

5 Entwicklung eines theoretischen Erfolgsmodells

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

John Kenneth GALBRAITH (1908-)

Es wurde bereits angemerkt, dass die Entrepreneurship-Forschung noch ein junges Feld ist. Dennoch liegt bereits eine große Vielzahl von Untersuchungen mit durchaus aussagekräftigen Ergebnissen über die Bestimmungsfaktoren von Erfolg bei Unternehmensgründungen vor. Obwohl die wenigsten Analysen von den gleichen Voraussetzungen ausgehen und deshalb kaum vergleichbar sind, wurden dennoch eine Reihe von Faktoren gefunden, deren Einfluss auf Erfolg empirisch relativ eindeutig gemessen werden konnte.

Die theoretischen Modelle, die bisher zu Erklärung von Erfolg entwickelt wurden, das zeigte das letzte Kapitel, sind jedoch nicht voll zufrieden stellend. Sie sind teils unvollständig und teils nicht differenziert genug, sowohl in der Auswahl der Determinanten als auch in der Darstellung von Wirkungen und Rückkopplungen. Außerdem ist der Erfolg in den meisten Fällen ohnehin nicht die zentral zu erklärende Variable.

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

5.1 Anforderungen an das Modell

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

1. Erfolg als zentrale zu erklärende Variable.

Die Frage nach der Vorhersehbarkeit und Förderung von Erfolg ist eines der Basiselemente der Entrepreneurship-Forschung. Dennoch gibt es bislang kein überzeugendes Modell, das den Erfolg als zu erklärende Größe in den Mittelpunkt stellt und gleichzeitig alle Determinanten zur Erklärung von Erfolg beinhaltet.

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

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

3. Einbindung verschiedener interdisziplinäre Forschungsansätze.

Mit den Mitteln der Wirtschaftswissenschaft allein ist dem Phänomen Entrepreneurship nicht beizukommen. Das gleiche gilt für die Erklärung von Erfolg bei neugegründeten Unternehmen. Zusätzlich sind Erkenntnisse aus der Psychologie, der Erziehungswissenschaft, der Soziologie und Politikwissenschaft, sogar der Biologie, und anderer Disziplinen sehr hilfreich und auch notwendig, um diesen komplexen Prozess zu verstehen. Einschränkend muss dabei allerdings hinzugefügt werden, dass die verschiedenen Disziplinen jeweils über ihre eigenen Rationalitäten verfügen, die im Rahmen dieses Vorhabens nicht immer kompatibel gemacht werden können.

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

Erfolg ist eine von sehr vielen Faktoren abhängige Größe. Einige dieser Faktoren wirken dabei sehr stark, andere demgegenüber weniger intensiv. Einige, in der Theorie zunächst als wichtig erachtete Einflussfaktoren, wirken fast nicht, andere nur indirekt. Bei der Entwicklung eines Modells ist es deshalb wichtig, die tatsächliche Relevanz und Intensität der einzelnen Faktoren abzuschätzen und in der Gesamtschau der bisherigen Untersuchungen jene Einflüsse zu erkennen, die tatsächlich wichtig sind.

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

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

Strukturierung des Modells ist es außerordentlich wichtig, die Dimensionen und eine Zuordnung der Faktoren deutlich zu machen.

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

Gründungsprozesse können auch als Reifeprozesse verstanden werden. Sie folgen einem zeitlichen Ablauf. Zunächst müssen konkrete Voraussetzungen für einen unternehmerischen Prozess und den unter Umständen daraus resultierenden Erfolg gegeben sein. Daraufhin folgt die tatsächliche Aktion: das eigentliche unternehmerische Verhalten (z.B. die Gründung). Daraus entsteht erst das neue Unternehmen (mit oder ohne Erfolg). Von der Tatsache, ob sich Erfolg einstellt oder nicht, gehen wiederum Wirkungen aus, die das unternehmerische Verhalten (die Fortführung des Unternehmens) erneut beeinflussen. Mit der Einführung dieser zeitlichen Dimension erhält das Modell eine bessere Struktur, allerdings auch einen deutlich höheren Komplexitätsgrad, insbesondere wenn man bedenkt, dass einige Faktoren in mehr als einer dieser zeitlichen Sphären gleichzeitig wirken.

7. Stringente Argumentation auf der Basis verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse.

Die Erklärung von unternehmerischem Erfolg vorrangig aufgrund von Persönlichkeitseigenschaften ist heute nicht mehr zeitgemäß, obwohl sie insbesondere in populärwissenschaftlichen Veröffentlichungen immer noch sehr gerne zu diesem Zweck herangezogen werden. Viel aussagekräftiger ist eine Argumentation auf verhaltenswissenschaftlicher Basis, die die Person als Ergebnis von Persönlichkeit, Fähigkeiten („skills“) sowie demografischen Merkmalen und ihrer Umwelt begreift. Die daraus entstehenden Motivationen des Entrepreneurs führen zu unternehmerischem Verhalten. Und nur dieses Verhalten ist letztlich die Grundlage des unternehmerischen Prozesses und entscheidet über das Ergebnis (Erfolg oder Misserfolg).

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

Sind die tatsächlich einflussreichen Faktoren erkannt, müssen ihre Wirkungen aufeinander berücksichtigt werden. Diese erfolgen mal einseitig, mal doppelseitig, mal direkt, mal indirekt und auch mit unterschiedlicher Intensität. Oft wirken viele verschiedene Faktoren sogar auf einmal.

Wichtig ist es deshalb bei der Erarbeitung eines umfassenden Modells, einen möglichst umfangreichen und vollständigen Wirkungskreislauf darzustellen, in dem die Vielfalt der Faktoren einbezogen wird, aber in dem darüber hinaus ihrem jeweils unterschiedlichen Gewicht Rechnung getragen wird.

9. Implementierung von Komplexität, Rückkopplungen und Dynamik.

Entrepreneurship und Erfolg sind außerdem keine statischen, sondern dynamische, pfadabhängige komplexe Prozesse. Komplexität liegt dann vor, wenn viele Einflüsse wirken, Wirkungskreisläufe und unterschiedlich starke Wirkverläufe vorhanden sind. Innerhalb des unternehmerischen Prozesses kommt es zu Rückkopplungen, die entsprechend Einfluss auf die bisherigen Faktoren ausüben: Sowohl das Verhalten einer Person, bzw. des Teams als auch das Unternehmen selbst verändern sich in Abhängigkeit von Erfolg, Ressourcen oder externe Effekten im Zeitablauf. Der eingetretene oder auch nicht eingetretene Erfolg bestimmt, ob ein Unternehmen aufrechterhalten und ob es verändert wird. Einzelne Erfolgsdeterminanten haben im Zeitablauf einen stärkeren oder auch eine geringeren Einfluss als am Anfang.

10. Berücksichtigung stochastischer Prozesse

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

5.2 Elemente des Modells

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

Zunächst ist noch einmal festzuhalten, dass es sich bei dem Entrepreneurship-Prozess und bei der Erfolgsentwicklung um einen komplexen Prozess innerhalb eines ganzheitlichen (holistischen) Systems handelt. Ein System im Sinne der

Systemtheorie⁴³² ist eine relativ stabile, geordnete Gesamtheit von Elementen. Diese Elemente stehen durch die Existenz bestimmter Gesetze (allgemein-notwendiger und wesentlicher Zusammenhänge) in Beziehung miteinander. Systeme beziehen sich auf sich selbst und erzeugen sich selbst.

Soziale Systeme, wie sie in der Soziologie verstanden werden, entsprechen im Allgemeinen dem Ideal der „perfekten Steuerung“. Dieses Ideal kann jedoch unter Umständen z.B. durch zu späte und/oder falsche Erkennung eines Problems, zu wenig Kontrollressourcen, falsche Programmierung des Steuerungszentrums oder ähnliches nicht erreicht werden. Die wichtigste Quelle derartiger Abweichungen sind Umweltveränderungen, die eine erneute Anpassung des Systems an die Umwelt erfordern. Die Vielfalt (Komplexität) der Systemstrategien muss der Vielfalt der Umweltereignisse entsprechen.

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

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

⁴³² „Systemtheorie“ ist in der heutigen Diskussion kein eindeutiger Begriff. Das Wort fasst eine Vielzahl von Theorieversuchen zusammen, die aus sehr verschiedenen Disziplinen stammen und sehr verschiedene Anregungen ausnutzen. Zusammenfassend kann man wohl sagen, dass die Systemtheorie ein Denkansatz ist, der sich mit „Ganzheiten“ beschäftigt, die aus einzelnen miteinander verknüpften Elementen besteht, die aufgrund von Regeln miteinander verbunden sind. Systemisches Denken ist somit eine Betrachtungsweise, die der Gefahr entgegenwirkt, sich in Einzelheiten zu verlieren, sondern versucht, die Gesamtheit zu erfassen. Die Begründer der Allgemeinen Systemtheorie waren der Wirtschaftswissenschaftler und Soziologe Talcott PARSONS (1937), der Mathematiker Norbert WIENER (1948) und der Biologe Ludwig von BERTALANFFY (1949). Sie versuchten, Gesetzmäßigkeiten in verschiedenen Disziplinen herauszuarbeiten. Weiterentwickelt wurde die Theorie u.a. prägend von Niklas LUHMANN (1984) sowie Humberto Maturana/Francesco Varela (1987).

⁴³³ Vgl. z.B. ULRICH/PROBST (1991), insbesondere S. 47; 145; 155. Diese Erkenntnisse haben erst seit kurzer Zeit Einzug in die Betriebswirtschaftslehre und insbesondere in die Organisationstheorie gehalten. Das alte Organisationsverständnis basierte primär auf formalen Regelungen, der Erzeugung von Eindeutigkeiten, bezogen auf Struktur und Stabilität. Inzwischen steht jedoch immer mehr die Analyse von Mehrdeutigkeiten, Ambiguitäten und Paradoxien im Mittelpunkt. Die Schlagworte Zentralismus, Hierarchie und Starrheit werden heute von den Begriffen Polyzentrismus, Heterarchie und Flexibilität abgelöst, vgl. u.a. SCHUMPETER (1964), S. 97; BECKER (1996); STAEHLE (1999); SCHREYÖGG (1998).

Bei der Beschreibung des Modells wird zunächst die Person des Entrepreneurs im Vordergrund stehen, weil diese unwidersprochen ein wesentlicher Bezugspunkt für Erfolg bzw. Misserfolg bei einer Unternehmensgründung ist. Zu diesem Zweck werden zunächst eine Reihe von Modellen und Gedanken aus der Psychologie und Soziologie einbezogen, um die dem Modell zugrunde liegenden Erkenntnisse zu erläutern. Zur genaueren Darstellung dieser Sachverhalte wird auf die weiterführende Literatur verwiesen.

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

5.2.1 Demografische Faktoren

Eine Gruppe Wissenschaftler versuchte die unternehmerische Tätigkeit mit psychoanalytischen Ansätzen auf der Grundlage von Sigmund FREUDS (1900) Thesen über das Verhalten als Funktion personenbezogener und größtenteils unbewusster Motive zu erklären. COLLINS/MOORE (1964) gehen in ihren Arbeiten davon aus, dass Entrepreneurship eine Art Bewältigung früher Kindheitserfahrungen sei und insbesondere ein Weg, mit nicht überwundenen Autoritätskonflikten umzugehen. Die Ambivalenz gegenüber Autoritäten führe entweder zu einer kompletten Übernahme oder Ablehnung der elterlichen Werte. AUCH Abraham ZALEZNIK (1976) und Manfred KETS DE VRIES (1977, 1984, 1996) verfolgen einen ähnlichen Ansatz. Auch sie sehen im Entrepreneur eine von ihrer turbulenten und zerrütteten Kindheit beeinflusste Person, deren Leben von der realen oder eingebildeten Angst vor Armut, Vernachlässigung, Tod und Einsamkeit geprägt sei. Ihrer Ansicht nach wird der Entrepreneur durch das ständige Gefühl der Unzufriedenheit, Ablehnung und Hilflosigkeit bestimmt. Diese Probleme stammten meist aus einer konfliktbeladenen Beziehung zu den eigenen Eltern, in denen der Vater ablehnend und die Mutter dominant gewesen sei.

In der psychoanalytischen Tradition hat auch SHAPERO (1975b) seine These formuliert, dass Entrepreneurere oft „displaced“ und „uncomfortable“ seien. KIRSCHBAUM (1990, S. 80-82) sieht es ähnlich: Er formuliert die These, dass Entrepreneurere Menschen sind, die sich in Situationen sozialer Abhängigkeit unbehaglich fühlen, Autoritäten zurückweisen und nicht bereit sind, sich diesen zu unterwerfen. All diese Eigenschaften stünden in einem engen Zusammenhang mit dem Wunsch nach Unabhängigkeit.

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

Neben den psychoanalytischen Persönlichkeitsmodellen versuchen auch einfachere Modelle der Psychologie den Einfluss von Geschlecht, Alter, Religion und Herkunft auf die Person eines Entrepreneurs zu erkennen. Bisherige empirische Studien haben allerdings festgestellt, dass demografische Faktoren mit Erfolg offenbar nur in sehr geringem Umfang zusammenhängen. Obwohl kein direkter, eindeutiger Einfluss zwischen Erfolg und demografischen Faktoren erkannt wurde, ist aber durchaus anzunehmen, dass sie – ebenso wie die Persönlichkeitsmerkmale – zumindest einen mittelbaren Einfluss auf das Unternehmen und den Erfolg haben. Da diese Wirkungen jedoch eben nur indirekt mit Erfolg zusammenzuhängen scheinen, wird hier ein geringer Einflussfaktor postuliert. Daraus folgt die erste Hypothese:

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

5.2.2 Persönlichkeitsmerkmale

Die Suche nach Erfolg versprechenden Persönlichkeitsmerkmale („traits“⁴³⁵) auf der Basis verschiedener psychologischer Persönlichkeitstheorien⁴³⁶ war lang, hat aber letztlich nie zu einem wirklich überzeugenden Ergebnis geführt: Keine einzige Eigenschaft, auch nicht eine Eigenschaftskombination, hat sich in den relevanten Studien als eindeutig erfolgswirksam erwiesen.

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

⁴³⁴ Vgl. dazu CHELL et al. (1991), S. 55 mit weiteren Literaturangaben.

⁴³⁵ „Traits“ (Persönlichkeitsmerkmale) sind Eigenschaften, die trotz eines sich verändernden Umfelds konstant bleiben. „Traits“ geben gemeinsam mit Werten Hinweise darauf, wie sich Personen in einer gegebenen Situation verhält; sie bleiben über lange Zeitabschnitte konstant, auch wenn sich das situative Umfeld entscheidend verändert, vgl. ALPORT/VERNON (1931); SINGER/ABRAMSON (1973). Eine Klassifizierung mit umfangreichem Literaturverzeichnis findet sich in: BUSS/FINN (1987).

⁴³⁶ Vgl. z.B. MISCHEL (1968); HAMPSON (1988).

erworben wurden („*made vs. born*“) bzw. wie sie – wenn tatsächlich feststellbar – zu interpretieren sind.⁴³⁷ Heute ist darüber hinaus die zeitliche und situative Konsistenz dieser angenommenen „*traits*“ umstritten. Es wäre äußerst verwunderlich, wenn sich der die Persönlichkeit eines Menschen nicht im Zeitverlauf der Gründung eines Unternehmens aufgrund einschneidender Erfahrungen nicht doch zumindest etwas verändern würde.⁴³⁸ Ferner weiß man viel zu wenig über die Wechselwirkung von „*traits*“, die wahrscheinlich bei jeder Person unterschiedlich sind. Außerdem gibt es unter den Vertretern dieses Ansatzes Meinungsverschiedenheiten darüber, in welcher Menge sie auftreten müssen, um eine „kritische Masse“ zu erreichen, d.h. um tatsächlich wirksam zu werden.

