

## 5. Ableitung konkreter Hypothesen zur Wirkung potentieller Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg sowie zur Interaktion potentieller Einflussfaktoren

Im vorangegangenen Kapitel sind unterschiedliche theoretische Ansätze hinsichtlich ihres Erklärungsbeitrages zum Erfolg neugegründeter Unternehmen sowie zur Analyse und Erklärung der Interaktionseffekte potentieller Erfolgsfaktoren analysiert worden. Ziel war es, ein möglichst vollständiges Bild aller potentiellen Einflussfaktoren zu zeichnen; unabhängig davon, ob alle aufgezeigten Wirkungsbeziehungen potentieller Erfolgsfaktoren untereinander und auf den Erfolg tatsächlich getestet werden können oder nicht.

Da das Ziel dieser Arbeit vor allem in der Untersuchung der Interaktionseffekte zwischen Kooperationsbeziehungen und unternehmerischem Umfeld sowie der Analyse der Auswirkungen dieser auf den Erfolg eines Unternehmens besteht, sind nicht alle der im vierten Kapitel diskutierten Einflussfaktoren erhoben worden.

Neben der Systematisierung der zu untersuchenden Einflussfaktoren in einem Modell, das zugleich als Analyseraster für den empirisch analytischen Teil II der Arbeit gelten soll, ist es Ziel dieses Kapitels konkrete Hypothesen zu den im Rahmen der vorliegenden Arbeit zu analysierenden Wirkungszusammenhängen abzuleiten.

In Kapitel 5.1 erfolgt zunächst eine Systematisierung aller erhobenen potentiellen Erfolgsfaktoren in einem Modell. Nach eingehender Diskussion der unterschiedlichen Erfolgsindikatoren und der Festlegung eines Erfolgsmaßes in Kapitel 5.2 wird das Gesamtmodell daraufhin zunächst in einzelne Komponenten zerlegt und auf grundlegende Ursache-Wirkungs-Beziehungen vereinfacht.

In den Kapiteln 5.3 bis 5.5 werden die komplexen Interaktionseffekte potentieller Erfolgsfaktoren untereinander zunächst ausgeblendet und die einzelnen potentiellen Erfolgsfaktoren ausschließlich in ihrer Wirkungsweise auf den unternehmerischen Erfolg beschrieben.

Die den einzelnen potentiellen Erfolgsfaktoren zugeordneten Abschnitte (Kapitel 5.3 bis 5.5) sollen nach folgendem Schema gegliedert werden:

Einleitend sollen kurz die Theorien und Ansätze genannt werden, aus denen sich die wesentlichen Erfolgsfaktoren ableiten lassen. Ergänzend zu den Möglichkeiten der Erfassung der als relevant erachteten Variablen, der Deskription und Wirkungsweise der Erfolgsfaktoren, werden exemplarisch Ergebnisse empirischer Studien aufgezeigt, die sich mit genau diesen Erfolgsfaktoren auseinandergesetzt haben. Daraufhin wird für jeden einzelnen potentiellen Erfolgsfaktor in Bezug auf die Basisthese 1 (vgl. Kapitel 1.6) eine Hypothese über dessen Wirkungsweise auf den Unternehmenserfolg abgeleitet.

Da die in dieser Arbeit zu untersuchenden potentiellen Erfolgsfaktoren sehr komplexe theoretische Konstrukte darstellen, können diese nicht in der dargestellten Form gemessen werden. Im Rahmen der Variablenoperationalisierung<sup>303</sup> werden daher abschließend geeignete Indikatoren zur Messung der theoretisch als relevant erachteten potentiellen Erfolgsfaktoren ausgewählt,<sup>304</sup> um eine empirische Überprüfung der postulierten Hypothesen zu ermöglichen (vgl. Kapitel 7).

Das Kapitel 5.6 befasst sich daran anschließend detailliert mit den Wirkungszusammenhängen zwischen den potentiellen Erfolgsfaktoren: Erstens mit den Zusammenhängen zwischen unternehmensbezogenen Faktoren und strategischen Entscheidungen, zweitens mit den Zusammenhängen zwischen umfeldbezogenen Faktoren und strategischen Entscheidungen sowie drittens mit der Interaktion einzelner Kooperationscharakteristika untereinander. Auch dieses Kapitel befasst sich in Bezug auf die Basisthese 2 dieser Arbeit (vgl. Kapitel 1.6) in den jeweiligen Abschnitten mit der Ableitung von konkreten Hypothesen über die Wirkungszusammenhänge von unternehmens- sowie umfeldbezogenen Faktoren und Kooperationsbeziehungen.

---

<sup>303</sup> Unter Variablenoperationalisierung ist die „Angabe (...) derjenigen Forschungsoperationen zu verstehen, mit deren Hilfe entscheidbar wird, ob und in welchem Ausmaß der mit dem Begriff bezeichnete Sachverhalt in der Realität vorliegt.“ Kromrey (1995), S. 178

<sup>304</sup> Vgl. Opp (1984), S. 55; Friedrichs (1985), S. 73ff.

Eine zusammenfassende Darstellung und kritische Reflexion des entwickelten Modells bildet den Abschluss dieses Kapitels (Kapitel 5.7).

### 5.1 Modell der Wirkungszusammenhänge

In diesem Abschnitt wird ein Modell vorgestellt, das die Einflussfaktoren auf den Erfolg neugegründeter Unternehmen strukturiert und als Analyseraster für die nachfolgende empirische Untersuchung der Interaktionseffekte zwischen potentiellen Erfolgsfaktoren dient.

Für eine Systematisierung des Spektrums von Merkmalen, die nach bisherigen Studien die Erfolgchancen neugegründeter Unternehmen beeinflussen, werden drei breite Gruppen von Faktoren unterschieden:<sup>305</sup>

- Personenbezogene Faktoren, d.h. Faktoren, die sich auf Merkmale und Verhaltensweisen der Person des Unternehmensgründers beziehen;
- Betriebsbezogene Faktoren, d.h. Faktoren, die auf Merkmale des Betriebes zum Zeitpunkt der Gründung abstellen;
- Umfeldbezogene Faktoren, d.h. Faktoren, die das lokale, branchenspezifische und gesamtwirtschaftliche Umfeld des Betriebes zum Zeitpunkt der Gründung charakterisieren.<sup>306</sup>

Für die Erstellung eines Modells zur Analyse der Interaktionseffekte zwischen Kooperationsbeziehungen, Umfeldfaktoren und Unternehmenserfolg wird die Dreiteilung in personen-, betriebs- und umfeldbezogene Faktoren hinsichtlich einer übersichtlichen Eingliederung empirisch zu überprüfender Erfolgsfaktoren als Grobstruktur übernommen.

Die personen- und betriebsbezogenen Faktoren werden auch als unternehmensinterne Faktoren bezeichnet (vgl. Gutenberg 1941). Zudem sollen in dieser Arbeit neben diesen Faktoren noch strategische Entscheidungen als vierte Gruppe mit einbezogen werden.

Das Modell zur Analyse der Interaktionseffekte zwischen Kooperationsbeziehungen, unternehmens- und umfeldbezogenen Faktoren und Unternehmenserfolg enthält die entsprechend der Fragestellung relevanten Komponenten: Unternehmensinterne und –externe Faktoren, strategische Entscheidungen und den Erfolgsmaßstab. Personenbezogene Einflussfaktoren werden in der empirischen Analyse und dementsprechend auch im Modell nicht mit einbezogen (vgl. Kapitel 1.4).

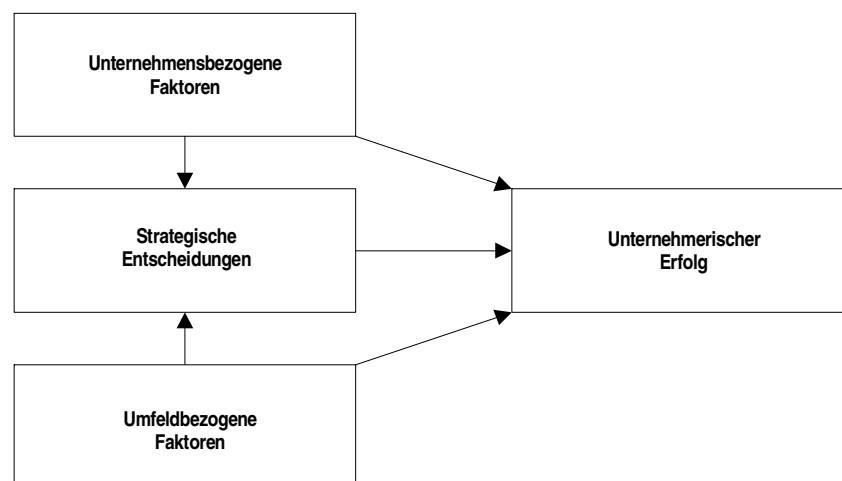


Abbildung 9: Modell zur Analyse der Interaktionseffekte zwischen unternehmensinternen und –externen Faktoren, strategischen Entscheidungen und dem Unternehmenserfolg

<sup>305</sup> Vgl. Szyperski/Nathusius (1977); Hunsdieck/May-Strobl (1986); Schübler/Voss (1988); Müller-Böling/Klandt (1990), (1993); Brüderl/Preisendörfer/Ziegler (1996)

<sup>306</sup> Einige Autoren unterscheiden lediglich zwischen endogenen und exogenen bzw. internen und externen Faktoren, die die Entwicklung bzw. den Erfolg eines Unternehmens beeinflussen (z.B. Albach/Bock/Warke (1985), S. 28ff; Fritsch (1990), S. 71ff.)

Damit existiert ein Konzept für einen Bezugsrahmen zur Analyse und Erklärung der Wirkungszusammenhänge potentieller Erfolgsfaktoren sowie der Analyse der Auswirkungen dieser auf den ökonomischen Gründungserfolg. Die Festlegung des Spektrums der zentralen im Rahmen der empirischen Analyse zu analysierenden Faktoren erfolgt einerseits in enger Anlehnung an die vorherigen theoretischen Ausführungen im vierten Kapitel und basiert andererseits auf den Ergebnissen zahlreicher empirischer Untersuchungen (vgl. Storey 1994). Diese eher pragmatische Vorgehensweise ist in der Mehrzahl der empirischen Untersuchungen zum Erfolg von Unternehmensgründungen zu finden und bestätigt die Aussage von Fritsch (1990) und Brüderl/Preisendörfer/Baumann (1991) über das Fehlen einer ausgereiften Theorie zur Erklärung des Erfolges und des Wachstums von Unternehmen.

In der praktischen Anwendung eines solchen Modells erweisen sich vor allem zwei Aspekte als problematisch: Das erste Problem betrifft die Abgrenzung zwischen Entscheidungen und internen Faktoren. Beispielsweise kann man darüber streiten, ob das Merkmal Einzel- oder Teamgründung als ein betriebliches Charakteristikum (und damit als ein interner Faktor) oder als eine Entscheidung in der Entstehungsphase zu betrachten ist. Eine zweckmäßige Unterteilung erfolgt nach dem Grad der Beeinflussbarkeit durch den Akteur. Entscheidungen sind unmittelbar beeinflussbar, während interne Faktoren zu jedem Zeitpunkt eine gewisse Ausprägung aufweisen. Bei dieser Problematik handelt es sich lediglich um ein Zuordnungsproblem, welches jedoch keine Auswirkungen auf die Ergebnisse hat. In einem multivariaten Modell ist es letztlich unerheblich, welcher Rubrik ein einzelner Faktor zugeordnet ist. Das zweite Problem besteht in dem mit jeder Modellierung verbundenen Informationsverlust. Um die Realität in einem Modell nachzubilden, ist ein gewisser Abstraktionsgrad notwendig. Dies erfordert eine ex-ante-Festlegung der als relevant erachteten Untersuchungsbereiche. Die nachfolgende inhaltliche Ausgestaltung der einzelnen Komponenten des Modells kann somit nicht den Anspruch auf Vollständigkeit erheben.

## 5.2 Der Unternehmenserfolg

Neben der Analyse der Interaktionseffekte potentieller Erfolgsfaktoren ist das zentrale Erklärungsproblem der empirischen Analysen dieser Arbeit der Erfolg neugegründeter Unternehmen, der Gründungserfolg. Der Erfolgsmaßstab dient der Beurteilung der von den internen und externen Faktoren ausgehenden Wirkung. Um eine erfolgreiche von einer erfolglosen Unternehmensgründung unterscheiden zu können, müssen daher Indikatoren zur Messung des Erfolgs festgelegt werden.

Im Folgenden soll diskutiert werden, inwieweit unterschiedliche ökonomische Kriterien bei einzelwirtschaftlicher Betrachtung zur Differenzierung zwischen erfolgreichen und erfolglosen Unternehmen geeignet sind. Ein Resümee der in der empirischen Gründungsforschung eingesetzten Operationalisierung des Gründungserfolges gibt Klandt<sup>307</sup>.

Neben dem Minimalkriterium unternehmerischen Erfolgs, dem Bestandskriterium, kann auf eine ganze Reihe „harter“<sup>308</sup> ökonomischer Indikatoren zurückgegriffen werden, die die Entwicklung eines neugegründeten Unternehmens zu charakterisieren vermögen. In der bisherigen empirischen Forschung haben sich zwei Maße als Schlüsselgrößen herauskristallisiert:

- die Entwicklung der Zahl der Beschäftigten und
- die Umsatzentwicklung<sup>309</sup>.

Die Mitarbeiterzahl stellt zwar an sich keine betriebswirtschaftliche Kennzahl dar, trotzdem kann sie als indirektes Maß für den Erfolg herangezogen werden. So sagt die Veränderung der Zahl der Beschäftigten zwar an sich nichts über die betriebswirtschaftliche Seite eines Unternehmens aus, trotzdem signalisiert eine Aufstockung des Personals indirekt und speziell bei kleinbetrieblichen Neugründungen einen gewissen Erfolg. Ein neugegründetes Unternehmen wird seine Beschäftigtenzahl nur dann erhöhen,

<sup>307</sup> Vgl. Klandt (1984a), S. 81-85 bzw. S. 89-117

<sup>308</sup> Vgl. Brüderl/Preisendörfer/Ziegler (1996), S. 92

<sup>309</sup> dazu Klandt (1984a), S. 97ff; Hunsdieck/May-Strobl (1986), S. 24ff; Picot et al. (1989), S. 73ff

wenn sich die Auftragslage positiv entwickelt und damit der Einstieg in den Markt gelingt. Aus der Arbeitsmarktperspektive wird ein Mehr an Beschäftigten ohne Einschränkungen als Erfolg eingestuft.

Der Umsatz ist das Ergebnis der unternehmerischen Geschäftstätigkeit. Er stellt die Grundvoraussetzung für die wirtschaftliche Tätigkeit des Unternehmens dar. Auch beim Umsatz lässt sich argumentieren, dass er nur ein Näherungsmaß für den unternehmerischen Erfolg ist. Als Mangel weist dieser Maßstab auf, dass sich aus ihm nicht der unterschiedlich hohe Anteil von Vorleistungen ableiten lässt und dass Zu- und Abgänge im Lagerbestand nicht berücksichtigt werden. Dennoch bauen die meisten von den Betriebswirten verwendeten differenzierteren Kennziffern auf der Höhe des Umsatzes<sup>310</sup> oder der Umsatzsteigerung<sup>311</sup> auf.

Zudem zeigen empirische Untersuchungen, dass die Kennzahlen Umsatz und Mitarbeiterzahl eng miteinander korrelieren.<sup>312</sup> Im Rahmen einer Korrelationsanalyse zahlreicher unternehmerischer Wachstumsindikatoren auf der Basis einer empirischen Studie gelangen z.B. Albach et al. (1985, S. 123ff) zu dem Ergebnis, dass die Entwicklung des Umsatzes und der Beschäftigtenzahl deutlich mit anderen genaueren betriebswirtschaftlichen Kennziffern zusammenhängen. Berücksichtigt man die Schwierigkeiten, in einer Befragung z.B. den Cash-Flow, die Umsatzrendite oder die Break-Even-Distanz zu erheben, spricht dieses Ergebnis für die Beibehaltung der beiden Schlüsselgrößen der Beschäftigten- und Umsatzentwicklung (vgl. jedoch Storey et al. 1987). Angaben zum Umsatz sind relativ leicht zu erheben, da er bereitwilliger von den Unternehmen zur Verfügung gestellt wird als andere Kennzahlen.

Im Folgenden werden kurz weitere gängige Erfolgsindikatoren vorgestellt: Der Jahresüberschuss ergibt sich als Differenz zwischen den Erträgen und den Aufwendungen einer Periode. Wird er um einen Gewinnvortrag aus dem Vorjahr und/oder um die Entnahmen aus den Gewinnrücklagen erhöht oder um einen Verlustvortrag und/oder um Einstellungen in die Gewinnrücklagen vermindert, erhält man den Bilanzgewinn. Nach Wöhe<sup>313</sup> lassen weder der Jahresüberschuss noch der Bilanzgewinn einen Einblick in die Ertragslage der Unternehmen zu, der vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt aus befriedigen kann, denn keine der beiden Größen ist identisch mit dem (tatsächlichen) Gewinn, den die Gesellschaft in einer Periode erzielt hat. Einerseits kann der Jahresüberschuss bereits um Gewinnanteile gekürzt worden sein, die zur Zahlung von Steuern oder zur Abführung an andere Unternehmen verwendet worden sind, andererseits kann er Gewinnanteile früherer Perioden (Steuerrückerstattung) oder anderer Unternehmen (Erträge aus Gewinnabführung und Gewinngemeinschaften) enthalten. Es kommt noch hinzu, dass im Rahmen der gesetzlichen Bewertungsvorschriften stille Rücklagen gebildet werden können, die den ausgewiesenen Periodengewinn reduzieren und in den Jahren ihrer Auflösung erhöhen. Des Weiteren weisen vor allem schnell wachsenden Unternehmen in den Anfangsjahren einen hohen Kapitalbedarf auf, so dass Gewinne häufig unmittelbar reinvestiert werden müssen und so kein Jahresüberschuss ausgewiesen werden kann. Der Gewinn und dessen Veränderung, hat zudem einen weiteren gravierenden Nachteil: in Abhängigkeit von der Rechtsform sind die Modalitäten der Gewinnberechnung unterschiedlich (Gewinn als Einnahmeüberschuss, Gewinn gemäß Jahresbilanz durch Betriebsvermögensvergleich), so dass Analysen über verschiedene Rechtsformen hinweg nicht statthaft sind.

Der Cash-Flow wird in vereinfachter Form als die Summe aus Jahresüberschuss, Abschreibungen und Rückstellungszuführungen bezeichnet. Im Vergleich zum Jahresüberschuss unterliegt der Cash-Flow in geringerem Umfang der Manipulation durch bilanzpolitische Maßnahmen. „Allerdings berücksichtigt der Cash-Flow nicht alle bewertungsabhängigen Erfolgskomponenten, so dass seine Aussagefähigkeit als Erfolgsmaßstab vorsichtig zu bewerten ist.“<sup>314</sup>

Die Rentabilität berechnet sich aus dem Verhältnis des Gewinns zum Kapital des Unternehmens. Sie zeigt, in welcher Höhe sich das Kapital in einer Periode verzinst hat. Da das Gesamtkapital eines Unternehmens sich aus Eigen- und Fremdkapital zusammensetzt, unterscheidet man zwischen Gesamt-

<sup>310</sup> Vgl. Klandt (1984a), S. 105

<sup>311</sup> Vgl. Roberts (1991), S. 277; Brüderl/Preisendörfer/Ziegler (1996), 92; Kulicke et al. (1993), S. 153

<sup>312</sup> Vgl. Brüderl/Preisendörfer/Ziegler (1996), S. 104

<sup>313</sup> Vgl. Wöhe (1993), S. 1182

<sup>314</sup> Wöhe (1993), S. 853

rentabilität und Eigenkapitalrentabilität. Erste ergibt sich, wenn man zum Jahresüberschuss die Fremdkapitalzinsen addiert und diese Summe in Beziehung zum Gesamtkapital setzt. Die Rentabilität dient zur Bewertung unterschiedlicher Investitionsprojekte, indem sie den auf die Kapitalgeber entfallenden Überschuss auf das eingesetzte Kapital bezieht. Sie ist als Kriterium zur Unterscheidung zwischen erfolgreichen und erfolglosen Unternehmen jedoch weniger geeignet, da sie die Größenentwicklung des Unternehmens unberücksichtigt lässt.

Als Produktivität bezeichnet man das Verhältnis Input zu Output. Unter der Umsatzproduktivität versteht man im Allgemeinen den Umsatz pro Mitarbeiter eines Unternehmens, der sich aus Division des Gesamtumsatzes durch die Anzahl der Mitarbeiter ergibt. Wie oben beschrieben sind die beiden Kennzahlen Umsatz und Mitarbeiter eng miteinander korreliert. Durch die Zusammenführung dieser beider Kriterien zu einem neuen Erfolgsmaß verspielt man die Möglichkeit, die von vornherein nur geringen Facetten der beiden Ausgangskriterien differenziert zu betrachten.

Die Break-Even-Distanz gibt die Zeitspanne bis zum erstmaligen Erreichen eines positiven Jahresergebnisses an. Insbesondere schnell wachsende Unternehmen mit hohem Erfolgspotential weisen in den Anfangsjahren einen hohen Kapitalbedarf auf, so dass sie eventuell anfallende Gewinne unmittelbar investieren müssen. Die Break-Even-Distanz ist aus diesem Grund als Erfolgsmaß ungeeignet.

Im Folgenden soll die Operationalisierung der unterschiedlichen Erfolgsmaße für diese Arbeit dargelegt werden. Ausgehend von dem Stand der gegenwärtig am häufigsten genutzten Erfolgsindikatoren, werden in der vorliegenden Arbeit

- die Überlebenswahrscheinlichkeit,
- die Veränderung der Zahl der Beschäftigten und
- die Umsatzentwicklung

als die drei zentralen Erfolgsmaße gewählt.

Die Veränderung der Zahl der Beschäftigten wird gemessen anhand der Frage 5.3: „Wie hoch war die Anzahl der Beschäftigten sowie der freien Mitarbeiter und Aushilfskräfte der jeweiligen Geschäftsjahre seit der Gründung?“ und Frage 5.4: „Wie viele Mitarbeiter planen Sie in den nächsten 3 Geschäftsjahren zusätzlich fest einzustellen?“

Die Umsatzentwicklung wird gemessen anhand der Beantwortung der Fragen 5.1: „Wie hoch war der Umsatz der jeweiligen Geschäftsjahre seit der Gründung?“ und 5.2: „Welchen Umsatz erwarten Sie in den nächsten 3 Geschäftsjahren?“ Alle Angaben werden hier in Euro gemacht. Auch die Zahlen der Jahre vor der Euro-Einführung wurden in Euro abgefragt. Sofern ein Unternehmensgründer ausdrücklich Daten in DM angegeben hat, so wurden diese laut Kurs in Euro umgerechnet.

### 5.3 Unternehmensbezogene Faktoren

Die betrieblichen Charakteristika kennzeichnen wesentliche Unternehmensmerkmale, von denen angenommen werden kann, dass sie auf den Unternehmenserfolg Einfluss nehmen. In diesem Zusammenhang nehmen folgende Merkmale in zahlreichen theoretischen und empirischen Arbeiten eine zentrale Stellung ein und sollen daher nachfolgend untersucht werden: die Gründungsgröße, die Gründungsform (Neugründung vs. Umgründung), der Einfluss der Art der Gründung (Einzel- vs. Teamgründung) sowie der Umfang der Kapitalausstattung.

Die Hypothesen zu den unternehmensrelevanten Einflussfaktoren auf den Erfolg neugegründeter Unternehmen basieren maßgeblich auf den Ansätzen der Interorganisationstheorien sowie auf den Ansätzen der Managementlehre aus der Sicht des Resource-based View. Zudem kann sich ein Modell bei den betrieblichen Merkmalen u.a. an der in der Organisationsökologie formulierten These der „liability of smallness“ orientieren. Diese führt auf die Komponente der „Gründungsgröße“ eines Unternehmens.

#### 5.3.1 Größe

Die Gründungsgröße wird in der empirischen Forschung über verschiedene Aspekte eingefangen: das Startkapital, die Zahl der Beschäftigten im ersten Betriebsjahr, den Umsatz im ersten Jahr und die

Rechtsform des Unternehmens. Das Startkapital erscheint auf den ersten Blick als die konsequenteste Operationalisierung der Gründungsgröße. Die Frage der Finanzierung ist eines der zentralen Problemfelder des Gründungsunternehmens.<sup>315</sup> Die Kapitalausstattung beschreibt die finanziellen Ressourcen des Unternehmens, durch die determiniert wird, in welchem Umfang Entwicklung, Produktion und Vermarktung betrieben werden können. Ob eine bestimmte Höhe des für eine Gründung aufgebrauchten Startkapitals hinreichend ist oder nicht, dürfte allerdings entscheidend von der Art der Unternehmensgründung abhängen. Daher ist es sicherlich notwendig, das Startkapital einer Gründung auf den jeweiligen Branchendurchschnitt oder auf gängige Richtwerte der Praxis zu beziehen.

