-unternehmern prüften.

$$\mathbf{NVP = f (E, O, S, IS)}$$

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.

Dieses Modell beinhaltet Hypothesen über vier Faktoren. Zum einen über die Person des Entrepreneurs, denn SAPIENZA/GRIMM (1997) stimmten mit SANDBERG/HOFER (1987) überein, dass die Person des Unternehmers nicht außer Acht zu lassen sei, auch wenn keine konsistenten empirischen Beweise über relevante Persönlichkeitsmerkmale bzw. andere Einflussfaktoren auf die Gründerperson vorlägen. Denn sowohl die Herkunft aus Familien, in denen die Eltern bereits Gründungserfahrungen hatten, der Bildungsgrad, die Management-Fähigkeiten, die Erfahrung im entsprechenden Gebiet und eine allgemeine „*entrepreneurial orientation*“<sup>415</sup> hätten, so vermuteten sie, einen positiven Einfluss auf den Erfolg, wohingegen ein zu geringes Alter eher negative Auswirkungen auf die NVP habe.

Auch MCDUGALL ET AL. (1992) haben überzeugend dargelegt, dass die konkreten Gegebenheiten bei der Gründung starken Einfluss auf die Strategie und den Erfolg eines neuen Unternehmens ausüben. Dazu gehören nach Ansicht von SAPIENZA/GRIMM einerseits der Umfang der Planung des Start-up-Prozesses und die Inanspruchnahme von unabhängigen Beratern. Das gilt ebenso für diejenigen, die aus eigener Initiative („*pulled*“) und im Team gründeten. Auch die Menge des Startkapitals und der Eigenanteil des Gründers am Unternehmen werden als positiv korreliert mit NVP erachtet. Der Einfluss der Fremdkapitalgeber sei dagegen jedoch eher negativ mit dem NVP korreliert.

---

<sup>415</sup> Zum Konzept der „Entrepreneurial Orientation“ vgl. z.B. auch: WIKLUND (1998, 1999); SAGIE/ELIZUR (1999); LYON/LUMPKIN/DESS (2000).

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 unemployment,    |
| 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:

$$\mathbf{NVP = f (E, O, S, IS)}$$

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 Tatsache, dass das Modell von SAPIENZA/GRIMM (1997) auf häufig herangezogenen Modellen anderer Untersuchungen beruht, zeugt von einem relativ breiten Konsens über die Erfolgs-Hypothesen. Das Innovative an dem Modell besteht jedoch darin, dass es die drei großen Einflüsseebenen ‚Person‘, ‚neues Unternehmen‘ und ‚externe Effekte‘ (wenn auch diese nur begrenzt als Branchenstruktur) umfasst. Hinzu kommt auch noch der hier separat betrachtete Einflussfaktor ‚Strategie‘.

Die Analyse von SAPIENZA/GRIMM beschränkt sich auf eine Stichprobe von Eisenbahnunternehmern, 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.

Die Untersuchungsmethode von SAPIENZA/GRIMM ist genau wie die von LUSSIER (1995; 2000) eine Regressionsanalyse an einer relativ kleinen Stichprobe. Insofern gelten hier die gleichen kritischen Anmerkungen, die schon beim letzten Modell gemacht wurden: Multikausale Zusammenhänge, indirekte Einflüsse, zeitliche Dimensionen, Rückwirkungen und Dynamik werden von dem Modell nicht erfasst. Das gilt auch für die sehr vielfältigen Wirkungen des Umfelds, des Geschäftsmodells, des Verhaltens, der Motivationen, der Ziele und – nicht zuletzt – der Zufälle. Die gemessene Stärke von Einflussfaktoren beschränkt sich auf ihren direkten Einfluss.



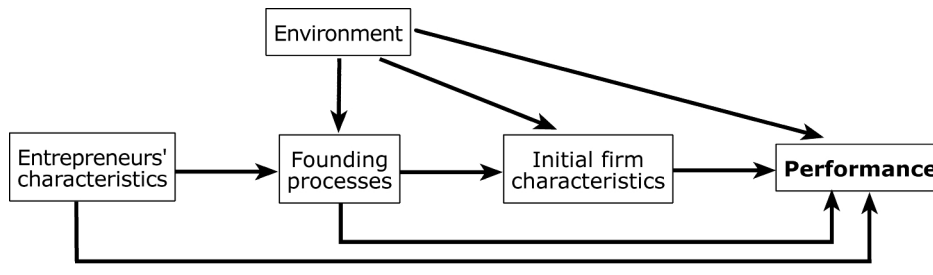
Erfolg bzw. Performance wird nur in finanziellen Maßstäben gemessen, obwohl dadurch wesentliche andere Erfolgsmaßstäbe ignoriert werden. Der Unternehmer wird ausschließlich in Hinsicht auf seine Ausbildung, speziell auf seine Managementkenntnisse, betrachtet. Diese Faktoren sind zwar wichtig, aber wie im letzten Kapitel beschrieben, gehören zu einer erfolgreichen Unternehmensgründung weit mehr. Die vielfältigen Einflüsse des Umfelds werden auf die Branchenstruktur beschränkt.

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 Entrepreneurship-Framework von COOPER (1995)***

#### **4.3.1 Beschreibung des Modells**

Arnold COOPER, Professor an der Purdue Universität in Indiana, hat sich gemeinsam mit seinem Kollegen GIMENO-GASCON bereits 1992 bemüht, die Ergebnisse, einschließlich der Probleme und Widersprüche, die sich in der Entrepreneurship-Forschung ergeben hatten, zusammenzufassen. Dieser Aufgabe hat er sich drei Jahre später erneut gestellt. Er entwickelte 1995 in Anlehnung an GARTNER (1985) den nachstehenden Bezugsrahmen, der darstellt, dass in der Forschung bislang vier Einflussfaktoren auf „Performance“ ermittelt wurden.

**Abbildung 4:** Modell nach COOPER (1995)<sup>416</sup>

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“<sup>417</sup> 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-

<sup>416</sup> COOPER (1995), S. 11.

<sup>417</sup> 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 Gründungsprozess und explizit auch die Umgebung („*Environment*“) des Unternehmens. Dieses Modell beschreibt nicht nur deterministisch direkte Einflussfaktoren, sondern bezieht – anders als die vorhergehenden – auch indirekte Einflussfaktoren ein.

Der Bezugsrahmen ist zudem sehr allgemein gehalten und umfasst keine genauere 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 begrenzt allerdings auch seine Aussagekraft, weil dadurch nur verhältnismäßig wenige Implikationen deutlich werden.

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

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

Als entscheidender Einflussfaktor fehlt hier ebenfalls das Geschäftsmodell, das weder den Persönlichkeitsmerkmalen noch dem Umfeld („*Environment*“) zuzuordnen 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 Begriff nicht näher definiert. Es könnte also sowohl materieller als auch immaterieller Erfolg gemeint sein.

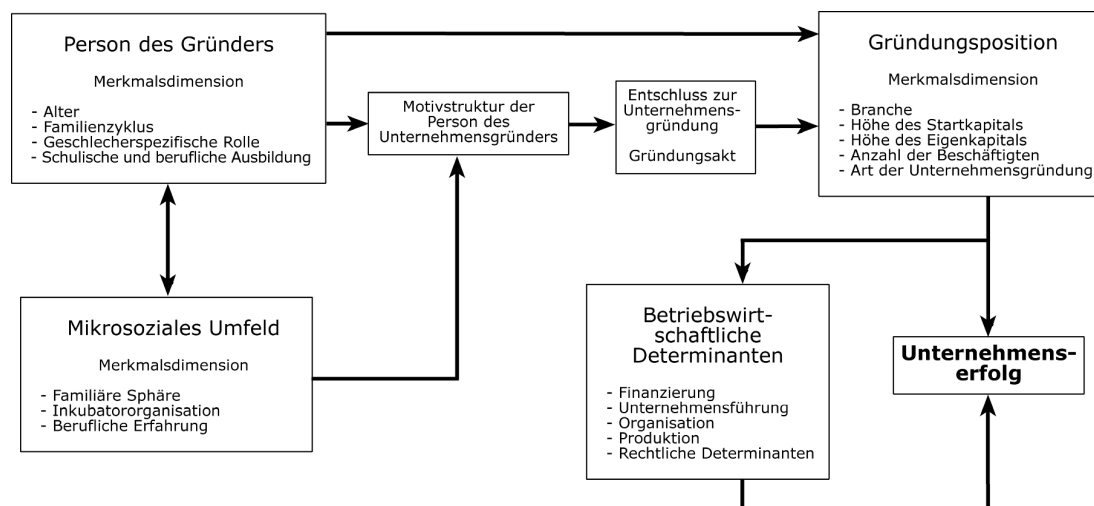
Die Klarheit und Offenheit des Modells von COOPER ist einerseits ein Vorteil, andererseits auch ein Nachteil. Es bezieht zwar die wichtigsten in der Forschung herausgearbeiteten Komponenten ein, aber es geht durch eine zu starke Vereinfachung eine große Menge an Komplexität verloren, die für die umfassende Erklärung 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)<sup>418</sup>



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-

<sup>418</sup> PLASCHKA (1986), S. 180.

nehmens, die Gründungsform und die Mitarbeiterzahl. Diese Determinante wirkt in PLASCHKAS Modell direkt und indirekt auf den Unternehmenserfolg. Indirekt, weil sie auch betriebswirtschaftliche Determinanten: Finanzierung, Unternehmensführung, Organisation, Produktion – sowie rechtliche Determinanten beeinflusst, die ihrerseits Wirkungen auf den Unternehmenserfolg haben.