Trotz dieser Einschränkungen kann davon ausgegangen werden, dass bestimmte Eigenschaften existieren, die – ob sie sich nun in den verschiedenen Untersuchungen als signifikant zeigten oder nicht – für den Verlauf einer Gründung wichtig sind. Dazu gehören insbesondere Kreativität und Intuition bei der Entwicklung einer Geschäftsidee und die Fähigkeit, sie zur Reife zu bringen, mündend in der Entwicklung eines überzeugenden Geschäftsmodells. Auch Eigeninitiative sowie ein ausreichend starkes Bedürfnis nach Leistung und Ehrgeiz, um dieses Geschäftsmodell durchzusetzen, sind relevant. Nicht die Risikobereitschaft, wie lange vermutet, an sich sondern die Fähigkeit, kalkulierte Risiken einzugehen und zu beherrschen, gehört ebenfalls dazu. Wesentlich ist auch die Fähigkeit, Alternativen abwägen, Entscheidungen zu treffen und Wichtiges von Unwichtigem unterscheiden zu können. Gleiches gilt für das Befähigung, in Krisen durchzuhalten und Rückschläge hinnehmen zu können, d.h. dennoch energisch weiterzuarbeiten. Veränderung als andauernder Zustand muss dabei als Chance und nicht als Bedrohung begriffen werden. Flexibilität ist entsprechend eine wichtige Haltung. Das Talent, mit Menschen umgehen zu können und sie zu motivieren, hilft ebenfalls bei der Umsetzung des Geschäftsmodells.

Eine statische Betrachtung der Persönlichkeitsmerkmale ist aber offenbar unzureichend. Das liegt daran, dass sie nicht direkt auf den Erfolg wirken, sondern indirekt. Diese indirekte Wirkung erklärt das Modell von HOLLENBECK/WHITENER (1988). Es will nicht ursprünglich den eigentlichen Entrepreneurship-Erfolg, sondern „*Job Performance*“ beschreiben, dennoch enthält es wichtige Hinweise. Das Modell besagt, dass Persönlichkeitseigenschaften von anderen Variablen beeinflusst („*mediated*“ und „*moderated*“) werden, so dass zwar ein direkter, jedoch

⁴³⁷ Vgl. dazu u.a. ROTHBART/PARK (1986); FUNDER/DOBROTH (1987); BENNIS (1989); CHELL/HAWORTH/BREARLEY (1991).

⁴³⁸ Vgl. dazu z.B. CARSRUD/JOHNSON (1989), S. 31; GARTNER/BIRD/STARR (1992), S. 25.

nur schwacher Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Erfolg existiere.

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

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

5.2.3 Humankapital

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

Gemäß der Humankapitaltheorie⁴³⁹ besteht das Humankapital aus so verschiedenen Elementen wie Ausbildung und Fachkompetenz, Branchenerfahrung, Managementenerfahrung, Selbständigenerfahrung, sozialer Kompetenz und Netzwerkkompetenz/Beziehungsportfolio. Insbesondere die Bildung, aber auch die anderen Einflüsselemente, sind ihrerseits geprägt durch die jeweilige Kultur, Ökonomie, Politik und Institutionen sowie nicht zuletzt soziologische und geografische Merkmale. Ein Teil des Humankapitals kann bereits angeboren sein (wie z.B. spezielle Talente und Anlagen), wird aber im Allgemeinen während der Ausbildung und der Berufsausübung erworben und durch weitere Wissensquellen sowie Anreize gefördert. Alle Menschen unterscheiden sich entsprechend in der Höhe und der Art ihres Humankapitals und sind nicht, wie einige Vertreter der Wirtschaftswissenschaften suggerieren wollen, homogen. Ein höheres Maß an Humankapital kann einen positiven wirtschaftlichen Effekt sowohl für die einzelne Person als auch für die Gesamtgesellschaft haben.

⁴³⁹ Geprägt vor allem von BECKER (1964).

Zwar ist die Kernfrage der Humankapitaltheorie eher die nach dem grundsätzlichen Nutzen von Bildungsinvestitionen, sowohl auf mikro- als auch auf makro-ökonomischer Ebene. Im Humankapitalansatz kann man aber durchaus auch plausible Aspekte zur Erklärung der Entwicklung und des Erfolgs von Unternehmensgründungen finden: Er bietet die theoretische Begründung für das empirische abgesicherte Ergebnis, dass ein erhebliches Maß an Berufserfahrung, Kenntnissen und Fähigkeiten in der gewählten Branche und der Betriebswirtschaft die Erfolgswahrscheinlichkeit des Entrepreneurs bei der Gründung eines Unternehmens erhöhen.⁴⁴⁰ Hieraus folgt somit die dritte Hypothese:

H 3: *Das Humankapital des Entrepreneurs, bestehend aus Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen/Erfahrungen, ist ein sehr bestimmendes Element für den Entrepreneur mit hoher Wirksamkeit auf den Erfolg.*

5.2.4 Mikrosoziales Umfeld

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

Das Gebiet der Umfeld-Analyse ist allerdings recht diversifiziert. Einige Autoren haben sich ausschließlich aus theoretischer Perspektive mit dem Thema befasst, z.B. im Ressourcen-Dependenzen-Ansatz.⁴⁴¹ Andere haben aufgrund von empirischen Untersuchungen Listen umweltlicher Aspekte angefertigt, von denen sie annehmen, dass sie die Entwicklung und den Erfolg von Entrepreneurship in Regionen/Ländern beeinflussen.⁴⁴² Wieder andere haben einen ausschließlich deskriptiven, empirischen Ansatz gewählt und beschreiben die Situationen von Unternehmen in ihrem Umfeld.⁴⁴³ Eine weitere Gruppe von Wissenschaftlern hat sich besonders mit der Rolle des Staates und seiner Möglichkeiten beschäftigt,

⁴⁴⁰ Das Humankapital wirkt nicht nur auf der Ebene des Entrepreneurs, sondern auch auf der des im Verfolg der Gründung entstehenden Teams. Damit weist dieser Ansatz durchaus Parallelen zum Promotorenansatz auf, der in der empirischen Innovationsforschung entwickelt wurde. Allerdings wurde das Konzept der Selbstwirksamkeit („*self-efficacy*“), das auf BANDURA (1977) zurückgeht und auf das im Weiteren noch genauer einzugehen ist, in der Humankapitaltheorie nicht hinreichend berücksichtigt.

⁴⁴¹ Im Ressourcen-Dependenzen-Ansatz wird die Umwelt als ein „*Pool*“ von Ressourcen betrachtet. Das neue Unternehmen tritt in transaktionale Beziehungen mit seiner Umwelt, weil es nicht alle benötigten Ressourcen selbst generieren kann. Dieser Ansatz schlägt Diversifikation und Differenzierung als Erfolgsstrategien für Überleben und Wachstum vor. Vgl. dazu: PFEFFER/SALANCIK (1978); HIRSCH (1975); CHILD (1974).

⁴⁴² Vgl. u.a. BRUNO/TYEBJEE (1988); GARTNER (1985); MANNING/BIRLEY/NORBURN (1989).

⁴⁴³ Vgl. unter vielen anderen z.B.: DANA (1987); DANA (1990); DAVIDSSON (1991); SWANSON/WEBSTER (1992); HAWKINS (1993); TAKYI-ASIEDU (1993).

günstige Umfeldbedingungen für Unternehmensgründer zu schaffen.⁴⁴⁴ Außerdem sind die in der soziologischen Forschung entstandenen „organisationsökologischen“ Ansätze zum Versuch der Einschätzung von Wirkungsfaktoren worden herangezogen worden.⁴⁴⁵ Vertreter dieser Richtung betrachten Organisation vor allem aggregiert als Vereinigungen von Populationen, die in ihrer Umwelt aufgrund von Anpassung oder Spezialisierung in Nischen überleben. Sie gehen davon aus, dass sich eine Organisation der Umgebung aktiv anpassen muss, will sie überleben.

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

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

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

⁴⁴⁴ Vgl. u.a. MOKRY (1988); SEGURA (1988); WESTHEAD (1990).

⁴⁴⁵ Zu diesem Ansatz vgl. z.B. HANNAN/FREEMAN (1977, 1984); ALDRICH (1979, 1999); BETTON/DESS (1985); der Sammelband von CARROLL (1988), ABRAHAMSON/FAIRCHILD (1999); ALDRICH/MARTINEZ (2001). In Deutschland u.a.: BATHELT (1991); ICKRATH (1992); SCHEIDT (1995). Zusammenfassungen dieser Forschungsrichtung finden sich bei: CARROLL (1984); HANNAN/FREEMAN (1989); YOUNG (1988); PENNING (1988); AMBURGEY/MINER (1996). Sie entlehnen ihre Begrifflichkeiten und Konzepte der Biologie und Evolutionsforschung und versuchen sie eine Analyse des Unternehmens innerhalb der jeweiligen Branche, der jeweiligen Technologie oder des jeweiligen Staates. Die wirtschaftliche Evolutionstheorie orientiert sich am biologischen Lebenszyklus von Geburt, Überleben und Tod, bezogen auf Populationen von Organisationen. Dabei sind einige Ansätze stärker an DARWIN angelehnt (die Umwelt bestimmt alles), während manche Modelle stärker in die LAMARCK'sche Richtung führen (die Umwelt ist nach wie vor bestimmend, aber der Entrepreneur lernt aus Erfahrungen), vgl. BYGRAVE/HOFER (1991), S. 17.

Form „sozialer Identität“⁴⁴⁶. Andererseits dient das soziale Umfeld aber auch als Korrektiv, mit Hilfe dessen Gedanken, Meinungen und Ziele erkannt, verdeutlicht, geprüft und unter Umständen korrigiert werden können.⁴⁴⁷ Die in diesem internen Netzwerk verkörperten Ansprüche und Werte beeinflussen den Entrepreneur erheblich. Der Entrepreneur selbst wiederum beeinflusst – wenngleich seltener mit der gleichen Intensität – sein Umfeld. Die Meinungen und Werte, die er vertritt, werden Teil der gemeinsamen Erfahrung der Gruppe und können unter bestimmten Umständen diese sogar prägen bis dominieren.

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

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

5.2.5 Makroökonomisches und gesellschaftliches Umfeld

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

⁴⁴⁶ In der Sozialpsychologie gibt es zur Erklärung dessen die „Theorie der sozialen Identität“ von TAJFEL/TURNER (1979, 1986). Die zentrale Hypothese der Theorie ist das Ziel einer „positiven sozialen Identität“. Um dieses Ziel zu erreichen, werden Vergleiche der eigenen Gruppe mit anderen Gruppen vorgenommen, die für die eigene Gruppe positiv ausfallen sollen.

⁴⁴⁷ Dies wird unter anderem verdeutlicht durch die ebenfalls in der Sozialpsychologie beheimateten „Theorie der sozialen Vergleichsprozesse“ nach FESTINGER (1954). Die Theorie postuliert ein Bedürfnis des Menschen, seine Meinungen zu überprüfen. Alle möglichen Meinungen lassen sich entsprechend dieses Ansatzes einordnen in ein Kontinuum zwischen „physischer Realität“ und „sozialer Realität“, wobei die ersteren überprüfbar, die zweiten auf rational-empirischem Weg jedoch nicht verifizierbar oder falsifizierbar sind (moralische, religiöse, metaphysische Fragen, Meinungen und Einstellungen hinsichtlich sozialer Normen etc.) und nur durch Vergleich mit anderen Personen (=soziale Vergleiche) überprüfbar sind. Zu diesen Vergleichen werden nur geeignete Bezugspersonen oder Bezugsgruppen herangezogen, die einem selbst entsprechend sozialer Herkunft, Einstellungen, Fähigkeiten oder Alter ähnlich sind.

Es entspricht den Thesen der Umfeldansätze, die sich auch empirisch belegen lassen, dass die Wirkung eines positiven ökonomischen Klimas und eine positive Einstellung der Gesellschaft gegenüber Unternehmern und Gründern stark positiven Einfluss auf den Erfolg ausüben. Dieses gesamtgesellschaftliche Klima wirkt im Anfangsstadium des Gründungsprozesses besonders auf die Wahrnehmung des Entrepreneurs. Es beeinflusst, ob die von ihm zu ergreifende Alternative der Gründung eines Unternehmens zum einen möglich („feasible“) und zum anderen wünschenswert („desirable“) erscheint. Ein solch positives Klima findet sich tendenziell eher in individualistisch orientierten Ländern mit einer großen Durchlässigkeit der gesellschaftlichen Schichten, in denen insgesamt eine größere Offenheit für Neues besteht.

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

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

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

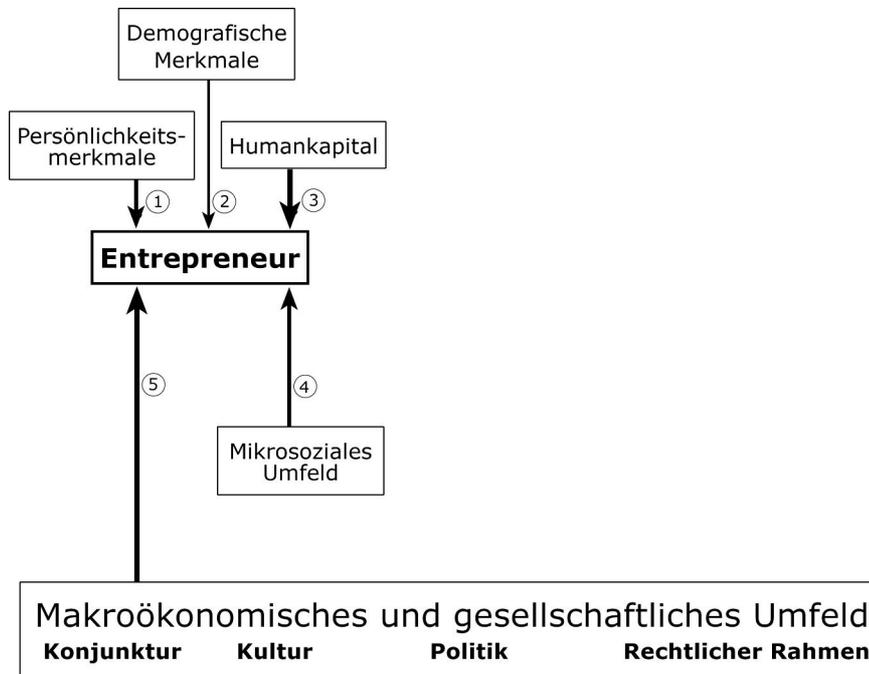
5.2.6 Erstes vorläufiges Modell

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

Diese Determinanten können in einem vorläufigen ersten Modell folgendermaßen zusammengefasst werden, wobei die von oben wirkenden Elemente die dem En-

trepreneur inhärenten Einflussfaktoren darstellen und die von unten wirkenden die Umfeldfaktoren.

Abbildung 13: Erstes vorläufiges Modell



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

5.2.7 Der Entrepreneur: Erwartungen, Überzeugungen, Ziele

In der Psychologie sind eine Reihe von Persönlichkeitstheorien entwickelt worden, wobei Theorien auf der Basis der Tiefenpsychologie (FREUD, ADLER, JUNG); der Sozialpsychologie (LEWIN, MISCHEL), der Lernpsychologie (SKINNER, BANDURA), sowie kognitive (KELLY) und phänomenologische (ROGERS) Persönlichkeitstheorien hier als die prominentesten erwähnt werden. Die sozial-kognitive Persönlichkeitstheorie (SKPT) nach BANDURA und MISCHEL ist heute der bedeutendste Ansatz im

Zusammenhang mit der hier behandelten Fragestellung. Auf seiner Grundlage lässt sich die Person des Entrepreneurs verstehen und interpretieren.⁴⁴⁸

Die Grundannahme dieses Ansatzes besteht darin, dass aus der Interaktion von Person und Umwelt Verhalten resultiert. Menschen können bzw. werden auf Ereignisse ihrer Umwelt reagieren und sie durch ihr Verhalten unter Umständen verändern. Verhalten ist also immer situationsspezifisch zu verstehen. Gemäß diesem Ansatz werden außerdem Menschen eher als proaktiv denn als reaktiv angesehen. Sie setzen sich eigene Standards und Ziele, anstatt lediglich auf Erfordernisse der Umwelt zu reagieren. Ferner wird davon ausgegangen, dass Menschen sich in einer bestimmten Situation („Situationstyp“) immer entsprechend einem Muster verhalten („Situations-Verhaltensmuster“). Diese Muster werden als konstitutiv für die Persönlichkeit angesehen.