Der Einfluss der Größe auf das Wachstum von Unternehmen steht im Mittelpunkt zahlreicher theoretischer und empirischer Beiträge<sup>316</sup>. Ausgehend von den theoretischen Ansätzen der „Theorie der Firma“ und dem Konzept der „mindestoptimalen Betriebsgröße“ kann unterstellt werden, dass Unternehmen zum Gründungszeitpunkt eine suboptimale Größe haben und daher entweder durch Wachstum die (mindest-) optimale Betriebsgröße erreichen oder aufgrund des Mismatches zwischen Kosten und Ertrag aus dem Markt ausscheiden müssen<sup>317</sup>. Dies impliziert, dass nach Erreichen der mindestoptimalen Unternehmensgröße weiteres Wachstum vor allem dann notwendig wird, wenn z.B. durch neue oder verbesserte Produktionsverfahren die mindestoptimale Größe in der für das Unternehmen relevanten Industrie steigt.

Das Konzept der „liability of smallness“ geht von einer erhöhten Sterblichkeit kleiner Gründungen aus. Die höheren Erfolgchancen größerer Gründungen lassen sich nach Brüderl/Preisendörfer/Ziegler<sup>318</sup> damit begründen, dass es diesen Unternehmen leichter fällt, die „anfängliche Durststrecke“ zu überwinden, dass sie Vorteile beim Zugang zu Fremdkapital haben und dass sie eher qualifizierte Arbeitskräfte rekrutieren können.

In der Literatur wird hinsichtlich der Variable der Kapitalausstattung der Unternehmen, sei es nun Eigenkapital oder Fremdkapital, fast durchgehend die Ansicht vertreten, dass das Startkapital signifikant positive Effekte auf die unternehmerischen Erfolgchancen aufweist. Nicht einig ist man sich allerdings darüber ob und inwieweit die Effekte des Startkapitals einem linearen Muster folgen. Mayer und Goldstein (1961) behaupten z.B., dass zwar eine gewisse finanzielle Mindestausstattung gegeben sein muss, ein darüber hinausgehender Einsatz sich jedoch nicht in verbesserten Erfolgchancen niederschlägt.

Aus der Münchner Gründerstudie geht hervor, dass die Höhe der Startkapitals auf alle drei dort untersuchten Erfolgsdimensionen sehr deutliche Effekte bringt. Gegenüber der Bezugsgruppe ohne Startkapital steigt die Überlebenswahrscheinlichkeit kontinuierlich an, und vor allem bei der Wahrscheinlichkeit eines Umsatzzuwachses sind die Effekte drastisch. Eine gewisse Trennlinie ließe sich dort etwa bei einem Startkapitalvolumen von 20.000 DM ziehen. Gleichwohl verweisen die Ergebnisse insgesamt doch eher auf die Schlussfolgerung eines „je mehr, desto besser“.<sup>319</sup>

Da finanzschwächere Gründungen demnach eindeutig schlechter abschneiden, kann die Festlegung der Investitionssumme als Schlüsselentscheidung für die weitere Entwicklung eines Unternehmens eingestuft werden.

In zahlreichen empirischen Untersuchungen wird allerdings auch auf einen negativen Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und dem Wachstum hingewiesen<sup>320</sup>. Während die Bestandschancen mit der Startgröße steigen, wird angenommen, dass die Wachstumsschancen mit steigender Startgröße abnehmen. Dies kann damit erklärt werden, dass kleine Wachstumsraten für große Unternehmen im absoluten Sinn immer noch einen großen Zuwachs bedeuten und dass dieser Zuwachs aufgrund ver-

<sup>315</sup> Vgl. Eichholz/Kluge (1995), S. 121ff.

<sup>316</sup> Vgl. Evans (1987); Hall (1987); Fritsch/Hull (1987); Wagner (1994); Harhoff/Stahl (1995)

<sup>317</sup> Vgl. Scherer/Ross (1990); Audretsch (1993)

<sup>318</sup> Vgl. Brüderl/Preisendörfer/Ziegler (1996), S. 62

<sup>319</sup> Vgl. Brüderl/Preisendörfer/Ziegler (1996), S. 170ff.

<sup>320</sup> Vgl. Hall (1987); Evans (1987); Storey (1994); Harhoff/Stahl (1995); Harhoff/Stahl/Woywode (1996); Kulicke et al. (1993)

schiedener Restriktionen z.B. auf dem Arbeitsmarkt nur sehr schwer so hoch ausfallen kann, dass große Unternehmen vergleichbar hohe Wachstumsraten erreichen wie kleine Unternehmen.<sup>321</sup>

Bzgl. des Zusammenhanges zwischen der Größe des Unternehmens und dem unternehmerischen Erfolg lässt sich folgende Wirkungsthese erstellen:

**THESE 1.1:** Unternehmen, welche zum Gründungszeitpunkt ein Startkapital von mehr als 25 Tsd. Euro, mehr als 5 Beschäftigte im ersten Betriebsjahr haben, weisen eine höhere Wahrscheinlichkeit eines Beschäftigten- und Umsatzzuwachses auf als Unternehmen, welche ein Startkapital von weniger 25 Tsd. Euro und weniger als 6 Beschäftigte im ersten Betriebsjahr haben.

Die Gründungsgröße soll in dieser Arbeit über die zwei folgenden Aspekte eingefangen werden: das Startkapital und die Zahl der Beschäftigten im ersten Betriebsjahr. Diese werden im Fragebogen anhand folgender Fragen erhoben:

Frage 1.5: „Wie hoch war das Startkapital dieser Gründung?“. Hier wird zudem noch differenziert in Eigen- und Fremdkapital.

Frage 5.3: „Wie hoch war die Anzahl der Beschäftigten sowie der freien Mitarbeiter und Aushilfskräfte der jeweiligen Geschäftsjahre seit der Gründung?“ Hier wird die Beschäftigtenzahl des Jahres genommen, welches unter Frage 1.1: „Wann haben Sie gegründet?“ als Gründungsjahr angegeben wurde.

Die Angaben zum Startkapital werden in Euro abgefragt.

Für ein neu zu gründendes Unternehmen ist die finanzielle Ausstattung in Form der Höhe des Startkapitals (Summe aus Eigenkapital und Fremdkapital) von elementarer Bedeutung. Daher wird im Folgenden kurz auf die Eigen- und Fremdkapitalausstattung der Unternehmen eingegangen.

### 5.3.1.1 Eigenkapitalausstattung des Unternehmens

Mit dem Eigenkapital steht dem Unternehmen unbefristet Kapital zur Verfügung, das nicht mit festen Zins- und Tilgungsleistungen verbunden ist. Die Eigenkapitalausstattung eignet sich zur Risikominde- rung für die Kapitalgeber, da das Eigenkapital neben der Finanzierungsfunktion eine Haftungs- und Garantiefunktion innehat, die sich dadurch erweist, dass Eigenkapital gegenüber Fremdkapital primär von eventuellen Verlusten aufgezehrt wird.<sup>322</sup> Die Gläubigerposition wird daher als sicherer betrachtet, da von einem geringeren Kapitalgeberrisiko ausgegangen werden kann, wenn die kapitalsuchenden Unternehmen eine im Branchenvergleich hohe Eigenkapitalquote vorweisen können. Angesichts der Tatsache, dass Unterkapitalisierung die zweitwichtigste Insolvenzursache<sup>323</sup> nach Fehlern in der Unternehmensführung darstellt, ist eine ausreichende Eigenkapitalausstattung als Haftungsbasis vonnöten. Dies gilt insbesondere auch für Neugründungen, da nach jüngsten Statistiken ungefähr 80 % der insolventen Unternehmen nicht älter als acht Jahre sind.<sup>324</sup>

Die Maßnahmen, die vor der Gründung zur Erhöhung des Startkapitals beitragen können sollen, da es hier um die Nachgründungsdynamik von neugegründeten Unternehmen geht außen vor gelassen werden. Maßnahmen, die in späteren Phasen des Gründungsprozesses die Eigenkapitalbasis verbessern können, können in direkte und indirekte Maßnahmen differenziert werden. Unter indirekten Maßnahmen sind hauptsächlich entsprechende vom Bund gewährte Zuschüsse zu nennen. Unter den direkten Maßnahmen „steuerliche Entlastungen“ und der „Gang zur Börse“.

Eine solide Eigenkapitalbasis reicht jedoch selten aus, sämtliche finanzielle Mittel für ein Unternehmen aufzubringen. Es sind folglich Fremdkapitalmittel notwendig, die sich das Unternehmen in aller Regel am freien Kapitalmarkt beschaffen kann.

<sup>321</sup> Vgl. Brüderl/Preisendörfer/Ziegler (1996), S. 250

<sup>322</sup> Vgl. hierzu Vormbaum (1995), S. 36, der in diesem Zusammenhang von der „Voraushaftungsfunktion des Eigenkapitals“ spricht

<sup>323</sup> Vgl. Reske/Brandenburg/Mortsiefer (1976), S. 176 f.

<sup>324</sup> Vgl. Siewert (1995), S. 152

### 5.3.1.2 Fremdkapital-, Beteiligungskapitalausstattung des Unternehmens

Unter Fremdkapitalquellen werden alle unternehmensexternen Kapitalgeber verstanden, die Finanzierungsgelder in Form von Fremdkapital, also kein Eigenkapital oder eigenkapitalähnliche Mittel (Beteiligung) zur Verfügung stellen. Betrachtet werden hier die von der öffentlichen Hand angebotenen finanziellen Unterstützungen zur Existenzgründung sowie bankübliche Darlehen.

Die eindeutig wichtigste Quelle für Fremdkapital sind normale Bankkredite. Mit deutlichem Abstand folgen Darlehen aus dem familiären Kontext (Eltern, Ehe- bzw. Lebenspartner, Verwandte) sowie staatliche Finanzierungshilfen. Öffentliche Finanzierungshilfen haben gegenüber Bankkrediten einige Vorteile, die in günstigen Zinskonditionen, in festen Zinsvereinbarungen über die gesamte Kreditlaufzeit und in tilgungsfreien Zeiten am Anfang der Darlehensgewährung liegen können. Schließlich sind noch Darlehen von Freunden und Bekannten sowie Lieferantenkredite erwähnenswert.

Beteiligungskapital kann hingegen grundsätzlich über folgende Einrichtungen bezogen werden:

- Traditionelle Kapitalbeteiligungsgesellschaften,
- Mitarbeiterbeteiligung,
- Unternehmensbeteiligungsgesellschaften,
- Wagniskapitalgesellschaften (Venture Capital).

Beteiligungskapital sind (eigenkapitalähnliche) finanzielle Mittel, die einem Unternehmen (Beteiligungnehmer) durch einen externen Kapitalgeber (Beteiligungsgeber) zugeführt werden. Im Gegenzug erhält der Kapitalgeber ein Beteiligungsrecht, das sich je nach Rechtsform entweder auf das Unternehmensvermögen (bei Personenunternehmen) oder auf das Unternehmenseigenkapital (bei juristischen Personen) erstreckt. Die finanziellen Mittel können dabei entweder als „tätige Beteiligung“ (Mitwirkung oder Mitspracherecht bei der Geschäftsführung) oder als „stille Beteiligung“ (ohne Mitspracherecht) gewährt werden.<sup>325</sup>

Welche Art der Kapitalzuführung, Eigenkapital oder Fremdkapital, für ein Unternehmen besser ist, kann generell nicht beantwortet werden. Nach rentabilitätsorientierten und liquiditätsorientierten Kriterien, wie Fristigkeit und Vergütungsformen der Kapitalüberlassung, spielen hierbei auch steuerliche Aspekte und Auswirkungen auf die gesellschaftlichen Machtstrukturen und Entscheidungsbefugnisse eine nicht unbeachtliche Rolle.<sup>326</sup>

Gemessen an der Höhe des Startkapitals gibt es im Bereich von Unternehmensgründungen eine enorme Heterogenität, ein Großteil der Unternehmen tritt mit sehr bescheidenen finanziellen Mitteln an. Nur rund ein Viertel der Gründungen nimmt überhaupt Fremdkapital in Anspruch. Und im verarbeitenden Gewerbe liegen die Anfangsinvestitionen am höchsten. Als das entscheidende Differenzkriterium für die Höhe des Startkapitals erweist sich die Branchenzugehörigkeit des Unternehmens. An zweiter Stelle folgt nach dem verarbeitenden Gewerbe das Gastgewerbe und an dritter Stelle der Großhandel. Deutlich unter dem Gesamtdurchschnitt liegen das Versicherungsgewerbe, Beratungsfirmen und die Handelsvermittlung.

Die Beteiligung externer Unternehmen kann sich nach Bates (1994) sowohl positiv als auch negativ auf das Wachstum junger Unternehmen auswirken. Positive Effekte ergeben sich insbesondere dann, wenn die jungen Unternehmen durch Beteiligungen zusätzliches Kapital erhalten können<sup>327</sup>. Dieses spielt vor allem bei innovativen Unternehmen vor dem Hintergrund der finanziell aufwendigen FuE-Aktivitäten sowie dem großen Kapitalbedarf eine erhebliche Rolle<sup>328</sup>. Durch zusätzliche finanzielle Mittel und Investitionen in FuE können die Innovationsaktivitäten intensiviert und damit u.U. die Entwicklungsphase beschleunigt und verkürzt werden, so dass die Markteinführung der innovativen Produkte oder Verfahren

<sup>325</sup> Vgl. Unterkofler (1989), S. 247ff.

<sup>326</sup> Vgl. Kussmaul (1998), S. 379

<sup>327</sup> Vgl. Hunsdiek/May-Strobl (1986); Dunne/Roberts/Samuelson (1989); Aldrich/Staber/Zimmer (1990); Storey (1994)

<sup>328</sup> Vgl. Kulicke et al. (1993)



früher erfolgen kann.<sup>329</sup> Von der Einbindung der Partner kann eine liquiditätsschonende Wirkung ausgehen, da bei gemeinsamer Unternehmerschaft Leistungen häufig erbracht werden, ohne dass sie unmittelbar in Rechnung gestellt werden. Zudem werden die Anreize aus Sicht der Beteiligten, sich für die Belange des Unternehmens einzusetzen, vergrößert.

Beteiligungen können sich auch dann positiv auswirken, wenn dadurch auf technologisches und kaufmännisches Know-how der Beteiligungsgeber zurückgegriffen werden kann<sup>330</sup>. Vor dem Hintergrund der Komplexität neuer Technologien und den Innovationsaktivitäten sowie dem Defizit der Gründer innovativer Unternehmen an betriebswirtschaftlichem Know-how kann der Transfer von Know-how einen erheblichen Einfluss auf das Wachstum junger innovativer Unternehmen ausüben<sup>331</sup>. Entsprechendes gilt für die Nutzung bereits bestehender Netzwerke zu Kunden oder Zulieferern, mit deren Hilfe überregionale sowie internationale Märkte leichter erschlossen und bedient werden können.

Andererseits kann sich die Beteiligung externer Unternehmen auch negativ auf das Wachstum junger Unternehmen auswirken. Dieses gilt nach Aldrich/Staber/Zimmer (1990) und Bates (1994) insbesondere dann, wenn ein Abhängigkeitsverhältnis besteht und das junge Unternehmen stark von den Strategien und Entscheidungen der beteiligten externen Unternehmen beeinflusst wird. Negative Effekte auf die Unternehmensentwicklung aufgrund externer Beteiligter sind zudem dann zu erwarten, wenn sich im Zeitverlauf Zieldivergenzen oder Interessenkonflikte ergeben. Angesichts der Problembereiche junger innovativer Unternehmen dürften die diskutierten Vorteile von Beteiligungen durch externe Unternehmen die Nachteile überwiegen, so dass ein positiver Einfluss vermutet werden kann.

Bezugnehmend auf die zuvor genannten empirischen Befunde wird folgender Wirkungszusammenhang zwischen dem Fremdkapitalanteil und dem unternehmerischen Erfolg postuliert:

**THESE 1.2:** Unternehmen mit einem Fremdkapitalanteil von mehr als 22%<sup>332</sup> am Startkapital insgesamt, weisen eine höhere Wahrscheinlichkeit eines Beschäftigten- und Umsatzzuwachses auf als Unternehmen mit einem Fremdkapitalanteil unter 22%.

Der Eigen- und Fremdkapitalanteil am Startkapital wird ebenso wie das Startkapital insgesamt über Frage 1.5: „Wie hoch war das Startkapital dieser Gründung?“ über den Zusatz: „davon Eigen- bzw. davon Fremdkapital in Euro“ abgefragt.

Bzgl. der Untersuchung des Erfolgseinflusses verschiedener Fremdfinanzierungsquellen, lässt sich folgende These formulieren:

**THESE 1.3:** Unternehmen, die die Finanzquelle „öffentliche Förderprogramme“ in Anspruch genommen haben, weisen eine höhere Wahrscheinlichkeit eines Beschäftigten- und Umsatzzuwachses auf als Unternehmen, die diese Finanzquelle nicht genutzt haben.

Diese These ist übertragbar auf die weiteren abgefragten Finanzquellen: sowohl Fremdkapitalquellen (*öffentliche Förderprogramme, Banken*) als auch Beteiligungskapitalquellen (*öffentliche Beteiligungsgesellschaften, Venture Capitalists, Business Angels*) auch die *Familie, Freunde und Verwandte* werden als Kapitalquelle berücksichtigt.

In Frage 1.6 „Welche der folgenden Finanzquellen haben Sie schon einmal in Anspruch genommen?“ wird der Faktor der Fremdfinanzierungsquellen gemessen.

### 5.3.2 Wirtschaftszweig – Gründungsbranche

Bereits im Zusammenhang mit den industrieökonomischen Ansätzen wurde argumentiert, dass die konkreten in einer Branche anzutreffenden Bedingungen einen Einfluss auf die Entwicklung eines Unternehmens in den jeweiligen Branchen nehmen. Unter dem Begriff Branche soll, um definitorische Klar-

<sup>329</sup> Der zeitliche Vorteil ist insbesondere dann von Bedeutung, wenn mehrere Unternehmen ähnliche Innovationsprojekte durchführen und der erste Anbieter Monopolgewinne erzielen kann. Vgl. Kulicke et al. (1993); Kulicke/Wupperfeld (1996)

<sup>330</sup> Vgl. Hunsdiek/May-Strobl (1986)

<sup>331</sup> Vgl. Kulicke et al. (1993); Pleschak (1997)

<sup>332</sup> Ein Fremdkapitalanteil von 22% entspricht dem Mittelwert der Gesamtstichprobe

heit zu schaffen, eine Gruppe von Unternehmen verstanden werden, die alle Produkte herstellen, die sich gegenseitig nahezu ersetzen können.<sup>333</sup>

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden demnach zunächst der Wirtschaftszweig und die Branche abgefragt, in der das Unternehmen tätig geworden ist.

Die Frage 1.6: „In welchem Wirtschaftszweig würden Sie Ihr Unternehmen / Ihre Gründungsidee einordnen?“ zur Erhebung des Wirtschaftszweiges bot folgende Antwortvorgaben: Verbraucherorientierte Dienstleistungen, Unternehmensorientierte Dienstleistungen, Forschungs- und Entwicklungsorientierte Dienstleistungen sowie das Bau- und das Verarbeitende Gewerbe.

Die Erhebung des Wirtschaftszweiges dient hauptsächlich der Einordnung dieser empirischen Erhebung in die Deutsche Gründungsszenarie in sektoraler Hinsicht. Daher wird im Folgenden ausschließlich eine These zur Erfolgswirkung der Branchen aufgestellt. Diese These wird ausschließlich für die fünf am stärksten in dieser Erhebung vertretenen Branchen überprüft. Die Fallzahl der Unternehmen, welche den übrigen Branchen zuzuordnen sind, ist zu gering.

**THESE 1.4:** Unternehmen, die in der Branche der „*Informations- und Kommunikationstechnologie*“ gegründet wurden, weisen eine höhere Wahrscheinlichkeit eines Beschäftigten- und Umsatzzuwachses auf, als Unternehmen, die nicht in dieser Branche gegründet wurden.

Diese These ist nun übertragbar auf die weiteren vier am stärksten in der Gesamtstichprobe vertretenen Branchen: *sonstige Dienstleistungen, Kommunikation und Medien*, die Branche der *Steuer-, Rechts- und Unternehmensberatung* sowie Unternehmen aus der *Branche Werbung/PR/Event*.

Die Frage 1.7: „In welcher Branche würden Sie Ihr Unternehmen / Ihre Gründungsidee einordnen?“ ermöglicht die Einordnung des eigenen Unternehmens in folgende Branchen: Biotechnologie; Life Science; Chemie, Pharma, Werkstoff; Elektrotechnik, Elektronik; Fertigungs- und Automatisierungstechnologie; Informations- und Kommunikationstechnologie; E-Commerce; Maschinenbau; Medizintechnologie; Mikro- und Nanotechnik; Optik- und Lasertechnologie; Sonstige Technologien; Kommunikation und Medien; Werbung, PR und Event; Handel; Logistik; Umwelt, Energie, Recycling; Konsum, Freizeit, Gastronomie; Bildung und Kultur; Steuer- Rechts- und Unternehmensberatung sowie sonstige Branchen.

### 5.3.3 Gründungsform

Im Zusammenhang mit der Gründungsform sollen Neugründungen sowie Umgründungen unterschieden werden (vgl. Kapitel 2.3). Neugründungen stellen originäre Gründungen dar, während bei Umgründungen bestehende Strukturen übernommen und verändert werden. Zur Diskussion des Beziehungszusammenhangs zwischen der Gründungsart und dem Erfolg kann auf die aus den organisationsökologischen Forschungen stammenden „liability“-Thesen zurückgegriffen werden.

Dem Entscheidungsproblem der Wahl der Gründungsform gegenüberstehend, ist das wesentliche Ergebnis der bisherigen empirischen Untersuchungen zu dieser Thematik, dass auf der einen Seite die Bestandschancen von Firmenübernahmen günstiger sind, auf der anderen Seite Firmenübernahmen seltener einen Beschäftigten- und Umsatzzuwachs erzielen können.<sup>334</sup> Firmenübernahmen können damit als die weniger risikobehafteten Gründungen eingestuft werden. Aber gegenüber Neugründungen, denen der Einstieg in den Markt gelingt, haben sie im Durchschnitt ein geringeres Expansionspotential.

Das Hauptproblem von Neugründungen ist u.a. überhaupt auf dem Markt Fuß zu fassen. Auf der bloßen Tatsache der Neuheit lässt sich kaum eine dauerhafte Existenz errichten. Eingesessene Unternehmen haben zunächst einmal einen Vorteil, dass ihre Produkte bzw. Dienstleistungen bekannt sind und eine mehr oder weniger starke Bindung der Kunden an dieses Unternehmen besteht. Notwendig für Neugründungen sind im Normalfall Maßnahmen einer „aktiven Marktbearbeitung“, wobei den verschiedenen Instrumentarien der Werbung eine Schlüsselrolle zukommt. Vertraut man zudem auf den vielzitierten

<sup>333</sup> Vgl. Porter (1987), S. 25; Pümpin (o.J.), S. 42ff

<sup>334</sup> Vgl. Brüderl/Preisendörfer/Ziegler (1996), S. 183f

Schneeballeffekt, wäre es besonders wichtig, die ersten Kunden zufrieden zu stellen. Genau damit haben aber vollständige Neugründungen oft Schwierigkeiten, da in der Anfangsphase erfahrungsgemäß relativ viele Fehler unterlaufen und viel Zeit für das „set-up“ einer effizienten Unternehmensorganisation verwendet werden muss. All diese Probleme wurden und werden in der Diskussion um die „liability of newness“ ausführlich diskutiert.<sup>335</sup> Zahlreiche Studien belegen außerdem, dass bei neugegründeten Unternehmen die „Produktorientierung“ vielfach die „Marktorientierung“ dominiert und dass aus diesem Grund selbst Unternehmen, die von ihren Produkten und Dienstleistungen her der Konkurrenz überlegen sind, der Marktzutritt nicht gelingt<sup>336</sup>.