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 bestimmend 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 bestimmend ist.

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

#### **4.4.2 Kritik des Modells**

Das Modell von PLASCHKA ist ein Modell, bei dem Erfolg als Determinante im Mittelpunkt der Erklärungen steht. Positiv und neu in diesem Rahmen ist, dass PLASCHKA nicht mehr rein deterministisch, sondern mit einem Prozessmodell arbeitet, in dem es Wirkungen in einem zeitlichen Ablauf und Wechselwirkungen gibt. Es werden indirekte Effekte eingeführt, die durch ihre Wirkungen andere Faktoren beeinflussen.

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

auch von seinem unmittelbaren Umfeld beeinflusst werden. Durch diese Brücke zwischen der Person, seinem Umfeld und dem eigentlichen Gründungsakt wird eine viel komplexere Erklärung des Gründungsprozesses ermöglicht. Damit klingen bereits Grundzüge des verhaltenswissenschaftlichen Erklärungsansatzes an, sie sind jedoch in diesem Modell nicht zu Ende gedacht worden. Zwar bezieht PLASCHKA die Motivstruktur des Gründers ein, es fehlt aber eine genauere Beschreibung von Intention, Motivation und insbesondere auch die gründlichere Auseinandersetzung mit dem Phänomen des unternehmerischen Verhaltens.

Trotz der deutlich positiven Aspekte hat dieses Modell auch eine Reihe von Unzulänglichkeiten und Mängeln. Beispielsweise spielen in ihm externe Einflüsse für den Erfolg (mit Ausnahme der Branche) keine Rolle. Die Umsetzung der Gründungsidee im neuen Unternehmen, Strategie, Planung, Beratung, Netzwerke und ähnliches sind nur bedingt Bestandteile des Modells, obwohl sie den Erfolg maßgeblich beeinflussen. Stattdessen wählt PLASCHKA lediglich betriebswirtschaftliche Determinanten, die nach der „Gründungsposition“ den Erfolg direkt und indirekt beeinflussen. Eine solche Sichtweise ist zwar möglich, auch wenn sie ein wenig unlogisch und inkonsistent erscheint, denn die Finanzierung, Unternehmensführung, Organisation, etc. bestimmen bereits die Gründungsposition des Unternehmens und folgen nicht notwendigerweise daraus.

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 Gründers 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-

preneurs (mit seinen wenigen signifikanten Merkmalen) auf die Gründungsposition scheinen hingegen eher fraglich, wenn nicht auch der Faktor des Verhaltens eingeführt wird. Hinzu kommt, dass auch PLASCHKA den Unternehmenserfolg nur als materiellen, bzw. finanziellen Erfolg definiert, andere Erfolgsdefinitionen dabei jedoch unbeachtet lässt.

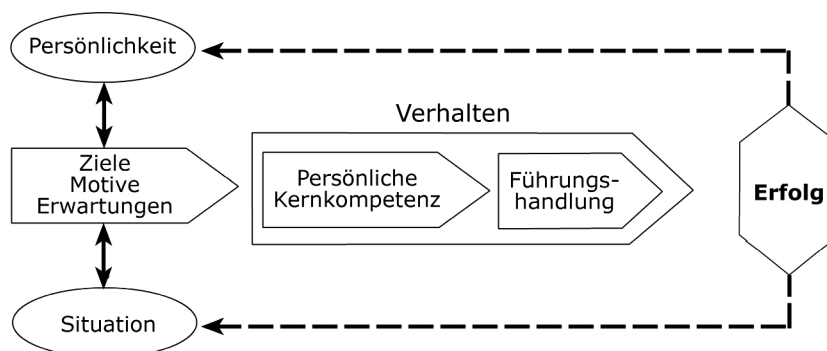
Insgesamt ist dieses Modell den bisher dargestellten, teilweise viel jüngeren Modellen, dennoch stark überlegen. Eine Reihe von entscheidenden Einflussfaktoren fehlt jedoch oder ist nur unzureichend eingeführt. Aus diesen Gründen ist PLASCHKAS Modell zwar ein Meilenstein auf dem richtigen Weg, aber kann auf keinen Fall zureichend unternehmerischen Erfolg erklären.

## **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)<sup>419</sup>



<sup>419</sup> HEIN (1998), S. 95.

Der Einfluss der Führungskraft auf den Erfolg wird geprägt von drei Hauptkomponenten: der Persönlichkeit, der Situation und dem Verhalten. HEIN stellt allerdings die Persönlichkeitseigenschaften bzw. andere Persönlichkeitsmerkmale der Führungskraft (in unserem Fall des Unternehmensgründers) nicht in den Mittelpunkt. Sie sieht vielmehr eine indirekte Wirkung durch die von Persönlichkeit und Situation geprägten Ziele, Motive und Erwartungen. Diese Ziele, Motive und Erwartungen münden dann in eine Führungshandlung bzw. ein entsprechendes Verhalten ein. Dieses Verhalten wirkt direkt auf den Erfolg. Der Einfluss des Verhaltens ist jedoch immer nur dann erfolgswirksam, wenn zunächst persönliche Kernkompetenzen mobilisiert wurden.

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.

Da es in diesem Modell nicht um den Unternehmensgründer, sondern um Führungskräfte im Allgemeinen geht, ist die Aussagekraft des Modells im Rahmen dieser Arbeit nur einschränkt nutzbar. Den Entrepreneur beeinflussen z.T. andere Faktoren, als dies bei einer Führungskraft der Fall ist. Zwar gibt es deutliche Überschneidungen (vgl. Kapitel 2.1.1.), der Entrepreneur aber verfügt in der Gründungsphase über einen viel größeren Gestaltungsspielraum (nicht nur Führungskräftehandlungen). Damit ist auch seine Einflussnahme auf den Erfolg potentiell größer.

Positiv anzumerken ist jedoch, dass HEIN das Verhalten als Folge von Motivation einführt. Hiermit wählt sie eindeutig einen verhaltenstheoretischen Ansatz und beschränkt sich beispielsweise nicht auf Persönlichkeitseigenschaften oder demografische Faktoren. Direkte und indirekte Wirkungen sind ebenfalls in diesem Modell zu finden, ebenso wie Rückkopplungen des Erfolgs. Diese Wirkungen sind logische Hypothesen und finden ihre ersten theoretischen Vorläufer bereits bei PORTER/LAWLER (1968). HEIN allerdings erklärt nicht ausreichend, warum diese Rückkopplungen auftreten und aufgrund welcher Zusammenhänge sie wirken, so dass es zu Ungereimtheiten kommt: Es scheint eher unwahrscheinlich, dass Erfolg eine weitreichende Rückwirkung auf die Persönlichkeitsstruktur hat, da die Persönlichkeit langfristig eher stabil bleibt. Eine Rückwirkung auf die Motivation läge da näher.