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

Menschen sehen und beurteilen Situationen individuell. Sie zeigen dabei eindeutige Profile in Situations-Verhaltens-Beziehungen, sogenannte „Verhaltenssignaturen“ oder „Verhaltensmuster“. Diese Muster sind unverwechselbar, einzigartig und relativ stabil. Die Persönlichkeit kann dabei aber nicht einfach nur als Anhäufung „unveränderbarer Wesenszüge“ bzw. „konsistenter Eigenschaften“ gesehen, sondern muss immer situationsbezogen verstanden werden.

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

⁴⁴⁸ Vgl. u.a. FISSENI (1998); PERVIN (2000).

*the courses of action required to manage prospective situations*⁴⁴⁹, also als die auf die eigene Person bezogenen Kompetenzerwartungen im Hinblick auf die Bewältigung von Situationen. Die Beurteilung dieser Selbstwirksamkeit hat Einfluss darauf, welche Aktivitäten eine Person ausführt, wie stark sie sich in bestimmten Situationen anstrengt, wie lange sie an einer Aufgabe festhält und wie ihre emotionalen Reaktionen auf die Konsequenzen ausfallen. Selbstwirksamkeit ist also vor allem situationsspezifisch zu begreifen.

Weil Menschen über die Fähigkeit verfügen, Zukünftiges gedanklich vorwegzunehmen und sich selbst zu motivieren, entwickeln sie Ziele. Diese sind nicht statisch, sondern dynamisch und flexibel zu verstehen. Um ihre Ziele zu erreichen, können Menschen ihr Verhalten über größere Zeitspannen hinweg organisieren. Sie sind auch in der Lage, ihre Ziele in ein „System“ einzuordnen (z. B. Karriere, Religion, Familie). Damit verleihen sie ihnen größere „Nachhaltigkeit“.

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

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

- H 6: *Der Entrepreneur entwickelt in Ansehung der auf ihn einwirkenden Faktoren Erwartungen und Überzeugungen über bestimmte Ereignisse.***
- H 7: *Der Entrepreneur setzt sich aufgrund dessen implizite und explizite Ziele, die oft über längere Zeit bestehen, aber dennoch – auch im Nachhinein – veränderbar sind.***
- H 8: *Die Selbsteinschätzung seiner Kompetenzen verändert sich im Zeitablauf und ist situationsspezifisch. Sie hat Auswirkungen auf sein Verhalten.***
- H 9: *Der Entrepreneur verfügt über ein ihm eigenes „Verhaltensmuster“. Sein Verhalten ist allerdings nicht starr, sondern situationsabhängig.***

⁴⁴⁹ BANDURA (1997), S. 2.

5.2.8 Situation und Wahrnehmung

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

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

H 10: Die Situation ist der konkrete Kontext, in dem der Entrepreneur handelt. Die Situation wird durch das Umfeld des Entrepreneurs entscheidend geprägt.

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

5.2.9 Geschäftsmodell/Marktchance/Idee

Die theoretische Einbeziehung von Geschäftsideen und Marktchancen in die Modelle über Entrepreneurship ist von der Forschung immer wieder gefordert (SHANE/VENKATARAMAN (2000); GARTNER (2001), S. 32), aber nur in den seltensten Fällen tatsächlich vorgenommen worden. Das ist erstaunlich, da doch Entrepreneurship und unternehmerischer Erfolg in ganz besonderer Weise auf der Entdeckung

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

und Bewertung von Marktchancen, Geschäftsideen und der Entwicklung von Geschäftsmodellen beruht. Die Fähigkeit, eine gute Marktchance ausfindig zu machen und daraus ein überzeugendes Geschäftsmodell zu entwickeln, kann sogar als die wichtigste Grundlage für den Erfolg im Entrepreneurship gesehen werden.

Marktchancen können in verschiedensten Quellen stecken, z. B. in unerwarteten Ereignissen, in demografischen und politische Veränderungen, in Unstimmigkeiten zwischen Produzenten und Konsumenten, in einem Wandel der Wahrnehmung, im Wettbewerbsdruck, in der Veränderung von Produktionsprozessen oder Marktstrukturen. In diesen Situationen bereits bekanntes Wissen neu zu kombinieren und daraus eine Geschäftsidee zu entwickeln, ist offensichtlich die besondere Begabung eines erfolgreichen Entrepreneurs.⁴⁵¹

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

Der kreative Entrepreneur macht sich Gedanken etwa über folgende Fragen: Wo ist das Problem? Wen berührt es? Wie berührt es ihn? Wie kann es gelöst werden? Was kostet eine Lösung? Besteht ein Markt für diese Lösung? Indem er seine kreativen Ideen mit strategischer Analyse kombiniert, ergeben sich nicht nur die eigentliche Geschäftsidee/Innovation, sondern auch ständig Verbesserungsmöglichkeiten für das jeweilige Produkt oder die jeweilige Dienstleistung.⁴⁵⁴

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

⁴⁵¹ Interessante Beispiele aus verschiedenen Branchen liefern die Beiträge im Sammelband von TABAROK (2002).

⁴⁵² Vgl. GOEBEL (1990), S. 26-27.

⁴⁵³ Vgl. RAUDSAPP (1983), S. 174. Ähnlich: GOLEMAN/KAUFMAN/RAY (1999).

⁴⁵⁴ Vgl. u.a. FERNALD (1988); GOEBEL (1990); KAO (1989); KURATKO/HODGETTS (1992); AMABILE/CONTI/COON/LAZENBY/HERRON (1996). Vgl. auch Kapitel 3.2.1.

schen, die Marktchancen in sich bergen.⁴⁵⁵ Erfolgswirksam ist eine Idee jedoch nur dann, wenn sie mit einer Marktchance zusammentrifft, also Marktpotential besitzt und zu einem überzeugenden Geschäftsmodell mit finanziellem Konzept weiterentwickelt wird. Die Entwicklung eines auf den eigenen kreativen Ideen beruhenden Geschäftsmodells und die Einschätzung seiner Güte beeinflusst die Wahrnehmung und damit das Verhalten des Entrepreneurs.

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

H 12: *Ein überzeugendes Geschäftsmodell entsteht, wenn eine Marktchance („Opportunity“) vorhanden ist und sie mit einer durch Intuition und Kreativität entstandenen Geschäftsidee zusammentrifft. Um erfolgswirksam zu sein, muss das Geschäftsmodell zunächst entwickelt und dann verfeinert sowie mit einem finanziellen Konzept unterlegt werden.*

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

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

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

5.2.10 Motivation

Ziele sind, wie bereits definiert, Ausdruck und Ergebnisse von Überzeugungen und Erwartungen. Die Erkenntnisse des Psychologen Edwin LOCKE (1968, 1991), der sich mit dem Einfluss von Zielen auf das Leistungsverhalten beschäftigt, können hier weiteren Aufschluss geben.

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

⁴⁵⁵ Vgl. z.B. FIET (1996). Hier ist auch ein interessantes Modell zum Thema "Entrepreneurial Discovery" dargestellt (S. 421). Vgl. auch: CHRISTENSEN et al. (1994).

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

Solange ein Ziel nicht erreicht wird, existieren innerhalb einer Person Kräfte, die zur Zielerreichung eingesetzt werden. Diese Kräfte (Motivationen) hängen von verschiedenen Faktoren ab. Einerseits ist entscheidend, ob die Person das Ziel akzeptiert. Und wenn es prinzipiell akzeptiert wird, ist die Motivation, das Ziel auch tatsächlich zu erreichen, vor allem von der Bedeutung des Zieles für die entsprechende Person selbst abhängig. Je höher die Bedeutung des Ziels, desto intensiver das Bedürfnis, es zu erreichen. Außerdem stellt LOCKE fest, dass grundsätzlich der Grad der Leistung steigt, je anspruchsvoller das Ziel ist. Feedback ist insofern von Bedeutung, als dass es zur Verbesserung (z.B. Korrektur von Richtung) des Ergebnisses beiträgt.

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

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

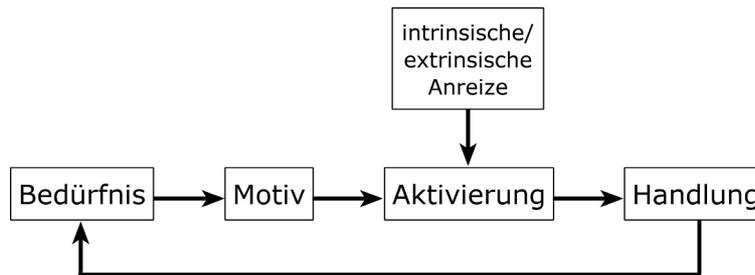
Die älteren Motivationstheorien von MASLOW (1954) und HERZBERG et al. (1959), thematisieren vor allem die konkreten Motive und Bedürfnisse, die dem menschlichen Handeln zugrunde liegen. Nicht ganz so schematisch, sondern eher prozessorientiert wird Motivation bei STAEHLE verstanden.⁴⁵⁷ Hier werden Bedürfnisse, ähnlich wie bei MASLOW, als Mangelempfinden definiert. Diese dienen als Reiz, um den Menschen in Handlungsbereitschaft zu versetzen. Ein gerichtetes Mangelempfinden (Motiv) entsteht dann, wenn der gegenwärtige Zustand dem angestrebten Zielzustand (bestimmt durch die Sozialisation) nicht (mehr) entspricht.

⁴⁵⁶ Für eine detaillierte Darstellung vgl. z.B. STEINMANN/SCHREYÖGG (2000), S. 483-526.

⁴⁵⁷ Vgl. STAEHLE (1994), S. 151-157, basierend auf Erkenntnissen von HOLZKAMP-OSTERKAMP (1981) und HECKHAUSEN (1980).

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

Abbildung 14: Einfaches Motivationsmodell nach STAEHLE (1994)⁴⁵⁸



Die kognitive Wahltheorien (Prozess-Theorien), wie z.B. das Erwartungs-Valenz-Modell von VROOM (1964), beschäftigen sich stärker mit dem Prozess der Entstehung, Ausrichtung und Energieladung von Aktivitäten als Ergebnis eines rationalen Wahlverhaltens. Hier steht die Motivation auf einer eher „ökonomischen“ Grundlage. Sie ist nicht abhängig von der Anlage (Genetik) und Sozialisation einer Person, sondern in erster Linie vom relativen Nutzen der Leistung (Valenz), den das Individuum in Bezug auf die individuelle Zielerreichung wahrnimmt. Die treibende Kraft entsteht aus der Höhe der Wahrscheinlichkeit multipliziert mit der Valenz (summiert und jeweils pro Merkmal des Einstellungsobjekts über alle diese Merkmale hinweg). Dieser Vorgang wird als Instrumentalität (Mittel-Zweck-Denken) bezeichnet.⁴⁵⁹

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

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

⁴⁵⁸ STAEHLE (1994), S. 152.

⁴⁵⁹ Dieser Ansatz erscheint zwar auf den ersten Blick sehr einleuchtend, allerdings lässt er unberücksichtigt, dass der Mensch in einem komplexen System mit begrenzter Rationalität bewegt und dass er nur selten völlig frei entscheiden kann, sondern verschiedenen Restriktionen unterliegt.

Belohnung (intrinsisch oder extrinsisch) bewertet und wie hoch es die Wahrscheinlichkeit einschätzt, dass auf die Leistung auch eine Belohnung folgt. Die Leistung entspricht aber nicht notwendigerweise der Anstrengung. Die Leistung, die erbracht wurde, ist vielmehr als bewertete Anstrengung zu verstehen. Belohnungen (Erfolg) sind das Ergebnis für gute Leistungen.

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

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

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

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

5.2.11 Unternehmerisches Verhalten/Unternehmerische Handlung

Bei der Zusammenschau der bisherigen Forschung wird deutlich, dass die Person des Entrepreneurs außerordentlich entscheidend sowohl für die Gründung als auch für den Erfolg des Unternehmens ist. Denn: „**Somebody** has to do it.“⁴⁶⁰. Dieses Zitat stellt jedoch nicht die Persönlichkeit des Entrepreneurs in den Vordergrund, sondern es weist vor allem in die Richtung, die bei der Betrachtung der Persönlichkeitsmerkmale, der Person des Entrepreneurs selbst und bei der Analyse seiner Motivation und Ziele aufgefallen ist. Es geht nämlich vorrangig um das Tun („**do it**“), das Verhalten, bzw. das Handeln des Entrepreneurs, das ist für die weitere Entwicklung des Unternehmens entscheidend, nicht also nur „*Traits*“, sonstige persönliche Merkmale oder Wissen per se. Die Frage, die sich daraus ergibt, ist also nicht mehr **wer** ein Unternehmensgründer ist, sondern **wie** er handelt.

⁴⁶⁰ KRUEGER/BRAZEAL (1994), S. 101-102.

Verhalten ist eben kein Prozess der „*Rational Choice*“. Der Mensch ist nicht der *homo oeconomicus*⁴⁶¹, von dem die klassische und neoklassische Wirtschaftstheorie seit den Klassikern der Nationalökonomie, Adam SMITH und David RICARDO, ausging: rational, lückenlos informiert, gewinn- und nutzenmaximierend handelnd. Vollkommene Voraussicht empirischer Sachverhalte und damit gleichzeitig vollkommene Rationalität aufgrund perfekter Information sei „*jenseits der empirischen Grenzen menschlicher Rationalität*“⁴⁶² und, so z.B. HAYEK, der „*albernste der verbreiteten Irrtümer*“⁴⁶³. Ähnlich sehen es auch viele Kritiker der Mathematisierung der Ökonomie und der „*Rational Choice*“, ebenso wie diverse Wirtschaftsnobelpreisträger wie Ronald H. COASE, Herbert A. SIMON und Friedrich August v. HAYEK. Aus diesem Grund ist es wohl sinnvoller, bei der Entwicklung des Erfolgsmodells bei Entrepreneurship auf die in der Psychologie entwickelte Verhaltenstheorie und auf Erkenntnisse der soziologisch geprägten Rollen- und Handlungstheorie zurückzugreifen. Obwohl diese Theorien von teilweise verschiedenen Voraussetzungen ausgehen, beinhalten sie doch alle wichtigen Elemente für die Entwicklung des hier später vorzustellenden Modells.

5.2.11.1 Verhaltenstheorie

In der Verhaltenstheorie ist Verhalten definiert als eine beobachtbare Menge von Handlungen, ausgelöst vornehmlich durch Reize von außen. Das Verhalten (B) hängt nicht nur von der Persönlichkeit eines Menschen (P) ab, sondern vor allem von der Interaktion mit anderen Personen und der jeweiligen Reaktion auf individuellen äußere Umstände, der Umwelt (E), wonach die Formel für Verhalten dann $B = f(P, E)$ lautet.⁴⁶⁴

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

⁴⁶¹ Dieses perfekte und deshalb unrealistische Menschenbild wurde bereits Mitte des 18. Jahrhunderts Angriffspunkt scharfer Kritik. Der *Homo oeconomicus* sei eine „*Spott- und Schreckgestalt*“ (W. SOMBART), ein „*Hanswurst im Zirkus der reinen Theorie*“ (F. GOTTL-OTTLILIENFELD), ein „*anarchiger Bursche*“ (A. PAULSEN) und ein „*Lümmel, den niemand, der im Vollbesitz seiner Kräfte ist, seiner Tochter zum Mann wünschen kann*“ (K.E. BOULDING). Alle Zitate nach TIETZEL (1981), S. 117.

