

## **7. Empirische Analyse der Interaktionseffekte zwischen Unternehmen, unternehmerischem Umfeld, Kooperationsbeziehungen und Unternehmenserfolg**

Das 7. Kapitel gliedert sich entsprechend den Zielen dieser Arbeit in zwei Hauptteile.

Das Kapitel 7.1 widmet sich dem ersten Kernthema dieser Arbeit, der empirischen Analyse der im fünften Kapitel dieser Arbeit beschriebenen wesentlichen potentiellen Einflussfaktoren und deren Auswirkung auf den Unternehmenserfolg. Nach einer einführenden Operationalisierung des Erfolges in Kapitel 7.1.1, hält sich die weitere Gliederung dieses Kapitels entsprechend eng an die Gliederung der Faktoren in dem unter 5.7 entwickelten Modell. So werden in Kapitel 7.1.2 die Strukturmerkmale der analysierten Unternehmen beschrieben (unternehmensbezogene Erfolgsfaktoren). Kapitel 7.1.3 gilt der Charakterisierung des unternehmerischen Umfeldes (umfeldbezogene Erfolgsfaktoren). Kapitel 7.1.4 nimmt Bezug auf verschiedene Charakteristika strategischer Entscheidungen. In Kapitel 7.1.2 bis 7.1.4 erfolgt zunächst eine deskriptive Analyse der Ergebnisse. Es werden Häufigkeitsauszählungen durchgeführt sowie einzelne Variablen durch statistische Kennwerte beschrieben. Im Anschluss an die deskriptive Analyse der Einflussfaktoren erfolgt eine jeweils im Anschluss an die Darstellung eines inhaltlich zusammengehörenden Variablenkomplexes multivariate Erfolgsfaktorenanalyse. Ziel ist es, Wirkungszusammenhänge zwischen unternehmensbezogenen, unternehmensexternen Faktoren sowie Kooperationsbeziehungen auf den unternehmerischen Erfolg neugegründeter Unternehmen mittels multivariater statistischer Verfahren zu überprüfen. Dies geschieht anhand der unter 5.3 bis 5.5 formulierten Thesen. Abschließend wird in Kapitel 7.1.5 eine Gesamtmodellanalyse aller relevanten Faktoren (solche die schon in den bivariaten Analysen unter 7.1.2 bis 7.1.4 signifikante Zusammenhänge aufweisen) durchgeführt.

Der zweite Teil (Kapitel 7.2) widmet sich dem zweiten Kernthema dieser Arbeit, der Analyse der Interaktionseffekte potentieller Erfolgsfaktoren im Sinne der Überprüfung der im Kapitel 5.6 formulierten Thesen. Kapitel 7.2.1 geht detailliert auf Interaktionseffekte zwischen umfeldbezogenen Faktoren und strategischen Entscheidungen ein. Kapitel 7.2.2 widmet sich der Analyse der Effekte von Kooperationsbeziehungen unter Bezugnahme der Darstellung der Kooperationseffekte in Kapitel 3.3. In Kapitel 7.2.3 werden abschließend die signifikanten Zusammenhänge potentieller Erfolgsfaktoren zusammenfassend dargestellt.

### **7.1 Empirische Analyse potentieller Erfolgsfaktoren**

#### **7.1.1 Operationalisierung des Erfolges**

In der vorliegenden Arbeit wurden in Kapitel 5.5 die Überlebenswahrscheinlichkeit, die Veränderung der Zahl der Beschäftigten und die Umsatzentwicklung als die drei zentralen Erfolgsmaße gewählt.

Dem Bestandsmaß „Überleben“ zufolge sind alle Unternehmen dieser Studie erfolgreich, da keines der befragten Unternehmen zum Befragungszeitpunkt in Konkurs gegangen ist.