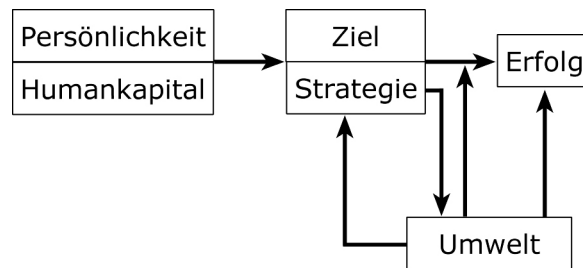
Insgesamt sind die Einflussfaktoren umfassend, aber nicht umfassend genug erklärt. Warum auch gerade sie ausgewählt wurden, wird ebenfalls nicht deutlich genug. Die Variable „Erfolg“ bleibt ebenfalls wolkig. Es wird nicht klar, ob hier lediglich der finanzielle Erfolg, oder auch der immaterielle Erfolg für das gesamte Unternehmen (z.B. gutes Betriebsklima) gemeint ist. Um Erfolg aus dem internen Blickwinkel der Führungskraft geht es ihr offensichtlich nicht. Diese Dimension ist allerdings für Entrepreneurship und den Entrepreneur im Sinne dieser Arbeit sehr wichtig. Positiv zu bemerken ist allerdings, dass HEIN den Aspekt der Selbstwirksamkeit ausdrücklich einbezieht.

Insgesamt geht diese Modell also in die richtige Richtung, da das Verhalten als die eigentlich wirksame Variable erkannt und einbezogen wird. Allerdings beschränkt es sich auf die Erklärung der Rolle einer (Führungs-)Person für den Erfolg und ist damit nicht umfassend genug. Einige Wirkungsweisen erscheinen unvollständig oder nicht richtig zu Ende gedacht. Alle Aspekte, die das Unternehmen selbst bzw. seine Strukturen betreffen, sind unberücksichtigt geblieben. Die Rückwirkungen des Erfolgs auf die Persönlichkeit, nicht aber auf Motivation, Ziele, bzw. die fehlenden Wirkungen der konkreten Situation auf den Erfolg und eine Reihe anderer Wirkzusammenhänge sind einbezogen worden. Für die Erklärung von Erfolg im Entrepreneurship ist deshalb auch das Modell von HEIN nicht ausreichend.

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

### **4.6.1 Beschreibung des Modells**

Michael FRESE, Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie in Amsterdam und Gießen, und der Psychologe Andreas RAUCH stellten 1998 ein Ziel-Strategie-Modell vor, das auf psychologischer Grundlage die Erfolgsfaktoren von Unternehmen zu erklären versucht. Die wesentlichen Elemente dieses Modells sind: Persönlichkeit und Humankapital, Ziele und unternehmerische Handlungsstrategien sowie Umweltfaktoren.

**Abbildung 7:** Psychologisches Ziel-Strategie-Modell von RAUCH/FRESE (1998)<sup>420</sup>

Die Autoren erklären die Person des Unternehmensgründers aus dem Zusammenwirken seiner Persönlichkeit (bestehend aus Leistungsmotivation, internaler Kontrollüberzeugung, mittlerer bis geringer Risikobereitschaft, Selbstsicherheit, Innovationsbereitschaft und Initiative) und seines Humankapitals (Ausbildung, Branchenerfahrung, Managementfertigkeiten, Fähigkeit, Gelegenheiten wahrnehmen und Netzwerke aufbauen zu können sowie seinem technischen Können). Diese beiden Komponenten Persönlichkeit und Humankapital lassen im Unternehmer bestimmte Ziele und Strategien entstehen, die den Erfolg beeinflussen. Die Wirkung der Persönlichkeit und des Humankapitals auf den Erfolg wird in diesem Ansatz eher als eine indirekte begriffen.

Die aus der Person des Unternehmers heraus entstandenen Ziele und Intentionen, aber auch seine Visionen werden von RAUCH/FRESE als sehr wichtig erachtet. Sie seien wesentlich, um Energie und Enthusiasmus hervorzubringen und „*bei der Stange zu bleiben*“ (S. 20). Man kann vermuten, obwohl dies von ihnen nicht konkretisiert wird, dass die avisierten Ziele – und damit nachfolgend auch Erfolge – nicht notwendigerweise finanzieller Natur sein müssen. Außerdem benennen sie von der Umwelt beeinflusste Strategien, die, wenn sie entsprechend umgesetzt werden, zum Erfolg führen.

Der Umwelt, in der sich der Unternehmer bewegt, schreiben RAUCH/FRESE (1998) wie auch beim ökologischen Ansatz einen bedeutenden Einfluss auf dessen Handeln zu. In Anlehnung an die Kontingenztheorie<sup>421</sup> wird Erfolg jedoch vor allem als Folge des dynamischen Wechselspiels zwischen Unternehmer und Umwelt begriffen. Doch die Umwelt nimmt ihrem Ansatz zufolge nicht nur indirekt, sondern auch direkt Einfluss auf den Erfolg.

<sup>420</sup> RAUCH/FRESE (1998), S. 7.

<sup>421</sup> Vgl. zur Kontingenztheorie u.a. die Veröffentlichungen von: BURNS/'STALKER (1961); FIEDLER (1964), LAWRENCE/LORSCH (1967).

#### 4.6.2 Kritik des Modells

An dem Modell von RAUCH/FRESE fällt zunächst positiv auf, dass die Person des Unternehmers nicht nur auf seine spezifischen Persönlichkeitseigenschaften reduziert, sondern dass auch sein erworbenes Humankapital einbezogen wird. Außerdem ist positiv anzumerken, dass diese Elemente als dynamische Faktoren betrachtet werden, die sich im Zeitablauf und in Wechselwirkung mit der Umwelt laufend verändern. Auch die Auffassung von Erfolg als „Anpassungsvorgang“ macht deutlich, dass in dieses Modell eine bisher noch nicht vorhandene Dynamik eingeführt wurde.

Positiv ist außerdem, dass RAUCH/FRESE (1998) sehr konsequent verhaltenswissenschaftlich argumentieren (was bei ihnen als Vertreter dieser Psychologierichtung auch nahe liegt). Sie erklären Erfolg als Konsequenz unternehmerischen Handelns, das von Motivation, Einstellungen, Vorstellungen und Handlungsorientierung geprägt wird. Dies führe dazu, dass die Wirkung der Persönlichkeit und des Humankapitals eher als indirekt, denn als unmittelbar begriffen werden muss. Dass in diesem Modell Ziele auch nicht ausschließlich finanziell definiert sind, ist ebenfalls ein hervorhebenswerter und positiver Aspekt.

Ebenfalls positiv kann gesehen werden, dass in diesem Modell deutlich wird, dass die Umwelt nicht nur an einem bestimmten Punkt sondern an mehreren Stellen einwirkt. Die Erklärung der Umwelt bleibt leider jedoch sehr theoretisch. Wie genau Aspekte der Kultur, der Konjunktur, des Standorts oder aber ordnungspolitische Elemente einwirken, wird nicht gar nicht erst betrachtet. Hier bleibt das Modell leider zu unkonkret.

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 Marktchance, 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 erstaunlicher 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.

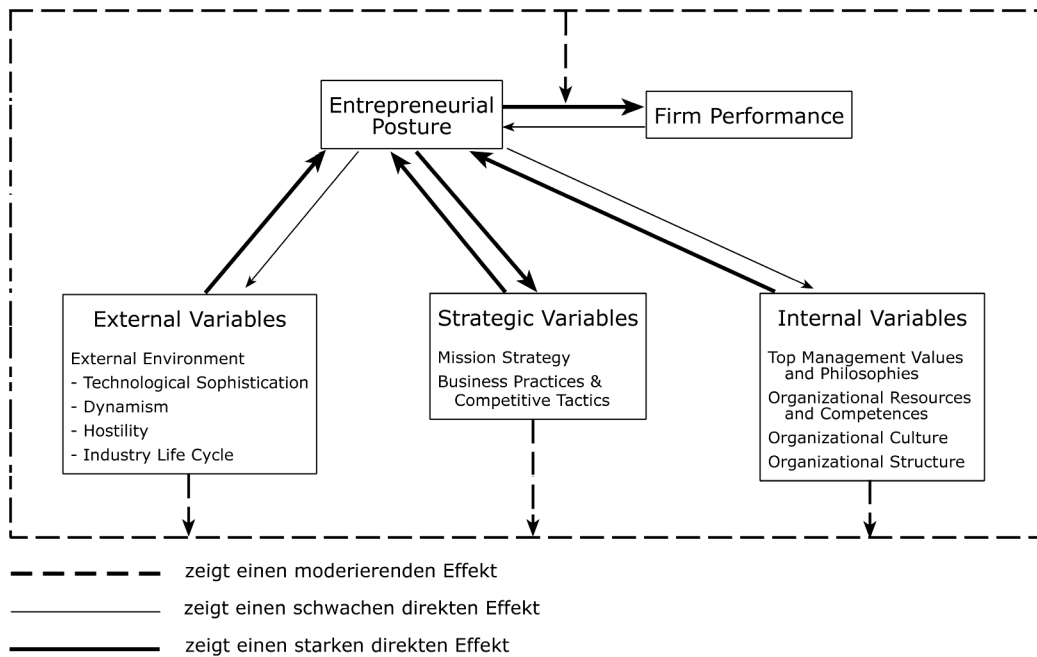
Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Modell von RAUCH/FRESE (1998) zwar den Vorteil einer konsequenten verhaltenswissenschaftlichen Erfolgserklärung und ihrer Dynamik aufweist, andere Elemente (Rückkopplungen, Stochastik, wirtschaftswissenschaftliche und Umweltaspekte) werden jedoch nicht oder nur unzureichend berücksichtigt. Aus diesem Grund bleibt das Modell zum einen zu theoretisch und zum anderen zu monokausal und reicht deshalb für eine umfassende Erfolgserklärung im interdisziplinären Sinne nicht aus.