⁴⁶² SIMON (1957), S. 198.

⁴⁶³ HAYEK (1952), S. 15.

⁴⁶⁴ Die Verhaltenstheorie beruft sich auf den Behaviorismus (SKINNER, PAWLOW, THORNDIKE) und stellt damit eine Rückbesinnung soziologischer Inhalte auf psychologische Grundlagen. Ihr Ziel ist es, universelle Gesetzmäßigkeiten über das Verhalten des Menschen zu erkennen und zu erklären. Vgl. dazu STAEHLE (1994), S. 146. Ähnlich: SHAVER/SCOTT (1991), RIPSAS (1997); REYNOLDS (1991); GARTNER (1989a), u.a.

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

Im Gegensatz zum Drei-Komponenten-Modell, das das Verhalten in eine kognitive, affektive, konative Komponente aufteilt, hat die inzwischen weithin akzeptierte „Theory of Planned Behavior“ von FISHBEIN/AJZEN (1975) nur eine Dimension, nämlich die der Bewertung (Rationalitätshypothese). Das Verhalten entsteht, ähnlich wie im Motivationsmodell von VROOM, aus dem Produkt der Bewertung des Verhaltens mit seiner Auftretenswahrscheinlichkeit (summiert und jeweils pro Merkmal des Einstellungsobjekts über alle diese Merkmale hinweg).

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

- die **Erfolgshypothese**: Bei Erfolg besteht die Wahrscheinlichkeit der Wiederholung einer Aktivität. Je häufiger eine Belohnung, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit der Wiederholung;
- die **Reizhypothese**: Das Individuum erfährt in einer Situation bestimmte Reize. Beim Erkennen dieser Reize in einer anderen Situation besteht die Wahrscheinlichkeit eines Handlungstransfers;
- die **Werthypothese**: Je größer der subjektive Wert einer Handlung ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit ihrer Durchführung;
- die **Frustrations-Aggressionshypothese**: Wenn eine Aktivität wider erwarten nicht belohnt wird, dann entsteht Frustration (z.B. Ärger). In dieser Situation wird Aggression als subjektiv belohnend empfunden;
- die **Entbehrungs-Sättigungshypothese**: Je häufiger eine Person eine Belohnung erhalten hat, desto weniger wertvoll wird eine weitere Belohnung empfunden.

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

⁴⁶⁵ Vgl. dazu EPSTEIN (1979, 1980, 1996); EPSTEIN/O'BRIAN (1985).

wie hoch der subjektive Wert der Handlung für den Entrepreneur ist. Bei Erfolg wird das unternehmerische Verhalten tendenziell wiederholt.

5.2.11.2 Rollentheorie

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

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

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

5.2.11.3 Handlungstheorie

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

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

⁴⁶⁶ Vgl. dazu u.v.a. SCOTT (1995).

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

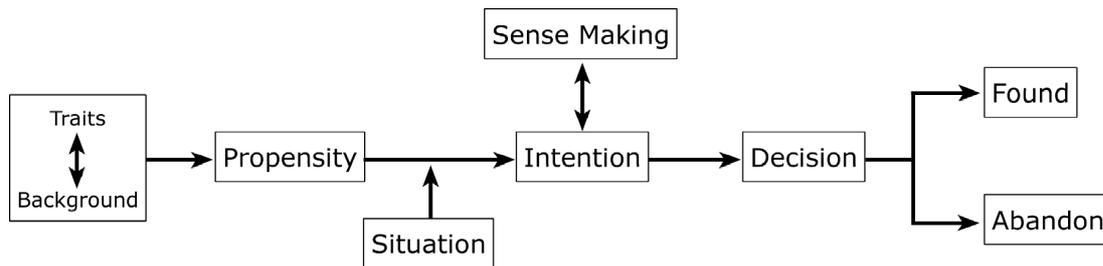
Bereits FISHBEIN/AJZEN (1975, S. 369) haben festgestellt, dass die beste Möglichkeit, das Verhalten einer Person vorherzusagen, darin bestehe, seine Absicht („*intention*“) zu untersuchen, dieses Verhalten tatsächlich zu zeigen. Zwar würden Intentionen nicht immer in tatsächliche Handlung umgesetzt,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

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

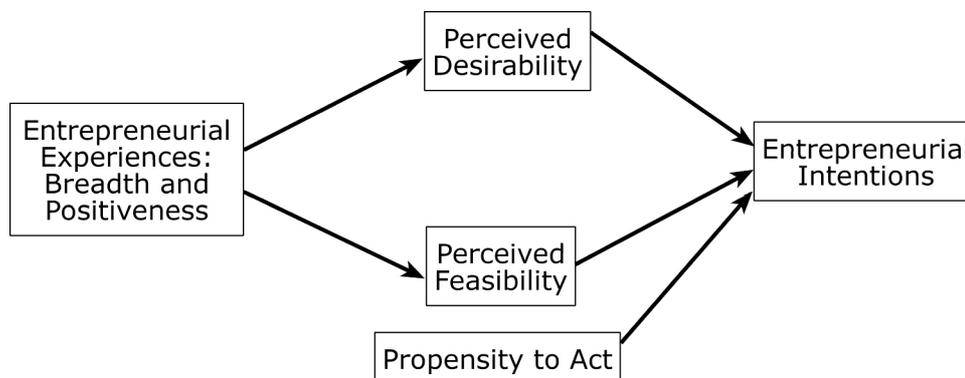
Auf ähnlicher Grundlage argumentiert LEARNED (1992), wenn er bei seinem Modell der Unternehmensgründung („*organization formation*“) den Aspekt der Gründungsneigung („*propensity*“) einführt, die durch Persönlichkeitseigenschaften und den individuellen Hintergrund des Entrepreneurs („*background*“) beeinflusst wird. Diese Neigung kann bei einigen Menschen in bestimmten Situationen zu einer Intention werden. Diese Intention wird nach einem Prozess der Verifikation („*sense-making*“) unter Umständen zu einer tatsächlichen Gründungsentcheidung, die dann zu einem Gründungsverhalten oder zur Aufgabe dieses Plans führt.

⁴⁶⁷ BIRD (1988), S. 21.

⁴⁶⁸ Vgl. BIRD/JELINEK (1988). ROBINSON et al. (1991) haben in diesem Zusammenhang versucht, statt der Persönlichkeitsmerkmale die Einstellungen („*attitudes*“) von Entrepreneuren mithilfe der „*Entrepreneurial Attitude Orientation*“-Skala (EAO) zu messen. Dieser Ansatz ist aber nicht besonders nachhaltig verfolgt worden. Ein ähnlicher, recht vielversprechender Ansatz wurde von COVIN und SLEVIN verfolgt, die „*Entrepreneurial Posture*“ in den Vordergrund stellten. CROMIE (2000) betrachtet die „*entrepreneurial inclination*“.

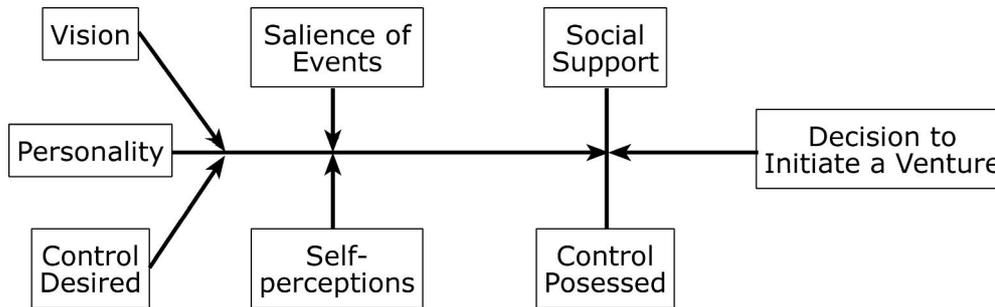
Abbildung 15: Organization Formation Modell nach LEARNED (1992)⁴⁶⁹

Ein anderes Modell stellt SHAPERO (1984) vor. Es besteht aus den Komponenten der unternehmerischen Erfahrung („*entrepreneurial experience*“) und aus der Erwartung darüber, ob Entrepreneurship wünschenswert und machbar ist („*perceived desirability*“, „*perceived feasibility*“). Diese Komponenten beeinflussen die unternehmerischen Absichten („*entrepreneurial intentions*“) einer Person.

Abbildung 16: Intentions-Modell von Shapero (1984)

Auch GREENBERGER/SEXTON (1988) haben ein Modell der Unternehmensgründung erarbeitet, in dem jedoch zusätzlich zu den eigenen Einschätzungen der Person („*vision*“, „*self-perceptions*“, „*control desired*“, „*control possessed*“) auch äußere Einflüsse („*social support*“, „*salience of events*“) die Gründungshandlung bestimmen.

⁴⁶⁹ LEARNED (1992), S. 40.

Abbildung 17: Gründungsmodell nach GREENBERGER/ SEXTON (1988)⁴⁷⁰

5.2.11.4 Zusammenfassung

Die vorliegenden Erkenntnisse lassen die Annahme zu, dass beides, d.h. sowohl äußere Reize als auch interne Absichten auf den Entrepreneur einwirken. Das betrifft Reize in Form von Belohnung durch den entweder intrinsischen oder extrinsischen Erfolg. Aber auch die Gestalt des jeweiligen Kontextes und des Umfelds, in denen der Entrepreneur agiert, bestimmen das Verhalten des Entrepreneurs erheblich. Sie beeinflussen sowohl seine Ziele als auch seine Motivation. Aber auch seine internen, durch Werte, Kognition und Emotion entstandenen Neigungen und Absichten und seine Erwartungen darüber, ob eine Gründung machbar und wünschenswert ist, sind wirksame Determinanten für sein Verhalten.

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

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

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

⁴⁷⁰ GREENBERGER/SEXTON (1988), S. 5.

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

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

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

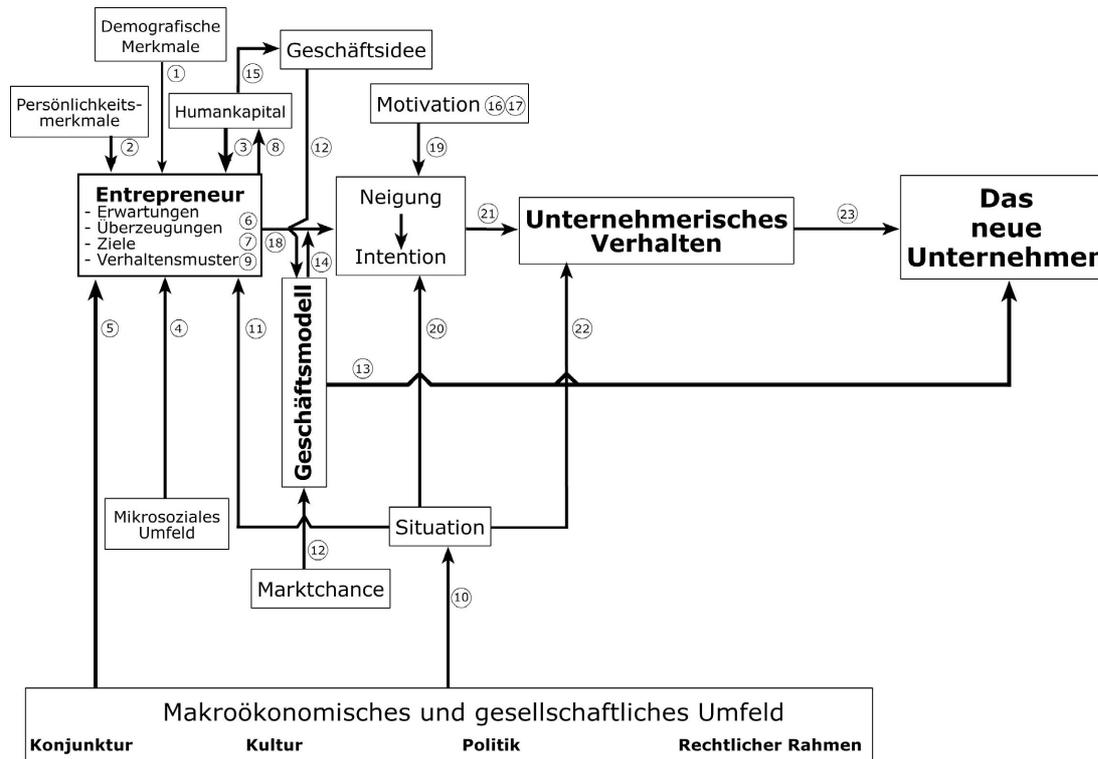
H 23: *Das Verhalten des Entrepreneurs ist direkt bestimmend für das neue Unternehmen.*

5.2.12 Zweites vorläufiges Modell

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

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

Das Modell in seiner zweiten vorläufigen Version sieht auf dieser Grundlage nunmehr folgendermaßen aus:

Abbildung 18: Zweites vorläufiges Modell

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

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

5.2.13 Das neue Unternehmen

Unternehmen, auch neugegründete, entstehen nicht auf einem Reißbrett. Sie sind „lebende Wesen“, geprägt von Mitarbeitern, die dem klassischen *homo oe-*

conomicus nur sehr begrenzt entsprechen, und von der Umwelt, die auf allen Ebenen und zu allen Zeitpunkten einen großen und kaum vorherzusehenden Einfluss auf die nun entstandene Organisation ausüben. Dabei muss verstanden werden, dass die Strukturen und Prozesse innerhalb des Unternehmens ganz anderen Steuerungsmechanismen unterliegen als vielfach angenommen oder behauptet wird. Zwei Ansätze in der Organisationstheorie haben versucht, diese von der klassischen Produktionstheorie und der mikroökonomischen Sichtweise in hohem Maße abweichende Realität überzeugender zu verstehen und zu erklären.

Zum einen sind in diesem Zusammenhang die verhaltenstheoretischen, systemtheoretischen Ansätze der Organisationstheorie⁴⁷¹ zu nennen. Sie gehen davon aus, dass Menschen sich nur begrenzt rational verhalten, dass komplexe Um Systeme wirken, dass Prozesse dynamisch ablaufen und dass Situationen teilweise außerordentlich intransparent sind. Deshalb kommt sie zu völlig anderen Einsichten, was Entscheidungsverhalten, Planungsverhalten und Strategien angeht (begrenzte Steuerbarkeit), als die klassische Betriebswirtschaftslehre.

Die neue Institutionenökonomie⁴⁷², die von ihren Grundlagen eher in der Volkswirtschaftslehre beheimatet ist, argumentiert anders. Sie versucht, das neoklassische Wirtschaftsmodell im Prinzip beizubehalten, es aber um das Moment des begrenzt rationalen Verhaltens, der asymmetrischen Information und ganz besonders um das der Transaktionskosten zu erweitern.

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

⁴⁷¹ Vertreter dieser Schule in der Wirtschaftswissenschaft sind TVERSKY/KAHNEMAN (1982), BECKER (1976). In Deutschland wird diese Richtung beispielsweise von STAEHLE (1994), STEINMANN/SCHREYÖGG (2000); BECKER (1996) vertreten. Sie spielt in der Forschung eine wesentliche Rolle, ist in der allgemeinen Praxis bisher aber nur in geringem Umfang umgesetzt worden.

⁴⁷² Die „Neue Institutionenökonomie“ (NIÖ) umfasst Arbeiten von Autoren wie Ronald COASE (1960), Douglass NORTH (1990), Oliver WILLIAMSON (1985), Kenneth ARROW (1951) und Geoffrey M. HODGSON (1988). Als Überblickswerk vgl. z.B. RICHTER/FURUBOTN (1999); ERLEI/LESCHKE/SAUERLAND (1999).