Demnach bleiben die Veränderung der Zahl der Beschäftigten und die Umsatzzahlen als die zentralen Erfolgsmaße. Ursprünglich sollten nur solche Unternehmen in die Betrachtung einbezogen werden, die über mindestens drei Jahre Angaben zu ihrer wirtschaftlichen Entwicklung (sowohl Beschäftigten als auch Umsatzangaben) geleistet haben bzw. in diesem Zeitraum ausgefallen sind. Da bei einer Großzahl der schon ohnehin geringen Anzahl an Unternehmen diese Angaben fehlen oder nur teilweise geleistet wurden, wurde diese Maßgabe gelockert, um eine größtmögliche Anzahl an Unternehmen in die multivariaten Analysen des Unternehmenserfolges miteinbeziehen zu können.

Zur Untersuchung der Beschäftigten- und Umsatzentwicklung neugegründeter Unternehmen sind verschiedene Verfahren denkbar. Anstatt den exakten Beschäftigten- und Umsatzzuwachs zu analysieren, kann man auch einen dichotomen Beschäftigtenzuwachs- und Umsatzzuwachsindikator bilden und ein Regressionsverfahren für dichotome abhängige Variablen (z.B. das Logitmodell vgl. Kapitel 6.5.1) einsetzen. Dabei verliert man zwar an Information (der exakte Zuwachs an Beschäftigten oder des Umsatzes bleibt unberücksichtigt), die Koeffizienten des Modells sind aber anschaulicher zu interpretieren.

Um das Logitmodell verwenden zu können, muss man also die abhängigen Variablen dichotomisieren. Die gestellten Fragen lauten also: „Hat sich die Beschäftigtenzahl im vierten Jahr gegenüber dem ersten Jahr erhöht?“ und „Ist der Umsatz im vierten Jahr gegenüber dem ersten Jahr gestiegen?“ Die binäre logistische Regression modelliert nun die Wahrscheinlichkeit des Eintreffens eines Beschäftigten- oder Umsatzzuwachses in Abhängigkeit von den Werten einer oder mehrerer unabhängiger Variablen.

Es werden daher zwei dichotome Erfolgsmaße erstellt:

- Ein dichotomes Erfolgsmaß auf Basis des Beschäftigtenzuwachses.

Als erfolgreich gelten diejenigen Unternehmen, bei denen sich die Beschäftigtenzahl über die Jahre ihres Bestehens gegenüber dem ersten Jahr nach der Unternehmensgründung von Jahr zu Jahr unabhängig von der Steigerungsrate erhöht hat. Diesem Erfolgskriterium entsprechend sind 47,5% der Unternehmen erfolgreich.

- Ein dichotomes Erfolgsmaß auf Basis des Umsatzzuwachses.

Beim Umsatzzuwachs gelten diejenigen Unternehmen als erfolgreich, bei denen sich der Umsatz über die ersten Jahre ihres Bestehens hinfort unabhängig von der Steigerungsrate erhöht hat. Diesem Erfolgskriterium nach sind 75,6% der Unternehmen erfolgreich.

Die mit dem logistischen Regressionsmodell direkt berechneten  $\beta$ -Koeffizienten, welche angeben wie die Kovariaten die Wahrscheinlichkeit des Beschäftigten- oder Umsatzzuwachses beeinflussen, sind nicht anschaulich zu interpretieren. Deshalb werden in dieser Arbeit nicht die  $\beta$ -Koeffizienten berichtet, sondern die sogenannten „Einheitseffekte“. Ausgehend von der Wahrscheinlichkeit des Beschäftigten- und Umsatzzuwachses eines Normbetriebes, wird die Wahrscheinlichkeit eines Beschäftigten- oder Umsatzzuwachses errechnet, wenn der Normbetrieb eine Einheit der unabhängigen Variablen mehr aufweist. Der Einheitseffekt ist dann die Differenz der beiden Wahrscheinlichkeiten des Beschäftigten- bzw. Umsatzzuwachses. Er ist anschaulicher zu interpretieren, als die Erhöhung (bzw. Verminderung) des Beschäftigten- bzw. Umsatzzuwachses eines neugegründeten Normbetriebes durch eine zusätzliche Einheit der jeweiligen unabhängigen Variablen.