## **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.

Entrepreneurship und „*entrepreneurial posture*“ in größeren organisationalen Einheiten sind die Grundlage dieses Modells. Es geht darin nicht darum, die komplette Neugründung von Unternehmen durch einen einzigen oder ein Team von Entrepreneurern abzubilden. Da Erfolg als abhängige Variable aber einen wesentlichen Bestandteil dieses Modells darstellt, lohnt es sich dennoch, es im Rahmen dieser Arbeit näher zu betrachten.

**Abbildung 8:** Modell nach COVIN/SLEVIN (1991)<sup>422</sup>

Das Modell von COVIN/SLEVIN beinhaltet sowohl umfeldbedingte, organisationale als auch individuelle, persönliche Variablen. Die „*Entrepreneurial Posture*“, die unternehmerische Haltung, ist die entscheidende Determinante dieses Modells. Sie wird sowohl von den externen, den organisationalen (in diesem Fall vor allem den strategischen) und individuellen Variablen beeinflusst und hat ihrerseits rückwirkende Einflüsse auf diese Determinanten. Außerdem wirken all diese Faktoren auch indirekt auf den Erfolg.

Die „*Entrepreneurial Posture*“ nach COVIN/SLEVIN besteht aus drei Verhaltensweisen: Erstens aus der Risikofreudigkeit des Top-Managements bezogen auf Investitionen und strategische Entscheidungen unter Unsicherheit, zweitens aus der Stärke und Häufigkeit von Produktinnovationen und der Einstellung zur Technologieführerschaft, sowie drittens aus der „*Pioneering nature*“, also der Neigung, mit den Konkurrenten initiativ bis aggressiv umzugehen.

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 („*sophistication*“), die Dynamik des Umfelds, die „*Feindseligkeit*“ der Außenwelt und

<sup>422</sup> COVIN/SLEVIN (1991), S. 10.

eine frühe Positionierung innerhalb des Lebenszyklus der Branche wirken positiv auf die „*Entrepreneurial Posture*“.

Verschiedene Umfeldbedingungen rufen unternehmerisches Verhalten hervor oder unterstützen es. Andererseits, so postulieren COVIN/SLEVIN in Anlehnung an MILLER/FRIESEN (1982), würde die „*Entrepreneurial Posture*“ ihrerseits, wenn auch in geringerem Umfang, das Umfeld beeinflussen, da sie zu einer dynamischen und „feindlichen“ Umgebung beiträgt.<sup>423</sup> Ferner gäbe es einen indirekten Einfluss der externen Variablen auf die Beziehung zwischen der „*Entrepreneurial Posture*“ und dem Erfolg. Beispielsweise würden technisch anspruchsvolle, dynamische und „feindliche“ Umgebungen im Falle einer ausgeprägten „*Entrepreneurial Posture*“ zu höherem Erfolg führen, als wenn diese Ausprägung nicht so stark wäre.

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*“).

Konkret verstehen COVIN/SLEVIN unter „*mission strategy*“ ob ein Unternehmen mehr Wert auf Wachstum und Marktanteile legt oder auf kurzfristige Gewinne setzt. Die Autoren unterscheiden zwischen „*Build*“, „*Hold*“, „*Harvest*“- und „*Divest*“-Strategien. „*Build*“-Strategien zielen auf den Ausbau von Marktanteilen, „*Hold*“-Strategien auf die Wahrung von Marktanteilen und die Umsetzung von partiellen Gewinnen, „*Harvest*“-Strategien auf die Opferung von Marktanteilen für kurzfristige Profitabilität und Cash-Flow-Maximierung. „*Divest*“-Strategien hingegen haben zum Ziel, den gesamten oder einen Teil des Unternehmens in liquide Mittel umzuwandeln. „*Entrepreneurial Posture*“ und ihr Einfluss auf den Erfolg seien bei „*Build*“-Strategien am stärksten.

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 erfolgt, die Produktqualität im Vordergrund steht und einen guten relativen Preis im Ver-

---

<sup>423</sup> Vgl. zu diesem Aspekt auch COVIN/SLEVIN (1989).

gleich zu den Wettbewerbern bietet. Andererseits gibt es auch Rückwirkungen der „*Entrepreneurial Posture*“ auf die Strategie.

Die internen Variablen eines Unternehmens bestehen den Autoren nach aus vier Determinanten. Zum ersten aus den Werten und der Philosophie des Top-Managements („*Top-Management values and philosophies*“). Die „*Entrepreneurial Posture*“ ist umso stärker, je mehr Wert das Top-Management auf wirtschaftliche Vorteile, Marktanteile und Produktdiversifikation legt. Außerdem bestehe ein positiver Einfluss auf die „*Entrepreneurial Posture*“, wenn die Führungskraft den Wunsch hegt, als großer Geschäftsmann („*industry leader*“) gesehen zu werden.

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 Marktchancen und neue Produktanwendungen erkennt, desto stärker ist die „*Entrepreneurial Posture*“ und auch dessen Wirkung auf den Erfolg.

Die dritte Determinante ist die organisationale Kultur („*organizational culture*“). Sie umfasst die gemeinsamen Werte und Überzeugungen, Erwartungen und Annahmen der Mitarbeiter. Je höher die Wertschätzung und Unterstützung von Ideen im Team und unter den Mitarbeitern ist, und je stärker die Überzeugung der gesamten Belegschaft vorhanden ist, dass Veränderungen und Innovationen für das langfristige Überleben des Unternehmens wichtig sind, desto stärker die „*Entrepreneurial Posture*“ und auch ihr Einfluss auf den Erfolg. Die „*Entrepreneurial Posture*“ wirkt wiederum selbst auf den Erfolg in gleicher Stärke zurück.

Die organisationale Struktur ist die vierte wichtige interne Variable. Sie betrifft die Arbeitsabläufe, Kommunikation und Autoritäten innerhalb des Unternehmens. Bei einem (zu) hohen Formalisierungsgrad, (zu) hoher Komplexität und einer (zu) starken Zentralisierung der Strukturen sinken die „*Entrepreneurial Posture*“ und damit auch der Erfolg. Besteht die Unternehmensstruktur jedoch aus organisch gewachsenen Strukturen, hat dies wiederum positiven Einfluss. Doch auch hier ist der Einfluss nicht einseitig: Die „*Entrepreneurial Posture*“ wirkt, wenn auch in geringem Umfang, auf die internen Variablen zurück.

Performance ist ein wichtiger Begriff in dem Modell von COVIN/SLEVIN.<sup>424</sup> Sie verstehen darunter vor allem eine bessere Leistung innerhalb bereits existierender Unternehmen, wobei sie vor allem ein stärkeres Wachstum und eine höhere Profi-

---

<sup>424</sup> Vgl. zu diesem Aspekt auch: COVIN/SLEVIN/COVIN (1990).



tabilität meinen. 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

Das Prozessmodell Modell von COVIN/SLEVIN ist ein Modell, das sich bemüht, Entrepreneurship in bereits existierenden Organisationen zu beschreiben („*Intrapreneurship*“). Dieser Ansatz ist mit Entrepreneurship im Sinne dieser Arbeit nur begrenzt anwendbar, da viele Einflussfaktoren, die bei der Neugründung eines Unternehmens in Betracht zu ziehen sind, in diesem Kontext nicht betrachtet werden. Die Person des Unternehmensgründers, seine Ziele, Motivationen und sein Verhalten werden nicht einbezogen. Als interne Faktoren werden vielmehr unternehmensinterne Variablen wie z.B. die Werte des Managements, die organisationale Struktur und Kultur angeführt. Diese müssen im Falle einer Neugründung zunächst aufgebaut werden und entstehen maßgeblich durch das Verhalten des Gründers.