Es muss allerdings festgehalten werden, dass beide Ansätze auch Schwächen haben. Systemtheoretische Organisationsansätze sind oft so komplex angelegt, dass Voraussagen aufgrund der Vielzahl der Einflüsse nicht möglich sind. Zwar ist die Einbeziehung von Transaktionskosten und Institutionen in das neoklassische Modell durch die Neue Institutionenökonomie als ein großer Fortschritt zu betrachten. Auftretende Irrationalität und die herrschende Komplexität der Ökonomie kann sie jedoch nicht erklären. Dennoch können diese beiden Ansätze die Realität deutlich besser erklären als andere organisationstheoretische Modelle. Deshalb bilden sie – obwohl hier nur kurz angerissen – die theoretische Basis der folgenden Ausführungen.

5.2.13.1 Finanzierung

Finanzierung ist – genau wie in wohl fast allen Unternehmen – ein zentrales Problem im Entrepreneurship. Sowohl die finanzielle Grundausstattung als auch die Sicherung von Liquidität und Investitionen zu planen und zu gewährleisten, ist für jedes Unternehmen essentiell. Wenn auf diesem Gebiet entsprechende Kenntnisse fehlen oder unvorsichtig vorgegangen wird, ist der Misserfolg einer Neugründung meist schon programmiert.

Die Höhe des benötigten Startkapitals und die angemessene Finanzierungsform hängen stark von der jeweiligen Branche ab. Erfolgweisend ist aber in jedem Falle eine solide finanzielle Grundausstattung. Sie ermöglicht dem Entrepreneur eine angemessene Anlaufphase und gibt ihm Zeit, normalerweise auftretende, dennoch oft unvorhergesehene Probleme zu lösen. Hohes Startkapital per se ist kein Bestimmungsfaktor für höheren Erfolg, obwohl das einige empirische Studien suggerieren. Schaut man genauer hin, so zeigt sich, dass jene Unternehmen, die aufgrund eines guten Geschäftsmodells, guter Planung und eines guten Teams von vornherein größere Erfolgchancen haben, und entsprechend auch in der Lage sind, mehr Mittel zu akquirieren.

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

Bei der Höhe der Anfangsinvestitionen muss ein Entrepreneur balancieren und die „angemessene Mitte finden zwischen „Geiz und Verschwendung“. Zum einen sollte ein neues Unternehmen ausreichend ausgestattet sein, um gute und qualifizierte Mitarbeiter einstellen und qualitativ hochwertige Arbeitsmittel nutzen

sowie sich auch professionelle Beratung (Steuerberater, etc.) leisten zu können. Es stellt sich als falsch heraus, wenn an diesen Stellen zu stark gespart wird. Seine verfügbare Zeit sollte der Entrepreneur für solche Dinge verwenden, die er tatsächlich am besten kann bzw. an Stellen, wo er am meisten gebraucht wird. Oft werden Zeit und Geld vertan, wenn sich der Gründer mit Dingen befasst, die er anderen überlassen könnte oder wenn „am falschen Ende“ gespart wird. Auf der anderen Seite sollte der Entrepreneur mit seinen finanziellen Ressourcen natürlich auch nicht verschwenderisch umgehen und beispielsweise Investitionen tätigen, die nicht notwendig oder nicht sinnvoll sind. Er sollte also mit den vorhandenen Mitteln angemessen umgehen. Gleichzeitig sollte er versuchen, so produktiv wie möglich zu sein und den eigenen Overhead relativ gering halten, um im Wettbewerb bestehen zu können.

Wenn der Entrepreneur selbst Kapital in das Unternehmen einbringt, glaubt er offenbar an einen Geschäftserfolg. Er trägt damit selbst ein größeres Risiko und entwickelt deshalb eine höhere Motivation, das Unternehmen erfolgreich zu machen. Bei einem sehr großen Anteil an Fremdkapital besteht demgegenüber aufgrund von asymmetrischer Information die Gefahr des „*moral hazard*“.⁴⁷³ Eine hohe Eigenkapitalquote ist demnach also keine Erfolgsvoraussetzung, sondern vielmehr eine Folge der höheren Erfolgsaussichten.

5.2.13.2 Organisation

Ein vornehmlicher Anspruch der Organisations- und Managementlehre ist es, die Arbeit von Menschen und Kapital innerhalb von Organisationen besser und effizienter zu machen. Zu diesem Zweck werden komplexe Probleme in kleinere Teilaufgaben zerlegt und diese dann von verschiedenen Personen so koordiniert und gelöst, dass sie am Schluss kooperativ das Unternehmensziel erfüllen. Die Umsetzung dieser Maxime realisiert sich jedoch im Allgemeinen nur in bereits bestehenden etablierten und nicht in kleinen, sich erst entwickelnden Organisationen.

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

⁴⁷³ Die „Principle-Agent-Theorie“ hat sich um Vorschläge bemüht, wie trotz asymmetrischer Information der Nutzen sowohl für den Auftraggeber („*principal*“) als auch für den Auftragnehmer („*agent*“) maximiert werden kann. Die Reduktion von Informationsasymmetrien, die Schaffung von Anreizen und eine Interessenharmonisierung sind auch für Fremdkapitalgeber sinnvoll. Vgl. dazu u.a. CRESSY (1996).

lich, da die Ziele, Bedürfnisse und Strategien von neuen Unternehmen erheblich voneinander abweichen. Jedes Unternehmen muss letztlich für sich selbst entscheiden, ob es – mittel- und langfristig – eine einfache, funktionale oder organisch gewachsene Struktur bevorzugt bzw. eine zentrale oder eine dezentrale Organisationsstruktur anstrebt.

Kurzfristig jedoch, d.h. in der Anfangsphase der Gründung ist diese Frage eher zweitrangig. Zwar sollten schon früh Fachaufgaben an die dafür kompetentesten Mitarbeiter verteilt werden. Früh sollten auch Überlegungen zur Notwendigkeit des Koordinationsgrads von Ressourcen, zum Maß notwendiger Flexibilität, zu steuerlichen und rechtlichen Wirkungen und zum Ausmaß der Unabhängigkeit der Mitarbeiter angestellt werden. Bei einem im Aufbau befindlichen Unternehmen müssen die vorhandenen Mitarbeiter jedoch oft alles selbst und gleichzeitig tun.

Erfahrungsgemäß sind Unternehmen, die von vornherein „professionell“ aufgebaut werden, erfolgreicher. Zu dieser Professionalität gehört, wenn man die Rechtsform betrachtet, nicht die Anmeldung eines Gewerbes, einer Personengesellschaft oder die Eintragung als GBR, sondern in aller Regel ein Handelsregistereintrag. Eine solche Gründung vermittelt Geschäftspartnern den Eindruck, dass ein gewisser organisatorischer Aufwand in Kauf genommen wurde und mindestens 25.000 Euro Kapital existiert, somit eine gewisse Solidität.

Die Professionalität hat noch eine weitere Dimension, nämlich die Entscheidung über Strukturen und Prozesse. Sie sind in neuen Unternehmen nie konstant, sondern einem ständigen Wandel unterworfen. Das kann sowohl Vor- als auch Nachteile haben. Denn einerseits erfordert dieser Wandel Schnelligkeit und Flexibilität am Markt. Nur, wenn ein Unternehmen schnell auf veränderte Bedingungen reagieren kann, ist es den Großen überlegen. Junge Unternehmen verfügen oft noch über das, was sich große Organisationen mit der Umsetzung von „Change Management“ schwer erarbeiten müssen. Andererseits kann eine unzureichende interne Organisation des Aufbaus und der Abläufe auch zu Ineffizienz führen. Nach einer bestimmten Zeit und bei einer bestimmten Größe müssen beispielsweise Aufgaben und Zuständigkeiten unter Umständen neu verteilt, Arbeitsprozesse und Weisungsbefugnisse wieder neu geregelt werden. Für neue Unternehmen gilt das Gleiche wie für alle anderen Unternehmen auch: Es geht

darum, das richtige Maß zwischen Über- und Unterorganisation, zwischen strikten formalen Regeln und kreativem Chaos zu finden.⁴⁷⁴

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

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

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

5.2.13.3 Strategie/Marketing/Planung

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

⁴⁷⁴ Vgl. zu dem Thema insbesondere SCHREYÖGG (1998). In diesem Zusammenhang soll nicht unerwähnt bleiben, dass auch neugegründete Unternehmen sich evolutionär entwickelnde Organisationen sind, in denen sich erstaunlich schnell eine informelle interne Organisationsstruktur entwickelt, die nur träge auf rationale Pläne und Entscheidungen von außen reagiert.

entscheidend, weil das Umfeld sehr komplex und die Aktivitäten des Unternehmens oft stark diversifiziert sind.⁴⁷⁵

Aber auch bei Entrepreneuren spielen strategische Überlegungen eine sehr wichtige Rolle, gemessen an Erfolgskriterien. Entscheidungen beispielsweise über die Computer-Plattformen, Kerngeschäft (Verkauf oder Entwicklung) und angebotene Service-Dienstleistungen und das unternommene Marketing haben strategische Bedeutung. Sie zeichnen den Weg vor, den das Unternehmen gehen soll. Hinzu kommen die Ideen und Hypothesen, Regeln, Theorien, Prinzipien, die dem neuen Unternehmen zugrunde liegen. Auch Entscheidungen über Kapital, Organisationsstruktur und Personal sind Teil der Strategie.

Das Wort Strategie ist fast von einer magischen Aura umgeben. Es gibt eine Reihe unterschiedlicher Bedeutungen des Wortes. So kann sie als konzeptioneller, formaler, analytischer, mentaler, kollektiver, visionärer oder auch reaktiver Prozess begriffen werden, als ein Prozess von Verhandlungen oder Entwicklungen. Henry MINTZBERG (1987, 1994, 1998), einer der Pioniere auf diesem Gebiet, definiert Strategie als ein „Muster in einem Strom von Entscheidungen“. Seiner Auffassung nach besteht eine Strategie aus fünf Ps: Plan (ein Plan – geplante Strategie), Pattern (ein Muster – realisierte Strategie), Position (eine Position – die Positionierung im Markt), Perspective (eine Perspektive – die Art, wie die Ziele erreicht werden) und Ploy (ein Manöver, um im Wettbewerb zu überleben).

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

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

⁴⁷⁵ Vgl. z.B. RUMELT et al. (1994). Trotz der großen Bedeutung von Strategien für die Ausrichtung von Unternehmen darf nicht vergessen werden, dass rationale Planung nur in begrenztem Umfang möglich ist, wenn man das Unternehmen und seine Umwelt als ganzheitliche und komplexe Phänomene betrachtet. Vgl. dazu z.B. SCHREYÖGG (1984); MINTZBERG ET AL. (1998).

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

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

Bei der Planung sollte der Entrepreneur versuchen, Trends innerhalb von Gesellschaft und Branche vorauszudenken und für verschiedene mögliche Entwicklungen spezifische Szenarien zu entwickeln. Doch es ist selbstverständlich nicht alles planbar. Gerade dann, wenn ein Plan zu detailliert ist, wird er sich in der Praxis als unbrauchbar erweisen. Darüber hinaus kann eine Vielzahl der Prozesse schon aufgrund ihres komplexen Charakters nicht dem „Primat der Planung“ unterliegen. Gerade ein neues Unternehmen sollte deshalb auch über die Fähigkeit verfügen, Strategien und Pläne flexibel an eine sich verändernde Umwelt anzupassen.

5.2.13.4 Zusammenfassung

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

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

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

H 26: *Das neue Unternehmen ist besonders erfolgreich, wenn es Nischenstrategien entwickelt, viel Wert auf die Produktqualität legt*

und über klare Ziele und eine mittelfristige Strategie und Planung verfügt, die Liquidität und Personalbedarf einschließt.

5.2.14 Netzwerke und professionelle Hilfe/Beratung

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

Generell versuchen Netzwerkansätze⁴⁷⁷, Prozesse und damit auch Entrepreneurship aufgrund allgemeiner sozialer Beziehungen zu erklären. Netzwerke werden sehr allgemein definiert als „*loosely organized social system(s) consisting of a set of informal cooperative relationships*“⁴⁷⁸. Sie bestehen aus den handelnden sozialen Akteuren, den zwischen ihnen existierenden Beziehungen und den vorhandenen Ressourcen. Die Gruppen- und Organisationsforschung beschreibt, dass Akteure, die in der Lage sind, sozial nicht verbundene Akteure und Gruppen zu verknüpfen, Informations- und Kontrollvorteile erzielen können. Grund dafür ist vor allem die dadurch reduzierte Informationsredundanz, die „soziale Brücken“ in Form von Vertrauen, Reziprozität und Reputation über so genannte strukturelle Löcher baut.⁴⁷⁹ Auf der Basis von Dezentralität und Flexibilität entstehen so Synergieeffekte („*economies of scope*“) innerhalb des Wertschöpfungsprozesses.

⁴⁷⁶ Vgl. zu diesem Thema u.a. die Beiträge im Sammelband von SYDOW (1999).

⁴⁷⁷ Netzwerktheorien wurde anfangs von der Sozialpsychologie und Kulturanthropologie entwickelt. Ihre Anwendung aber fanden sie vor allem in der Soziologie. Eine der ursprünglichen Fragestellungen konzentrierte sich darauf, wie individuelles Handeln und Gruppenverhalten von Gruppenstrukturen beeinflusst werden. In diesem Zusammenhang wurden besonders Eliten, gemeinnützige und freiwillige Zusammenschlüsse sowie organisatorische Felder analysiert. Ein wesentliches Ergebnis der Netzwerkforschung war, dass Positionen in einer sozialen Struktur auf wiederholt auftretenden Interaktionen zwischen den Akteuren basieren und nicht so sehr auf dem soziale Konstrukt innerhalb einer bestehenden kulturellen Ordnung. Sowohl die Politikwissenschaft als auch die Ökonomie haben Anleihen bei dieser Forschungsrichtung gemacht. In der Ökonomie galt der Netzwerkansatz eine Zeit lang als Antwort auf die Transaktionskosten-Theorie, weil sie in der Lage war, nicht-ökonomisches Handeln zu erklären. Vertreter dieser Schule in der Entrepreneurship-Forschung z.B. ALDRICH/ZIMMER (1986); HAKANSSON (1989); PFEFFER/SALANCIK (1978); SCHEIDT (1995). Weitere Literatur zum Thema Netzwerke: POWELL (1990); BURT (1997); WIPPLER (1998); PORTER (1998).

⁴⁷⁸ MICHAEL/YUKL (1993), S. 328.

⁴⁷⁹ Vgl. BURT (1997); BURT et al. (1998).

Im Rahmen der Entrepreneurship-Forschung werden verschiedene Arten von Netzwerken unterschieden. Sogenannte informelle Netzwerke bestehen aus Familie, Freunden und Bekannten, die vor allem moralische Unterstützung leisten. Des Weiteren gibt es formelle Netzwerke, die aus Kontakten zu unterschiedlichen Institutionen, Behörden, Kunden oder Lieferanten bestehen können. Auch regelmäßige Teilnahme an Jour Fixes und Stammtischen oder die Mitgliedschaft in Vereinen und ähnlichem gehören in diese Kategorie. Sie fungieren als Beziehungs-Promotoren, die beim Beseitigen von Barrieren behilflich sind, Unterstützung bei der Transformation der Geschäftsidee zu einem tatsächlichen Geschäftsmodell und der dazu nötigen finanziellen und sonstigen Planung bieten sowie konkrete praktische Hilfe und Unterstützung gewährleisten. Ferner können durch sie Such- und Informationskosten, z.B. für Werbung als auch für Besuche und Spesen reduziert werden.⁴⁸⁰

Besondere Bedeutung in formalen Netzwerken kommt der professionellen Beratung und Hilfe zu.⁴⁸¹ Bei der Gründung sind für den Entrepreneur i.d.R. besonders solche externen Personen entscheidend, mit denen grundsätzliche Entscheidungen besprochen werden können und die wegen ihres größeren emotionalen Abstandes zur Person des Gründers und durch ihre spezifischen Fachkenntnisse qualifizierte Kritik anbringen. Dazu gehören z.B. Berater bei Banken und Handelskammern, aber auch bereits erfahrene Unternehmer („Business Angels“). Sie sind auch deshalb erfolgsförderlich, weil sie unter Umständen unangenehme Fragen stellen, die der Entrepreneur bei der Begeisterung für seine Idee möglicherweise ganz aus den Augen verloren hat oder weil sie formale Pläne einfordern, die „im Eifer des Gefechts“ oft vernachlässigt werden. Durch ihren gefühlsmäßigen Abstand sind sie also viel besser in der Lage, „Sollbruchstellen“ des Geschäftsmodells aufzudecken. Ihre Kritik kann somit einige kostenintensive Umwege ersparen. Das macht die Einbeziehung dieser Berater also nicht nur sinnvoll, sondern buchstäblich wertvoll.