Bei einer „Spin Off-Gründung“ handelt es sich um eine vom etablierten Unternehmen beabsichtigte und deshalb auch unterstützte Verselbstständigung von zumeist hochqualifizierten Wissenschaftlern mit einer (i.d.R. technologieorientierten) Teileinheit des Mutterunternehmens. Dabei kann das Mutterunternehmen der neugegründeten Einheit die Umsetzung von mit der bislang betriebenen Geschäftspolitik nicht kompatiblen Innovations- und Technologiestrategien übertragen. Das Unternehmen fördert die Gründung durch den Erfinder und beteiligt sich an ihr meist in Form einer Minderheitsbeteiligung durch Sacheinlagen. Der Begriff Spin-Off bezieht sich auf ein Unternehmen, „das Produkte oder Dienstleistungen anbietet, herstellt oder entwickelt, das anerkanntermaßen einen hohen Grad an technologischer Entwicklung erfordert. Üblicherweise besitzt das technische Personal als Rückgrat des Unternehmens eine gehobene Ingenieur- oder naturwissenschaftliche Abteilung und entsprechende Erfahrung.“<sup>337</sup>

Man verlangt von einem Spin-off-Unternehmen, dass ehemalige Mitarbeiter, die früher in Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen tätig waren, an der Gründung beteiligt sind. Dabei gelten als Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen Unternehmen aber auch Universitätsinstitute oder andere Forschungsinstitutionen. Daneben muss das von den Gründern in abhängiger Beschäftigung erworbene technisch-wissenschaftliche Wissen in dem Spin-off-Unternehmen angewendet werden können. Sämtliche Einrichtungen, die sich mit Forschung und Entwicklung beschäftigen, kann man daher als Inkubatoren für Spin-offs ansehen.<sup>338</sup>

Für den Spin-off-Gründer liegen die Vorteile einer Förderung durch den ehemaligen Arbeitgeber u.a. darin, dass er von Beginn an über Ressourcen und Unterstützung verfügen kann, die er alleine nicht aufzubringen in der Lage gewesen wäre. Dadurch kann die Überlebenswahrscheinlichkeit der gegründeten Unternehmen im Allgemeinen wesentlich verbessert werden.<sup>339</sup>

Die Spin-off-Unternehmen lassen sich von der originären Unternehmensgründung stark unterscheiden. Eine Studie kommt zu dem Ergebnis, dass sie generell durch vier Besonderheiten charakterisiert werden kann:<sup>340</sup>

1. hohe Anforderungen an die Humankapitalausstattung sowohl der Gründer als auch ihrer Mitarbeiter,
2. größere Problemvielfalt,
3. außerordentlich lange Phase bis zur Teilnahme am Wettbewerb mit marktreifen Produkten,
4. hoher Bedarf an Startkapital durch eine lange umsatz- und gewinnlose Zeit sowie durch außerordentliche Kosten für die Produktentwicklung.

Indirekt ist die These der Neulingssterblichkeit auch für die Aufgabe einer prognostischen Erfolgseinschätzung nützlich, da sich aus ihr weitere Hypothesen herleiten lassen. Zwei solche Hypothesen sind: Trifft die These der erhöhten Neulingssterblichkeit zu, sollten Betriebsgründungen in Form von Firmenübernahmen eine höhere Überlebenswahrscheinlichkeit haben als vollständig neu errichtete Betriebe. Und ähnlich sollten – im Vergleich zu tatsächlich selbstständigen Betrieben – Gründungen mit einer Anbindung an einen bestehenden Betrieb (z.B. Franchising-Betriebe, rechtlich unabhängige Zweigbetriebe

<sup>335</sup> Vgl. Kapitel 4.3.2.1 Population Ecology-Ansatz

<sup>336</sup> für einen Überblick dazu z.B. Cromie (1991)

<sup>337</sup> Keune/Nathusius (1977), S. 16

<sup>338</sup> Vgl. Szyperski/Klandt (1980), S. 355; Garvin (1983), S. 28

<sup>339</sup> Vgl. Schmeisser/Mattik (1986), S. 507f; Albach (1979), S. 542ff.

<sup>340</sup> Vgl. Albach/Hunsdiek (1987), S. 567ff

und Tochterfirmen) bessere Bestandschancen haben. Sowohl Firmenübernahmen als auch Gründungen mit einem bestehenden Betrieb im Hintergrund können nur in einem eingeschränkten Sinn als „neue Betriebe“ bezeichnet werden. Mehrere Faktoren, die als ursächlich für die erhöhte Neulingssterblichkeit gesehen werden, treffen auf diese Betriebe nicht zu. Sie können zum Teil auf vorhandene materielle Ressourcen zurückgreifen, vorhandenes Erfahrungswissen nutzen und zum Teil bewährte Routinen übernehmen, so dass die anfänglichen Reibungsverluste geringer sein sollten. Für den Fall von Firmenübernahmen deuten die Ergebnisse einiger empirischer Studien tatsächlich darauf hin, dass deren Bestandsaussichten günstiger sind<sup>341</sup>.

Bezugnehmend auf die These des Neulingsstatus wird übergreifend das Unternehmensalter anhand von Frage 1.1: „Wann haben Sie gegründet?“ erhoben. Hier wird sowohl die Angabe des Gründungsmonats als auch des Gründungsjahres abgefragt. Zudem wird ebenso folgende Antwortmöglichkeit eingeräumt: „das Unternehmen ist inzwischen nicht mehr am Markt – abgemeldet seit Monat/Jahr“.

Der Neulingsstatus einer Gründung lässt sich aber auch durch einen direkten Indikator erheben, nämlich ob es sich bei dem Unternehmen um eine vollständige Neugründung handelt oder um eine Firmenübernahme, d.h. eine Gründung, bei der (in rechtlich neuer Form) Einrichtungen und Kontakte eines zuvor schon bestehenden Unternehmens vollständig oder teilweise übernommen wurden.

Bzgl. des Zusammenhangs zwischen Gründungsform und unternehmerischen Erfolg wird folgende Wirkungsthese formuliert:

**THESE 1.5:** Umgründungen weisen eine höhere Wahrscheinlichkeit eines Beschäftigten- und Umsatzzuwachses auf als vollständige Neugründungen.

Die Gründungsform wird erhoben mit Frage 1.2: „Angabe der Gründungsform“. Unterschieden werden neben vollständigen Neugründungen zudem Firmenübernahmen und Firmenausgründungen aus Hochschulen, Forschungseinrichtungen, etablierten Unternehmen etc.

#### 5.3.4 Art der Gründung

Unternehmen können entweder von einer Person, die das gesamte Unternehmen besitzt, oder von mehreren Personen mit anteiligen Eigentumsrechten gegründet werden. Bei Einpersonengründungen liegt die Entscheidungsbefugnis in der Hand einer einzigen Person, so dass die Entwicklung des Unternehmens maßgeblich durch deren Charakteristika (z.B. Ausbildungsniveau, Berufserfahrung, Führungsqualitäten) und Zielvorstellungen geprägt wird. Bei Mehrpersonengründungen wird das neue Unternehmen durch die Merkmale und Motive mehrerer Personen geprägt und kann dadurch zu einer Ergänzung der individuellen Fähigkeiten bzw. zu einem Ausgleich möglicher Schwachstellen in Bezug auf spezifisches Know-how führen.<sup>342</sup> „Eine Teamgründung liegt dann vor, wenn sich zwei oder mehrere Partner zur Gründung eines Unternehmens zusammenschließen.“<sup>343</sup> „Um eine Teamgründung handelt es sich, wenn alle Partner sowohl finanziell wie auch arbeitsmäßig gleichermaßen an der Gründung beteiligt sind.“<sup>344</sup> Das (ideale) Gründerteam setzt sich i.d.R.: aus Personen mit jeweils unterschiedlichen Stärken und Schwächen – auch im Sinne von Spezialisten – zusammen. Vorteile bietet die Teamgründung u.a., wenn Defizite bei der Qualifikation eines einzelnen Gründers vorhanden sind. Durch eine geeignete Kombination des Gründungsteams z.B. zwischen Techniker und Kaufmann, Wissenschaftler und Manager oder Neuling und Erfahrener kann man diese Nachteile ausgleichen. Dabei ist es zudem noch möglich, Synergieeffekte zu erzielen.<sup>345</sup> Allerdings dürfen bei der Partnerwahl Kompetenz und Fähigkeiten nicht als einzige Auswahlkriterien fungieren. In einer fruchtbaren Beziehung müssen darüber

<sup>341</sup> z.B. Aldrich et al. (1990)

<sup>342</sup> Vgl. Brüderl/Preisendörfer/Ziegler (1996); Pleschak (1997).

Ein weiterer Vorteil von Teamgründungen ist nach Storey (1994) eine hohe Eigenkapitalbasis, die sich u.a. vorteilhaft auf die Anfangsausstattung des Unternehmen und auf die Akquirierung von zusätzlichem Kapital auswirken kann. Vgl. hierzu auch Kulicke et al. (1993); Pleschak (1997)

<sup>343</sup> Unterkofler (1989), S. 52

<sup>344</sup> Gruber (2000)

<sup>345</sup> Vgl. Szyperski/Nathusius (1977), S. 310

hinaus auch die persönlichen und charakterlichen Eigenschaften der Partner aufeinander abgestimmt sein.

Von besonderem Wert sind Teamgründungen, wenn die Gründungsmitglieder Qualifikationen und Erfahrungen aus dem Objekt- und Leistungsbereich einbringen. Diese sind bei einer Person i.d.R. nicht mehr in ausreichendem Maße zu finden.<sup>346</sup> Das harmonisierende Team ist einer Einzelperson dadurch bei der Ideenentwicklung und Implementierung sowie der Durchsetzung einer Neuerung im Markt überlegen.<sup>347</sup>

Bei der Teamgründung spielt auch das so genannte „Risky-Shift-Phänomen“<sup>348</sup> eine wesentliche Rolle. Ein Team ist verglichen mit einem einzelnen Gründer dabei wesentlich risikofreudiger und findet in Problemsituationen infolge der ablaufenden gruppenspezifischen Prozesse zu adäquateren Lösungen. Zudem ist das Team auch in kritischen Fällen bereit, Verantwortung und Entscheidungen gemeinsam zu tragen.<sup>349</sup>

Ein weiterer Vorteil der Teamgründung kann dadurch entstehen, dass es den Gründern gelingt, sich zu einer „verschworenen Gemeinschaft“ zu entwickeln, die sich gegenseitig motiviert. Dadurch ist es ihr leichter möglich, die auftretenden Schwierigkeiten zu bestehen. Daneben besteht die Chance, sowohl die körperliche wie auch die geistige Leistungsfähigkeit zu steigern, da Vorteile der Arbeitsteilung und Lernfähigkeit der einzelnen Teammitglieder ausgenutzt werden können.<sup>350</sup>

Eine Teamgründung kann allerdings auch zu Interessenkonflikten, Abstimmungsproblemen und „Kompetenzgerangel“ führen, die sich negativ auf das Wachstum des Unternehmens auswirken und u.U. sogar zu dessen Marktaustritt führen können.

Die Mehrzahl der empirischen Untersuchungen zum Erfolg von Unternehmen weist auf eine positive Korrelation zwischen dem Unternehmenswachstum und der Tatsache, dass ein Unternehmen von mehreren Personen gegründet wurde, hin.<sup>351</sup> Diese Ergebnisse decken sich mit denen von Kulicke (1987), Klandt/Szyperski (1988), Roberts (1991), Kulicke et al. (1993) und Hemer/Kulicke (1995), in denen Erklärungsfaktoren für den Erfolg innovativer Unternehmensgründungen diskutiert und abgeleitet werden. Aufgrund nach Hunsdiek (1987) und Hemer/Kulicke (1995) vorhandener Defizite in Bezug auf die unternehmerische Qualifikationen der Gründer innovativer Unternehmen kann vermutet werden, dass Teamgründungen mit sowohl naturwissenschaftlich-technischem als auch betriebswirtschaftlichem Know-how weniger häufig scheitern und überdurchschnittliche Wachstumsraten erzielen.<sup>352</sup> Auch die Studie von Brüderl/Preisendörfer/Ziegler bestätigt das Ergebnis früherer Studien, dass in der bivariaten Gegenüberstellung Partnergründungen erfolgreicher sind als Alleingründungen. Es handelt sich ihrer Meinung nach allerdings um ein recht triviales Ergebnis, weil es im Wesentlichen ein Größeneffekt ist. Dem steht entgegen, dass sich multivariat zunächst einmal kein Vorteil für Partnergründungen zeigt. Erst in der Detailanalyse kristallisieren sich spezifische Bedingungen heraus, unter denen Partnergründungen tatsächlich von Vorteil zu sein scheinen. Zwei dieser Bedingungen können Brüderl/Preisendörfer/Ziegler empirisch belegen, nämlich wenn es sich um „echte Teamgründungen“ handelt und/oder wenn die Partner zusätzliche Branchenerfahrung einbringen.<sup>353</sup>

Die Erklärungsansätze der Literatur sowie die empirischen Befunde erlauben nun die Formulierung folgender These:

**THESE 1.6:** Teamgründungen weisen eine höhere Wahrscheinlichkeit eines Beschäftigten- und Umsatzzuwachses auf als Einzelpersonengründungen.

<sup>346</sup> Vgl. Stoehr (1979), S. 534; Füeg (o.J.), S. 21

<sup>347</sup> Vgl. Marr (1980), Sp. 948f

<sup>348</sup> Vgl. hierzu Schaefer (1978)

<sup>349</sup> Vgl. Ralf (1978), S. 186ff

<sup>350</sup> Vgl. Szyperski/Nathusius (1977), S. 311f

<sup>351</sup> Vgl. Reynolds (1993); Storey (1994); Brüderl (1995)

<sup>352</sup> Vgl. Kulicke et al. (1993)

<sup>353</sup> Vgl. Brüderl/Preisendörfer/Ziegler (1996), S. 188ff.

Ob es sich bei der Unternehmensgründung um eine Einzelpersonen- oder Teamgründung handelt wird in Frage 1.3 abgefragt. Zudem wird, sofern es sich um eine Mehrpersonengründung handelt um die Angabe der Anzahl der Mitgründer in Frage 1.4 gebeten.

## 5.4 Umfeldbezogene bzw. unternehmensexterne Faktoren

In Bezug auf die externen Faktoren, auch Umfeldbedingungen genannt, können verschiedene Ebenen differenziert werden.<sup>354</sup> Unter dem Begriff Makro-Umfeld (Gründungskontext) sollen all jene Determinanten subsumiert werden, die in einer Volkswirtschaft grundsätzlich auf alle ökonomischen Akteure wirken. Das Mikro-Umfeld (Gründungsbezogene Rahmenbedingungen) ist hingegen zu verstehen als das unmittelbare Umfeld, in dem der Unternehmer zu agieren hat.

Die Überlegungen zu unternehmensexternen Erklärungsfaktoren basieren vorrangig auf der Industrial-Organization-Forschung. Die Betrachtungen der Umfeldbedingungen, insbesondere der Branchenstruktur stehen hier im Vordergrund der Untersuchung. Die Gründungsbranche kann als eine Art „catch-all-Variable“ für die Markt- und Wettbewerbsbedingungen stehen, mit denen sich ein neugegründetes Unternehmen auseinandersetzen muss. Aber auch Netzwerktheoretische Überlegungen im Rahmen der Interorganisationstheorien sprechen Erfolgsfaktoren neben der Branche respektive den Branchenbedingungen an, die im Zusammenhang mit dem Zugriff auf Ressourcen aus dem unternehmerischen Umfeld stehen. Insbesondere der Nutzen sozialer Kontakte und Beziehungen, aber auch die Nutzung der Gründungsinfrastruktur wird angesprochen.

### 5.4.1 Gründungskontext

Der „Gründungskontext“, welcher als das weiterreichende Umfeld, in dem der Unternehmensgründer zu agieren hat, verstanden werden soll, umfasst kulturelle, gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Determinanten, die in ihrer Gesamtheit Einfluss auf die Entstehung und Entwicklung von Unternehmen haben. Obwohl das Unternehmen zwar nicht direkt auf die konjunkturelle Lage und die Wirtschaftspolitik Einfluss üben kann, so kann zumindest über die Standortwahl des Unternehmens Einfluss auf den Gründungskontext genommen werden.

Die konjunkturelle Lage, der Einfluss der Wirtschaftspolitik und auch die Standortfaktoren der Metropolen Berlin und München werden als Grundlage für den angestrebten Regionalvergleich (vgl. Kapitel 8) auf Basis aktueller Sekundärliteratur im siebten Kapitel (7.1.3) im empirischen Teil II der Arbeit detailliert beschrieben und ausgewertet.

Da bzgl. der Analyse des Zusammenhangs zwischen Gründungskontext und unternehmerischem Erfolg auf keine theoretischen Ansätze und auch keinerlei empirische Studien zurückgegriffen werden konnte, lassen sich an dieser Stelle noch keine detaillierten Angaben zur Wirkung einzelner kultureller, wirtschaftlicher und politischer Determinanten des unternehmerischen regionalen Umfeldes auf die Entwicklung der Unternehmen machen.

Dennoch soll schon an dieser Stelle eine grundlegende Vermutung über den Zusammenhang zwischen den regionalen Gegebenheiten und dem unternehmerischen Erfolg formuliert werden:

**THESE 1.7:** Unternehmen, die in der Region München-Oberbayern ihren Standort haben, weisen eine höhere Wahrscheinlichkeit eines Beschäftigten- und Umsatzzuwachses auf, als Unternehmen, die ihren Standort in der Region Berlin-Brandenburg haben.

Die Angabe des Unternehmensstandortes erfolgt unter der Rubrik Firmendaten. Dort wurde die Postleitzahl sowie der Standort des Unternehmens abgefragt.

---

<sup>354</sup> Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1997), S. 613; Hinterhuber (1992), S. 77



## 5.4.2 Gründungsbezogene Rahmenbedingungen

Einen speziellen Ausschnitt der Faktorengruppe des Gründungskontextes stellen die gründungsbezogenen Rahmenbedingungen dar. Sie umfassen das unmittelbare Umfeld, in dem der Unternehmer zu agieren hat. Darunter fallen standortspezifische Einflussfaktoren sowie industrie- und branchenspezifische Einflüsse als auch die Gründungsinfrastruktur.

### 5.4.2.1 Standortspezifische Einflussfaktoren

Der Begriff „Standortfaktor“ wird in der Literatur in verschiedenster Form diskutiert und systematisiert. Nach der Definition von Weber handelt es sich bei einem Standortfaktor um einen „seiner Art nach scharf abgegrenzten Kostenvorteil, der einen bestimmten Industriebetrieb hierhin oder dorthin zieht“<sup>355</sup>. So kann der Ort der Niederlassung eines Unternehmens auf unterschiedlichste Art und Weise zum Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens beitragen.

Generell wird unter einem Standortfaktor eine Einflussgröße bzw. eine Entscheidungshilfe (physischer, ökonomischer, sozialer, politischer, kultureller Art) verstanden, die die Entwicklung und Standortwahl eines zu gründenden Betriebes entscheidend steuert.<sup>356</sup> Zur Art und Weise der Beeinflussung kann allgemein von positiven bzw. negativen (restriktiven) Standortfaktoren gesprochen werden.

Da man verallgemeinert nicht für alle Unternehmen gleichermaßen sagen kann, welche Standortfaktoren im Hinblick auf eine positive Entwicklung von Unternehmen als Erfolgsfaktoren gelten können, sollen in die empirische Untersuchung vorwiegend diejenigen Faktoren einbezogen werden, die für Unternehmensgründungen allgemein von Vorteil sind und zwar unabhängig von der jeweiligen Person des Gründers, der Gründungsidee oder der Branche. Im Hinterkopf dennoch behaltend, dass durchaus Zusammenhänge zwischen auf den Erfolg wirkenden Standortfaktoren und den jeweiligen Branchenbedingungen oder auch den im Unternehmen vorhandenen Ressourcen möglich sind.

Im Rahmen einer Standortanalyse können die in der folgenden Tabelle dargestellten Faktoren mit in die Entscheidung einbezogen werden.

Faktoren	Teilbereiche
Marktbezogene Faktoren	Analyse - des Absatzmarktes (Kaufkraft) - der Konkurrenzsituation, - des Beschaffungsmarktes (Lieferanten) und - des Arbeitsmarktes.
Betriebswirtschaftliche Faktoren	Analyse der Standortkosten, wie z.B. - Mietpreise, - Grundstückspreise, - Lohnkosten - Nebenkosten (Abwasser, Strom, Gas usw.), - Höhe der Gewerbesteuerhebesätze - Umweltschutzabgaben. <sup>357</sup>
Infrastrukturelle Faktoren	Analyse der räumlichen Nähe - anderer Dienstleistungsanbieter, - öffentlicher Einrichtungen.

Tabelle 19, Teil A: Überblick über die wesentlichen Standortfaktoren (eigene Darstellung)

<sup>355</sup> Weber (1923) S. 57.

<sup>356</sup> Vgl. Brücher (1982), S. 36. Im folgenden wird bei der Darstellung der Standortfaktoren auf eine Unterscheidung der Standortfaktoren aus einzelwirtschaftlicher und gesamtwirtschaftlicher Sicht verzichtet. Vielmehr wird in diesem Zusammenhang auf die Unterteilung in harte und weiche Standortfaktoren Wert gelegt, da genau diese wichtigen Erklärungsansätze für die Branchenbildung in den Untersuchungsräumen liefert.

<sup>357</sup> Abhängig von der vorherrschenden Umweltpolitik können Umweltschutzabgaben einen Belastungsfaktor für die Standortqualität einer Region darstellen. Empirischen Studien zufolge kann jedoch kein signifikanter Zusammenhang zwischen Umweltschutzaufwendungen und Standortverlagerungen in periphere Räume ausgewiesen werden. Häufig führen industriell verursachte Umweltbelastungen, die Umweltschutzmaßnahmen erst erforderlich machen und somit schwer zu kalkulierende finanzielle Belastungen hervorrufen, zu neuen technischen Produktionsprozessen. Vgl. Blazejczak (1993), S. 199-202; Brücher (1982), S. 172 ff.

Faktoren	Teilbereiche
Rechtliche Faktoren	Analyse rechtlicher Aspekte der Ansiedlung, wie z.B. - Flächennutzungs- bzw. Bebauungsplan, - Baunutzungsverordnung.
Personenbezogene Faktoren	Analyse - des Lebensraumes (Attraktivität der Stadt, Region) - der klimatische Gegebenheiten, - des kulturellen Angebotes.

Tabelle 19, Teil B: Überblick über die wesentlichen Standortfaktoren (eigene Darstellung)<sup>358</sup>

Bzgl. der Fragestellung dieser Arbeit sollen vor allem die Möglichkeiten des Zugriffs auf Ressourcen am Unternehmensstandort abgefragt werden. Das bloße Vorhandensein von Ressourcen am Standort sagt noch nichts über die Nutzbarkeit für den Unternehmensgründer aus. Demnach sind insbesondere die marktbezogenen und infrastrukturellen Faktoren von Interesse.

Der Einfluss der Ressourcenausstattung von Standorten auf das Wachstum von Unternehmen stellt sich im Rahmen der Ansätze der Managementlehre im Lichte des Resource-based View über das Vorhandensein und die Möglichkeiten des Zugriffs auf Ressourcen am Unternehmensstandort dar. Der Erfolg eines Unternehmens resultiert aber vermutlich vielmehr aus der optimalen Nutzung der vorhandenen und greifbaren Ressourcen.

Der Gliederung der in der Tabelle 19 dargestellten wesentlichen Standortfaktoren und den für diese Arbeit vorrangig interessierenden standortspezifischen Faktoren folgend, gilt es den Zugriff auf folgende Ressourcen am Standort des Unternehmens zu untersuchen:

Unter den marktbezogenen Faktoren interessieren insbesondere der Zugriff neugegründeter Unternehmen auf qualifizierte Arbeitnehmer (Arbeitsmarkt) sowie der Zugriff auf Kunden, Produktlieferanten (Absatz- und Beschaffungsmarkt). Unter den infrastrukturellen Faktoren interessieren vorrangig der Zugriff auf Beteiligungs- und Fremdkapital (Kapitalmarkt), der Zugriff auf Dienstleistungsanbieter sowie der Zugriff auf Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie Informationen und Wissen.

Als Erfolgsfaktoren können also die jeweiligen Möglichkeiten des Zugriffs auf die für neugegründete Unternehmen wesentlichen Ressourcen und die Nutzung dieser betrachtet werden. Der Zugriff lässt sich über verschiedene Formen marktförmiger oder auch nicht-marktförmiger Austauschbeziehungen realisieren. Die Nutzung des Zugriffs auf die Ressourcen über einzelne Ressourcenträger wird ausführlich im Kapitel 5.4.3.2.1 behandelt.