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 Manko dieses Modells stellt das Fehlen von Rückkopplungen des Erfolgs dar. Dass das Ergebnis selbst Einfluss auf das Unternehmen und seine Strategie hat, wird also nicht berücksichtigt. Damit beraubt sich dieses Erklärungsmodell einer wichtigen Dimension, die aber bei einem umfassenden Modell von Erfolg durch Entrepreneurship nicht fehlen darf.

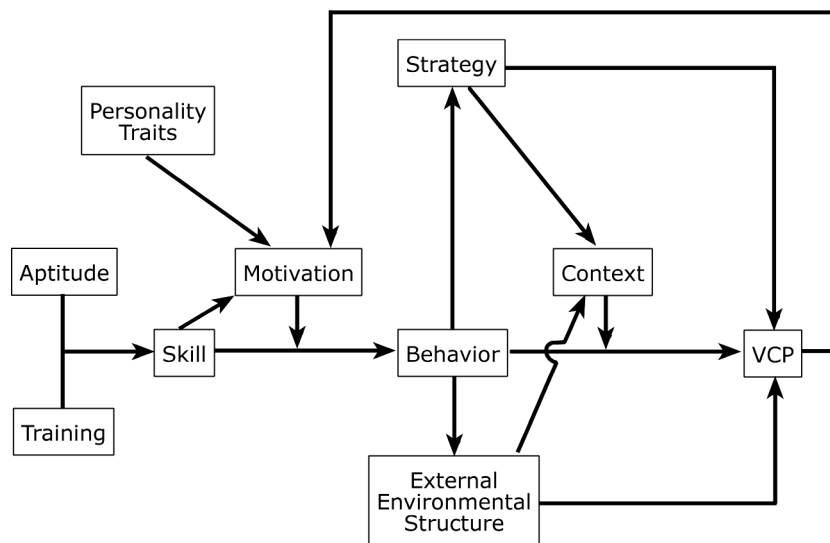
Ein weiteres Problem ist (und das kennzeichnet eigentlich alle bereits beschriebenen Modelle), dass in ihnen Erfolg lediglich als eine messbare verbesserte Leistung eines existierenden Unternehmens verstanden wird, womit vor allem Profitabilität und Wachstum gemeint sind. Andere denkbare, z.B. „ideelle“ 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)<sup>425</sup>

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 Forschungshypothesen aus:

**1. Unternehmerisches Verhalten wird durch die Motivation beeinflusst. Die Motivation wiederum wird durch die Persönlichkeitseigenschaften des Unternehmers geprägt.**

HERRON/ROBINSON ziehen für diesen Zusammenhang das Modell von HOLLENBECK/WHITENER (1988) heran. In diesem Modell wird keine direkte, sondern vielmehr eine indirekte Verbindung zwischen (Job-)Performance und Persönlichkeitseigenschaften postuliert und zwar über den Umweg der Variable Motivation.

Den Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Verhalten entlehnen HERRON/ROBINSON der verhaltenswissenschaftlichen Schule. Persönlichkeitseigenschaften wurden dort als relativ konstant im Zeitablauf festgestellt. Aufgrund von Persönlichkeitseigenschaften ist das Verhalten von Personen also relativ gut vorherzusagen. Verschiedene empirische Untersuchungen haben in diesem Zusammenhang festgestellt, dass Erfolg

<sup>425</sup> 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.**

Unter Strategie verstehen HERRON/ROBINSON die Verhaltensweisen, die Manager aufgrund von verschiedenen Kontexten an den Tag legen. Zur Untermauerung dieser These wird das NVP-Modell von SANDBERG (1986) herangezogen. Strategie und Branchenstruktur sind hier neben den Persönlichkeitseigenschaften die Bestimmungsfaktoren von Performance. Um das Modell von SANDBERG (1986) auch auf Entrepreneurship innerhalb bestehender Unternehmen oder Regierungsorganisationen anwenden zu können, wird Branchenstruktur etwas weiter gefasst und deshalb allgemein als externe Struktur verstanden.

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 Unternehmensergebnis beeinflusst die Motivation.

Motivation ist kein direkt zu beobachtendes Phänomen. Sie bestimmt jedoch die Stärke von Verhalten, wohingegen Fähigkeiten das Verhalten direkt hervorrufen. Da Verhalten an sich aufgrund von Persönlichkeitseigenschaften relativ statisch ist, müssen zusätzliche Einflussfaktoren auf Motivation wirken. Bei genauerem Hinsehen kommen hier die (Erwartung von) Performance als weiterer Einflussfaktor auf die Motivation in Frage, sowohl bewusst als auch unbewusst.

## 7. Neigungen und Talente und ihre Förderung interagieren bei der Bestimmung der Fertigkeiten.

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

Das Modell von HERRON/ROBINSON (1993) ist ein sehr umfassendes Prozessmodell mit Rückwirkungen und Dynamik. Das Ziel dieses Modells ist es, einen indirekten Zusammenhang zwischen den Persönlichkeitseigenschaften des Entrepreneurs und Erfolg deutlich zu machen. Die Autoren wollen nachweisen, dass der Entrepreneur durchaus einen starken Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens hat, wengleich er in Regressionsanalysen häufig als weitgehend irrelevant erkannt wurde.

HERRON/ROBINSON greifen zu diesem Zweck auf diverse Modelle aus verschiedenen Disziplinen zurück, verbinden und vervollständigen sie aufgrund begründeter Annahmen. Dennoch bleiben einige der Wirkungen unklar bzw. unvollständig, beispielsweise fehlt ein direkter Einfluss der Motivation auf das Verhalten. Sehr intensiv beschäftigen sich die Autoren mit den direkten und indirekten Wirkungen von Neigungen, ihrer Förderung, den Fähigkeiten, die Persönlichkeitseigenschaften und der Motivation. Die Richtung der Wirkungsweise ist nicht immer eindeutig. In einigen Fällen wären auch andere Argumentationen möglich, beispielsweise, dass die Eigenschaften auf die Fähigkeiten wirken, aber auch Rückwirkungen haben. Das mikrosoziale Umfeld und alle demografischen Faktoren des Entrepreneurs werden sogar überhaupt nicht berücksichtigt, obwohl zumindest der Einfluss des persönlichen Umfelds in der Forschung als relativ deutlich relevant erkannt worden ist.

Da das Modell von HERRON/ROBINSON vorgibt, vor allem den Einfluss der Person auf den Erfolg erklären zu wollen (ähnlich wie bei HEIN (1998)), lässt es eine Reihe anderer Einflussfaktoren unbeachtet, die den Erfolg einer Neugründung jedoch maßgeblich beeinflussen. Dazu gehören erkanntermaßen die Faktoren Team und das gesamte neue Unternehmen selbst mit all seinen Elementen wie Standort, Beratung, Planung, etc.. Wie in allen bisher dargestellten Modellen fehlen auch hier das Geschäftsmodell und das stochastische Element. Stattdessen gehen HERRON/ROBINSON, ganz im Sinne der „*Strategy School*“ sehr umfassend auf die Strategie ein, jedoch nur auf die Strategie des Entrepreneurs und nicht die des neuen Unternehmens. Wieso aber das Verhalten zwar die Strategie, die Strategie aber nicht das Verhalten beeinflusst, bleibt unklar und nicht ganz nachvollziehbar. Dasselbe gilt auch für den Einfluss des Verhaltens auf die externen Faktoren. Zweifellos wirkt Verhalten auf die Umwelt ein, der umgekehrte Einfluss ist aber womöglich sogar stärker und müsste ebenfalls Berücksichtigung finden.

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.