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

⁴⁸⁰ Vgl. AMIT/GLOSTEN/MULLER (1993), S. 822; GEMÜNDEN/WALTER (1998); HAUSCHILDT (1998); HAUSCHILDT/GEMÜNDEN (1999).

⁴⁸¹ Obwohl der Zusammenhang zwischen ihrer Nutzung und Erfolg nicht zweifelsfrei bewiesen werden konnte, ist die Inanspruchnahme professioneller Hilfe dennoch als Erfolgsfaktor zu werten. Auch in diesem Fall könnte die Beratung Folge der allgemeinen Erfolgsaussichten und nicht Bestimmungsfaktor für Erfolg sein. Doch in diesem Fall scheinen die Gründe eher für Beratung als Erfolgsfaktor zu sprechen.

Logodesign, Homepage, Buchhaltung, Umsatzsteuern, Gewerbeaufsichtsämtern und ähnlichen zeitraubenden Angelegenheiten auf ein von ihm zu bewältigendes Maß zu beschränken oder sie gleich auszulagern. Oft ist es letztlich kosteneffizienter, Geld für die Bewältigung dieser Aufgaben auszugeben (Grafiker, Steuerberater, etc.).

Während und nach einer Unternehmensgründung helfen beide Formen von Netzwerken – informelle und formelle -, Ideen zu stimulieren und zu realisieren. Sie ermöglichen auch den Zugriff auf materielle und immaterielle Ressourcen, insbesondere Informationen. Entsprechende Netzwerke können Aktivitäten wie z.B. die Suche nach der richtigen Geschäftsausstattung, nach einem guten Steuerberater, nach den entscheidenden Wettbewerbern oder auch nach potentiellen Kunden erleichtern. Sie liefern unter Umständen auch Informationen über potentielle Märkte, neue Standorte, Innovationen innerhalb und außerhalb der Branche und neue Kapitalquellen. Mit der Hilfe solcher Informationen können nicht nur Zeit und Geld, sondern vor allem auch an anderer Stelle notwendige Energien eingespart werden.

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

Der Aufbau und die Nutzung von Netzwerken ist die direkte Folge des unternehmerischen Verhaltens durch die Person des Entrepreneurs. Die Breite der Netzwerke wird aber auch von den Mitgliedern des Gründungsteams bestimmt, die ihrerseits wieder über eigene Kontakte verfügen und in der Lage sind, diese in das Unternehmen einzubringen. Netzwerke wirken somit direkt und sehr stark auf das neue Unternehmen, dessen Position und Strategie. Durch intensive Auseinandersetzung mit den Netzwerkpartnern verbessert sich ihr Nutzen. Außerdem helfen Netzwerke, die vorhandenen Ressourcen effektiver einzusetzen. Aus den Erkenntnissen dieser Abschnitte ergeben sich die Hypothesen 27 bis 29:

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

H 28: *Das Netzwerk ist für das neue Unternehmen von großer Bedeutung, da nicht nur Grundsatzentscheidungen von Netzwerkpartnern abhängig sind, sondern durch sie für den Erfolg wichtige In-*

formationen zu erhalten sind und Kontakte entstehen. Ihre Breite und Pflege, sowie die Inanspruchnahme professioneller Hilfe sind stark wirkende einflussreiche Erfolgsfaktoren.

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

5.2.15 Team

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

Nicht nur bei Venture-Kapital-Gesellschaften sind Teams in den vergangenen Jahren immer stärker in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit gerückt. Auch in der Entrepreneurship-Forschung wird dieser Aspekt immer öfter betrachtet, weil sich empirisch relativ eindeutig herausgestellt hat, dass sie meist deutlich erfolgreicher sind als Einzelgründungen. Diese Beobachtung gilt besonders für Branchen mit hohem technologischem Einsatz.

Dieser Umstand lässt sich auch relativ überzeugend erklären: Durch die Inanspruchnahme von Personen mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Expertisen können innerhalb des neuen Unternehmens Kräfte gebündelt und Aufgaben besser verteilt werden. Durch eine gute Auswahl der Partner entsteht ein ausbalancierteres Zielportfolio, als es einem Einzelentrepreneur mit seinen sehr speziellen Zielen möglich ist.

Als ganz besonders erfolgsfördernd werden deshalb Teams eingeschätzt, deren Mitglieder über unterschiedliche, sich ergänzende Ausbildungen und Kenntnisse verfügen und wenn Entscheidungen über alle Gründungsphasen hinweg kooperativ und gemeinsam getroffen werden und sich die Teammitglieder an der Formulierung von Strategien und Zielen beteiligen. Durch ihre unterschiedlichen Fähigkeiten und Erfahrungen sind Teams auch besser als Einzelgründer in der Lage, unvorhergesehene Probleme erfolgreich zu lösen. Neben der Unterschiedlichkeit des Hintergrunds auf der einen Seite ist es auf der anderen Seite wünschenswert, wenn das Maß an Motivation und Initiative der Gründungsteam-Mitglieder vergleichbar ist, da es sonst leicht schon in frühen Phasen zu nachhaltigen Auseinandersetzungen kommen kann. Dass größere Teams tatsächlich aber größere Erfolgsaussichten haben, wie des Öfteren behauptet wird, kann nicht generali-

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

Diese hier dargelegten Punkte entsprechen den Ergebnissen des Promotorenansatzes in der empirischen Innovationsforschung, der versucht, Messkonzepte zur Bestimmung der Machtquellen und Leistungsbeiträge von unterschiedlichen Promotoren zu entwickeln. Der Promotoren-Ansatz wurde vor allem von Eberhard WITTE (1973) entwickelt. Im Kern besagt er, dass Innovationen nur dann erfolgreich sind, wenn sich tatkräftige Persönlichkeiten - Promotoren - für ihre Verwendung einsetzen. Diese schon in den 60er Jahren entwickelte These trifft heute in dieser Form sicher nicht mehr zu, da sich die Innovationskultur in den Unternehmen in den letzten 30 Jahren erheblich verändert hat. Weiterentwicklungen dieser These allerdings, wie z.B. das Konzept der „Beziehungspromotoren“ (Netzwerke, Teams) von GEMÜNDE/WALTER (1999), haben jedoch zweifellos für den Entrepreneurship-Prozess große Bedeutung.

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

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

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

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

5.2.16 Standort

Die Frage nach Standortfaktoren ist eine Kernfrage innerhalb der Volkswirtschaftslehre. Die auf diesen Überlegungen aufbauende sogenannte Raumwirtschaftstheorie beschäftigt sich mit der Verteilung von Menschen und deren wirtschaftlichen Aktivitäten an verschiedenen Standorten, sowie mit der Bewegung von Gütern, Produktionsfaktoren und Informationen innerhalb des Raums (Tausch, Wanderungen, etc.). Bereits Johann Heinrich von THÜNEN (1826) entwickelte diese Gedanken erstmals in seiner landwirtschaftlichen Standorttheorie.

In den 50er und 60er Jahren und besonders zu Beginn der 90er Jahre des vergangenen Jahrhunderts haben diese regionalen Konzepte wieder erheblich an Bedeutung gewonnen. Grundlage dessen war die „Wiederentdeckung des Raumes“ in der ökonomischen Theorie, besonders in der neuen Wachstums- und Außenhandelstheorie.⁴⁸² Diese „neue Wirtschaftsgeografie“ beschäftigt sich mit der räumlichen Dimension des technologischen Wandels und der regionalen Verteilung innovativer Aktivitäten. Aber auch in Analysen nationaler und regionaler Innovationssysteme kamen regionale Strukturen wieder verstärkt in den Blickpunkt, insbesondere weil neue Förderinstrumente für die regionale Wirtschaftsförderung gesucht wurden.

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

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

⁴⁸² Vgl. z.B. ISARD (1956) und insbesondere KRUGMAN (1991a, 1991b, 1995, 1998).

⁴⁸³ PORTER (1998), S. 78.

⁴⁸⁴ Vgl. dazu auch COOKE (1992); NELSON (1993); KOSCHATZKY/STERNBERG (2000); STIMSON et al. (2002).

ihre Ansammlung entstehen die bereits erwähnten „Cluster“, die zu externen Effekten führen, die von einem einzigen Unternehmen nicht ausgehen könnten.

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

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

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

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

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

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

5.2.17 Branchenstruktur

Das klassische Managementmodell geht davon aus, dass ein Unternehmen als Einzelakteur in einer fest strukturierten Umwelt agiert. Dass dies nicht zutreffend ist, haben modernere organisationstheoretische Ansätze nachgewiesen (z.B. die Strategische Managementlehre, die Ganzheitliche Betriebswirtschaftslehre, etc.). Einige dieser Ansätze sind mehr theoretischer, anderer eher praktischer Natur. Gemeinsam ist ihnen, dass sie zum einen das Unternehmen viel stärker als ein soziales System verstehen, das nicht auf rein rationalen Grundlagen basiert, sondern von organisationalen Prozessen mit all seinen Unvollkommenheiten und Irrationalitäten gekennzeichnet ist. Zum anderen sind sie sich darin einig, dass das unternehmerische Umfeld eines Unternehmens aus sehr vielen verschiedenen Elementen besteht (Komplexität) und dass es zu einer ständigen Interaktion von Unternehmen und Umfeld kommt.⁴⁸⁵

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

Am Anfang der Entrepreneurship-Forschung haben SANDBERG/HOFER (1987) in ihrem Modell postuliert, dass einer der wenigen wirklich relevanten Einflussfaktoren auf den Erfolg eben diese Branchenstruktur sei. Es folgten neben STUART/ABETTI (1986), MCDUGALL ET AL. (1992), HERRON/ROBINSON (1993) und SAPIENZA/GRIMM (1997) noch eine Reihe weiterer Autoren, die sich dieser Auffassung tendenziell anschlossen.

Auch empirische Untersuchungen (u.a. SHAPERO (1984), SANDBERG (1986), SANDBERG/HOFER (1987), REYNOLDS/WHITE (1997), DE PILLIS (1998), KLANDT/BRÜNING (2002)) haben nachgewiesen, dass das direkte unternehmerische Umfeld ein erheblicher Erfolgsfaktor ist, allerdings nicht in der unmittelbaren und derart starken Art und Weise, wie es einige der Modelle (z.B. SANDBERG (1986), SAPIENZA/GRIMM (1997)) suggerieren. Die Ergebnisse sind allerdings relativ uneinheitlich. Der überzeugendste Zusammenhang besteht in der Auswahl von Nischen in Branchen, in denen geringer Wettbewerb und hohe Eintrittsbarrieren bestehen. Ebenfalls ist Erfolg in Wachstumsbranchen wahrscheinlicher als in Branchen, die

⁴⁸⁵ Vgl. hierzu z.B. die Kritik des klassischen Management-Modells in STEINMANN/SCHREYÖGG (2000), S. 123-143.

sich in der Abschwungphase des Lebenszyklus befinden. Wenn die Entwicklung innerhalb einer Branche allerdings allzu turbulent vonstatten geht, schadet das dem Erfolg eher. Hierfür gibt es Beispiele: Viele neue, spezialisierte Unternehmen mit geringen Finanzpolstern haben in sich entwickelnden Märkten positioniert und haben bei der unsteten Entwicklung eines Marktes (wie z.B. in der Informationsbranche Ende der 90er Jahre) die anderen erfolgsrelevanten Aspekte aus den Augen verloren oder wurden wegen Überreaktionen auf die Turbulenzen stark in Mitleidenschaft gezogen, so dass viele scheiterten. Andererseits können Turbulenzen unter Umständen aber auch ein höheres Marktchancenpotential bieten. Die Technologiehöhe einer Branche nimmt ebenfalls Einfluss auf den Erfolg, allerdings besonders deshalb, weil sie den Umfang des Wettbewerbs und die Eintrittsbarrieren beeinflusst.

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

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

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

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

5.2.18 Makroökonomisches und gesellschaftliches Umfeld

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

Diese situativen Faktoren bestimmen neben der Person des Entrepreneurs und dem Gründungsprozess, wie der Entrepreneur seinen Verhaltensspielraum ausfüllen kann.⁴⁸⁶

Wie schon beschrieben, sind gesellschaftliches Klima und Konjunktur ein wichtiges Kriterium, um ein Unternehmen erfolgreich werden zu lassen. Auf ein Unternehmen wirken aber – intensiver noch als auf den Entrepreneur selbst – auch andere Aspekte der wirtschaftlichen Umwelt ein, z.B. Kapitalgeber, Lieferanten, Kunden und das vorhandene Arbeitnehmerpotential. Auch dem rechtlich-politischen Umfeld in Form von staatlichen Institutionen, Verbänden, Gewerkschaften und Bürgerinitiativen/NGOs kommt eine durchaus wichtige Bedeutung zu, weil es den Handlungsspielraum des Unternehmens erweitert oder einengt.

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

Aus dem Gesagten ergeben sich die nächsten Hypothesen:

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

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

5.2.19 „Black Box“

Im Entrepreneurship gibt es, wie in vielen anderen Prozessen auch, eine Reihe von Einflüssen, deren Gründe weder beobachtbar noch von außen beeinflussbar sind. Ein Produkt findet plötzlich reißenden Absatz, weil es zu einem „Kultobjekt“ erhoben wird ohne dass klar wird, wer das bestimmt, oder der Entrepreneur trifft

⁴⁸⁶ Vgl. z.B. HAY/MORRIS (1979); SCHMALENSEE/WILLIG (1989); ALDRICH (1979); VENKATAMAN/PRESCOTT (1990); KIRSCHBAUM (1990); CHELL/HAWORTH/BREARLEY (1991); COVIN/SLEVIN (1991); LEVENHAGEN/THOMAS (1993); ZAHRA (1993). Eine Zusammenfassung der Ergebnisse findet sich in: SINGH/LUMSDEN (1990).

womöglich während einer Reise zufällig auf einen Großkunden, der genau die angebotene Lösung seit Jahren sucht. Auch abrupte gesellschaftlichen und politischen Veränderungen, sogar Witterungsbedingungen oder aber unerwartete Naturereignisse wie z.B. der Ausbruch eines Vulkans oder auch die Flutkatastrophe in vielen Bundesländern im vergangenen Jahr können zu einer ungeahnten Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen führen, also Unternehmen ein unerwartetes Potential verschaffen.