Dennoch soll schon an dieser Stelle auf die wesentliche Unterscheidung in Bezug auf den Zugriff auf Ressourcen über markt- und nichtmarktförmige sowie kooperative Austauschbeziehungen eingegangen werden. Inwiefern die standortspezifischen Gegebenheiten die für neugegründete Unternehmen wesentlichen und notwendigen Ressourcen bieten können, kann anhand der Differenzierung des Zugriffs auf Ressourcen über verschiedene Ressourcenträger in die Rubriken „vor Ort“, d.h. am Standort des Unternehmens oder „überregional“ gemessen werden. Die Differenzierung zwischen regionaler bzw. überregionaler Nutzung der Möglichkeiten der Ressourcenerweiterung ermöglicht zudem eine Überprüfung des Einflusses regionaler Ressourcenengpässe auf die Ausweitung des Fokus bzgl. der Nutzung überregionaler Austauschmöglichkeiten.

Der Einfluss des Standortes über das Angebot an für neugegründete Unternehmen wichtigen Ressourcen lässt sich indirekt auch anhand der „Theory of founding characteristics“ ableiten, in der unterstellt wird, dass die Gründungscharakteristika und –bedingungen sich auf die Überlebenswahrscheinlichkeit von Unternehmen auswirken<sup>359</sup>. Je besser die Regionalcharakteristika den Bedürfnissen der Unternehmen gerecht werden, desto eher ist mit einer günstigen Entwicklung zu rechnen. Als für neugegründete Unternehmen günstige Regionalcharakteristika können das Vorhandensein und die Möglichkeit des Zugriffs auf notwendige Ressourcen gelten.

<sup>358</sup> Die Standortfaktoren wurden zusammengestellt aus Brücher (1982), S. 40-65; Nerlinger (1998), S. 87; Zimmer (1991), S. 21, Kussmaul (1998), S. 408ff., Kirschbaum/Naujoks (1996), S. 62ff.

<sup>359</sup> Vgl. Stinchombe (1965); Brüderl/Preisendörfer/Ziegler (1996)



Abschließend soll noch in gebotener Kürze eine Begründung für den Nichteinbezug der übrigen Standortfaktoren geliefert werden:

Storey (1994)<sup>360</sup> führt den Einfluss des Standortes im Wesentlichen auf die jeweilige Siedlungsstruktur zurück. Die Siedlungsstruktur kann als Indikator für allgemeine Agglomerationsfaktoren, wie z.B. die Verfügbarkeit von Gewerbeflächen, günstige Verkehrsanbindungen oder eine gute FuE-Infrastruktur gelten<sup>361</sup>. Agglomerations-<sup>362</sup> und Führungsvorteile<sup>363</sup> spielen nach Oakey (1984, 1994), Markusen, Hall und Glasmeier (1986) und Roberts (1991) eine nicht zu unterschätzende Rolle für das Wachstum bzw. den Erfolg von Unternehmen. Vor diesem Hintergrund kann angenommen werden, dass das Wachstum neugegründeter Unternehmen positiv vom Verdichtungsgrad des Standortes beeinflusst wird, wobei die daraus resultierenden Vorteile ab einem kritischen Wert in Nachteile umschlagen dürften. Dieser standortspezifische Einflussfaktor wird zumindest nicht explizit abgefragt, da das Thema dieser Arbeit die Nachgründungsdynamik ist und die Grundsatzentscheidungen für den Unternehmensstandort zumindest schon einmal gefallen ist. Zudem handelt es sich bei dieser Arbeit vorrangig um den Vergleich zweier Metropolregionen, so dass letztendlich nicht der Vergleich der Agglomerationsfaktoren an sich im Vordergrund steht, sondern der Zugriff auf die jeweiligen Ressourcen am Standort. Bzgl. des Vergleichs der Standortfaktoren werden die Metropolen Berlin und München im Kapitel 7.1.2.1 ausführlich verglichen.

Zu den betriebswirtschaftlichen Faktoren gehören vor allem Kostenfaktoren, wie z.B. das Lohnniveau und die durch die Qualität der Verkehrsinfrastruktur geprägten Transportkosten, die sich unmittelbar auf den Unternehmensgewinn auswirken<sup>364</sup>. In Bezug auf den Einfluss der Lohnkosten ist zu beachten, dass sich dabei auch Effekte des Qualifikationsniveaus der Arbeitskräfte widerspiegeln können, da ein hohes Humankapital mit einem c.p.<sup>365</sup> hohen Lohnniveau verbunden ist<sup>366</sup>. Insgesamt gesehen kann jedoch vermutet werden, dass hohe Kosten den Gewinn der Unternehmen vermindern und sich dadurch negativ auf das Wachstum auswirken.

Kostenfaktoren werden im Rahmen der empirischen Erhebung allerdings nicht abgefragt. Diese werden ebenso wie die Faktoren die Siedlungsstruktur betreffend, durch Inanspruchnahme externer Datenquellen erhoben und in die Auswertung einbezogen (vgl. Kapitel 5.4.1).

Bzgl. des Zusammenhangs zwischen der Charakterisierung der Ressourcenengpässe im unternehmerischen Umfeld und dem unternehmerischen Erfolg lassen sich folgende Wirkungsthesen erstellen:

**THESE 1.8:** Unternehmen, die am Standort ihres Unternehmens in hohem Maße externe Ressourcen für ihr Unternehmen nutzen können, weisen eine höhere Wahrscheinlichkeit eines Beschäftigten- und Umsatzzuwachses auf, als Unternehmen, die externe Ressourcen nur in geringem Maße oder gar nicht nutzen können.

Es wird in Frage 2.1: „In welchem Maße können Sie jeweils folgende Ressourcen am Standort Ihres Unternehmens tatsächlich für Ihr Unternehmen nutzen?“ nach dem Zugriff auf folgende Ressourcen gefragt: qualifizierte Arbeitnehmer, Beteiligungskapitalgeber, Fremdkapital; Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten; Informationen und Wissen; Büroräume und Gewerbeflächen; Kunden; Produktlieferanten und

---

<sup>360</sup> Storey (1994), S. 141f.

<sup>361</sup> Diese Merkmale werden in Deutschland nach der Bundesforschungsanstalt für Landeskunde und Raumforschung (1992, 1994) zu einem großen Teil durch die Siedlungsstruktur erfaßt.

<sup>362</sup> Das Argument der Agglomerationsvorteile kann zurückgeführt werden auf das Konzept der Industriedistrikte von Alfred Marshall. Agglomerationsvorteile entstehen, wenn lokale Kooperationen kostensenkend und/oder ergebnisverbessernd auf die beteiligten Akteure wirken. Derartige Argumente sind jedoch schwierig zu operationalisieren und isoliert auszuweisen. Vgl. Backhaus/Seidel (1998), S. 264.

<sup>363</sup> Die Integration von Unternehmen in vielschichtige industrielle Verflechtungen und Kontakte führt zu sog. Führungsvorteilen. Vgl. Brücher (1982) S. 51. Standorte, die u.a. durch eine hohe Konzentration von branchengleichen bzw. -nahen Unternehmen gekennzeichnet sind, bringen eher erfolgreiche Unternehmen hervor als solche in denen diese Konzentration nicht gegeben ist.

<sup>364</sup> Vgl. Oakey (1994)

<sup>365</sup> c.p.: ceteris paribus - unter (sonst) gleichen Umständen oder Bedingungen

<sup>366</sup> Vgl. Pfeiffer (1994)

Dienstleister. Die Antworten erfolgen auf einer fünfstufigen Skala von 1 = „in hohem Maße nutzbar“ bis zu 5 = „überhaupt nicht nutzbar“.

Neben der Überprüfung der Erfolgswirksamkeit einzelner Aspekte der Nutzbarkeit der Ressourcen am unternehmerischen Standort wird zusätzlich ein diese einzelnen Erfolgsfaktoren zusammenfassender Index in seiner Erfolgswirksamkeit überprüft.

Der Index, der die Charakterisierung der Ressourcenengpässe im unternehmerischen Umfeld der befragten Unternehmen erfasst, wird wie folgt berechnet: Das Ausmaß der von den befragten Unternehmen wahrgenommenen Zugriffsmöglichkeit wurde auf fünfstufigen Skalen (mit Ausprägungen von 1-5) gemessen, und die Werte der Nutzbarkeit der Ressourcen seitens der insgesamt neun abgefragten Items aufaddiert, so dass sich ein Index mit einem Wertebereich von 9-45 ergibt, wobei niedrige Werte auf ein hohes Maß an Nutzbarkeit der Ressourcen im unternehmerischen Umfeld hindeuten und höhere Werte auf Ressourcenengpässe im Umfeld hindeuten.

Die Dummy-Kodierung wurde wie folgt vorgenommen: ein Zugriff in hohem Maße entspricht einem Gesamt-Index-Wert von 9 bis 24, ein Zugriff in geringem Maße oder gar nicht entspricht Gesamt-Index-Werten von 25 bis 45.

Zudem wird die Erfolgswirksamkeit einzelner Aspekte der Charakterisierung des unternehmerischen Umfeldes auf den unternehmerischen Erfolg überprüft.

**THESE 1.9:** Unternehmen, die am Standort ihres Unternehmens in hohem Maße die Ressource „qualifizierte Arbeitnehmer“ für ihr Unternehmen nutzen können, weisen eine höhere Wahrscheinlichkeit eines Beschäftigten- und Umsatzzuwachses auf, als Unternehmen, für die diese Ressource nur eingeschränkt oder gar nicht nutzbar ist.

Diese These lässt sich ohne weiteres auf die weiteren abgefragten externen Ressourcen übertragen. Anstelle der externen Ressource „qualifizierte Arbeitnehmer“ können folgende externen Ressourcen eingefügt werden: *Beteiligungskapitalgeber; Fremdkapital; Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten; Informationen und Wissen; Büroräume und Gewerbeflächen; Kunden; Produktlieferanten und Dienstleister.*

Die Dummy-Kodierung für die einzelnen Ressourcen wurde wie folgt vorgenommen: ein Zugriff in hohem Maße entspricht einer Bewertung mit 1 bis 3, ein Zugriff in geringem Maße oder gar nicht entspricht einer Bewertung mit 4 oder 5.

#### 5.4.2.2 Markt- bzw. branchenspezifische Einflüsse

Ausgehend von den diskutierten theoretischen Modellen ergibt sich ein Zusammenhang zwischen dem Unternehmenserfolg und den Charakteristika der relevanten Märkte respektive Industrien bzw. Branchen.

Der Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Branchencharakteristika kann im Wesentlichen aus dem Ansatz der Wettbewerbstheorie abgeleitet werden, in denen der Erfolg von Unternehmen maßgeblich auf den externen Fit mit der Umwelt zurückgeführt wird.

Industriespezifische Effekte auf den Erfolg von Unternehmen können darüber hinaus durch die Wahrscheinlichkeit eines Markteintritts durch Konkurrenten erklärt werden (vgl. Schulz, 1995a). Je größer die Markteintrittsbarrieren in Form von z.B. Technologieintensität oder „economies of scale“, desto geringer ist c.p. die Wahrscheinlichkeit eines Markteintritts durch Konkurrenten (vgl. Audretsch 1995).

Will man die Branchencharakteristika detaillierter untersuchen, so lohnt es sich mit den Strukturanalysen von Branchen nach Porter auseinanderzusetzen. Mit der Strukturanalyse von Branchen hat sich Porter vor allem im Rahmen der Wettbewerbsstrategie und –vorteile umfassend auseinandergesetzt.<sup>367</sup> Die Branchenstruktur beeinflusst laut Porter sowohl die Spielregeln des Wettbewerbs als auch die Strategien, die dem jeweiligen Unternehmen zur Verfügung stehen. Porter geht in seinen beiden Arbeiten nicht speziell auf die Situation von neugegründeten Unternehmen ein, dennoch lassen sich seine An-

<sup>367</sup> Vgl. Porter (1987), S. 25ff; Porter (1986), S. 19ff

sätze problemlos auf diese übertragen. Gerade für Unternehmensgründer ist es entscheidend, dass sie sich mit den grundlegenden Wettbewerbskräften auseinandersetzen und die Ergebnisse ihrer Überlegungen in die Gründungskonzeption integrieren.

Bzgl. der Analyse markt- und branchenspezifischer Einflüsse wird folgende These formuliert:

**THESE 1.10:** Unternehmen, die die Struktur des Marktes, in dem sie tätig sind, insgesamt als für ihr Unternehmen günstig einstufen, weisen eine höhere Wahrscheinlichkeit eines Beschäftigten- und Umsatzzuwachses auf, als Unternehmen, die die Struktur des Marktes als für ihr Unternehmen eher ungünstig einstufen.

Für die Erstellung des Index der Marktstruktur wurden die Bewertung der Höhe der Eintrittsbarrieren, der Konzentration ähnlicher Wirtschafts- und Innovationsaktivitäten, der Erhöhung des Wettbewerbsdrucks in den vergangenen drei Jahren ab dem Befragungszeitpunkt, der Wahrscheinlichkeit des Eintritts neuer Wettbewerber und der Gefahr des Eintritts neuer Wettbewerber auf fünfstufigen Skalen gemessen (mit Ausprägungen von 1-5) und anschließend die Werte der fünf abgefragten Marktstrukturcharakteristika aufaddiert, so dass sich ein Index mit einem Wertebereich von 5 bis 25 ergibt. Niedrige Werte sprechen hier für eine sehr günstige Einschätzung der Marktstruktur, während höhere Werte von einer angespannten und durch Wettbewerbsdruck geprägten Lage zeugen.

Die Dummy-Kodierung wurde wie folgt vorgenommen: eine günstige Einstufung der Marktstruktur entspricht einem Gesamt-Index-Wert von 1 bis 15, ein eher ungünstige Bewertung der Marktstruktur entspricht Gesamt-Index-Werten von 16 bis 24.

Zur differenzierten Analyse der markt- und branchenspezifischen Einflüsse liegen zudem Aussagen hinsichtlich der Höhe der Eintrittsbarrieren, zur Rivalität der bestehenden Unternehmen sowie zur Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste vor. Die Operationalisierung der einzelnen markt- und branchenspezifischen Einflüsse zur Erstellung des Index der Marktstruktur entnehmen sie bitte den folgenden Kapiteln 5.4.2.2.1 bis 5.4.2.2.3.

#### 5.4.2.2.1 Eintrittsbarrieren

In allen Branchen ergeben sich so genannte Eintrittsbarrieren. Darunter werden grundsätzliche Vorteile der Konkurrenten verstanden, die bereits in der Branche tätig sind. Dazu gehören z.B. Kostenvorteile, Zugang zu Vertriebskanälen, Bekanntheit der Marke beim Kunden etc. Die Kenntnis der Eintrittsbarrieren und die Abschätzung ihrer Höhe sind ein wesentlicher Bestandteil der Gründungskonzeption. So können durch den Einbezug dieses Elementes die Gründe für ein frühzeitiges Ausscheiden aus dem Wettbewerb verringert oder sogar vermieden werden.

Ein neugegründetes Unternehmen stellt für die etablierten Wettbewerber einer Branche i.d.R. einen potentiellen Konkurrenten dar. Für das neugegründete Unternehmen ist es dagegen vorerst nicht entscheidend nach potentiellen Konkurrenten Ausschau zu halten. Vielmehr ist es für sie von Bedeutung die Zusammenhänge in Bezug auf die Gefahren des eigenen Markt- bzw. Brancheneintritts zu erkennen. Diese hängen „von den existierenden Eintrittsbarrieren sowie den absehbaren Reaktionen der etablierten Wettbewerber ab. Sind die Barrieren hoch und/oder muss der neue Anbieter scharfe Gegenmaßnahmen seitens der Eingesessenen erwarten, so ist die Gefahr des Eintritts gering.“<sup>368</sup> Umgekehrt bedeutet dies für das neugegründete Unternehmen, dass es schwer sein wird in diese Branche einzudringen und in ihr erfolgreich tätig zu werden.

Porter führt eine Reihe von Eintrittsbarrieren auf. Für neugegründete Unternehmen spielen dabei besonders die folgenden eine Rolle:<sup>369</sup>

1. Betriebsgrößensparnisse: Sie schrecken neugegründete Unternehmen ab, da diese gezwungen sind mit hohen Produktionsvolumen in den Markt einzusteigen oder Kostennachteile zu akzeptieren.

---

<sup>368</sup> Porter (1987), S. 29

<sup>369</sup> vgl. Porter (1987), S. 29ff

2. Produktdifferenzierung: Die Gefahren der Produktdifferenzierung liegen für neugegründete Unternehmen darin, dass etablierte Mitbewerber über die bekannteren Marken und häufig über Kundenloyalität verfügen. Dadurch ist das neue Unternehmen gezwungen erhebliche Mittel aufzuwenden, um die bestehende Loyalität zu überwinden.
3. Zugang zu den Vertriebskanälen: Um in die von etablierten Unternehmen benutzten Vertriebskanäle einzudringen, ist ein neugegründetes Unternehmen häufig gezwungen, gemeinsame Werbeaktionen mit den Vertriebspartnern, Preissenkungen, etc. zu akzeptieren. Diese Erträge fließen aber den Abnehmern zu und schmälern die anfangs dringend benötigten Gewinne.
4. Größenunabhängige Kostennachteile: Unter diese Gruppe fallen z.B. der Besitz von Produktionstechnologie, der günstige Zugang zu Rohstoffen, günstige Standorte und die Vorteile der Lern- oder Erfahrungskurve. Dem Gründungsunternehmen wird es vielfach schwer fallen diese Vorteile aufzuholen.

Vielfach hängen die Eintrittsbarrieren mit den Austrittsbarrieren zusammen. In Bezug auf die Rentabilität einer Branche kommt Porter zu dem folgenden Ergebnis:<sup>370</sup>

		Austrittsbarrieren	
		Niedrig	Hoch
Eintrittsbarrieren	niedrig	Niedrige, stabile Erträge	Niedrige, unsichere Erträge
	hoch	Hohe, stabile Erträge	Hohe, unsichere Erträge

Tabelle 20: Barrieren und Rentabilität nach Porter (1987)

Diesen Zusammenhang sehen auch Szyperski und Nathusius. Sie führen dazu aus, dass das Erkennen guter Gewinnchancen durch den Gründer sinnlos ist, wenn ein Zutritt zu dem angestrebten Markt nicht möglich ist.<sup>371</sup>

Bzgl. des Zusammenhangs zwischen den Eintrittsbarrieren und dem unternehmerischen Erfolg lässt sich folgender Wirkungszusammenhang vermuten:

**THESE 1.11:** Unternehmen, die in einem Markt mit niedrigen Eintrittsbarrieren tätig sind, weisen eine höhere Wahrscheinlichkeit eines Beschäftigten- und Umsatzzuwachses auf, als Unternehmen, die in einem Markt mit hohen Eintrittsbarrieren tätig sind.

Die Höhe der Eintrittsbarrieren wird durch die Frage 2.3: „Wie hoch sind die Eintrittsbarrieren (Vorteile der Konkurrenten, die bereits in der Branche tätig sind?“ repräsentiert. Antworten sind auf einer fünfstufigen Skala von 1 = „sehr niedrig“ bis 5 = „sehr hoch“ möglich.

Die Dummy-Kodierung des Einflussfaktors der Einschätzung der Eintrittsbarrieren wurde wie folgt vorgenommen: eine Einstufung der Eintrittsbarrieren als „niedrig“ entspricht einer Bewertung mit 1 bis 3, eine Einstufung als hoch entspricht Werten von 4 bis 5.

#### 5.4.2.2 Rivalität unter bestehenden Unternehmen

Die Rivalität unter den bestehenden Unternehmen entsteht i.d.R. durch eine Reihe zusammenwirkender struktureller Faktoren. Zu diesen gehören u.a.:<sup>372</sup>

1. Zahlreiche oder gleich ausgestattete Wettbewerber,
2. Langsames Branchenwachstum,
3. Hohe Fix- und Lagerkosten,
4. Große Kapazitätserweiterungen,
5. Hohe Austrittsbarrieren.

Der Erfolg von Unternehmen wird auch von der wirtschaftlichen Spezialisierung und der Wettbewerbssituation auf den Absatzmärkten beeinflusst (vgl. hierzu Henderson, 1988-, Stahl, 1995). Ähnlich wie bei

<sup>370</sup> vgl. Porter (1987), S. 48

<sup>371</sup> Szyperski/Nathusius (1977), S. 65

<sup>372</sup> vgl. Porter (1987), S. 42

der Ableitung der Hypothesen zu den Standortfaktoren kann einerseits argumentiert werden, dass eine große Zahl an Unternehmen mit ähnlichen Wirtschafts- und Innovationsaktivitäten sich über Lokalisationseffekte positiv auf das Wachstum von Unternehmen auswirkt. Andererseits können Wettbewerbsaspekte und negative Externalitäten durch die räumliche Nähe zu ähnlichen Unternehmen angeführt werden, die sich negativ auf das Wachstum der Unternehmen auswirken.

Die empirischen Ergebnisse zu den Standorten junger innovativer Unternehmen und deren überregionalen bzw. internationalen Absatzmärkten deuten auf eine vergleichsweise geringe Bedeutung des Wettbewerbsaspektes hin (vgl. Roberts, 1991; Kulicke et al., 1993; Storey und Tether, 1997). Bei diesen Unternehmen dürften vielmehr die durch mit der räumlichen Nähe verbundenen Externalitäten überwiegen (vgl. Saxenian, 1990; Höppl, 1990; Roberts, 1991), wobei weder die theoretische noch empirische Literatur deutliche Hinweise auf die Richtung der Effekte liefert.

Auf die verschiedenen Rivalitätselemente soll nicht näher eingegangen werden. Das Wissen um die Rivalität einer Branche ist für den Unternehmensgründer bei der Entscheidung zur Wahl seiner Branche von erheblicher Bedeutung. Bei einer hohen Rivalität unter den etablierten Wettbewerbern wird es für ihn schwer werden, erfolgreich mit seinem Unternehmen zu bestehen. Hat er sich dagegen mit diesem Faktor beschäftigt, weiß er zumindest um die Höhe der Risiken, die ihn erwarten.

Dementsprechend soll das Empfinden der Rivalität in der Branche anhand der Überprüfung folgender Thesen analysiert werden.

**THESE 1.12:** Unternehmen, die in einem Markt tätig sind, der sich durch eine niedrige Konzentration ähnlicher Wirtschafts- und Innovationsaktivitäten am Standort des Unternehmens auszeichnet, weisen eine höhere Wahrscheinlichkeit eines Beschäftigten- und Umsatzzuwachses auf, als Unternehmen, die in einem Markt tätig sind, der sich durch eine hohe Konzentration ähnlicher Wirtschafts- und Innovationsaktivitäten am Standort des Unternehmens auszeichnet.

**THESE 1.13:** Unternehmen, die in einem Markt tätig sind, auf dem sich der Wettbewerbsdruck in den vergangenen drei Jahren verringert hat, weisen eine höhere Wahrscheinlichkeit eines Beschäftigten- und Umsatzzuwachses auf, als Unternehmen, die in einem Markt tätig sind, auf dem sich der Wettbewerbsdruck innerhalb der letzten drei Jahre stark erhöht hat.

Die Rivalität der bestehenden Unternehmen innerhalb einer Branche wird durch die Fragen 2.4: „Wie schätzen Sie die Konzentration ähnlicher Wirtschafts- und Innovationsaktivitäten an Ihrem Standort ein?“ mit Antwortmöglichkeiten auf einer fünfstufigen Skala von 1 = „sehr niedrig“ bis 5 = „sehr hoch“

sowie durch Frage 2.5: „Der Wettbewerbsdruck hat sich in den letzten drei Jahren ... (Antworten auf einer fünfstufigen Skala von 1 = „stark verringert“ bis 5 = „stark erhöht“)?“ abgefragt.

Die Dummy-Kodierung der beiden Faktoren der Rivalität in der Branche wurde wie folgt vorgenommen: eine Einstufung der Konzentration ähnlicher Wirtschafts- und Innovationsaktivitäten als „niedrig“ sowie die „Verringerung des Wettbewerbsdrucks“ entspricht Werten von 1 bis 3, eine Einstufung der Konzentration ähnlicher Wirtschafts- und Innovationsaktivitäten als „hoch“ sowie eine empfundenen „Erhöhung“ des Wettbewerbsdrucks entspricht Werten von 4 bis 5.

#### 5.4.2.2.3 Bedrohung durch Ersatzprodukte und –dienste

Auch die Kenntnis der möglichen Substitutionsprodukte und –dienste erlaubt dem Gründer eine bessere Einschätzung der Situation seines Unternehmens. Bei ihnen handelt es sich um Produkte/Dienstleistungen, welche die gleiche Funktion erfüllen wie die vom Gründer angebotenen.