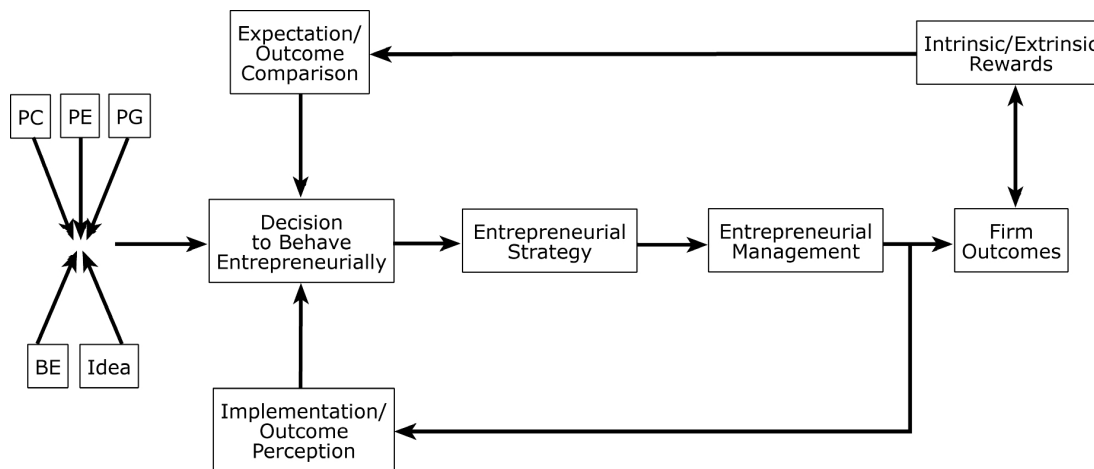
Das Modell von HERRON/ROBINSON ist im Vergleich mit den anderen bereits vorgestellten sehr gut in der Lage, die Relevanz der Person des Entrepreneurs für den Erfolg zu erklären. Die Determinanten werden verhältnismäßig umfangreich erklärt, es werden interdisziplinäre Erkenntnisse einbezogen sowie Dynamik eingeführt. Für eine Erklärung des Gesamtphänomens Erfolg reicht es aber zweifellos nicht aus, da sowohl das Unternehmen selbst als auch die vielfältigen Einflüsse der Umwelt kaum berücksichtigt werden.

## **4.9 Sustaining-Entrepreneurship-Modell von NAFFZIGER/ HORNSBY/KURATKO (1994)**

### **4.9.1 Beschreibung des Modells**

Das Trio bestehend aus Douglas W. NAFFZIGER, 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 NAFFZIGER/HORNSBY/KURATKO (1994)<sup>426</sup>

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 Geschäftsidee/dem Geschäftsmodell („*idea*“).

Als Persönlichkeitsmerkmale werden dabei die in verschiedenen Studien bereits erörterten Merkmale angeführt: Energie, Wunsch nach Autonomie, Locus of Control etc. Das persönliche Umfeld des Entrepreneurs wird als Summe des „social support“ durch Familie, Freunde, Vorbilder, Lehrer gesehen. Dazu werden jedoch auch demografische Einflussfaktoren, Erziehung, soziale Entfremdung und andere Faktoren gezählt. Die persönlichen Ziele werden in Anlehnung an BIRD (1988) und LEARNED (1992) als Intentionen bzw. Visionen begriffen.

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

<sup>426</sup> NAFFZIGER/HORNSBY/KURATKO (1994), S. 33. Dieser Artikel erhielt den Preis für das „Best Conceptual Paper“ bei der U.S. Association for Small Business and Entrepreneurship National Conference 1992 in Chicago, MI.



Die ursprüngliche Annahmen („*expectations*“) wirken stark innerhalb des gesamten Motivationsprozesses. NAFFZIGER/HORNSBY/KURATKO identifizieren zwei Einflussfaktoren, zum einen die Umsetzungs-Ergebnis-Beziehung („*implementation-outcome relationship*“): Der Entrepreneur muss daran glauben, dass die von ihm unternommenen Anstrengungen zu einem bestimmten Ergebnis führen. Zum zweiten wirkt die Erwartungs-Ergebnis-Relation („*expectation-outcome relationship*“): Die Wahrnehmung der Unternehmensergebnisse der „*envisioned organization*“ sollten mindestens den Erwartungen über die intrinsischen und extrinsischen Belohnungen entsprechen, die durch das Unternehmen entstehen. Wenn die Erwartungen erfüllt oder übertroffen werden, wird das unternehmerische Verhalten verstärkt. Andersherum wird das unternehmerische Verhalten unterbrochen, wenn die Erwartungen sich nicht realisieren. Dabei wird allerdings angenommen, dass sich die Erwartungen im Zeitablauf verändern. Entrepreneur werden sich so lange unternehmerisch verhalten, wie ihr Verhalten nach ihrer Ansicht ein effektives Instrument zur Zielerreichung darstellt.<sup>427</sup>

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.

Das Unternehmensergebnis kann entweder intrinsischer oder extrinsischer Natur, also entweder psychologischer (man ist „sein eigener Boss“, hat mehr Kontrolle über das eigene Leben), oder aber finanzieller oder andere materieller Natur sein. Jeder Unternehmer verfügt über ein eigenes System, das Ergebnis des Unternehmens zu bewerten und mit den Erwartungen zu vergleichen.

#### **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-

---

<sup>427</sup> Vgl. zu Erwartungen auch GATEWOOD/SHAVER/POWERS/GARTNER (2002).

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

Ferner ist das Modell von NAFFZIGER/HORNSBY/KURATKO das erste und einzige Entrepreneurship-Modell, in dem das Geschäftsmodell berücksichtigt wird. Schließlich lässt dieses Modell die Einbeziehung auch des nicht-finanziellen Erfolgs als Ergebnis zu, dessen Wirkungen denen des finanziellen Erfolgs vergleichbar sind.

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.

Unvorhergesehene, nicht beeinflussbare Größen („Black Box“) haben in diesem Modell ebenfalls keinen Platz gefunden. Die Autoren haben außerdem leider darauf verzichtet zu gewichten, wie stark die einzelnen Faktoren wirken. Zusammengefasst wird damit ihr Anspruch, ein Modell für den gesamten Prozess von Entrepreneurship vorzustellen, letztlich nicht erreicht.

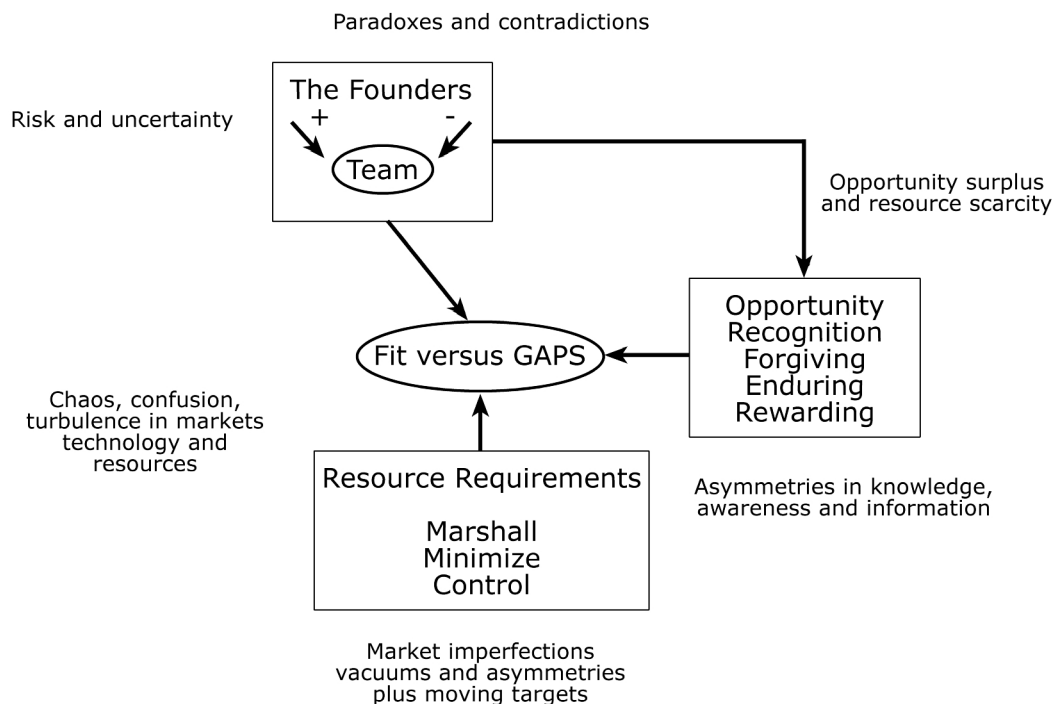
Insgesamt ist das „Sustainable-Entrepreneurship“-Modell von NAFFZIGER/HORNSBY/KURATKO zwar das beste bisher vorliegende, durch seine Einschränkung allein auf die Nachhaltigkeit von Entrepreneurship bleiben jedoch eine Reihe von Faktoren und Wirkungseinflüssen auf die eigentliche Fragestellung unberücksichtigt.