Derartige Umstände in der Modellbildung werden als „stochastische Prozesse“, im Alltagssprachgebrauch als „Glück“ oder auch „Zufall“ bezeichnet. Man sollte schon die Frage stellen dürfen, ob sie tatsächlich so willkürlich sind. Ein Teil dieser so genannten Zufälle ist vermutlich doch durch die unternehmerische Intuition des Entrepreneurs oder seiner Antizipation für Trends zu erklären. Für einen anderen Teil sind die Verzweigungen der entstandenen Netzwerke verantwortlich und die Fähigkeit des Entrepreneurs, sich zu allen Zeiten so mit seiner Geschäftsidee zu präsentieren, dass sich genau diese „zufälligen Möglichkeiten“ eröffnen. Ein gewisser Teil aber ist zweifellos tatsächlich nicht zu beeinflussen. Es ist wirklich *„reines Glück“*: *„Being in the right business at the right time and place,“ whether a cliché or not, is clearly very important. Inevitably, however, elements of coincidence and luck can be seen in hindsight to play important parts in the outcomes of many ventures.*⁴⁸⁷

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

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

5.2.20 Erfolg

Was ist denn nun eigentlich unternehmerischer Erfolg? Diese sehr komplizierte Grundsatzfrage wurde bereits am Anfang dieser Arbeit behandelt, da es ein Anspruch dieser Arbeit ist, die wesentlichen Determinanten dafür in einem umfassenden Modell zusammenzufassen. In den meisten Untersuchungen zum Thema

⁴⁸⁷ VESPER (1990), S. 63.

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

Erfolg kann – aus Sicht des Entrepreneurs – auch allein darin bestehen, dass er ein Einkommenswachstum erfährt. Allerdings ist genau dies für die wenigsten Personen, die ein Unternehmen gründen, der ausschlaggebende Grund. Oft bedeutet es ihnen mehr, in ihrem Unternehmen eigene Ideen umzusetzen, ihre persönlichen Fähigkeiten sinnvoll einzusetzen und dadurch ein hohes Maß an Effizienz, Zufriedenheit und – nach psychosomatischen Erklärungsansätzen – seelischer, sogar oft auch körperlicher Gesundheit zu erreichen.

Jeder dieser Erfolgsmaßstäbe hat, wie bereits diskutiert, seine Schwierigkeiten und ist für sich allein genommen unzureichend. Da allerdings in dieser Arbeit die Person des Entrepreneurs in den Mittelpunkt gestellt wurde, weil sie als entscheidender Faktor in diesem Prozess betrachtet wird, sollen hier auch seine Interpretation und sein Verständnis von Erfolg maßgeblich sein. Nicht die rein wirtschaftswissenschaftliche, sondern vielmehr die psychologische Erklärung von Erfolg im Sinne von FISHBEIN/AJZEN (1975) und VROOM (1964) ist deshalb Grundlage des hier später vorgestellten Modells, da sie sowohl den finanziellen als auch den intrinsischen Erfolg aus Sicht des Entrepreneurs umfassen kann. Erfolg ist also in diesem Modell abstrakt zu verstehen als „Grad der Zielerreichung“. Dieser kann sowohl positiv als auch negativ sein. Es gibt also dieser Auffassung nach sowohl positiven als auch negativen Erfolg. Entsprechend werden folgende beiden Hypothesen formuliert:

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

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

5.2.21 Rückwirkungen

In Anlehnung an die Motivationstheorien und das Modell von NAFFZIGER et al. (1994) ist es plausibel anzunehmen, dass der eingetretene Erfolg in einer rekursiven Schleife zurück auf die Motivation eines Entrepreneurs wirkt, sich unternehmerisch zu verhalten. Zu Beginn und während des unternehmerischen Prozesses entstehen Erwartungen über die eintretenden Erfolg. Der tatsächlich eingetretene Erfolg des Unternehmens wird dann mit den ursprünglichen Erwartungen verglichen („*Expectation-Outcome-Vergleich*“). Auf der Basis dieses Vergleichs entstehen Rückwirkungen auf verschiedene Faktoren. Zum einen auf die Motivation des jeweiligen Entrepreneurs (Hypothese 8): Seine Motivation, sich weiterhin unternehmerisch zu verhalten hängt davon ab, ob der Erfolg den Erwartungen mindestens entsprach. (Es kann allerdings auch vorkommen, dass ein Misserfolg zu größerer Motivation und stärkerem unternehmerischem Verhalten führt.) Diese Motivationswirkung existiert nicht nur für die Person des Unternehmers, sondern auch für das gesamte Team.

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

Zum dritten verändert der Erfolg auch die Persönlichkeit des Entrepreneurs. Tritt Erfolg ein, verspürt der Entrepreneur ein hohes Maß an Befriedigung und Selbstverwirklichung. Das führt meist zu einem gesteigerten Selbstbewusstsein gegenüber anderen Menschen. Allerdings ist die Wirkung auf die Persönlichkeit des einzelnen Menschen eher gering, da sie im Allgemeinen als verhältnismäßig stabil angesehen werden kann.

Diese Erkenntnisse führen zu weiteren Hypothesen:

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

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

H 45: *Der Erwartungs-Ergebnisvergleich hat direkte Auswirkungen auf das unternehmerische Verhalten des Entrepreneurs.*

H 46: Die Zufriedenheit des Entrepreneurs, die in einer rekursiven Schleife wiederum seine Motivation positiv beeinflusst, hängt davon ab, ob eine angemessene (intrinsische oder extrinsische) Belohnung für die Leistungen eingetreten ist (Vergleich des Ergebnisses mit den Erwartungen).

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

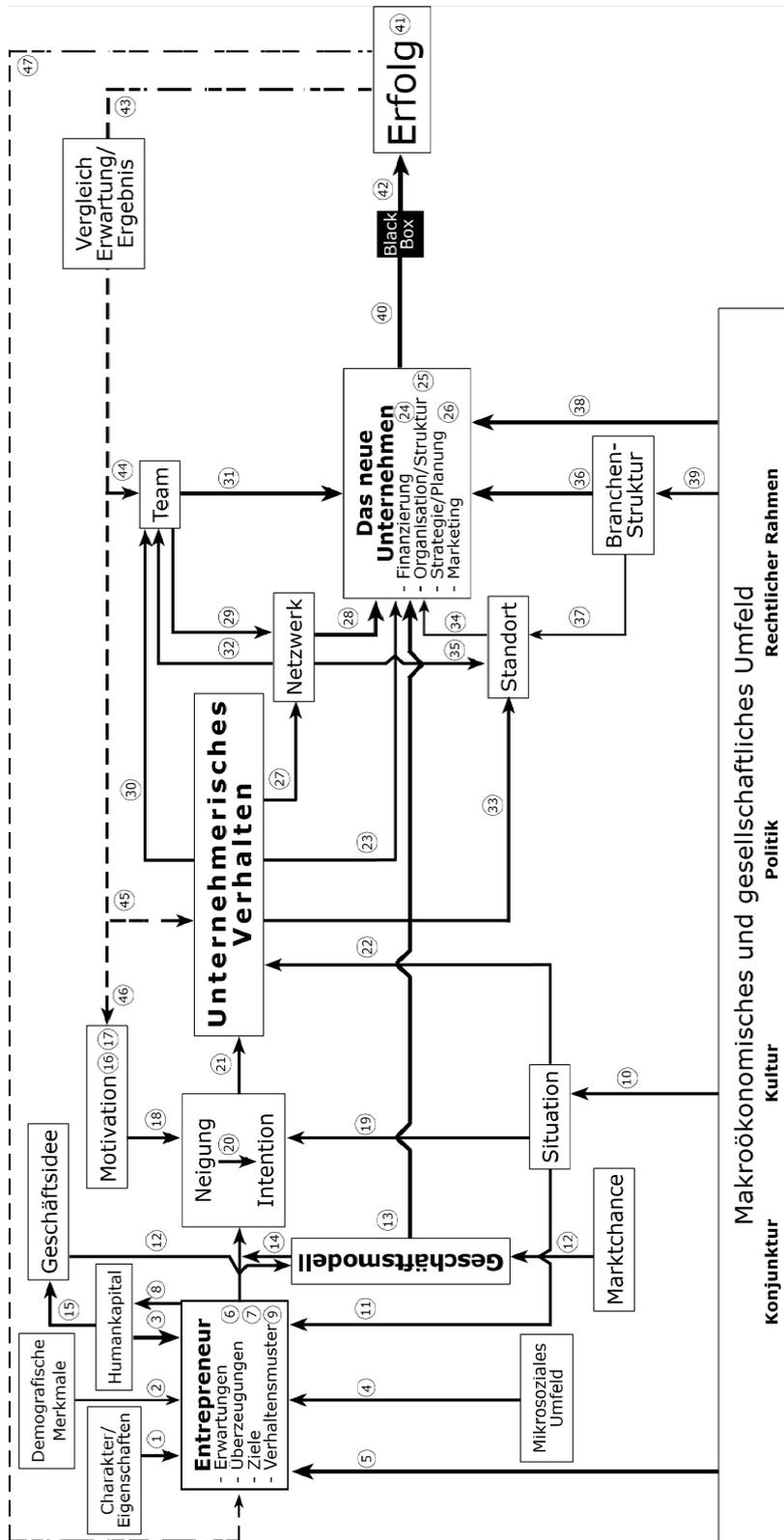
5.2.22 Drittes vorläufiges Modell

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

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

Damit sieht das dritte vorläufige Modell nun folgendermaßen aus:

Abbildung 19: Drittes vorläufiges Modell



5.3 Die Dimensionen des Modells

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

5.3.1 Zeitdimension

Gründungen können als Entwicklungs- oder Reifeprozesse verstanden werden. Im Zuge einer derartigen Entwicklung wird aus einer zunächst noch offenen Situation, in dem oft lediglich sogar nur gedankliche Voraussetzungen für eine Gründung erkennbar sind, ein tatsächliches Unternehmen. Die einzelnen Abschnitte folgen jedoch keinem linearen Zeithorizont und sind individuell von sehr unterschiedlicher Länge.

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

Es braucht einen Auslöser, um aus den existenten Voraussetzungen auch einen tatsächlichen Handlungsprozess in Gang zu setzen. Dieser „Trigger-Impuls“ wird oft durch einen situativen Umstand verursacht, beispielsweise durch die Beendigung eines Studiums, eine Erbschaft, den Verlust des Arbeitsplatzes oder ähnliches. Der Impuls kann seinen Ursprung aber auch im Entrepreneur selbst haben, beispielsweise wenn dieser von einer Idee so stark „umgetrieben“ wird, dass es für ihn keine Alternative gibt, als diese Idee in die Tat umzusetzen. Mit diesem „Trigger-Impuls“ entsteht die verbindliche Festlegung auf eine zu realisierende Gründungsalternative. Diese Entscheidung zur Aktion geschieht in aller Regel bewusst und aktiv.

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

abständen Rückwirkungen entstehen, die immer wieder zu einer Veränderung des Verhaltens/der Aktion führen.

Das unternehmerische Verhalten besteht, wie vorher bereits dargestellt, aus der Planung, der Abklärung der Finanzierung, der Festlegung der Rechtsform, der Auswahl eines Standorts, dem Aufbau einer Struktur, der Zusammenstellung eines Teams, dem Erkennen des Nutzen von Netzwerken. Das neue Unternehmen entsteht als Ergebnis dieses Verhaltens und wird von genau diesen Faktoren (Planung, Finanzierung, Organisation, Standort, Team, Netzwerk) als Organisation selbst bestimmt.

Der gesamte Entrepreneurship-Prozess ist immer auch als ein Lernprozess zu verstehen, bei dem mit fortschreitender Information immer neue Aspekte sichtbar werden. Der Erfolg – das Ergebnis des gesamten unternehmerischen Prozesses – wird unentwegt mit den Erwartungen verglichen. Dieser Abgleich führt zu einer Korrektur der Motivation, der Erwartungen und Ziele und letztlich auch zu einer Veränderung des unternehmerischen Verhaltens, woraufhin sich das Ergebnis verändert. Der Erfolg eines Unternehmens ist zwar die Folge dieses gesamten unternehmerischen Prozesses, er liegt aber nur scheinbar am Ende dieser Wirkungskette, da er aufgrund von Rückwirkungen immer wieder neues unternehmerisches Verhalten auslöst.⁴⁸⁸

5.3.2 Einflussdimensionen

Die vertikale Aufteilung des Modells entspricht den drei grundsätzlichen Einflussbereichen, die von GARTNER (1985) definiert wurden und die die Grundlage der empirischen Analyse dieser Arbeit gebildet haben: Person, Organisation und Umwelt.

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

⁴⁸⁸ Aus diesem Grund ist der Vergleich mit einer Lebenszyklus-Kurve mit Latenz, Emergenz-, Aufschwung-, Reife- und Abschwungphase auch etwas problematisch. Auch das Konzept von BEATTIE (1999), das sich an ein derartiges Lebenszyklus-Modell anlehnt („*Learning Phase*“, „*Discovery Phase*“, „*Crystallisation Phase*“, „*Maturation Phase*“ und „*Implementation Phase*“) reicht nicht zu. Es betrachtet nur den zeitlichen Ablauf bis zur eigentlichen Gründung. Am nächsten kommt diesem Anspruch die Einteilung von KLANDT (1984, 1999) nahe, der im Entrepreneurship-Prozess eine Vorgründungsphase, eine Gründungsphase und eine Frühentwicklungsphase erkennt.

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

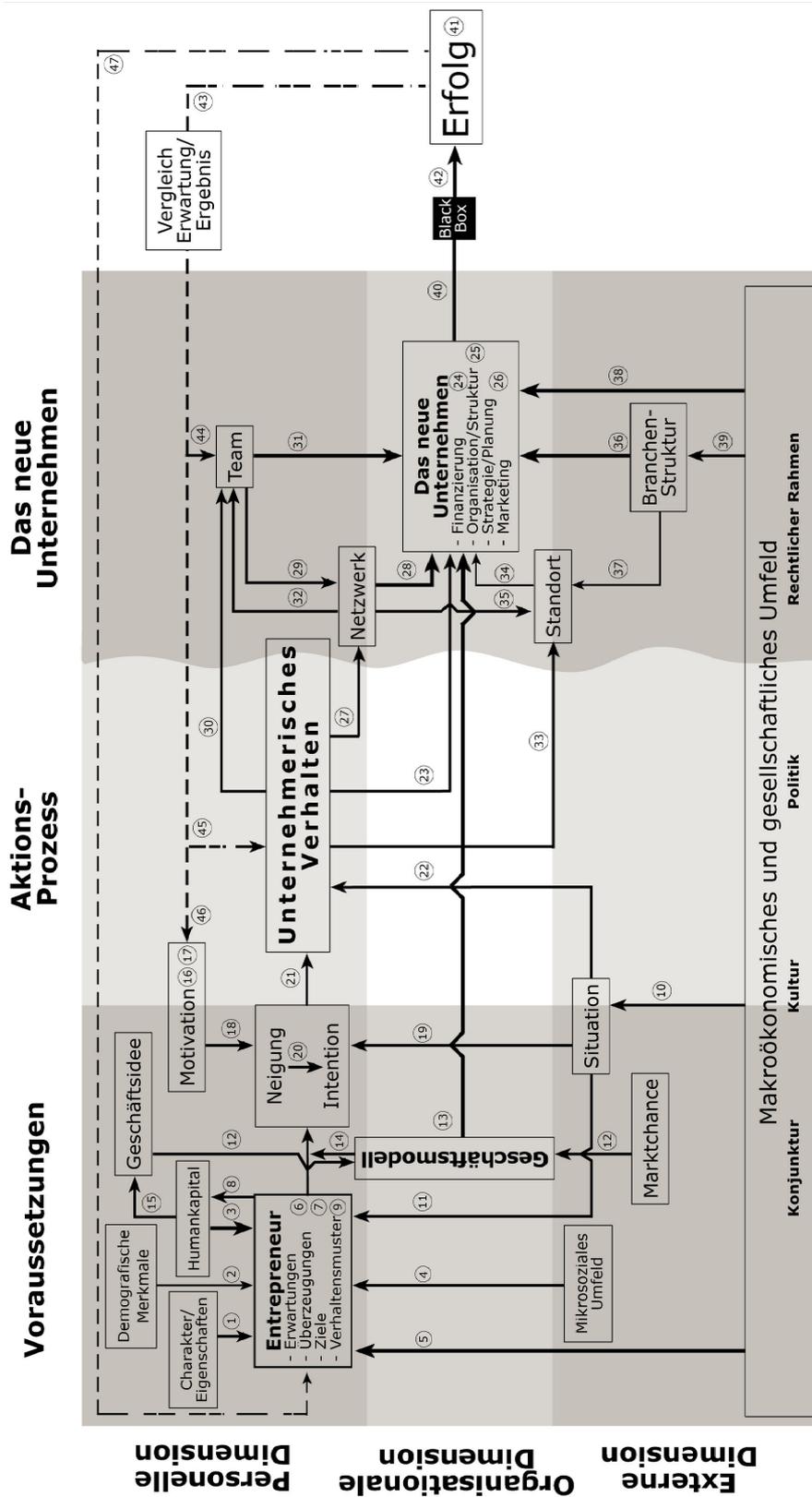
Die **organisationale Dimension** des Modells bezieht sich stärker direkt auf das neu gegründete Unternehmen. Alle ihm innewohnenden Eigenschaften sind hier zusammengefasst: Das Geschäftsmodell, die formelle und informelle Struktur, seine Organisation, die Strategie und Planung, die Finanzierung, die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