In vielen Fällen ist zwar der Gründer derjenige, der versuchen wird in der Branche durch Ersatzprodukte Marktanteile zu erobern. Für ihn kommt der „Einfluss von Ersatzprodukten (...) in der Preiselastizität der Nachfrage nach dem Produkt der Branche zum Ausdruck. Je attraktiver die von den Ersatzprodukten

angebotene Preis/Leistungs-Alternative ist, desto größer sind die Chancen Branchengewinne zu erzielen.<sup>373</sup>

Für den Gründer ist diese Erkenntnis in zweierlei Hinsicht von Bedeutung:

1. Er muss sich fragen ob die Preis/Leistungs-Alternative seiner Produkte ausreicht, in die Branche der etablierten Wettbewerber einzudringen.
2. Im Rahmen der Konzeption des Gründungsunternehmens gilt es nach möglichen Ersatzprodukten für das eigene Angebot Ausschau zu halten und diese in die strategischen Überlegungen und Entscheidungen einzubeziehen.

Die Auseinandersetzung mit den Preisen der wichtigsten Konkurrenzprodukte und –dienstleistungen und der Vergleich mit den Preisen der eigenen Produkte bzw. Dienstleistungen sind also in die Untersuchung der Erfolgsfaktoren neugegründeter Unternehmen miteinzubeziehen. Ebenso die Leistungsfähigkeit der wichtigsten Konkurrenzprodukte bzw. –dienstleistungen in die Gründungsüberlegungen und der Vergleich mit der Leistungsfähigkeit der eigenen Produkte/Dienstleistungen. Sowie der Vergleich des Preis-Leistungs-Verhältnisses der eigenen Produkte bzw. Dienstleistungen mit dem der wichtigsten Konkurrenzprodukte bzw. –dienstleistungen und der Einbezug möglicher Ersatzprodukte in die Gründungsüberlegungen.

Bzgl. der Bedrohung durch Ersatzprodukte- und Dienste in Interaktion mit dem unternehmerischen Erfolg werden folgende Wirkungszusammenhänge formuliert:

**THESE 1.14:** Unternehmen, die auf einem Markt tätig sind, in dem die Eintrittswahrscheinlichkeit neuer Wettbewerber in den nächsten drei Jahren als niedrig eingestuft wird, weisen eine höhere Wahrscheinlichkeit eines Beschäftigten- und Umsatzzuwachses auf, als Unternehmen, die in einem Markt tätig sind, in dem die Eintrittswahrscheinlichkeit neuer Wettbewerber als hoch eingestuft wird.

**THESE 1.15:** Unternehmen, die die Gefahr neuer Wettbewerber in ihrem Markt als niedrig einstufen, weisen eine höhere Wahrscheinlichkeit eines Beschäftigten- und Umsatzzuwachses auf, als Unternehmen, die die Gefahr des Eintritts neuer Wettbewerber als für ihr Unternehmen hoch einstufen.

Die Bedrohung durch Ersatzprodukte und –dienste lässt sich an den Fragen 2.6: „Wie beurteilen Sie die Wahrscheinlichkeit, dass in den nächsten drei Jahren neue Wettbewerber eintreten?“ und 2.7: „Inwieweit bedeutet der Eintritt neuer Wettbewerber in Ihren Markt eine Gefahr für Ihr Unternehmen?“ abmessen. Auf Frage 2.6 kann man auf einer fünfstufigen Skala von 1 = „sehr niedrig“ bis 5 = „sehr hoch“ antworten. Frage 2.7 lässt Antwortmöglichkeiten auf einer fünfstufigen Skala von 1 = „keine Gefahr“ bis 5 = „hohe Gefahr“ zu.

Die Dummy-Kodierung der beiden Faktoren der Bedrohung durch Ersatzprodukte und –dienste wurde wie folgt vorgenommen: eine Einstufung der Eintrittswahrscheinlichkeit neuer Wettbewerber sowie der empfundenen Gefahr durch diese als „niedrig“ entspricht einer Bewertung mit 1 bis 3, eine Einstufung dieser beiden Faktoren als „hoch“ entspricht Werten von 4 bis 5.

#### 5.4.2.3 Gründungsinfrastruktur

Es ist unbestritten, dass eine qualitativ wie quantitativ ein gewisses Level erreichende Ausstattung mit Elementen der gründungsorientierten Infrastruktur eine Voraussetzung für den Erfolg von Unternehmensneugründungen ist.

Allgemein besteht die Gründungsinfrastruktur neben den Marktnischen und dem Wettbewerb mit schon etablierten Unternehmen aus den im unternehmerischen Umfeld vorhandenen Ressourcen. Diese sind über die verschiedensten Arten von Austauschbeziehungen über verschiedenste Ressourcenträger zu-

<sup>373</sup> Porter (1987), S. 49



gänglich. Dabei handelt es sich um Personen oder Institutionen, die das neugegründete Unternehmen in der Nachgründungsphase unterstützen.

#### **5.4.2.3.1 Nichtmarktförmige Austauschbeziehungen**

Im Rahmen von nicht-marktförmigen Austauschbeziehungen sind folgende Organisationen und Personen zur Unterstützung junger Unternehmer sehr wichtig, wenn es um den Zugang zu Ressourcen geht: zu unterscheiden sind einerseits die Unterstützung durch kommerzielle Dienstleister und öffentliche Stellen. Andererseits ist der Zugang zu Ressourcen auch über die Mitgliedschaft in verschiedenen Institutionen möglich. Zudem ist der Zugang zu Ressourcen über anderweitige keiner konkreten Person oder Organisation zuzuordnenden Informationsquellen zu erwähnen.

Zu den kommerziellen Dienstleistern können folgende Institutionen gezählt werden: Steuerberater und Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte, Banken, Unternehmensberater, Werbeagenturen sowie Multimedia-unternehmen.

Den öffentlichen Stellen gehören folgende Institutionen oder Personen als Ressourcenträger an: neben der öffentlichen Wirtschaftsförderung, Gründungshelfern- und -beratern, Technologie- und Gründerzentren, Forschungsinstituten und Hochschulen gehören auch Inkubatororganisationen, insbesondere im naturwissenschaftlich-technischen Bereich, Technologie-, Forschungs- und Wissenstransferstellen sowie Schulungs- und Beratungseinrichtungen zu den Ressourcenträgern. Gründerzentren, Technologiezentren, Forschungs- und Technologieparks sowie Gewerbehöfe werden häufig auch als Standortgemeinschaften bezeichnet.

Da unter anderen auch in Technologie- und Gründerzentren angesiedelte Unternehmen befragt wurden, sollen im Folgenden die Vor- und Nachteile derartiger Standortgemeinschaften etwas detaillierter beleuchtet werden.

Gründerzentren können angehenden Unternehmen Gewerberaum zu sehr günstigen Preisen vermieten und die Overhead-Kosten niedrig halten, weil sich mehrere Firmen die Kosten für Fax- und Kopiergeräte, Sekretariat oder Telefonservice usw. teilen. Unternehmen, die in einem Gründerzentrum angesiedelt sind können auch von der dort verfügbaren Infrastruktur profitieren. So stehen beispielsweise Besprechungsräume zur stundenweisen Nutzung zur Verfügung, ohne dass die für die Einrichtung eines eigenen Besprechungsraumes anfallenden Investitionskosten von den neugegründeten Unternehmen alleine zu tragen wären. Neben diesen kostenrelevanten Aspekten können Gründerzentren ein kooperationsfreundliches Klima zwischen den in ihnen angesiedelten Unternehmen schaffen. Aufgrund der räumlichen Nähe können informelle Treffen der Unternehmer stattfinden, was zu einer Verbesserung des Informationsaustausches beitragen kann. Die Verfügbarkeit von Partnern unmittelbar vor Ort kann zu einer Reduktion der normalerweise mit der Anbahnung von Kooperationsbeziehungen verbundenen Informations- und Suchkosten führen. Gründungszentren sind sehr häufig Universitäten angegliedert, die meist kostenlose Beratung anbieten oder nur geringe Gebühren verlangen. Häufig bietet das Zentrumsmanagement Beratungsleistungen in allen Fragen des Aufbaus und der Entwicklung der Unternehmen an. Wichtige Informationen werden in den Zentren gesammelt und den Unternehmen zugänglich gemacht. Dies betrifft insbesondere Mitteilungen über neue Förderprogramme. Darüber hinaus können neugegründete Unternehmen auch von dem regionalen Netzwerk des Zentrumsmanagements profitieren. Dies kann den Kontaktaufbau zu Kunden, Kooperationspartnern und Kapitalgebern erleichtern.

Auf der anderen Seite sind die räumlichen Ausdehnungsmöglichkeiten in einem Gründerzentrum beschränkt. Insbesondere zügig wachsende Unternehmen stoßen in den Zentren schnell an Kapazitätsgrenzen, die sie zum Auszug zwingen. Ein Nachteil resultiert aus diesen beschränkten räumlichen Ausdehnungsmöglichkeiten jedoch nur dann, wenn die Kosten für den notwendigen Umzug des Unternehmens im Falle eines anderen Standortes nicht angefallen wären. Insgesamt ist davon auszugehen, dass neugegründete Unternehmen, die in einem Gründerzentrum angesiedelt sind, Vorteile bei der Anbahnung von Kooperationen aufweisen, besser informiert sind und geringere Fixkosten für die Errichtung

der räumlichen Infrastruktur tragen müssen. Ihre Entwicklung verläuft daher vermutlich erfolgreicher als die Entwicklung der Unternehmen, die einen Standort außerhalb eines Gründerzentrums wählen.

Auch die Mitgliedschaft in Kammern, Berufs- und/oder Wirtschaftsverbänden sowie Vereinen kann als Informations- und Beratungsquelle dienen. Als Informationsquellen können neben den bisher genannten Institutionen und Personen auch Messen und Kongresse, Informations- und Fortbildungsveranstaltungen dienen. Auch die Rekrutierung von Spezialisten, der Erwerb von Lizenzen sowie die Beteiligung oder gar der Kauf innovativer Unternehmen ermöglicht es an fehlende Ressourcen zu gelangen oder die Kompetenzen des eigenen Unternehmens zu erweitern. Nicht zu vergessen ist das Internet als Informationsquelle. Dieses Medium bietet überaus zahlreiche Möglichkeiten weltweit an Informationen zu gelangen und ist wertvolles Mittel der Kommunikation.

All diese Personen und Institutionen ermöglichen einen Zugriff auf Ressourcen der unterschiedlichsten Art. Diese nicht-marktförmigen Austauschbeziehungen ermöglichen aber nicht nur den Zugang zu Ressourcen im materiellen Sinne, sondern auch die Möglichkeit relevante Kontakte zu knüpfen. Wie schon die soziologische Perspektive sozialer Netzwerke gezeigt hat, ist es ein großer Vorteil bzgl. der Gründung eines neuen Unternehmens eine Fülle von Kontakten zu haben.

Die bisherigen Ausführungen erlauben die Erstellung folgender Wirkungsthesen:

**THESE 1.16:** Unternehmen, die in hohem Maße „*externe kommerzielle Dienstleistungen*“ in Anspruch nehmen, weisen eine höhere Wahrscheinlichkeit eines Beschäftigten- und Umsatzwachses auf, als Unternehmen, die nur in geringem Maße oder gar nicht auf diese externen Ressourcen zurückgreifen.

Diese These ist übertragbar auf die weiteren Möglichkeiten des Zugriffs auf Ressourcen im unternehmerischen Umfeld, als da wären: die *Nutzung der Unterstützung durch öffentliche Stellen*; die *Mitgliedschaften in Institutionen sowie anderen Vereinigungen* und der Zugriff auf Ressourcen über *anderweitige Informationsquellen*.

Für andere Formen nicht-marktförmiger Austauschbeziehungen werden folgende Indikatoren herangezogen:

- Inanspruchnahme externer kommerzieller Dienstleistungen;
- Nutzung der Unterstützung durch öffentliche Stellen;
- Mitgliedschaften in Institutionen sowie anderen Vereinigungen und
- der Zugriff auf Ressourcen über anderweitige Informationsquellen.

Diese Indikatoren werden über die folgenden Fragen im Fragebogen erhoben: Frage 3.1: „Welche kommerziellen Dienstleister haben Sie während der Jahre nach der Gründung in Anspruch genommen und wie zufrieden waren Sie mit diesen?“; Frage 3.2: „Von welchen öffentlichen Stellen haben Sie während der Jahre nach der Gründung Unterstützungsleistungen erfahren und wie zufrieden waren Sie mit diesen?“; Frage 3.3: „In welchen der folgenden Institutionen sind Sie Mitglied und wie zufrieden waren Sie mit deren Unterstützungsleistungen?“; Frage 3.4: „Welche Informationsquellen haben Sie zusätzlich für Ihr Unternehmen genutzt und wie zufrieden waren Sie mit diesen?“. Zudem wird noch jeweils die Zufriedenheit mit der jeweiligen Leistung der Ressourcenträger auf einer fünfstufigen Skala von 1 = „sehr zufrieden“ bis 5 = „unzufrieden“ abgefragt.

Neben der Überprüfung der Erfolgswirksamkeit einzelner Aspekte der Nutzung nicht-marktförmiger Austauschbeziehungen werden zusätzlich vier die Wirksamkeit der Inanspruchnahme der den einzelnen Gruppen zuzuordnenden Ressourcenquellen zusammenfassenden Indizes in ihrer Erfolgswirksamkeit überprüft.

Konkret werden vier Indizes für das Ausmaß der erhaltenen Unterstützung durch nicht-marktförmige Austauschbeziehungen berechnet: (1) ein Index der Unterstützung durch externe kommerzielle Dienstleister, (2) ein Index der Unterstützung durch öffentliche Stellen, (3) ein Index der Unterstützung durch Mitgliedschaften in Institutionen und (4) ein Index der Nutzung von Informationsquellen. Das Ausmaß der erhaltenen Unterstützungsleistungen lässt sich leicht anhand der jeweiligen Dummy-Variablen der einzelnen abgefragten Austauschbeziehungen berechnen. Es werden jeweils für die vier



Indizes die Werte der jeweiligen Dummy-Variablen aufaddiert. So ergibt sich für den Index der Unterstützung durch externe Dienstleister ein Wertebereich zwischen 0 und 6. Die nur sehr selten genutzten sonstigen kommerziellen Dienstleister werden bzgl. der Indexberechnung außen vor gelassen. Für den Index der Unterstützung durch öffentliche Stellen ergeben sich Werte zwischen 0 und 7. Für den Index der Unterstützung durch Mitgliedschaften ergibt sich ein Wertebereich zwischen 0 und 4. Hier werden ebenfalls die Angaben zu sonstigen Mitgliedschaften außen vor gelassen. Für den Index der genutzten Informationsquellen liegen die Werte zwischen 0 und 6.

Die Dummy-Kodierung der vier Indizes wurde wie folgt vorgenommen: die Nutzung kommerzieller Dienstleister „in hohem Maße“ entspricht den Werten 5 oder 6, eine „geringe Nutzung“ entspricht Werten von 0 bis 4. Die Nutzung öffentlicher Stellen in „hohem Maße“ entspricht Werten von 2 bis 7, die Nutzung „in niedrigem Maße“ den Werten 0 oder 1. Die Inanspruchnahme von Mitgliedschaften „in hohem Maße“ entspricht Werten von 2 bis 4, die Nutzung „in niedrigen Maße“ den Werten 0 oder 1. Die Nutzung von Infoquellen „in hohem Maße“ entspricht Werten von 4 bis 6, die Nutzung dieser „in niedrigem Maße“ Werten von 0 bis 3.

Die folgende nun differenziertere auf einzelne externe Ressourcenquellen im unternehmerischen Umfeld bezogene These ist auf alle den Klassen der kommerziellen Dienstleister, der öffentlichen Stellen, der Mitgliedschaften und den Informationsquellen zuzuordnenden *einzelnen Ressourcenquellen* übertragbar.

**THESE 1.17:** Unternehmen, die „*Steuerberater/Wirtschaftsprüfer*“ in Anspruch nehmen, weisen eine höhere Wahrscheinlichkeit eines Beschäftigten- und Umsatzzuwachses auf, als Unternehmen, die diese externe Ressource nicht in Anspruch nehmen.

Die Differenzierung zwischen regionaler bzw. überregionaler Nutzung der Möglichkeiten der Ressourcenerweiterung über nicht-marktförmige Austauschbeziehungen ermöglicht eine Überprüfung des Erfolgseinflusses der überregionalen Nutzung nicht-marktförmiger Austauschmöglichkeiten. Die Fragenkomplexe 3.1 bis 3.3 boten die Antwortoption „überregional“ an, für den Fall, dass die entsprechenden Ressourcenquellen überregional in Anspruch genommen wurde.

**THESE 1.18:** Unternehmen, die überregional auf „*kommerzielle Dienstleister*“ zurückgreifen, weisen eine höhere Wahrscheinlichkeit eines Beschäftigten- und Umsatzzuwachses auf, als Unternehmen, die diese ausschließlich regional in Anspruch nehmen

Diese These lässt sich wiederum auf die Gruppe der *öffentlichen Stellen* und der *Mitgliedschaften* übertragen. Für die Gruppe der Informationsquellen konnte eine Differenzierung in eine regionale bzw. überregionale Nutzung nicht abgefragt werden.

## 5.5 Strategische Entscheidungen

Die strategischen Entscheidungen über die Lebensphasen beschreiben den Aktionsraum der Akteure. Damit werden Wahlmöglichkeiten aufgezeigt, die von dem Gründer vor dem jeweils bestehenden Bedingungsrahmen getroffen werden können. Strategische Entscheidungen können innerhalb der jeweiligen Phasen der Unternehmensentwicklung getroffen werden. In dieser Arbeit stehen zwangsläufig die strategischen Entscheidungen der Nachgründungsphase im Vordergrund.

Ausgangspunkt betrieblicher Einstiegsstrategien ist die vor allem in der Organisationsökologie artikuliert Vermutung, dass betriebliche Strategien, die in der Anfangsphase einer Gründung festgelegt werden, einen dauerhaften Einfluss auf die Erfolgchancen eines Unternehmens haben. In diesem Abschnitt soll eine Analyse der „Nettoeffekte“ der strategischen Entscheidung für oder gegen eine Kooperation erfolgen, die Abhängigkeit dieser von den jeweiligen Umfeldbedingungen im Hinterkopf behaltend.

Der sicherlich prominenteste und am häufigsten verwendete Ansatz zur Erklärung des Zusammenhangs von Strategie und Unternehmenserfolg ist der industrieökonomische Ansatz bzw. die neueren Entwicklungen der Wettbewerbstheorie. Die Organisationsökologen untersuchen die Erfolgsrelevanz betrieblicher Strategien i.d.R. in Abhängigkeit von den jeweiligen Umfeldbedingungen (es werden also Interakti-

onseffekte zwischen betrieblichen Strategien und Umfeldfaktoren postuliert). Sofern eine Kooperation die kostengünstigste Austauschform im Vergleich zu anderen darstellt kann auch die Transaktionskostentheorie zur Erklärung des Erfolges von Unternehmen beitragen. Ebenso der Resource Dependence-Ansatz, sofern das Eingehen von Kooperationsbeziehungen den besten Zugang bzw. die beste Kontrolle von Ressourcen aus dem Umfeld ermöglicht. Aber auch der netzwerktheoretische Ansatz lässt sich auf die Erklärung des Erfolgseinflusses von Kooperationsbeziehungen anwenden, auch wenn dieser vorrangig auf die Einbettung des Unternehmensgründers in das mikrosoziale Umfeld zielt. Bezieht man sich auf die Definition des Kooperationsbegriffes<sup>374</sup>, so kann ein angestrebtes Unternehmensziel der Zugriff auf Ressourcen sein. Die Charakteristika des sozialen Netzwerkes können einen wesentlichen Beitrag liefern, wenn es um die Beschreibung und Erklärung der Vielgestaltigkeit der Summe aller Kooperationsbeziehungen eines Unternehmens und deren Einfluss auf den Erfolg geht.

### 5.5.1 Kooperationsentscheidung – Kooperationsintensität

Nachdem die Unternehmensgründung formal vollzogen ist, gilt es im Rahmen der Entwicklung des Unternehmens folgende Entscheidung zu treffen: die Entscheidung zwischen eigenem selbstständigen Wachstum (z.B. Diversifikation), der Fusion mit anderen Unternehmen (Konzentration) oder Kooperation.<sup>375</sup> Vorausgesetzt wird, dass ein Unternehmen bereits auf der Grundlage einer Situationsanalyse die bedeutenden Meilensteine der zukünftigen Unternehmensentwicklung in einer Grundstrategie abgesteckt hat.

Es gibt eine Vielzahl von Motiven bzw. Situationen, die als Anlass für das Eingehen von Kooperationen genannt werden können. Im Folgenden sollen exemplarisch einige genannt werden. Strukturelle Veränderungen durch technischen und wirtschaftlichen Fortschritt erfordern Konsequenzen für Entwicklung, Marketing, Produktion oder Verkauf, die mit eigenen Kräften nicht mehr zu bewältigen sind; das erforderliche Know-how fehlt, um alle Teilleistungen selbst zu erbringen; der Kostendruck durch nicht beeinflussbare Faktoren zwingt zur Umorientierung in Bezug auf die Leistungsfähigkeit einzelner Unternehmensbereiche; die mit den eigenen Produkten angesprochenen Kundenkreise könnten zur besseren Ausnutzung des Managements auch mit anderen Produkten angesprochen werden; nicht ausreichende Kapitalbasis für den Aufbau einer Großfertigung bzw. nicht ausreichendes Vertriebsnetz für entsprechende Absatzmöglichkeiten; Vorhandensein von Konzentrationstendenzen im Wettbewerb, auf der Lieferantenseite oder auf der Abnehmerseite erfordern Konsequenzen in Bezug auf Marktstellung und ggf. Unternehmensgröße; über regionale und nationale Grenzen hinweg öffnen sich größere Märkte, die organisatorisch und kapitalmäßig mit eigenen Kräften nicht zu bearbeiten sind.

Daher gilt es der jeweiligen Situation, dem jeweiligen unternehmerischen Umfeld und den jeweiligen Unternehmenszielen entsprechend für die einzelnen Unternehmensbereiche zwischen Alleingang oder Kooperation zu entscheiden. Die ökonomische Bewertung der alternativen Abwicklungsformen kann anhand des Transaktionskostenansatzes vorgenommen werden.

Zum Beispiel ist im Rahmen der Organisation der Leistungserstellung darüber zu entscheiden, welche Leistungen (z.B. Forschungs- und Entwicklungsleistungen) selberbracht und welche fremdbezogen werden sollen. Auch in der Phase der Markteinführung der eigenen Produkte und Leistungen ist zwischen dem Spektrum möglicher Abwicklungsformen vom vollständigen Eigenvertrieb bis zum kompletten Fremdvertrieb zu entscheiden.

Sofern man sich für eine Kooperationsbeziehung als geeignete Koordinationsform zur Erreichung der Ziele des Unternehmens entschieden hat gibt es einige Punkte zu beachten, die sich als problematisch erweisen und auch häufig dazu führen, dass eine Kooperation trotz Kooperationswunsch nicht zustande kommt. Als problematisch erweisen sich häufig die Identifikation bzw. das Finden eines geeigneten Kooperationspartners sowie die Abschätzung seiner Leistungsfähigkeit. Zudem ist auch des Öfteren der

---

<sup>374</sup> Laut Arbeitsdefinition ist unter dem Begriff der Kooperation die freiwillige Zusammenarbeit von rechtlich selbstständigen Unternehmen, die ihre wirtschaftliche Unabhängigkeit partiell zugunsten eines koordinierten Handelns aufgeben, um angestrebte Unternehmensziele im Vergleich zum individuellen Vorgehen besser erreichen zu können, zu verstehen.

<sup>375</sup> Vgl. Rasche (1970), S. 18ff.

als hoch eingeschätzte Koordinationsaufwand ein Kooperationshindernis. Nicht zu vergessen sind diejenigen Unternehmen, die in der Koordinationsform der Kooperation für ihr Unternehmen keinerlei Vorteile erkennen können und demnach dieser keinen Sinn beimessen.

Generelle Hypothesen über den Zusammenhang zwischen dem Umfang der Kooperation und dem Unternehmenserfolg können aus der bisher angeführten Argumentation nicht gewonnen werden. Dazu wären genaue Kenntnisse der Charakteristika der einzelnen Kooperationsprojekte, der Kooperationseigenschaften sowie der Kooperationspartner eines Unternehmens von Nöten. In dieser Arbeit soll jedoch die Auswirkung der Gesamtheit der Kooperationsbeziehungen der Unternehmen auf den Erfolg überprüft werden.