## 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)<sup>428</sup>



<sup>428</sup> TIMMONS (1994a), S. 17; TIMMONS (1994b), S. 31.

Das Modell beschreibt drei "treibende Kräfte" als Schlüsselemente eines erfolgreichen Unternehmens: 1. den Gründer und sein Managementteam, die über umfangreiche „entrepreneurial skills“ und Managementfähigkeiten sowie Erfahrung verfügen sollten. 2. die „Opportunity“ (Marktchance), wobei es darauf ankommt, eine Geschäftsidee so zu entwickeln, dass darauf ein erfolgreiches Unternehmen aufbauen kann. Besonders die Berücksichtigung des Kundennutzens und das Timing (Zeitfenster) sind in diesem Zusammenhang wichtig. Die Güte einer „Opportunity“ kann anhand von verschiedenen Kriterien überprüft werden. 3. Die für die Umsetzung der Geschäftsidee nötigen Ressourcen (zumeist Kapital) des neuen Unternehmens. Ihr Umfang muss zunächst eingeschätzt und dann beschafft werden.

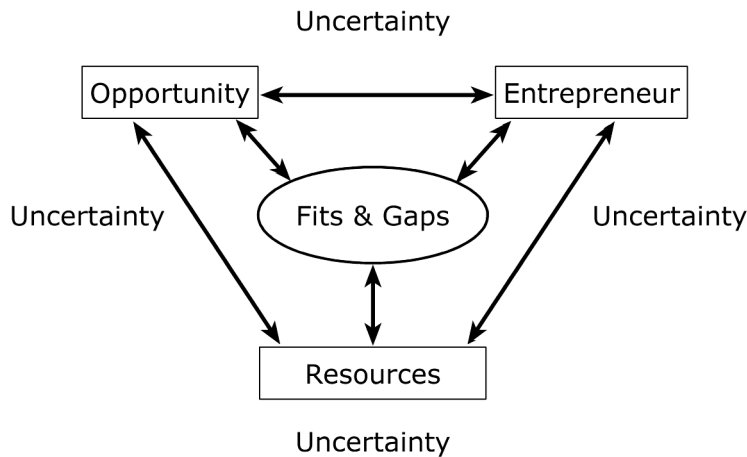
Das Potential eines neu gegründeten Unternehmens hängt, so TIMMONS, davon ab, ob diese Elemente zueinander passen oder nicht (Fit vs. Gap). Erfolg kann also dann erreicht werden, wenn der Gründer zu seinem Team sowie das Team zur Marktchance passen und wenn die Anforderungen an die Ressourcen gemeinsam 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.

Je nach Standpunkt kann den unterschiedlichen Variablen des Modells dabei ein unterschiedliches Gewicht beigemessen werden. Beispielsweise wird von Venturekapital-Gebern zumeist das Management-Team in den Vordergrund gestellt. Andere erkennen vielmehr in der Güte der „Opportunity“ bzw. des Business-Modells die entscheidende Größe.

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.<sup>429</sup> Ist also die „Opportunity“ hervorragend, müssen die Ressourcen eventuell nicht so umfangreich vorhanden sein, um Erfolg herbeizuführen.

**Abbildung 12:** Vereinfachtes Driving-Forces-Modell nach BYGRAVE (1994)<sup>430</sup>.



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.

#### 4.10.2 Kritik des Modells

Auch wenn das Modell von TIMMONS (1994a, 1994b) und seine Modifizierung durch BYGRAVE (1994) auf den ersten Blick kein ausdrückliches Erfolgsmodell ist, stellt es dennoch eine der überzeugendsten Erklärungen unternehmerischen Erfolgs dar. Es umfasst explizit zwar nicht alle der drei als relevant erkannten Faktoren: (Entrepreneur, Gründungsprozess und neues Unternehmen) und es enthält auch keine zeitliche Dimension. Dennoch enthält es viele Aspekte, die in den bisherigen Modellen fehlten.

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 Geschäftsidee 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-

<sup>429</sup> Zu dieser Diskussion vgl. auch: CHANDLER/HANKS (1998).

<sup>430</sup> BYGRAVE (1994), S. 10.

ty“ und die zur Verfügung stehenden Ressourcen **zusammen** als erfolgsscheidend gelten. Damit beinhaltet das Modell in gewisser Weise die Dynamik des Gründungsprozess, wenn auch nicht den Gründungsprozess selbst.

Die Betrachtungsweise, dass es auf ein „Fit“ dieser Variablen ankommt, unterscheidet dieses Modell von den bisher betrachteten Modellen. Er lässt den Fall zu, dass der Entrepreneur und sein Team - separat betrachtet - ausgezeichnet sein können, dass aber, wenn sie – aus welchen Gründen auch immer - nicht zu einander passen, Erfolg unwahrscheinlich wird. Da der gesamte Prozess der Unternehmensgründung und des Unternehmenserfolgs unter erheblicher Unsicherheit stattfindet, besteht in diesem Modell theoretisch auch die Möglichkeit, dass trotz hervorragender Personen, Opportunity und Ressourcen, dem Unternehmen nur geringer Erfolg beschieden sein kann. Auch dies deutet indirekt auf eine dynamische Komponente und nicht zuletzt auf die Existenz von „Zufall“ oder „Glück“ hin.

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.

Kritisch zu betrachten bei diesem Modell ist, dass das neue Unternehmen selbst nicht als Erfolgsfaktor betrachtet wird. Struktur, Strategie, Marketing usw. erscheinen hier lediglich indirekt als Elemente eines Business-Plans, auf dem eine Neugründung aufbaut. Der tatsächliche Akt der Gründung ist ebenfalls nur als Folgefaktor berücksichtigt. Außerdem fehlt eine zeitliche Komponente, daher sind auch die Rückwirkungen nicht klar zu erkennen, obwohl die Interdependenz diese zumindest anklingen lässt. Wie genau der Faktor „Entrepreneur“ auf den Erfolg einwirkt (Eigenschaften, Motivation, Fähigkeiten, etc.), ist in dem Modell ebenfalls nicht genauer spezifiziert. Theoretische Elemente verhaltenswissenschaftlicher Ansätze könnten in das Modell einbezogen sein, werden aber an keiner Stelle explizit gemacht. Das Netzwerk oder auch die professionelle Hilfe, die in der Empirie als so bedeutsam erkannt wurden, könnten zwar unter dem Begriff „Ressourcen“ subsumiert sein, aber auch das wird nicht deutlich. Die Einflüsse des gesamtwirtschaftlichen und auch des mikrosozialen Umfelds werden ebenfalls nicht spezifiziert.

Obwohl dieses Modell viele erfolgsrelevante Faktoren, die in der Empirie als erheblich nachgewiesenen 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 genug für verschiedene Interpretationen, dass sich auch die unterschiedlichen theoretischen 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**

Bei der Zusammenschau der das Thema betreffenden Modelle fällt eines ganz schnell ins Auge: Es gibt nur sehr wenige Modelle, die sich tatsächlich explizit und umfassend mit der Erklärung von Erfolg beschäftigen. Bei vielen liegt das Augenmerk auf der Frage, wie es zu der Entscheidung kommt, Entrepreneur zu werden. Eine Reihe anderer Modelle fokussiert spezielle Fragen innerhalb des Entrepreneurship-Prozesses, vor allem, wie sich der Einfluss der Person auf den Erfolg auswirkt, wie Erfolg von Gründungsprozessen innerhalb bestehender Unternehmen erreicht oder aber wie durch Erfolg eine gewisse Nachhaltigkeit von Entrepreneurship erzeugt werden kann.

Bei den bisher vorliegenden Erfolgsmodellen kann man grundsätzliche zwei Richtungen unterscheiden: Die einen (unter anderen die hier aufgeführten Modelle von LUSSIER (1995) und SAPIENZA/GRIMM (1997)) versuchen, mit empirischen Methoden Zusammenhänge zwischen verschiedenen Determinanten und dem Erfolg nachzuweisen. Ihr Verdienst besteht darin, dass sie Feldarbeit ermöglichen, infolge dessen immer wieder neue wertvolle Daten erhoben werden. Sie versuchen, konkrete Zusammenhänge nachzuweisen, die zukünftigen Unternehmern eine Richtschnur sein können.