Die **externe Dimension** des Modells umfasst die externen Einflüsse, deren Bedeutung – wie schon hervorgehoben - von einer Reihe von Forschungsansätzen sehr stark in den Vordergrund gestellt wird. Zunächst umfasst sie das gesamte makroökonomische und gesellschaftliche Umfeld, bestehend aus Konjunktur, Kultur, sowie den rechtlichen und (ordnungs-)politischen Rahmenbedingungen. Dieses Umfeld wirkt in allen Zeitabschnitten und zwar sowohl auf die personelle als auch auf die organisationale Ebene. Hinzu kommt das mikrosoziale Umfeld des Entrepreneurs, also seine Familie, seine Freunde und sein Arbeitsumfeld, das jedoch normalerweise den größten Einfluss in der Vorgründungsphase ausübt. Als Teil der externen Sphäre ist auch die Marktchance zu sehen. Sie ist vom Entrepreneur nicht direkt zu beeinflussen. Allerdings kommt sie nur gemeinsam mit der von ihm entwickelten Geschäftsidee zum Tragen. Die Branchenstruktur, die Wettbewerb, Eintrittsbarrieren und Technologiehöhe umfasst, gehört ebenfalls zum externen Umfeld. Der Standort ist zwar zum größten Teil von externen Faktoren, beispielsweise der Infrastruktur, abhängig. Da er allerdings auch stark vom Netzwerk bestimmt wird, befindet er sich je zur Hälfte in der organisationalen und in der externen Dimension.

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

5.4 Entrepreneurship-Erfolgs-Modell

Abbildung 20: Entrepreneurship-Erfolgsmodell



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

5.5 Implikationen des Modells

Beschäftigt man sich intensiv mit bisher vorliegenden Analysen zu Erfolg und Entrepreneurship, dann fallen zwei Dinge deutlich ins Auge: Zum einen die Vernachlässigung der Frage nach den Bestimmungsfaktoren für Erfolg bei neuen Unternehmen. Sie ist sowohl für den Entrepreneur als auch gesamtwirtschaftlich zentral, denn sie bedingt sowohl das Zustandekommen als auch das Ergebnis von Entrepreneurship. Dennoch steht sie in der Entrepreneurship-Forschung nur selten im Mittelpunkt.

Zum anderen wird deutlich, dass ohnehin nur sehr wenige umfassende Theorien und/oder Modelle zu dieser Thematik existieren. Zwar wird seit Jahren eingefordert, theoretische Ansätze und umfassende Modelle mit interdisziplinärem Ansatz zu entwickeln. Exemplarisch für viele andere, ähnliche Appelle diagnostizieren GEMÜNDEN/KONRAD (2000), dass der Frage nach Erfolg „zunehmend mit komplexeren und ganzheitlicheren Modellen“ begegnet werden müsse, in denen „frühere Ansätze wie Persönlichkeit und Motivation des Unternehmers zwar einbezogen, aber nicht mehr ausschließlich betrachtet werden. Interdisziplinäre Herangehensweisen sind hierfür geeignete Methoden.“⁴⁸⁹ Umso erstaunlicher ist, dass diese Forderung auf taube Ohren bei dem angesprochenen Forschungszweig zu treffen scheint, denn es gibt nach wie vor kaum derartige Modelle.

Diesen augenfälligen Diskrepanzen wird mit dem in dieser Arbeit entwickelten Erfolgsmodell begegnet. Es wird der Einschätzung Rechnung getragen, dass Erfolg eine Variable ist, die nur auf dem Fundament von Forschungsansätzen verschiedener Disziplinen in einem dynamischen, komplexen Zusammenhang definiert und erläutert werden muss und kann. Das vorliegende Modell stellt die Person, ihr Geschäftsmodell und insbesondere ihr Verhalten in den Mittelpunkt der Betrachtung, ohne dabei die vielfältigen anderen Einflussfaktoren auf unternehmerischen Erfolg zu vernachlässigen.

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

⁴⁸⁹ GEMÜNDEN/KONRAD (2000), S. 264. Ähnlich: SANDBERG/HOFER (1987), S. 27; COOPER (1995), S. 120, HERRON/ROBINSON (1993), S. 293 und noch viele weitere.

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

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

5.5.1 Forschung

Das entwickelte Erfolgsmodell zeigt, dass es tatsächlich möglich ist, auf der Basis bisheriger Forschungsergebnisse einen umfassenden theoretischen Bezugsrahmen zu entwickeln. Mit der gewählten interdisziplinären Herangehensweise ist es in der Tat möglich, Erkenntnisse aus der Psychologie und der Soziologie gemeinsam mit Einsichten aus den Natur- und Wirtschaftswissenschaften zu einem umfassenden logischen und verständlichen Modell zusammenfügen. In dieser integrativen Kraft liegt nach Auffassung der Autorin zweifellos die Stärke des Modells.

Die zweite wichtige Implikation des Modells ist, dass es den Entrepreneur als Person (nicht nur als Persönlichkeit) zurück in den Mittelpunkt der Betrachtung bringt. Die Forschung des letzten Jahrzehnts hat sich so stark auf andere Aspekte konzentriert, dass die Person des Unternehmers immer unwichtiger zu werden schien. Dabei ist vor allem der Entrepreneur das Zentrum jeden Erfolgs eines Unternehmens. Er entwickelt und prägt die Geschäftsidee und das neue Unternehmen. Er ist der Ausgangspunkt des ganzen Geschehens. Ohne ihn entsteht weder Entrepreneurship noch Erfolg.

Allerdings muss man sich von der Vorstellung verabschieden, dass es einen klassischen „Unternehmercharakter“ bzw. einen eindeutigen „Unternehmertypus“ gibt, der manche Personen kennzeichnet und andere nicht. Bestimmt wird der Entrepreneur nicht nur von seinen inneren Eigenschaften und Wünschen bzw. Ideen, sondern von einem Konglomerat aus internen und externen Einflüssen, deren endgültige Wirkung letztlich erst in seinem Verhalten erkennbar wird.

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

– richtig eingeordnet in ein Modell - einen wichtigen Baustein zur Erklärung von Erfolg bei. Persönlichkeitseigenschaften sind bei der Erklärung von Erfolg durchaus nicht so unwichtig, wie in der Vergangenheit immer wieder von Empirikern behauptet wurde. Ganz im Gegenteil. Nur ist ihre Wirkung durch den beschriebenen indirekten Einfluss in den sehr deterministischen Regressionsanalysen nicht zweifelsfrei nachzuweisen.

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

Diese Beeinflussbarkeit von Erfolg – und das ist die vierte wichtige Implikation des Modells – wird durch andere Aspekte bestärkt. Zwar sind einige der für den Erfolg verantwortlichen Variablen exogen. Andere, sehr entscheidende jedoch, sind endogen. Endogene Variablen sind z.B. die Finanzierung, die Planung, die Organisation, das Team, das Netzwerk und der Standort. Diese das neue Unternehmen bestimmenden Faktoren sind in der Zusammenschau sehr vieler empirischer Studien für einen Großteil des Erfolgs eines neuen Unternehmens verantwortlich. Sie sind eine direkte Folge des unternehmerischen Verhaltens und damit flexibel. All diese Aspekte sollten gemeinsam und nicht nur partiell bei der Betrachtung, ob Gründungen erfolgreich sind, von der Empirie herangezogen werden, wobei auch ihre Wechselwirkungen nicht vernachlässigt werden dürfen.

Die fünfte wichtige Aussage des Modells für die Forschung besteht darin, dass der Erfolg in seiner finanziellen Qualität nur einen Teil des Bilds zeigt. Obwohl die meisten Menschen und Organisationen innerhalb der Gesellschaft der Meinung sind, dass Erfolg nur finanziell begriffen werden kann, ist bei dieser Frage im Prinzip nur die Meinung und Einschätzung des Entrepreneur selbst entscheidend. Nur seine Motivation, das Unternehmen weiterzuführen, ist wichtig, wenn Entrepreneurship tatsächlich nachhaltig entstehen soll. Diese Motivation wird neben sicher i.d.R. auch finanziellen Aspekten noch von vielen anderen Variablen mitbestimmt: der Umsetzung eigener Ideen, Selbstverwirklichung, Zufriedenheit.

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

Aus der sechsten entscheidenden Implikation des Modells folgt dass die Forschung stärker als bisher verstehen muss, dass der Erfolg von Entrepreneurship die Folge eines dynamischen, komplexen Prozesses in einem aus sehr vielen Variablen bestehenden System darstellt. Dieses System besteht aus vielerlei Kreisläufen mit diversen Steuermechanismen und Regeln, direkten, indirekten und rekursiven Wirkungen, die in ihrer Vielfalt niemals vollständig modelliert werden können. Speziell der breite Einfluss des Umfelds auf den Entrepreneur und sein Verhalten als auch auf das neu entstandene Unternehmen zu allen Zeitpunkten und in allen Einflussdimensionen ist von Bedeutung. Die dort wirkenden Variablen, aber auch die daraus entstehende Dynamik sind sämtlich exogen und damit außerhalb des Einflussbereichs des einzelnen Entrepreneurs. Zur konkreten Darstellung der Dynamik sind im Modell lediglich die Rückkopplungen nachgebildet, die als modellendogen verstanden werden.

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

5.5.2 Praxis

Für die Praxis erscheint zunächst folgende Aussage von Bedeutung: Erfolg im Entrepreneurship entsteht nicht durch Zufall. Dies ist die erste und wichtigste Lehre dieser Untersuchung für Entrepreneurure. Erfolg ist absehbar, ja in einem gewissen Rahmen sogar planbar. Zwar hängt er von sehr vielen miteinander vernetzten Variablen eines komplexen Systems ab. Diejenigen Einflussfaktoren, die auf den Erfolg aber entscheidend einwirken, sind sogar zu einem großen Teil zu beeinflussen. Denn die Entscheidungen über das Team, den Standort, die Organisationsform, die Finanzierung und die Strategie trifft der Entrepreneur, sie stehen in seiner Macht.

Die zweite Implikation für die Praxis ist, dass schon relativ früh im Gründungsstadium Aussagen über die Erfolgspotentiale gemacht werden können. Diese sind zwar nicht exakt zu quantifizieren (kein Modell, das komplexe Prozesse zu be-

schreiben versucht, kann derartiges ermöglichen). Stattdessen aber können zu jedem der beschriebenen Einflussfaktoren Aussagen getroffen werden, die dann zusammen ein relativ umfassendes Bild erlauben dürften.

Das Modell bestätigt außerdem – und hier liegt die Bedeutung des Modells für Banken und Venturekapital-Geber – einige der Grundlagen der Auswahltests von Banken und Venturekapital-Gesellschaften. So zeigt es doch, dass Persönlichkeitseigenschaften und Erfahrung des Entrepreneurs und seines Teams sowie gute Planung durchaus Einfluss auf Erfolg haben. Doch die Aussagefähigkeit dieser Testverfahren wird durch das vorliegende Modell auch relativiert, da noch einige andere Aspekte als entscheidend angenommen werden, die in derartigen Fragebögen jedoch selten vorkommen und worüber sie deshalb auch nichts aussagen können. Dazu gehören insbesondere das unternehmerische Verhalten des Entrepreneurs, die gewählte Strategie, der professionelle Aufbau des Unternehmens, die Branchenstruktur sowie die Güte des Netzwerks. Diese Aspekte sind mit Fragebögen nur sehr schwer zu erfassen. Sie sollten bei der Entscheidungsfindung der Geldgeber größere Berücksichtigung finden.

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

5.5.3 Politik

Das unten dargestellte Modell bietet auch interessante Hinweise für politische Entscheidungsprozesse. Der wichtigste besteht wohl darin, dass Erfolg im Entrepreneurship sich zu einem gewissen Grad als steuerbar erweist. Daraus folgt beispielsweise, dass die Ausbildung von Menschen zu erfolgreichen Entrepreneurren – zumindest in gewissem Umfang – möglich ist. Eine verstärkte Förderung von qualifizierten Studien- und Lehrgängen wäre also sinnvoll und wünschenswert.

Eine zweite Implikation ist, dass Wirtschaftsförderung, ob regional oder sektoral, in Rechnung stellen muss, dass die auf Erfolg wirkenden Einflüsse in einem komplexen Zusammenhang zueinander stehen. Wenn also Gründungen und Gründungserfolg eingeschätzt und gefördert werden soll, dann ist es unbedingt erfor-

derlich, einen ganzheitlichen Förderansatz zu wählen, der der Komplexität der Einflussvariablen auf den Erfolg angemessen ist.

Das dritte Ergebnis des Modells betrifft konkret die regionale Wirtschaftsförderung. Seit Mitte der 1990er Jahre gab es eine bewusste Hinwendung zur Förderung der regionalen Ebene, ihrer Strukturen und der dort vorhandenen ökonomischen und innovativen Potenziale. Doch diese regionalen Entwicklungskonzepte waren und sind kein Allheilmittel. Der Standort allein ist eben nicht entscheidend, genauso wenig wie die Bereitstellung von Eigenkapitalhilfen oder günstigen Finanzierungen. Die Förderkonzepte für neue Unternehmen können nur erfolgreich sein, wenn die Förderung speziell auf die tatsächlichen Erfolgsfaktoren ausgerichtet ist, also auf Innovationen, Wissenstransfer und Qualifizierung und intensive Netzwerkbeziehungen. Vor allem eine auf Vertrauen, Kreativität und Unternehmertum ausgerichtete Förderung von Humankapital und die Unterstützung für den Aufbau von effektiven Netzwerkkooperationen kann der Motor erfolgreicher regionaler Entwicklung sein.

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

Hilfreich ist aber auch die Förderung und Vermittlung von Fähigkeiten, die im Entrepreneurship besonders notwendig sind, beispielsweise die von Finanzierungs- und Managementkenntnissen. Auch die Bereitstellung von Gründernetzwerken, die Vereinfachung und Überschaubarkeit der finanziellen Förderlandschaft und die effektive und zeitnahe Hilfe bei der Planung und Entwicklung der Strategie sollte eine öffentliche Förderung beinhalten. Die von verschiedenen Städten ausgerichteten Businessplan-Wettbewerbe sind in diesem Zusammenhang gute Beispiele und somit ein richtiger Anfang.

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

rade wirkliches Entrepreneurship stellt eine entscheidende Herausforderung an die unternehmerischen Geister dieses Landes dar und sollte entsprechend unterstützt werden.

5.6 Einschränkungen des Modells

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

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

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

Erfolg, die zum Teil im Phänomen der Black Box subsumiert wurden, zum Teil aber in Einflüssen und Zusammenhängen außerhalb dieses Modells liegen.