Zielgröße empirischer Untersuchungen zu Kooperationsbeziehungen ist meist der Erfolg von Kooperationsbeziehungen und nicht direkt die Auswirkung von Kooperationsbeziehungen auf den unternehmerischen Erfolg. Der Kooperationserfolg als Zielgröße impliziert allerdings fast immer die Annahme, dass aus Kooperationsbeziehungen, sofern diese der jeweiligen Definition entsprechend erfolgreich ablaufen, nachhaltige Wettbewerbsvorteile resultieren und somit langfristig möglicherweise auch ein Erfolg des Unternehmens. So schreiben zahlreiche Studien Kooperationsbeziehungen die Sicherung und Verbesserung der Wettbewerbsposition zu oder beschreiben Kooperationen sogar direkt als strategische Option gegen den sich verschärfenden Wettbewerb.<sup>376</sup>

Um nun den Einfluss eingegangener Kooperationsbeziehungen auf den Erfolg von Unternehmen in dieser Studie überprüfen zu können, muss also zunächst abgefragt werden, ob Kooperationsbeziehungen eingegangen wurden in Bezugnahme auf die jeweilige Situation, und sofern bisher nicht kooperiert wurde, der Grund für das Nicht-Eingehen von Kooperationsbeziehungen.

Als Kooperationsbetriebe gelten solche, welche die Kooperationsfrage unabhängig von der Intensität (selten oder regelmäßig) bejaht haben. Als Nicht-Kooperationsbetriebe gelten solche, welche die Kooperationsfrage verneint haben.

Bzgl. des Nicht-Eingehens von Kooperationen bestätigen Kaufmann et al.<sup>377</sup> in ihrer Untersuchung die häufig gemachte Aussage, dass Kooperationen in der Anfangsphase mangels geeigneter Partner scheitern und zudem die organisatorischen Probleme der Kooperationsinitiative oftmals zu groß seien.

Zwischen der Kooperationsentscheidung und dem unternehmerischen Erfolg wird in Anschluss an die vorhergehenden Überlegungen folgende Wirkungsthese erstellt:

**THESE 1.19:** Unternehmen, die kooperieren, weisen eine höhere Wahrscheinlichkeit eines Beschäftigten- und Umsatzzuwachses auf, als Unternehmen, die nicht kooperieren.

Die Frage 4.1 „Kooperieren Sie – jenseits normaler Geschäftsbeziehungen – mit anderen Unternehmen, Institutionen oder Personen?“ dient der Erhebung der Kooperationsentscheidung an sich, aber auch der Intensität der Kooperationsbeziehungen, sofern sie eingegangen wurden. Als Antwortvorgaben stehen die Optionen regelmäßig, selten oder gar nicht zur Verfügung. Diese Frage kann somit zudem als Filterfrage gewertet werden, insofern als dass sich nun Kooperationsbetriebe von Nicht-Kooperationsbetrieben unterscheiden lassen.

Bzgl. des Zusammenhangs zwischen der Kooperationsintensität und dem unternehmerischen Erfolg wird folgende These formuliert:

**THESE 1.20:** Unternehmen, die eine höhere Kooperationsintensität aufweisen, d.h. regelmäßig kooperieren, weisen eine höhere Wahrscheinlichkeit eines Beschäftigten- und Umsatzzuwachses auf, als Unternehmen, die nur selten kooperieren, d.h. eine geringere Kooperationsintensität aufweisen.

Für die Kooperationsunternehmen soll zusätzlich noch der Zusammenhang zwischen der Situation, in der die Kooperationen eingegangen wurden und dem unternehmerischen Erfolg überprüft werden.

<sup>376</sup> Vgl. Brussig/Lohr/Semlinger/Strohwalde (1997), S. 212ff.; Friese (1998), S. 57ff.; Rupprecht-Däullary (1994), S. 32ff.; Baumgarten (1998), S. 25ff.

<sup>377</sup> Vgl. Kaufmann et al. (1990), S. 126-131

**THESE 1.21:** Unternehmen, die Kooperation als Ergänzung zum Geschäftsalltag ansehen und/oder mit einer Kooperation Problemen vorbeugen wollen, weisen eine höhere Wahrscheinlichkeit eines Beschäftigten- und Umsatzzuwachses auf, als Unternehmen, die anlässlich konkreter Probleme eine Kooperation eingehen.

Die Kooperationsbetriebe werden zusätzlich in Frage 4.8 gefragt: „In welcher Situation sind Sie Kooperationen eingegangen?“. Als Antwortvorgaben stehen hier folgende Optionen zur Verfügung: 1. es traten Probleme auf, die eine Kooperation erforderten, 2. wir haben kooperiert, um zukünftig auftretenden Problemen vorzubeugen, 3. Kooperationen dienen als Ergänzung zum normalen Geschäftsbetrieb und 4. ist die Angabe sonstiger Situationen und Gründe möglich.

Bei Nicht-Kooperationsbetrieben wird zusätzlich noch der Grund für das Nichteingehen von Kooperationsbeziehungen abgefragt: Frage 4.10 „Was war der Grund dafür, dass Sie bisher noch keine Kooperationen eingegangen sind?“. Folgende Antwortoptionen stehen hier zur Verfügung: 1. keine geeigneten Partner gefunden, 2. sehe keinen Sinn in einer Kooperation; 3. scheue den Aufwand einer Kooperation, 4. die Risiken waren zu groß, 5. sonstige Gründe für das Nicht-Eingehen von Kooperationsbeziehungen.

Worin bestehen nun die Vor- und Nachteile von Kooperationsbeziehungen in Bezug auf den unternehmerischen Erfolg? Diese Frage gilt es in den folgenden Abschnitten anhand einzelner Charakteristika von Kooperationsbeziehungen zu überprüfen.

Da es letztendlich das Zusammenspiel aus vielen Kooperationskomponenten ist, welches situationspezifisch und unternehmensabhängig eine erfolgreiche Kooperation ausmacht, kann bzgl. der in den folgenden Kapiteln 5.4.2 bis 5.4.5 im Detail dargestellten Kooperationscharakteristika – als da wären die Kooperationspartner, die Organisationsform, die Inhalte der Kooperation und die Kooperationsziele – nicht für jeden der Charakteristika der Einfluss auf den Erfolg der Kooperation und dem des Unternehmens beschrieben werden. Empirische Studien werden nur dann benannt, sofern sich diese thematisch mit dem einzelnen Kooperationscharakteristikum befassen.

### 5.5.2 Kooperationspartner

Ein wesentliches Problem, welches mit dem Eingehen von Kooperationsbeziehungen verbunden ist, ist die Wahl bzw. die Identifikation eines oder mehrerer geeigneter Kooperationspartner.

In der Münchner Studie von Brüderl und Preisendörfer<sup>378</sup> können einige Aufschlüsse über den Stellenwert der Netzwerktheorie in Bezug auf die Erklärung des Gründungserfolges gewonnen werden. Da zu dem Netzwerk eines Unternehmensgründers auch die verschiedensten Kooperationspartner zählen, sollen im Folgenden kurz die Möglichkeiten der Operationalisierung der Netzwerkvariablen anhand der Münchner Studie vorgestellt werden. Erfasst wurden in der Münchener Studie nicht allgemeine Merkmale der Netzwerkstruktur, in die ein Gründer eingebunden ist (Netzwerkgröße, Vielgestaltigkeit des Netzwerks usw.), sondern verschiedene Unterstützungsleistungen, die der Gründer in der Anfangsphase des Betriebes aus seinem sozialen Netzwerk erhalten hat. Konkret wurden vier Messziffern für das Ausmaß der aus dem egozentrierten Netzwerk erhaltenen Unterstützung verwendet: (1) ein Index der „Unterstützung durch „strong ties“, (2) ein Index der „Unterstützung durch weak ties“, (3) ein Index der „emotionalen Unterstützung durch den Ehe-/Lebenspartner“ und (4) die Information zur unentgeltlichen bzw. bezahlten Mitarbeit des Ehe-/Lebenspartners im Unternehmen.

In Anlehnung an Granovetter's Theorie des besonderen Nutzens entfernter Bekannter<sup>379</sup> misst der Index der „Unterstützung durch weak ties“ das Ausmaß der Unterstützung, die der Gründer durch schwache soziale Beziehungen erhalten hat, der Index der „Unterstützung durch strong ties“ die Unterstützung durch starke soziale Beziehungen. Als schwache Bindungen werden die Beziehungen zu früheren Ar-

<sup>378</sup> Vgl. Brüderl/Preisendörfer/Ziegler (1996)

<sup>379</sup> Vgl. Granovetter (1973), (1983)

beitgebern, früheren Arbeitskollegen, selbstständigen Bekannten eingestuft, als starke Bindungen die Beziehungen zum Ehe-/Lebenspartner, zu den Eltern, Verwandten und Freunden.<sup>380</sup>

Die empirischen Ergebnisse der Münchener Gründerstudie sprechen trotz der Schwächen der Operationalisierung und trotz eines relativ harten empirischen Tests mittels multivariater Analysen für den positiven Einfluss verschiedener „Netzwerkvariablen“ auf den unternehmerischen Erfolg und die Überlebenschancen. Granovetters Theorie von der Bedeutung schwacher sozialer Bindungen bestätigt sich nun auch im Kontext von Unternehmensgründungen. Diese These muss jedoch ergänzt werden um die These von der „Stärke der starken Bindungen“, denn Unterstützung von Seiten der Familie oder Freunde fördert den Erfolg neugegründeter Unternehmen in noch höherem Maße.<sup>381</sup>

In Anlehnung an die Studie von Brüderl und Preisendörfer sollen in dieser Arbeit die Unterstützungen der Unternehmen durch „weak“ und „strong ties“, welche sich ohne Probleme auch auf das Feld der kooperativen Austauschbeziehungen übertragen lassen, übernommen werden. Neben der Erhebung von Kooperationspartnern aus dem Bereich der „weak“ und „strong ties“ lassen sich die Kooperationspartner zusätzlich noch in die Bereiche der interindustriellen Partner, Partner aus dem Wissenschaftssektor und in die Kooperation mit öffentlichen Institutionen eingliedern. Den Kooperationspartnern, die unter die Rubrik der mikrosozialen Kontakte bzw. des sozialen Netzwerkes fallen werden also Organisationen bzw. Institutionen beiseite gestellt. Zu den interindustriellen Partnern zählen: Kunden, Produktlieferanten, Dienstleister sowie Firmen aus der gleichen oder aus anderen Branchen. Zu den wissenschaftlichen Partnern gehören: Hochschulen, außeruniversitäre Forschungseinrichtungen, Technologie- und Wissenstransferstellen, regionale Initiativen. Zu den öffentlichen Institutionen zählen: Berufs- und Wirtschaftsverbände, Kammern sowie Vereine.

Neben der Differenzierung der Kooperationspartner in „strong“ und „weak ties“, interindustrielle Partner, Partner aus der Wissenschaft und öffentliche Institutionen kann auch die regionale Ansiedlung der Kooperationspartner sowie die Richtung der Kooperation ein entscheidendes Erfolgskriterium sein.

Von dem geographischen Geltungsbereich ist die Herkunft des Kooperationspartners abzugrenzen. In Bezug auf dieses Merkmal können regionale, nationale und internationale Formen der Zusammenarbeit differenziert werden. Stammen die kooperierenden Unternehmen aus derselben Region bzw. demselben Staat, so liegt eine regionale bzw. nationale Partnerschaft vor. Um von einer internationalen Kooperation sprechen zu können, müssen die beteiligten Unternehmen aus verschiedenen Ländern stammen. Kooperieren zwei aus der gleichen Region stammende Unternehmen miteinander und erstreckt sich ihre Zusammenarbeit auf einen oder mehrere internationale Märkte, würde man ebenso von einer internationalen Kooperation sprechen, wie wenn Unternehmen unterschiedlicher Nationalität auf lediglich einem begrenzten regionalen Markt agieren.

Die Richtung der Kooperation gibt Aufschluss darüber, welchen Wirtschaftsstufen und –zweigen die zusammenarbeitenden Unternehmen angehören. Die horizontale Kooperation stellt eine Verbindung von Unternehmen dar, die zu der gleichen Branche und Wirtschaftsstufe zählen. Im Extremfall besteht die Möglichkeit, dass zueinander in unmittelbarem Wettbewerb stehende Unternehmen zusammenarbeiten. Die Kooperation konkurrierender Unternehmen eröffnet vor allem kleineren Unternehmen die Gelegenheit, ein Gleichgewicht zu noch mächtigeren Wettbewerbern zu bilden und ihre Marktchancen damit zu erhöhen. Solche Verbindungen bergen jedoch auch das Risiko in sich, das bei mangelndem Schutz der eigenen Kernkompetenzen mittel- und langfristig nur das Partnerunternehmen von der Zusammenarbeit profitiert und die Kooperation dann zu einer Verschlechterung der eigenen Wettbewerbsposition führen kann.

---

<sup>380</sup> Die Messung von „weak ties“ und „strong ties“ bezieht sich damit in erster Linie auf die Dimension, ob die Unterstützung aus dem beruflichen Umfeld des Gründers kam oder aus dem familiären/privaten Umfeld (für eine ausführliche Diskussion der Operationalisierungsmöglichkeiten und -probleme von schwachen bzw. starken sozialen Bindungen vgl. Marsden/Campbell (1984))

<sup>381</sup> Vgl. Brüderl/Preisendörfer/Ziegler (1996), S. 136ff.

Eine vertikale Kooperation liegt dann vor, wenn sich Unternehmen zusammenfinden, die aufeinander folgenden Wirtschaftsstufen angehören.<sup>382</sup> Von der horizontalen und der vertikalen Kooperation sind Formen der lateralen Kooperation abzugrenzen.<sup>383</sup> Bei letzteren gehören die kooperierenden Unternehmen weder der gleichen Wirtschaftsstufe an, noch stammen sie aus zwei im Wirtschaftsprozess benachbarten Stufen. Meistens steht das Betätigungsfeld des einen Partners in keinem unmittelbaren Zusammenhang zu dem des anderen.

Zudem soll noch der Einfluss der Anzahl der Kooperationspartner auf den Erfolg neugegründeter Unternehmen erhoben werden. Diese Faktoren, der Rubrik der Kooperationspartner zuzuordnen, werden in dieser Arbeit wie folgt gemessen.

Da sich Einzelcharakteristika von Kooperationsbeziehungen, wie z.B. die Wahl bestimmter Kooperationspartner, die regionale oder überregionale, die horizontale oder vertikale Kooperation sowie die Anzahl der Kooperationspartner alleine als ungeeignet erweisen die Thematik Erfolg von Unternehmenskooperationen adäquat zu thematisieren, ist es auch nicht verwunderlich, dass sich empirische Studien bisher kaum mit dieser speziellen Thematik beschäftigt haben.

Für den empirischen Teil dieser Arbeit interessant ist einerseits die Erfolgswirkung bestimmter Gruppen von Kooperationspartnern. Daher wird folgende These formuliert:

**THESE 1.22:** Unternehmen, die mit Partnern aus dem Bereich der „*weak ties*“ kooperieren, weisen eine höhere Wahrscheinlichkeit eines Beschäftigten- und Umsatzzuwachses auf, als Unternehmen, die nicht mit Partnern aus diesem Bereich kooperieren.

Diese These ist übertragbar auf die weiteren Gruppen von Kooperationspartnern: „*strong ties*“, *interindustrielle Partner*, *Partner aus dem Bereich der öffentlichen Stellen* sowie dem *Wissenschaftssektor*.

Die Wahl der verschiedenen Kooperationspartner wird über Frage 4.2 „Mit wem haben sie während der Jahre nach der Gründung kooperiert und wie zufrieden waren Sie mit diesen?“ erhoben.

Die möglichen Kooperationspartner werden in „*strong*“ oder auch „*weak ties*“ sowie *interindustrielle Partner*, *Partner aus dem Wissenschaftssektor* und die *Zusammenarbeit mit öffentlichen Institutionen* untergliedert. Zudem wird noch die Option der Angabe sonstiger Kooperationspartner ermöglicht.

Die Bewertung der einzelnen Kooperationspartner im Rahmen einer Einstufung der Partner auf einer fünfstufigen Zufriedenheitsskala von 1 = „sehr zufrieden“ bis 5 = „unzufrieden“ ermöglicht zumindest eine grobe Einschätzung des Nutzens der jeweiligen Partner für das eigene Unternehmen.

Neben der Überprüfung der Erfolgswirksamkeit einzelner Kooperationspartner wurden zusätzlich fünf Indizes erstellt, welche die Kooperationspartner zusammenfassen und in ihrer Erfolgswirksamkeit überprüfen.

Konkret können bzgl. der Kooperationspartner fünf Messziffern für die unterschiedlichen in Anspruch genommenen Kooperationspartner berechnet werden. (1) ein Index der kooperativen Unterstützung durch „*weak ties*“, (2) ein Index der kooperativen Unterstützung durch „*strong ties*“, (3) ein Index der interindustriellen Zusammenarbeit, (4) ein Index der Zusammenarbeit mit Partnern aus dem Wissenschaftssektor, und (5) ein Index der Zusammenarbeit mit Partnern der öffentlichen Stellen. Welche einzelnen Kooperationspartner jeweils den verschiedenen Indizes zuzuordnen sind entnehmen sie bitte den obigen Ausführungen dieses Kapitels. Das Ausmaß der erhaltenen Unterstützungsleistungen lässt

---

<sup>382</sup> Vgl. Pausenberger (1989), S. 622; Abel (1992), S. 99, weist berechtigterweise darauf hin, dass normale Geschäftsbeziehungen, die z.B. zwischen Abnehmern und Lieferanten herrschen, nicht unter einer vertikalen Kooperation zu subsumieren sind. Aber ein gemeinsames Forschungsprojekt zwischen einem Zuliefererunternehmen und einem Automobilunternehmen gilt als vertikale Kooperation.

<sup>383</sup> Synonym werden auch die Bezeichnungen diagonale respektive konglomerate Kooperation verwendet. Allerdings ist die Verwendung der Begriffe nicht einheitlich. So bezeichnet z.B. Weder (1989), S. 53 Kooperationen von Unternehmen, die auf derselben Wirtschaftsstufe tätig sind, aber keine Konkurrenten darstellen, als diagonale Kooperation. Vor dem Hintergrund der wenig einheitlich verwendeten Begrifflichkeiten liegt im folgenden dieser Arbeit ein Begriffsverständnis von Kooperation in Analogie zur üblichen Klassifizierung von Diversifikation zugrunde. Siehe zur Einteilung von Diversifikationen in horizontale, vertikale und laterale Formen Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1997), S. 282f. Danach entspricht eine Partnerschaft zwischen einer Bank und einer Eisenbahngesellschaft einer lateralen Kooperation.



sich leicht anhand der jeweiligen Dummy-Variablen der einzelnen abgefragten kooperativen Austauschbeziehungen berechnen. Es werden jeweils für die fünf Indizes die Werte der jeweiligen Dummy-Variablen der zu dem jeweiligen Index gehörende Kooperationspartner aufaddiert. So ergibt sich für den Index der kooperativen Unterstützung durch „weak ties“ ein Wertebereich zwischen 0 und 3. Für den Index der kooperativen Unterstützung durch „strong ties“ ergeben sich ebenfalls Werte zwischen 0 und 3. Für den Index der interindustriellen Zusammenarbeit ergibt sich ein Wertebereich zwischen 0 und 5. Für den Index der Kooperationspartner aus dem Wissenschaftssektor liegen die Werte zwischen 0 und 4. Dies gilt ebenso für den Index der Kooperationspartner der öffentlichen Stellen.

Die Dummy-Kodierung wurde wie folgt vorgenommen: die Kooperation mit Partner aus den verschiedenen Bereichen entspricht den Werten 1 und mehr. Der Wert 0 bedeutet, dass aus diesen Bereich mit keinem Partner kooperiert wurde.

Interessant ist zudem die Auswirkung *einzelner Partner*, die den Obergruppen von Kooperationspartnern zuzuordnen sind, auf den unternehmerischen Erfolg.

**THESE 1.23:** Unternehmen, die mit „früheren Arbeitgebern“ kooperieren, weisen eine höhere Wahrscheinlichkeit eines Beschäftigten- und Umsatzzuwachses auf, als Unternehmen, die nicht mit diesem Kooperationspartner kooperieren.

Diese These ist wiederum übertragbar auf sämtliche in der empirischen Erhebung abgefragten möglichen Kooperationspartner: frühere Arbeitgeber, frühere Arbeitskollegen, selbstständige Bekannte, Ehe-/Lebenspartner, Eltern, Verwandte oder Freunde, Kunden, Produktlieferanten, Dienstleister, Firmen der gleichen und aus anderen Branchen, Hochschulen, außeruniversitäre Forschungseinrichtungen, Technologie- und Wissenstransferstellen, regionale Initiativen, Berufsverbände, Wirtschaftsverbände, Kammern, Vereine und sonstige Kooperationspartner.

Die Wahl der verschiedenen Kooperationspartner wird ebenso über Frage 4.2 „Mit wem haben sie während der Jahre nach der Gründung kooperiert und wie zufrieden waren Sie mit diesen?“ erhoben.

**THESE 1.24:** Unternehmen, die mit mehr als vier Partnern kooperieren, weisen eine höhere Wahrscheinlichkeit eines Beschäftigten- und Umsatzzuwachses auf, als Unternehmen, die mit vier oder weniger Partnern kooperieren.

Zudem wird mit Frage 4.3: „Geben Sie bitte die Anzahl Ihrer Kooperationspartner an“ der Umfang der Kooperationsbeziehungen eines Unternehmens gesteckt. Die Antworten 1. „1-2“, 2. „3-4“, 3. „5-6“ und 4. „mehr als 6“ standen zur Auswahl.

**THESE 1.25:** Unternehmen, die branchenübergreifend kooperieren weisen eine höhere Wahrscheinlichkeit eines Beschäftigten- und Umsatzzuwachses auf, als Unternehmen, die ausschließlich brancheninternen Kooperationen eingehen.

Die Frage 4.4 „Sind Sie bisher branchenübergreifende Kooperationen eingegangen?“ spricht die Wahl zwischen vertikaler und horizontaler Kooperation an. Hier stehen ausschließlich zwei Antwortoptionen zur Verfügung (ja oder nein).

Abschließend soll noch die Erfolgswirksamkeit der überregionalen Kooperation mit Partnern aus dem Bereich der „strong ties“, „weak ties“ sowie interindustrielle Partner, Partner aus der Wissenschaft und die Zusammenarbeit mit öffentlichen Institutionen untersucht werden.

**THESE 1.26:** Unternehmen, die überregional mit Kooperationspartnern der Gruppe „weak ties“ kooperieren weisen eine höhere Wahrscheinlichkeit eines Beschäftigten- und Umsatzzuwachses auf, als Unternehmen, die ausschließlich regional mit diesen Kooperationspartnern zusammenarbeiten

Im Rahmen der Frage 4.2 nach den Kooperationspartnern wurde differenziert zwischen regionaler bzw. überregionaler Nutzung der Möglichkeiten der Ressourcenerweiterung über die Nutzung kooperativer Austauschbeziehungen.

### 5.5.3 Organisationsform

Nach der Bindungsintensität können formlose oder vertraglich geregelte Kooperationen unterschieden werden. Wünschen die Partner für ihre Zusammenarbeit eine kodifizierte Grundlage, dann schließen sie eine verbindliche Vereinbarung, einen Vertrag. Eine geeignete Vertragsgestaltung kann u.a. dazu dienen, die Probleme, die sich aus Informationsunterschieden zwischen zwei oder mehreren Partner ergeben, zu bewältigen. Die Bindungsintensität zwischen den kooperierenden Unternehmen steigt, wenn zusätzlich zu der vertraglichen Bindung eine Kapitalbeteiligung vorgesehen ist.

Lösen Formen der Kooperationen fehlt es an vertraglichen Grundlagen und an finanziellen Verflechtungen. Sie beruhen auf mündlichen Absprachen. Die Basis für diese Form der Zusammenarbeit kann in geteilten Werten und Normen, in einem vertraglich nicht fixierten gemeinsamen Interesse oder einer generellen Koorientierung liegen.<sup>384</sup> Sie sind dann ausreichend, wenn das Risiko der einzelnen Partner relativ gering ist, da z.B. keine Notwendigkeit für größere Investitionen im Hinblick auf das Kooperationsziel besteht und gegebenenfalls leicht ein anderer Partner gefunden werden kann. Für eine formlose Vereinbarung entscheiden sich die kooperierenden Unternehmen auch dann, wenn keinen rechtlichen Ansprüche und Verpflichtungen gegenüber dem Kooperationspartner entstehen oder wenn gesetzliche Regelungen umgangen werden sollen.<sup>385</sup>

Forschungs- und Entwicklungskooperationen stellen eine spezielle Form der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen dar, die im wesentlichen Ausmaß weiche Elemente enthalten. „Unter derartigen weichen Elementen versteht man solche Vertragsbestandteile, in denen die Verpflichtungen der Vertragspartner – anders als bei normalen Kaufverträgen – nur unvollständig spezifiziert sind.“<sup>386</sup> Aus möglichen Situationen asymmetrischer Information<sup>387</sup> resultieren diskretionäre Verhaltensspielräume, und es besteht die Gefahr, dass sich mindestens ein Vertragspartner opportunistisch verhält.