Diese „Handfestigkeit“ hat jedoch auch Nachteile, denn indirekte Wirkungen, Rückkopplungen und Faktoren, die z.B. nicht durch relativ einfache Vorgaben bzw. Antworten auf Fragebögen zu ermitteln sind, werden bei dieser Art von Modellen nicht angemessen Berücksichtigung finden können. Kritisch muss darüber hinaus angemerkt werden, dass die Stichproben, an denen diese Modelle geprüft werden, häufig verhältnismäßig klein sind oder die Untersuchungen sich nicht selten auf einen sehr speziellen, nicht repräsentativen Wirtschaftszweig beschränken. Dies erschwert sowohl ihre Übertragbarkeit als auch Vergleichbarkeit hinsichtlich Unternehmensgründungen im Allgemeinen. Derartige Modelle haben daher zwar ein gewisses Maß an Aussagekraft, aber sie erfassen eher nur Einflussfaktoren, die sehr stark, weil sehr direkt auf den Erfolg wirken. Für einen erschöpfenden Einblick in den komplexen und dynamischen Prozess von Entrepreneurship reichen sie jedoch in keinem Falle aus.

Die zweite Richtung der Modelle (unter anderen die hier vorgestellten Modelle von COOPER (1995) PLASCHKA (1986), HEIN (1998), COVIN/SLEVIN (1991), HERRON/ROBINSON (1993) und NAFFZIGER/HORNSBY/KURATKO (1994), RAUCH/FRESE (1998), TIMMONS (1994b)<sup>431</sup>) besteht aus Prozessmodellen, die mal mehr, mal weniger dynamische Elemente enthalten. Sie überzeugen besonders dann, wenn sie detailliert genug sind und dabei Ergebnisse aus verschiedenen Disziplinen vereinen. Die Entrepreneurship-Forschung hat über die letzten Jahrzehnte zumindest drei Grundelemente identifiziert, die bei der Erklärung von Erfolg im Gründungsprozess immer zum Tragen kommen: 1. Die Person des Unternehmers, 2. das neue Unternehmen und 3. das Umfeld. Diese drei Dimensionen sollten – wenigstens implizit – in einem Modell vorkommen, das den Anspruch auf Vollständigkeit erhebt. Erstaunlicherweise ist dies aber nach wie vor nur selten der Fall. Meist ist eine dieser Komponenten entweder nur implizit, zu eng definiert oder sogar gar nicht vorhanden.

Und selbst wenn all diese drei Dimensionen im Modell existieren (z.B. bei COOPER (1995), z.T. bei HERRON/ROBINSON (1993) und RAUCH/FRESE (1998)), werden die wirksamen Faktoren nur selten angemessen ausdifferenziert. Das Umfeld und auch das neue Unternehmen bestehen beispielsweise aus sehr vielen Komponenten. Welche einzelnen davon aber tatsächlich erfolgswirksam sind und welche nicht, und in welchem Zeitraum sie konkret wirken, wird in keinem dieser Modelle wirklich deutlich. Dabei können aus den Forschungsergebnissen der vergangenen zwei Jahrzehnte nicht nur Rückschlüsse über die wirkenden Faktoren überhaupt gezogen werden, sondern sogar darüber, welche Faktoren einen starken und welcher einen eher schwächeren Einfluss auf den Erfolg haben.

Sehr bemerkenswert ist darüber hinaus, dass nur in zwei der dargestellten Modelle (NAFFZIGER ET AL. (1994), TIMMONS (1994b)) der „Opportunity“ (Geschäfts-idee) selbst eine wichtige Rolle beigemessen wird. Dabei ist aber das Geschäftsmodell nachweislich einer der entscheidendsten Einflussfaktoren für den Erfolg. Ohne ein 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 Erfolgchancen 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

---

<sup>431</sup> Das Modell von TIMMONS (1994b) bzw. BYGRAVE (1994) fällt hier ein wenig aus dem Rahmen, da es im eigentlichen Sinne keinen Prozess darstellt, es wird hier aber dennoch in dieser Rubrik erwähnt.



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

Neben dem Fehlen eines Geschäftsmodells, das in eigentlich allen bisherigen Modellen beklagt werden muss, ist auch dem Einfluss von unvorhersehbaren Wirkungen in nur einem Modell (TIMMONS (1994b)) Platz eingeräumt worden. Dabei darf dieser Faktor, auch wenn er zunächst banal und selbstverständlich erscheint, nicht unterschätzt werden. Derartige „White-Noise“-Prozesse sind zwar in einem Modell zweifellos nur schwer darzustellen und noch viel schwerer zu berechnen (auch wenn die empirische Wirtschaftstheorie diverse Versuche dazu unternommen hat, vgl. z.B. eine Reihe von Artikeln in den Zeitschriften Finance & Stochastics, Journal of the American Statistical Association, Economic Theory, Journal of Financial Planning, Mathematical Finance). Aber die Tatsache, zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein, mit einer Idee genau den Zeitgeist zu treffen oder aber zufällig genau die richtigen Personen zu treffen, kann sehr stark zum Erfolg beitragen.

Das Thema Strategie steht in vielen Modellen (LUSSIER (1995); SAPIENZA/GRIMM (1997); COVIN/SLEVIN (1991); HERRON/ROBINSON (1993), NAFFZIGER ET AL. (1994), RAUCH/FRESE (1998)) stark im Vordergrund und ist auch als ein wesentlicher Einflussfaktor für die Erklärung von Erfolg erkannt worden. Das ist auch nicht überraschend, entspricht das doch der Logik der Strategischen Managementlehre, die eine weite Verbreitung in der Betriebswirtschaftslehre gefunden hat. Sicherlich ist eine richtige Strategie wichtig, aber es bleibt zu diskutieren, ob sie tatsächlich als separate Determinante den Erfolg beeinflusst, oder ob sie nicht eher als Teil des Gesamtunternehmens betrachtet werden sollte.

Augenfällig ist weiterhin, dass nur sehr wenige Modelle (HEIN (1998), HERRON/ROBINSON (1993), NAFFZIGER ET AL. (1994)) tatsächlich verhältnismäßig konsistent auf verhaltenswissenschaftlicher Basis stehen, obwohl dieser Zusammenhang zwischen Person und Entrepreneurship der bisher schlüssigste zu sein scheint. Nicht Persönlichkeitsmerkmale, Fähigkeiten oder etwa Motivation allein beeinflussen den Erfolg, sondern vor allem das daraus folgende Verhalten, das zweifelsohne auch durch Motivation, und Ziele, Fähigkeiten und Persönlichkeitsstruktur des Entrepreneurs beeinflusst wird.

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-

sächlichen Ablaufs eines Gründungsprozesses und die Darstellung der Wirkung von Faktoren innerhalb dieses zeitlichen Ablaufs (z.B. die mehrfache Wirkung des Umfelds in verschiedenen Zeitabschnitten auf verschiedene Faktoren eines Modells) sind bislang nicht gelungen. Rückkopplungen sind ebenfalls nur in wenigen Modellen (HEIN (1998), HERRON/ROBINSON (1993), NAFFZIGER ET AL. (1994), teilweise bei TIMMONS (1994b)) eingeführt worden, und auch bei ihnen bleibt ihr genauer Wirkmechanismus auf die verschiedenen Modelldeterminanten tendenziell unklar.

Die tatsächlichen Wirkungen scheinen in einer Reihe von Modellen ebenfalls nicht immer logisch und durchdacht zu sein. Beispielsweise sind Wirkungen des Unternehmers oder des Unternehmens auf externe Faktoren schon per Definition schwierig zu ermitteln: Exogene Variablen wären keine solchen, wären sie beeinflussbar (vgl. HERRON/ROBINSON (1993), RAUCH/FRESE (1998)). Ähnliches kann über die Persönlichkeitseigenschaften des Entrepreneurs gesagt werden. Sie ist in vielen Untersuchungen als schwer beeinflussbar, sondern als sehr konstant aufgefallen. Eine deutliche Veränderung der Persönlichkeitsstruktur eines Entrepreneurs durch Erfolg oder auch andere Faktoren ist wenig wahrscheinlich (vgl. HEIN 1998).