Operationalisiert wird die Organisationsform von kooperativen Austauschbeziehungen über Frage 4.7: „Welche Organisationsform haben Sie bisher bei Ihren Kooperationsbeziehungen angewendet?“. Als Antwortoptionen stehen entsprechend der obigen Ausführungen folgende zur Verfügung: informelle Absprache; die vertraglich geregelte Kooperationsvereinbarung; die Kooperation ohne Kapitalbeteiligung, die Kooperation mit Kapitalbeteiligung. Kooperationen können zudem auch so weit gehen, dass aus ihnen eine gemeinschaftliche Unternehmensgründung bzw. ein Verein oder einer Genossenschaft resultieren. Zudem wird die Möglichkeit geboten sonstige Organisationsformen zu benennen.

### 5.5.4 Gegenstandsbereiche der Kooperation

Je nachdem, welche Wettbewerbsvorteile von den Kooperationspartnern angestrebt werden, können unterschiedliche Unternehmensfunktionen bzw. Wertschöpfungsaktivitäten von der Zusammenarbeit betroffen sein. So treten Kooperationen in den verschiedensten Bereichen, wie z.B. Produktentwicklung, Grundlagenforschung, angewandte Forschung, Produktion/Dienstleistungserstellung, Einkauf und Logistik, Marketing und Vertrieb, Strategie und Unternehmensplanung, Aus- und Weiterbildung, aber auch nur im Bereich des allgemeinen Erfahrungsaustausches auf.<sup>388</sup>

Nicht immer ist ausschließlich eine Funktion von der Zusammenarbeit betroffen. Denkbar sind auch solche Kooperationsformen, bei denen eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit vereinbart ist oder bei denen die Partner lediglich im Rahmen einer Teilfunktion gemeinsam handeln.<sup>389</sup> Dementsprechend sind Mehrfachantworten möglich.

---

<sup>384</sup> Vgl. Kutschker (1994), S. 125

<sup>385</sup> Vgl. Rupprecht-Däullary (1994), S. 23, die darauf hinweist, dass das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen ausdrücklich jede Zusammenarbeit, die wettbewerbsbeschränkenden Charakter hat, untersagt. Jedoch ist "stillschweigend abgestimmtes Verhalten" oft nicht nachweisbar und damit nicht überprüf- und sanktionierbar.

<sup>386</sup> Fritsch (1996a), S. 16

<sup>387</sup> Vgl. Ansatz der Principal-Agent-Theorie, insbesondere Hinweise auf Informationsasymmetrien

<sup>388</sup> Vgl. Porter/Fuller (1989), S. 372; Abel (1992), S. 108; Rupprecht-Däullary (1994), S. 18f.

<sup>389</sup> Nur eine Teilfunktion des Unternehmens wäre von einer Zusammenarbeit betroffen, wenn sich mehrere Unternehmen ausschließlich auf den gemeinsamen Vertrieb ihrer Unternehmensleistungen verständigen würden.



Der Erfahrungsaustausch ist die, so könnte man sagen, unverbindlichste Art der Kooperation. Zum Erfahrungsaustausch gehört dann auch der Austausch der Meinungen über zukünftige Entwicklungen etc. Ein Kooperationsbereich, der zukünftig immer mehr von besonderer Bedeutung sein wird, ist das Gebiet der „Information“. Der Informationsaustausch kann sich in beliebiger Form, z.B. in Gesprächen oder auf Sitzungen vollziehen. Er kann sich auf sämtliche Gebiete der Geschäftspolitik erstrecken, also etwa auf Fragen des Einkaufs, der Produktion etc.

Bei der gemeinschaftlichen Forschung und Entwicklung kann es verschiedene Formen geben. Entwicklungsaufträge können gemeinsam vergeben und finanziert werden, sie können einem selbstständigen Gemeinschaftsunternehmen übertragen werden, oder aber man beschränkt sich auf einen gemeinsamen Ausschuss oder den Austausch von Ergebnissen.

Zudem können zwischen Unternehmen Vereinbarungen über Normen (Vereinheitlichung von Einzelteilen) und Typen (Vereinheitlichung von Fertigteilen) sowie Spezialisierungsabkommen getroffen werden. Bei der gemeinschaftlichen Spezialisierung wird eine Vereinbarung zwischen zwei oder mehreren Unternehmen darüber getroffen, was die Beteiligten produzieren bzw. wie sie ihr Programm abgrenzen. Zudem können Betriebs- und Produktionsanlagen gemeinsam benutzt werden. Durch die Gründung von Arbeitsgemeinschaften können sich auch kleinere Unternehmenseinheiten bei behördlichen oder industriellen Grossaufträgen beteiligen.

Die Kooperation in der Beschaffung kann sich auf Randgebiete (Hilfs- und Betriebsstoffe) ebenso erstrecken wie auf Rohstoffe oder Fertigprodukte. Die Zusammenarbeit kann über die Organisation eines Partners erfolgen, der für die anderen Beteiligten mit einkauft und dafür eine geringe Vergütung erhält oder über ein Gemeinschaftsunternehmen.

Eine Kooperation im Verkauf kann zu sehr interessanten Rationalisierungserfolgen führen. Gleichartige Produkte und Dienstleistungen können im Verbund angeboten werden – über gemeinsame Verkaufsstellen, unter gemeinsamen Wort- oder Bildzeichen, unter Einsatz gemeinsamer Vertreterstäbe, gemeinschaftlicher Ausstellungs- und Verkaufsräume, etc. Benisch<sup>390</sup> führt u.a. folgende mögliche Formen der Verkaufskooperation auf: a) Getrennter Verkauf unter gemeinsamer Marke; b) wechselseitige Ergänzung des Verkaufsprogrammes; c) wechselseitige Übertragung des Vertriebs in bestimmten Gebieten, insbesondere im Nah- oder Heimatbereich des Partners; d) wechselseitige Benutzung von Vertretern, Verkaufsniederlassungen oder sonstigen Vertriebsorganen; e) Austausch von Aufträgen; f) Zusammenfassung einzelner Vertriebsfunktionen (Kundenberatung, Lagerhaltung, Transport, Abrechnung, Kundendienst); g) Teilweise gemeinsamer Vertrieb für bestimmte Absatzgebiete, bestimmte Abnehmergruppen, bestimmte Auftragsgrößen, bestimmte Erzeugnisse; h) Vollintegrierter gemeinsamer Vertrieb durch gemeinsame Agenten, gemeinsame Eigenhändler.

Zur Zusammenarbeit im Verwaltungs- und Rechnungswesen sind verschiedene Einzelgebiete zu rechnen, in denen insgesamt oder nur teilweise eine Kooperation vereinbart werden kann, z.B. gemeinsame Errichtung von Rechenzentren, Inkasso-Gemeinschaften, Austausch von „Schwarzen Listen“, in denen zahlungsunfähige oder –unwillige Kunden bzw. Personal, mit dem man schlechte Erfahrung gemacht hat, aufgeführt werden, Verwendung gemeinsamer Vordrucke und Schemata für die Betriebsabrechnung, Planungsrechnung, Kalkulation, etc. Eine Zusammenarbeit bei der kaufmännischen Verwaltung bringt oft besonders deutliche Rationalisierungserfolge, da dieser Unternehmensbereich sich einer großen Zahl von täglich anfallenden Einzeltätigkeiten gegenüber sieht, die eine auch kostenmäßig erhebliche Belastung darstellen. Hinzu kommt, dass schon die Beachtung aller steuerlichen Vorschriften und finanztechnischen Möglichkeiten den Einsatz besonderer Fachkräfte erforderlich machen. Diese sind von kleineren Unternehmenseinheiten kaum zu halten und von kooperierenden Unternehmen sicherlich besser zu nutzen. Die Höhe der Investitions- bzw. Mietkosten sind weitere Argumente für sinnvolle Kooperationen.

In vielen Branchen z.B. in Industrie und Handel gibt es vielfältige Beispiele für eine Kooperation im Aus- und Fortbildungsbereich, gemeinsame Seminare, Lehrwerkstätten etc.

---

<sup>390</sup> Benisch (1973), S. 253f.

Der Zusammenhang zwischen Kooperationsgegenstand und unternehmerischem Erfolg ist empirisch bisher nur recht selten untersucht worden. Grundsätzlich scheint allerdings zu gelten, dass Kooperationen, die dem Partner die Möglichkeit geben, Ertrag oder Ertragszuweisung zu manipulieren, seltener entstehen bzw. eher zum Scheitern verurteilt sind und sich daher auch eher negativ auf den unternehmerischen Erfolg auswirken. Deshalb sind auch Produktionskooperationen leichter als Vertriebs-, FuE- und Informationstransferkooperationen zu stabilisieren.<sup>391</sup>

Zwischen den Inhalten der Kooperation und dem unternehmerischen Erfolg wird folgender Zusammenhang vermutet:

**THESE 1.27:** Kooperationsunternehmen, deren Kooperation „Produktentwicklung“ zum Inhalt hat, weisen eine höhere Wahrscheinlichkeit eines Beschäftigten- und Umsatzzuwachses auf, als Unternehmen, die diesen Gegenstandsbereich nicht gewählt haben.

Diese These ist wiederum übertragbar auf alle weiteren abgefragte Gegenstandsbereiche der Kooperation, als da wären: Produktentwicklung, Grundlagenforschung, angewandte Forschung, Produktion/Dienstleistungserstellung, Einkauf/Logistik, Marketing/Vertrieb, Strategie/Unternehmensplanung, Aus- und Weiterbildung, Allgemeiner Erfahrungsaustausch und sonstige Gegenstandsbereiche.

Operationalisiert werden die Gegenstandsbereiche der Kooperationen durch die Frage 4.5 „Welche der folgenden Bereiche sind Gegenstand Ihrer Kooperation?“. Die Antwortvorgaben entsprechen der obigen Auflistung der verschiedenen Gegenstandsbereiche.

### 5.5.5 Kooperationsziele

Ziele von Kooperation können in zwei Gruppen eingeteilt werden: Innerbetriebliche Wirtschaftlichkeitsziele stehen Zielen auf gesamtunternehmerischer und unternehmensübergreifender Ebene gegenüber.

Beim ersten Typ steht die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit, d.h. des Verhältnisses zwischen Kosten und Leistungen, im Vordergrund. Hier lassen sich wie schon unter der umfassenden Erläuterung der Ziele von Kooperationen unter Kapitel 3.3.1 vier Hauptziele unterscheiden: 1) Verringerung der monetären Kosten, 2) Verkürzung der Zeit, 3) Verbesserung der Qualität und 4) Verbesserung der Flexibilität.

Betrachtet man die zwischenbetriebliche Kooperation aus gesamtunternehmerischer und unternehmensübergreifender Sicht, so zeigt sich, dass zwischenbetriebliche Kooperationen die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen auch direkt verändern können. Hier können die Ziele 1) Verbesserung der Innovationsfähigkeit und Verbesserung der Wettbewerbsposition über 2) Know-how-Transfer und 3) den Zugang zu neuen Märkten unterschieden werden.

Die Motive für das Eingehen von Kooperationen sind vielfältig. Nachfolgend soll kurz auf die soeben genannten Motive eingegangen werden.

Die Reduktion der monetären Kosten kann als ein Hauptmotiv für Unternehmenskooperationen angesehen werden. Die Verknüpfung einzelner Wertschöpfungsketten-Aktivitäten durch eine Kooperation kann zu entscheidenden Kostenvorteilen in Gestalt von Skalen- und Erfahrungskurveneffekten führen. Beispielsweise lassen sich Ressourcen wie Regionallager, Betriebsgebäude- und -grundstücke, Fertigungs- und Verwaltungseinrichtungen, Vertriebsmannschaften usw. gemeinsam nutzen. Die Einsparungseffekte sind dabei umso größer, je höher die beschäftigungs- oder stückzahlenabhängigen Degressionseffekte sind.

Neben den Kosten ist die Zeit zur schlagkräftigen Waffe im Wettbewerb geworden. Die Bedeutung der Zeit erstreckt sich zunehmend auf die Aktivitäten, die der Produktion vor- oder nachgelagert sind, wie z.B. Forschung und Entwicklung oder der Vertrieb. Der Innovationswettbewerb führt in vielen Branchen zu immer kürzeren Produktlebenszyklen. Teilweise überwiegen die Entwicklungszeiten bereits die Marktpräsenzzeiten. Insbesondere in den technologie- und forschungsintensiven Branchen entscheiden die Forschungs- und Entwicklungszeit, der rechtzeitige Produkteinführungszeitpunkt und die sofortige globale Verfügbarkeit eines Produktes über den späteren Erfolg. Zur Vermeidung von Ergebniseinbu-

<sup>391</sup> Vgl. Kaufmann (1993), S. 280

Ben durch eine Verzögerung des Einführungszeitpunktes können Kooperationen gegenüber dem Alleingang entscheidende Vorteile bieten. Die Reaktionsgeschwindigkeit eines Unternehmens lässt sich durch Kooperationen wesentlich erhöhen, etwa indem durch parallele oder komplementäre Aufgabebearbeitung Zeit eingespart wird oder indem mit Hilfe von Kooperation Wissen erworben wird, welches sonst zeitintensiv selbst aufgebaut werden müsste<sup>392</sup>.

Die Qualität von Produkt und Produktionsprozess ist ebenfalls Grundvoraussetzung für erfolgreiches unternehmerisches Handeln. In Anbetracht des intensiven Qualitätswettbewerbs in vielen Branchen muss nicht nur die Erhaltung, sondern die stetige Verbesserung der Qualität vorrangiges Unternehmensziel sein. Neben der Möglichkeit zur direkten Kooperation mit dem Kunden, können durch die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen die Informationsgrundlagen verbessert oder qualitativ höherwertige Produkte geschaffen werden. Die im Rahmen der Kooperation erworbenen Kenntnisse lassen sich oft auch einsetzen, um Prozesse und Strukturen qualitativ zu verbessern.

Flexibilität kann als die Fähigkeit eines Unternehmens angesehen werden, sich möglichst leicht und schnell an veränderte Markt- und Umweltsituationen anzupassen. Flexibilität besteht beispielsweise dann, wenn dem Kunden eine breite Palette an Produktvarianten angeboten werden kann. Zwischenbetriebliche Kooperation ermöglicht es dem Unternehmen, auf die Ressourcen und/oder Kapazitäten seines Kooperationspartners zuzugreifen und dadurch seine Flexibilität erheblich zu verbessern.

Auch die Schaffung und Förderung von Innovation ist ein Kooperationsmotiv. Voraussetzungen für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen ist einerseits die Bereitstellung spezifischer Ausstattung und von Qualifikations- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie die Schaffung innovationsfreundlicher Bedingungen. Der erweiterte Zugang zu materiellen und informationellen Ressourcen im Rahmen von Kooperation (z.B. Wissensaustausch, gemeinsame Forschung) bietet solche Innovationspotentiale. So kann Kooperation dazu beitragen, die finanziell, personell oder informationell bedingten Kapazitätsgrenzen zu umgehen oder Nutzungsprobleme durch erweiterte Verwertungsmöglichkeiten zu überwinden.

Eine starke Wettbewerbsposition beinhaltet zudem die Schaffung und Nutzung von Know-how und den Zugang zu vielen Märkten<sup>393</sup>. Durch zwischenbetriebliche Kooperation kann das Unternehmen neues Know-how erwerben oder gemeinsam mit dem Kooperationspartner schaffen, etwa indem Wissen ausgetauscht oder gemeinsam hervorgebracht wird oder indem Produkte wechselseitig vertrieben bzw. gemeinsame Vertriebsstätten geschaffen werden. Wenn bspw. unterschiedliche Technologien verschmelzen oder plötzliche Marktveränderungen auftreten, dann schafft es ein einzelnes Unternehmen oder ein Geschäftsbereich oft nicht aus eigener Kraft, die sich bietenden Möglichkeiten alleine zu nutzen bzw. rechtzeitig die notwendigen Kompetenzen zu erwerben. Der Prozess der Kooperation ermöglicht es jeweils entstandenen Wissensdefizite und den Umgang mit neuen Ressourcen durch gegenseitiges Lernen aufzuarbeiten. Andererseits kann ein Unternehmen mit dem geeigneten Partner Fähigkeiten austauschen, die für das eigene Unternehmen zukünftig nicht mehr im Vordergrund stehen werden. Als problematisch erweist sich hingegen die immerwährende Gefahr des Know-how-Abflusses.

Kooperationen können zudem eine sinnvolle strategische Alternative darstellen, wenn Eintrittsbarrieren den Marktzutritt verwehren. Marktbarrieren können rein ökonomisch begründet sein, zum Beispiel wenn wegen zu großer Entfernungen die Transportkosten zu hoch sind. Marktbarrieren entstehen auch dann, wenn die räumliche Nähe der Entwicklung und Produktion aus Differenzierungsgründen absolut notwendig ist, die Erlöse aus diesen Geschäften aber die eigene Präsenz vor Ort nicht rechtfertigen. Tarifäre und nicht tarifäre Handelshemmnisse führen zu Importbeschränkungen und können im Extremfall zu Einfuhrverboten führen. Selbst technische Normen können die Einfuhr in ein Land unterbinden, wenn der Anpassungsaufwand langfristig keine Erlöse aus dem Geschäft zulässt.

---

<sup>392</sup> Vgl. z.B. Gahl (1990), S. 37ff.

<sup>393</sup> So werden die wettbewerbslich entscheidenden Kernkompetenzen eines Unternehmens als das Ergebnis von Lernprozessen bzw. als Wissen definiert. Vgl. Prahalad/Hamel (1991), S. 69. Daneben ist auch der Zugang zu vielen Märkten wichtig für die Wettbewerbsposition, weil er es ermöglicht, einerseits die günstigsten Bezugsquellen auszuwählen, andererseits bei der Bedienung von Absatzmärkten Skalen- und Synergieeffekte zu schaffen und auszunutzen

Bei der Suche nach möglichen Kooperationspotentialen müssen auch die langfristig entwickelbaren, aber meist für die Gesamtheit der Produkt-/Markterfolge grundlegenden Fähigkeiten bzw. Kompetenzen berücksichtigt werden (Kompetenzgewinn). Strategische Kompetenzkooperationen bieten nicht nur eine kostengünstige Gelegenheit, interessante Fähigkeiten eines Partners in einem Lernprozess kennen zu lernen und zu internalisieren. Darüber hinaus ermöglichen sie auch den Test der Kompetenzen des eigenen Unternehmens gegenüber den Fähigkeiten des Partners. Die gewonnenen relevanten Informationen können dann als Grundlage für die zukünftige Entwicklung bedeutender Fähigkeiten dienen. Eine überlegene Kompetenz kann sich beispielsweise in bestimmten technologischen Fähigkeiten ausdrücken. Zunehmend gewinnen auch Kernfähigkeiten auf dem Gebiet der Lösung kompletter Kundenprobleme durch die Integration unterschiedlicher Technologien, Produkte und Dienstleistungen an Bedeutung. Zukünftig wird auch vermehrt die Systemkompetenz, d.h. die Fähigkeit, aufgrund von Erfahrungen und Fachwissen die Kundenprobleme ganzheitlich zu verstehen und mit einer problemgerechten Kombination geeigneter Teilleistungen zu lösen immer wichtiger.

Empirisch-deskriptive Untersuchungen wurden primär zu der Frage der Ziele gemacht, welche in der Realität mit Kooperationen verfolgt werden, aber nicht zu dem aus bestimmten Zielsetzungen folgenden Kooperations- oder gar Unternehmenserfolg.

Die verschiedenen beschriebenen Motive lassen sich zu Operationalisierungszwecken zu wesentlichen Basismotiven zusammenfassen, welche die gesamte Vielfalt möglicher Motive umfassen. In der Praxis wird nicht immer nur ein Motiv bei der Kooperationsentscheidung im Vordergrund stehen, sondern ein ganzes Zielsystem.

Bzgl. des Zusammenhangs zwischen Kooperationszielen und unternehmerischem Erfolg wird folgende Wirkungsthese erstellt:

**THESE 1.28:** Kooperationsunternehmen, die mit dem Eingehen von Kooperationen eine „Erzielung von Synergieeffekten“ anstreben, weisen eine höhere Wahrscheinlichkeit eines Beschäftigten- und Umsatzzuwachses auf, als Unternehmen, die sich dieses Ziel nicht setzen.

Diese These ist wiederum übertragbar auf alle weiteren abgefragten möglichen Ziele von Kooperationen. Als Möglichkeiten zielgerichteter Kooperationsbeziehungen wird differenziert zwischen der Erzielung von Synergieeffekten, der Kapazitätsausweitung, der Kompetenzerweiterung und –bündelung, der Stärkung der Finanzbasis, der Erweiterung der Wissensbasis, der Risikoteilung, der Nutzung von Fördermitteln und Forschungsprogrammen sowie sonstigen Kooperationszielen.

Die Frage 4.6: „Was bezwecken Sie mit dem Eingehen von Kooperationen und sind diese Erwartungen erfüllt worden?“ dient der Operationalisierung der angestrebten Kooperationsziele.

Die Zielerreichung kann jeweils auf einer fünfstufigen Bewertungsskala von 1 = „in hohem Maße erfüllt“ bis zu 5 = „gar nicht erfüllt“, beurteilt werden.

### 5.5.6 Wettbewerbsvorteile durch Kooperation

Die zwischenbetriebliche Kooperation kann die Wirtschaftlichkeitsbeziehungen der Unternehmen in vielfältiger Weise verändern. Die Wirtschaftlichkeit hat immer auch Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit, da ein Unternehmen letztlich über seine Leistungen mit den Wettbewerbern verglichen und bewertet wird. Verbesserte Kosten-, Zeit-, Qualitäts- oder Flexibilitätsstrukturen erhöhen die Konkurrenzfähigkeit der angebotenen Leistung. Daher verändern die Wirtschaftlichkeitseffekte der zwischenbetrieblichen Kooperation – zumindest mittelfristig immer auch die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Da die spezifischen Wirkungen auf inner- und zwischenbetrieblicher Ebene durch den Einsatz von Kooperation schon ausführlich in den Kapiteln 3.3.2 sowie 3.3.3 behandelt wurden und auch der Bezug aller genannten Effekte zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen in Kapitel 3.3.4 hergestellt wurde, wird im Folgenden nicht nochmals auf einzelne Wettbewerbsvorteile eingegangen.

Kooperationen ermöglichen die Realisierung zahlreicher Wettbewerbsvorteile. Sie ermöglichen es unterschiedliche Disziplinen zusammenzuführen, um zu neuen Lösungen zu gelangen. Kooperationen er-

möglichen den Zugriff auf Ressourcen, die im eigenen Unternehmen gar nicht oder nur unzureichend vorhanden sind. Kooperationen können dazu dienen, Größen- und Spezialisierungsvorteile auszu-schöpfen. Spezialisierte Akteure verfügen bereits über die erforderliche Ausstattung oder das erforderliche Know-how und können so schneller und kostengünstiger Leistungen erbringen. Dies ist vor allem für neugegründete Unternehmen von Bedeutung, die nur über sehr begrenzte Ressourcen verfügen. Insbesondere unter den Bedingungen einer engen Budgetbeschränkung erscheint es deshalb vorteilhaft, die mit Kooperationen verbundenen Größen- und Spezialisierungsvorteile zu erschließen.

Empirische Studien zeigen im Großen und Ganzen ein sehr ähnliches Spektrum an durch Kooperationen erzielten Wettbewerbsvorteilen. Im Folgenden seien exemplarisch zwei empirische Studien genannt. Laut Kaufmann et al.<sup>394</sup> werden Kooperationen, wobei es sich in dieser Studie um grenzüberschreitende Kooperationen handelt, eingegangen um 1. Markterkenntnis zu nutzen (59%), 2. Geschäftsbeziehungen zu nutzen (53%), 3. Markteintritt zu beschleunigen (44%), 4. Vertriebswege zu erschließen (36%), 5. Beschaffungsmärkte zu erschließen (34%) und 6. Know-how auszutauschen (34%). Wolff et al.<sup>395</sup> bezieht sich in seiner Studie auf Forschungs- und Entwicklungs-Kooperationen. Diese werden eingegangen um 1. in ein für das Unternehmen neues technisches Gebiet einzusteigen, 2. Ressourcendefizite (Personal, Geräte) auszugleichen, 3. Zugang zu Markterkenntnissen zu erlangen und 4. einen FuE-Erfolg schneller zu erzielen.

Bzgl. des Zusammenhangs zwischen durch Kooperationen erzielten Wettbewerbsvorteilen und dem unternehmerischen Erfolg wird folgende These aufgestellt:

**THESE 1.29:** Kooperationsunternehmen, die „*Kostenvorteile*“ durch das Eingehen von Kooperationen erzielen konnten, weisen eine höhere Wahrscheinlichkeit eines Beschäftigten- und Umsatzzuwachses auf, als Unternehmen, die diesen Wettbewerbsvorteil nicht erzielen konnten.

Diese These ist wiederum übertragbar auf alle weiteren abgefragten möglichen Wettbewerbsvorteile. Als konkrete aus einer oder mehreren Kooperationsbeziehungen resultierende Vorteile werden folgende zur Auswahl angeboten: Kostenvorteile, Imageaufwertung, Innovationsvorteile, Zeitvorsprung, Wissenszugang, Qualitätsverbesserung, Erweiterung der Produktpalette, Erschließung neuer Beschaffungsmärkte, Vertriebswege, Absatzmärkte, Geschäftsfelder, Rekrutierung neuer Mitarbeiter sowie sonstige Vorteile.

Operationalisiert wird die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen durch Kooperationsbeziehungen über Frage 4.9: „Was hat Ihnen das Eingehen von Kooperationen tatsächlich gebracht?“

---

<sup>394</sup> Vgl. Kaufmann et al. (1990)

<sup>395</sup> Vgl. Wolff et al. (1991)

## 5.6 Interaktionseffekte potentieller Erfolgsfaktoren

### 5.6.1 Interaktionseffekte zwischen umfeldbezogenen Faktoren und strategischen Entscheidungen

Im Rahmen der Analyse der Wirkungszusammenhänge zwischen umfeldbezogenen Faktoren und strategischen Entscheidungen steht in dieser Arbeit der Einfluss umfeldbezogener Faktoren auf die Entstehung von Kooperationen sowie die Gestaltung der kooperativen Austauschbeziehungen im Vordergrund.

Es soll zunächst versucht werden das Spektrum aller möglichen unternehmensexternen Faktoren aufzuzeigen, welche möglicherweise in Zusammenhang zur Entstehung von Kooperationen stehen könnten, um daraufhin aus diesen eine Auswahl derjenigen Faktoren zu treffen, welche in der empirischen Analyse auf die Entstehung von Kooperationen hin analysiert werden sollen. Die im folgenden aufgeführten unternehmensexternen Faktoren werden an dieser Stelle nicht nochmals detailliert beschrieben, da diese sich mit den in dem Kapitel 5.4 beschriebenen Faktoren in weiten Teilen decken.

Von großer Bedeutung für die Entstehung von Kooperationen ist neben unternehmensbezogenen Größen, die ökonomische Umwelt (umfeldbezogenen Faktoren), dies betont insbesondere die Industrieökonomik. Linn<sup>396</sup> hat nachgewiesen, dass externer ökonomischer Problemdruck, z.B. eine Konjunkturschwäche, die Wahrscheinlichkeit der Entstehung von Kooperationen erhöht. Zu begründen ist dies damit, dass bei steigendem Problemdruck in den Unternehmen auch Alternativen realisiert werden, die sonst nicht erwogen werden, weil sie wie z.B. im Falle zwischenbetrieblicher Kooperation, die Autonomie der Unternehmen gefährden können.

Ouchi stellt des Weiteren in seiner historischen Darstellung der Entwicklung der japanischen Computerindustrie<sup>397</sup> fest, dass eine ausgeprägte Infrastruktur und vorhandene kooperationsfördernde Institutionen die Entstehung von Kooperationen erheblich begünstigen.

Starker Einfluss wird Branchenmerkmalen zugeschrieben. Die Struktur der Branche beeinflusst die Möglichkeiten der zwischenbetrieblichen Kooperation. Branchenmerkmale haben Einfluss auf die Aktionsmöglichkeiten des Unternehmens und beeinflussen daher auch die Möglichkeit, kosten- bzw. differenzierungsbasierte Wettbewerbsvorteile gegenüber ihren Mitbewerbern zu erzielen.

Die Größe einer Branche steht in direktem Zusammenhang mit dem Wirkungsgrad von Kooperationen. Je kleiner die Branche bzw. die Anzahl ihrer Mitglieder, desto größer die Wirkung der Effekte einer zwischenbetrieblichen Kooperation auf die gesamte Branche.

Auch die Machtstruktur in einer Branche ist für die Kooperationsmöglichkeiten von großer Bedeutung: Je größer die Marktmacht des Unternehmens, desto geringer ist tendenziell seine Kooperationsbereitschaft, da es Gefahr läuft, durch Kooperation wichtige Teile seiner Wettbewerbsvorsprünge, auf der seine überlegene Machtposition beruht, zu verlieren. Dagegen ist für Unternehmen mit schlechter Machtposition der Kooperationsanreiz wesentlich größer. Sie können durch Zusammenarbeit eine Gegenmachtposition aufbauen, die ihnen hilft, die Vorteile der Konkurrenten zu verringern oder auszugleichen. Gleiches gilt auch dann, wenn nicht die anderen Konkurrenten, sondern andere Wettbewerbskräfte, also z.B. Zulieferer, Handelsunternehmen oder Endverbraucher, über diese starke Machtposition verfügen.

Mittlere Konzentrationsraten bei hohem Wettbewerb führen zu Kooperationen, wenn nicht sogar zu weitergehenden Konzentrationsprozessen. Hier versuchen Unternehmen, die aus solchen Konstellationen resultierenden Unsicherheiten zu reduzieren.<sup>398</sup>

---

<sup>396</sup> Vgl. Linn (1988), S. 51

<sup>397</sup> Vgl. Ouchi (1984)

<sup>398</sup> Vgl. Pfeffer/Nowak (1976), S. 402; Heide/John (1990), S. 33f

Merkmale wie die Existenz von Eintrittsbarrieren und Skaleneffekte und die Globalisierung von Märkten einer Branche begünstigen Kooperationen.<sup>399</sup> Unternehmen versuchen hier durch Kooperationen Größenvorteile zu erlangen, ohne an Flexibilität durch Vergrößerung ihrer Organisation einzubüßen.

Berg et al.<sup>400</sup> stellten steigende Joint-Venture-Aktivität fest, je höher die durchschnittliche Größe der Unternehmen, die durchschnittlichen Investitionsausgaben und die durchschnittliche Forschungs- und Entwicklungsintensität einer Branche ist. Große Unternehmen haben aufgrund der Vielzahl ihrer Aktivitäten mehr Gelegenheit zu Kooperationen und riskieren zudem nicht ihre Autonomie durch einzelne Joint Ventures. Durch Kooperationen im FuE-Bereich versuchen Unternehmen, die steigenden einzelwirtschaftlichen Kosten und Risiken technologischer Neuentwicklungen zu senken.

Die Bedeutung der technologischen Umwelt für die Entstehung von Kooperationen ist als hoch einzuschätzen, jedoch kaum empirisch belegt. Eine Ausnahme bildet die Studie von Morris und Hergert<sup>401</sup>, die Belege für die fördernde Wirkung kurzer Technologielebenszyklen auf das Kooperationsverhalten gefunden haben. Die Entwicklung der Anwendung moderner Technologien erfordert häufig die Verbindung von Wissen aus unterschiedlichen Gebieten. Kooperation von Industriebetrieben ist dann eine nahe liegende Lösung.<sup>402</sup>

In dem Glauben, dass die Kenntnis von Determinanten der ökonomischen Umwelt die Entstehung von Kooperationen und somit den Erfolg von Unternehmen begünstigen kann, gilt es im Folgenden den Ergebnissen empirischer Studien Rechnung zu tragen.

In der empirischen Analyse dieser Arbeit wird daher der inhaltliche Fokus auf die Interdependenzen zwischen

- der Einschätzung regionaler Ressourcenengpässe am Standort der Unternehmen,
  - den Wettbewerbsanforderungen (Marktstruktur) und
  - der Inanspruchnahme nicht-marktförmiger Austauschbeziehungen,
  - der Nutzung kooperativer Austauschbeziehungen
  - sowie der Wahl bestimmter Kooperationspartner
- gelegt.

Die Zusammenführung der Erklärungsansätze der Literatur sowie der empirischen Befunde erlaubt die Formulierung folgender Annahmen über die Wirkung des unternehmerischen Umfeldes auf die Entstehung von Kooperationen.

Geht man davon aus, dass Unternehmen Ressourcen benötigen, um innerbetriebliche Defizite auszugleichen bzw. die eigenen vorhandenen Ressourcen zu erweitern oder zu ergänzen, so gibt es im unternehmerischen Umfeld zahlreiche Möglichkeiten der Ressourcenerweiterung:

Eine davon ist neben den Möglichkeiten der Nutzung nicht-marktförmiger Austauschbeziehungen (Nutzung kommerzieller Dienstleister und der öffentlichen Unterstützung sowie der Möglichkeiten des externen Wissenserwerbs) die Nutzung kooperativer Austauschbeziehungen.

Wesentliche Gründe, die zu einer Kooperation führen können, sind neben Ressourcenengpässen im Unternehmen auch Ressourcenengpässe im unternehmerischen Umfeld und/oder hohe Wettbewerbsanforderungen. „Hohe ökonomische und/oder technologische Unsicherheit begünstigen die Entstehung von Kooperationen, weil in Kooperationen Ressourcentransaktionen verstetigt und sicherer gemacht werden können, und damit Unsicherheit reduziert wird.“<sup>403</sup> Sofern ein Unternehmen eigene Ressourcenengpässe und/oder Ressourcenengpässe im unternehmerischen Umfeld nicht mehr alleine kompensieren kann, muss es alternative Möglichkeiten des Ressourcenzugriffs heranziehen.

---

<sup>399</sup> Vgl. Gullander (1976), S. 89-95 und Morris/Hergert (1987); als Beispiel für derartige Branchen nennen Morris/Hergert die Automobil-, Luftfahrt-, Telekommunikations- und Computerindustrie

<sup>400</sup> Vgl. Berg/Duncan/Friedmann (1982)

<sup>401</sup> Vgl. Morris/Hergert (1987), S. 18

<sup>402</sup> Ein klassisches Beispiel hierfür ist die mittlerweile unabdingbare Verbindung von Mechanik und Elektronik im modernen Maschinenbau. Auch beim Einsatz neuer Werkstoffe müssen Unternehmen Wissen über den Umgang mit unterschiedlichen Materialien verknüpfen

<sup>403</sup> Schäper (1998), S. 127f



**THESE 2.1:** Kooperationen werden eher eingegangen, wenn der Zugriff auf Ressourcen am Standort unzureichend ist (Ressourcenengpässe im unternehmerischen Umfeld) und/oder hohe Wettbewerbsanforderungen herrschen.<sup>404</sup>

Zur Charakterisierung von Ressourcenengpässen im unternehmerischen Umfeld werden folgende Indikatoren herangezogen:

- schlechte Beurteilung des Zugriffs auf die jeweiligen Ressourcen am Standort des Unternehmens (vgl. Kapitel 5.4.2.1, Frage 2.1).

Zur Charakterisierung von hohen Wettbewerbsanforderungen werden folgende Indikatoren herangezogen:

- Hohe Konzentration ähnlicher Wirtschafts- und Innovationsaktivitäten in der eigenen Branche am Standort (vgl. Kapitel 5.4.2.2, Frage 2.4);
- Erhöhung des Wettbewerbsdrucks in den letzten drei Jahren (vgl. Kapitel 5.4.2.2, Frage 2.5);
- hohe Wahrscheinlichkeit des Eintritts neuer Wettbewerber in den nächsten drei Jahren (vgl. Kapitel 5.4.2.2, Frage 2.6);
- Einschätzung des Eintritts neuer Wettbewerber als große Gefahr für das eigene Unternehmen (vgl. Kapitel 5.4.2.2, Frage 2.7).

Ein Aspekt der ebenso den Umfeldfaktoren zuzuordnen ist, ist die Gründungsinfrastruktur. Im unternehmerischen Umfeld gibt es zahlreiche Möglichkeiten des Zugriffs auf externe Ressourcen. So bieten kommerzielle Dienstleister, öffentliche Stellen, Mitgliedschaften in Institutionen und anderweitige Informationsquellen ihre Unterstützungsleistung für Unternehmensgründer an. Diese verschiedenen Formen nicht-marktförmiger Austauschbeziehungen bieten die Gelegenheit persönliche Kontakte zu knüpfen, Informationen zu sammeln, sich Wissen anzueignen etc. Nicht-marktförmige Austauschbeziehungen können so eine wichtige Determinante der Entstehung von Kooperationen darstellen. Nach Kreiner/Schultz<sup>405</sup> entstehen Kooperationen oft zufällig aus persönlichen Interaktionen und Bekanntschaften. Wolff et al.<sup>406</sup> identifizieren auch deshalb die persönliche Kontakte begünstigende „räumliche Nähe“ von potentiellen Kooperationspartnern als förderlich für die Entstehung von Kooperationen. Deshalb kann auch sicherlich eine Gründungsinfrastruktur, welche den intensiven Austausch mit potentiellen Kooperationspartnern ermöglicht zum Entstehen von Kooperationen beitragen.

Daher ist es von Interesse herauszufinden, ob die Anzahl der in Anspruch genommenen nicht-marktförmigen Austauschbeziehungen insgesamt, die Anzahl der Inanspruchnahme kommerzieller Dienstleister, öffentlicher Stellen, der Mitgliedschaften in Institutionen und anderweitiger Informationsquellen sowie die Nutzung einzelner Unterstützungsleister der Gründungsinfrastruktur dazu führen, dass Unternehmen eher kooperative Austauschbeziehungen eingehen, als solche die nur wenige oder gar keine Unterstützung durch nicht-marktförmige Austauschbeziehungen in Anspruch nehmen.

Dies ermöglicht gleichzeitig die Überprüfung, ob Unternehmen Kooperationen eher als Ergänzung neben anderen Formen nicht-marktförmiger Austauschbeziehungen eingehen, oder ob Kooperationen gar als Ersatz für nicht-marktförmige Austauschbeziehungen gelten können.

**THESE 2.2:** Unternehmen, die eine große Anzahl an Unterstützungsleistungen über nicht-marktförmige Austauschbeziehungen nutzen, gehen eher Kooperationen ein, als Unternehmen die nur wenige oder gar keine Unterstützung aus dem unternehmerischen Umfeld (Gründungsinfrastruktur) wahrnehmen. Kooperation ist eher ein Komplement, als ein Substitut für andere Formen nicht-marktförmiger Austauschbeziehungen<sup>407</sup>.

Für andere Formen nicht-marktförmiger Austauschbeziehungen werden folgende Indikatoren herangezogen:

---

<sup>404</sup> Diese These wurde in Anlehnung an Brussig/Lohr/Semlinger/Sorge/Strohwalde (1997), S. 212-290 formuliert.

<sup>405</sup> Vgl. Kreiner/Schultz (1993), S.193

<sup>406</sup> Vgl. Wolff et al. (1991), S. 218

<sup>407</sup> Diese These wurde aus Brussig/Lohr/Semlinger/Sorge/Strohwalde (1997), S. 218 übernommen



- Inanspruchnahme externer kommerzieller Dienstleistungen (vgl. Kapitel 5.4.2.3, Frage 3.1);
- Nutzung der Unterstützung durch öffentliche Stellen (vgl. Kapitel 5.4.2.3, Frage 3.2);
- Mitgliedschaften in Institutionen bzw. anderen Vereinigungen (vgl. Kapitel 5.4.2.3, Frage 3.3) sowie
- der Erwerb externen Wissens über verschiedene Informationsquellen (vgl. Kapitel 5.4.2.3, Frage 3.4).

Im Anschluss soll noch detaillierter überprüft werden, ob sich die Wahl bestimmter Unterstützungsleistungen durch nicht-marktförmige Austauschbeziehungen auf die Wahl bestimmter Klassen von Kooperationspartnern auswirkt.

**THESE 2.3:** Die Wahl einzelner Gruppen der Unterstützungsleistungen durch nicht-marktförmiger Austauschbeziehungen beeinflusst die Wahl bestimmter Gruppen von Kooperationspartnern in unterschiedlich ausgeprägter positiver bzw. negativer Weise.

Für andere Formen nicht-marktförmiger Austauschbeziehungen werden wiederum die bzgl. der These 2.2 genannten Indikatoren herangezogen.

Für die Möglichkeiten der Wahl verschiedener Kooperationspartner werden folgende Indikatoren herangezogen:

- Kooperation mit Partnern der Gruppe „strong ties“ (vgl. Kapitel 5.5.2, Frage 4.2);
- Kooperation mit Partnern der Gruppe „weak ties“ (vgl. Kapitel 5.5.2, Frage 4.2);
- Kooperation mit interindustriellen Partnern (vgl. Kapitel 5.5.2, Frage 4.2);
- Kooperation mit Partnern aus dem Wissenschaftssektor (vgl. Kapitel 5.5.2, Frage 4.2) und
- Kooperation mit öffentlichen Institutionen (vgl. Kapitel 5.5.2, Frage 4.2).

## 5.6.2 Interaktion der Kooperationscharakteristika untereinander

Von enormer Relevanz kann es für Unternehmensgründer sein, zu wissen, welche Gestaltungselemente der Kooperation sich positiv auf das Erzielen von Wettbewerbsvorteilen auswirken.

Interessant ist es herauszufinden, welche Kooperationspartner sich erfolgsbeeinflussend im Sinne einer Erzielung von Wettbewerbsvorteilen auswirken. Wirkt sich die Anzahl der Kooperationspartnern eines Unternehmens auf die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen aus? Erzielt man mit branchenübergreifenden Kooperationen mehr Wettbewerbsvorteile und auf welche Wettbewerbsvorteile genau wirkt sich dieses Kooperationscharakteristikum aus?

Wesentlicher inhaltlicher Fokus wird auf die Interdependenzen zwischen

- den Charakteristika der Kooperationsbeziehungen eines Unternehmens und
- den tatsächlich erzielten Wettbewerbsvorteilen durch Kooperationen gelegt.

**THESE 2.4:** Die Gestaltung der Kooperationsbeziehungen eines Unternehmens beeinflusst die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen in unterschiedlich ausgeprägter positiver bzw. negativer Weise.

Zur Charakterisierung der Gestaltungselemente kooperativer Austauschbeziehungen eines Unternehmens werden bei den Kooperationsbetrieben folgende Indikatoren herangezogen:

- Kooperationspartner (vgl. Kapitel 5.5.2, Frage 4.2),
- Anzahl der Partner (vgl. Kapitel 5.5.2, Frage 4.3),
- Gemeinsamkeiten der Partner (Richtung der Kooperation) (vgl. Kapitel 5.5.2, Frage 4.4),
- Situation, in der kooperiert wurde (vgl. Kapitel 5.5.1, Frage 4.8),
- Inhalt der Kooperation (vgl. Kapitel 5.5.4, Frage 4.5) sowie
- Ziele der Kooperation (vgl. Kapitel 5.5.6, Frage 4.6).

## 5.7 Zusammenfassende Darstellung des Modells

In der Gesamtschau der Deskription aller in dem Modell zu berücksichtigenden Faktoren, ergibt sich eine Sammlung der für die Analyse der Wirkungszusammenhänge relevanten Variablen, welche das unter 5.1 angenommene Grundmodell bestätigt und wesentlich verfeinert.

Allerdings ist es aufgrund der häufig relativ allgemein gehaltenen Theorien und der zum Teil fehlenden empirischen Belege zu interessierenden Wirkungszusammenhängen, nicht immer möglich gewesen in den vorherigen Abschnitten die erfolgsgünstigsten Ausprägungen der Variablen zu benennen.

Die abhängigen Variablen in diesem Modell sind:

- der Erfolg der Unternehmensgründung,
- die Entstehung von kooperativen Austauschbeziehungen,
- Gestaltungselemente kooperativer Austauschbeziehungen sowie
- die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen.

Wobei die drei zuletztgenannten Variablenkomplexe zugleich auch als unabhängige Variablen auf den unternehmerischen Erfolg betrachtet werden.

Aus den Erklärungsansätzen der Literatur und aus den empirischen Studien ableitend können zusammenfassend folgende relevanten Variablen zur Analyse der Wirkungszusammenhänge potentieller Erfolgsfaktoren unterschieden werden, welche in der empirischen Analyse berücksichtigt werden:

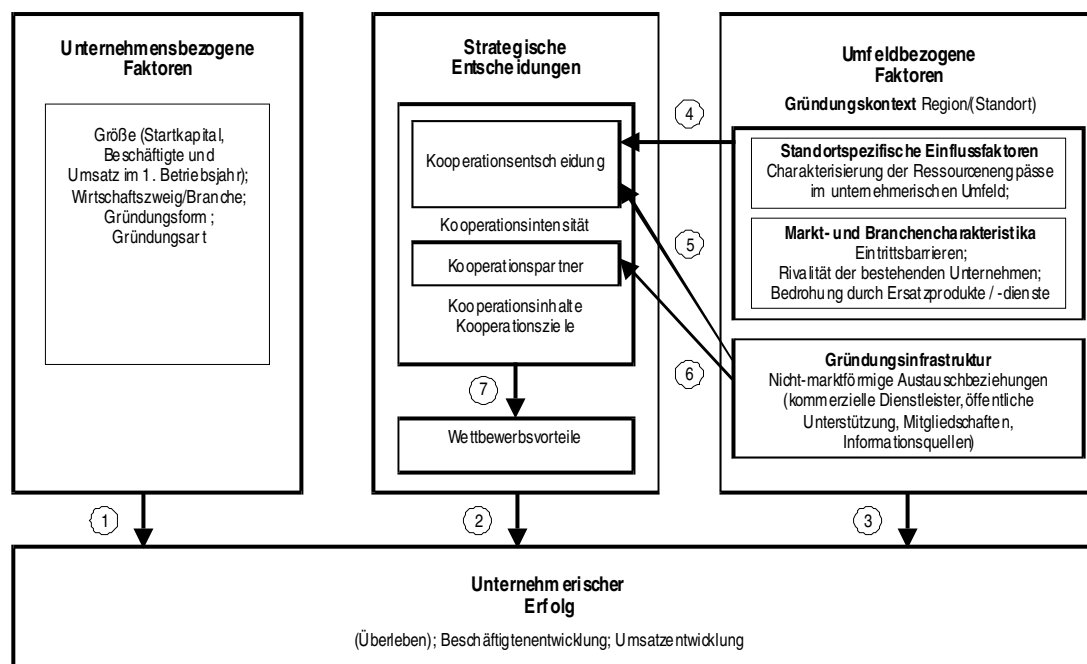


Abbildung 10: Verfeinertes Modell zur Analyse der Interaktionseffekte zwischen unternehmensinternen und -externen Faktoren, strategischen Entscheidungen und dem Unternehmenserfolg

Zur Klasse der Variablen der Unternehmensbezogenen Faktoren gehören neben der Gründungsart, die Variable Einzelpersonen oder Teamgründung, das Startkapital, die Belegschaftsgröße bei der Gründung sowie der Umsatz im ersten Jahr nach der Gründung.

Zur Klasse der Umfeldbezogenen Faktoren zählen die Variable der Charakterisierung von Ressourcengängen im unternehmerischen Umfeld, die Branche, die Marktstrukturdaten, sowie Angaben zur Unterstützungsleistung durch kommerzielle Dienstleister, öffentliche Stellen, Mitgliedschaften und Informationsquellen.

Zur Klasse der Variablen der Strategischen Entscheidungen (insbesondere kooperative Austauschbeziehungen) zählen die Variable der Kooperationsintensität, die Variable Kooperationspartner, die Organisationsform, der Kooperationsinhalt, die Kooperationsziele sowie Wettbewerbsvorteile.

Der unternehmerische Erfolg wird festgemacht an der Entwicklung der Zahl der Beschäftigten sowie der Umsatzentwicklung.

Die Beziehungspfeile 1, 2, und 3 repräsentieren die Hauptzusammenhangsvermutungen des Modells zur Erklärung des unternehmerischen Erfolges.

Die Beziehungspfeile 4 bis 7 repräsentieren die Hauptzusammenhangsvermutungen des Modells zur Erklärung der Interaktion zwischen den potentiellen Erfolgsfaktoren, insbesondere den umfeldbezogenen Faktoren und den strategischen Entscheidungen respektive den strategischen Entscheidungen untereinander. Die einzelnen Variablen beeinflussen sich wechselseitig, sie sind interdependent.

Die Wirkungen des unternehmerischen Erfolges auf das Unternehmen selbst, das unternehmerische Umfeld und die strategischen Entscheidungen werden in dieser Arbeit nicht thematisiert. Ebenso auch nicht die Wirkungen die von Kooperationsbeziehungen auf das Unternehmen und das unternehmerische Umfeld ausgehen.<sup>408</sup> Auch die unternehmensbezogenen Faktoren werden ausschließlich in ihrer Wirkung auf den unternehmerischen Erfolg analysiert. Die Interaktion unternehmensbezogener Faktoren mit anderen Erfolgsfaktoren bleibt unberücksichtigt.

---

<sup>408</sup> So kann z.B. durch Kooperation die Branchenstruktur und die Attraktivität bzw. Zukunftsperspektive einer Branche verändert werden