Als Normbetrieb gilt für die gesamte Abhandlung ein Unternehmen, das auf allen metrischen unabhängigen Variablen den Mittelwert und auf allen Dummies den Wert Null annimmt.

Ein Normbetrieb ist z.B. bzgl. der unternehmensbezogenen Faktoren ein Unternehmen, das vollständig neu gegründet wurde, eine Einzelgründung war, weniger als sechs Beschäftigte im ersten Jahr hatte, das mit weniger als 25.000 Euro Startkapital begann, welches keine Finanzquellen in Anspruch genommen hat und bei dem es sich um ein Unternehmen handelt, welches nicht aus der IuK-Branche, den sonstigen Dienstleistungen, der Kommunikations- und Medienbranche, der Steuer-, Rechts- und Unternehmensberatung sowie der Branche Werbung/PR/Event stammt.

Für diesen Normbetrieb errechnet sich mit dem Modell der logistischen Regression z.B. eine Wahrscheinlichkeit des Beschäftigtenzuwachses von 15%<sup>475</sup> (vgl. Kapitel 7.1.2.5, Tabelle 33). Ein Einheitseffekt von 0,14 der Variablen Gründungsform z.B. bedeutet, dass Umgründungen eine um 14 Prozentpunkte höhere Wahrscheinlichkeit des Beschäftigtenzuwachses haben. Die Wahrscheinlichkeit einen Beschäftigtenzuwachs zu erreichen, beträgt also 29%, wenn sie ansonsten die Merkmale des Normbetriebes aufweisen.

Die zur Berechnung der Einheitseffekte notwendigen  $\beta$ -Koeffizienten werden mit der Maximum-Likelihood-Methode geschätzt. Zur Abschätzung der Signifikanz der Effekte werden in den Tabellen der Ergebnisse der multivariaten Schätzungen die t-Werte der zugrunde liegenden  $\beta$ -Koeffizienten berichtet.

Die Berechnung der Einheitseffekte für die weiteren in das Modell einbezogenen Einflussfaktoren erfolgt analog diesem Beispiel zum Normbetrieb der unternehmensbezogenen Faktoren.

---

<sup>475</sup> Diese Normwahrscheinlichkeit des Beschäftigtenzuwachses ist insbesondere deshalb niedriger als die Wahrscheinlichkeit des Beschäftigtenzuwachses in der Stichprobe, weil dem Normbetrieb einige den Beschäftigtenzuwachs fördernde Züge fehlen.

Damit das breite Spektrum der potentiellen Einflussfaktoren überschaubar bleibt, werden im ersten Analyseschritt entsprechend der Vorgehensweise bei Werner<sup>476</sup> zunächst separate Teilmodelle für die unterschiedlichen im theoretischen Teil abgeleiteten potentiellen Erfolgsfaktoren geschätzt. Im Anschluss sollen all jene Faktoren, für die in diesem ersten Schritt ein signifikanter Zusammenhang ermittelt worden ist, in ein Gesamtmodell überführt werden.

Bevor in die Diskussion der einzelnen Erfolgsfaktoren eingestiegen wird, ist jedoch noch eine Vorbemerkung notwendig. Zu beachten ist, dass einige Unternehmen Angaben zu bestimmten Fragestellungen auch auf Nachfrage nicht zur Verfügung stellen konnten. Dies führt dazu, dass die Stichprobengröße von Inhalt zu Inhalt variiert und nicht in allen Fällen Daten für alle Unternehmen vorliegen.

### 7.1.2 Strukturmerkmale der analysierten Unternehmen

In diesem Kapitel werden detaillierte Analysen zur Erfolgsrelevanz der unternehmensbezogenen Startcharakteristika vorgestellt. Untersucht werden vor allem verschiedene Messziffern der Gründungsgröße (Kapitel 7.1.2.1). Zudem wird kurz auf den Wirtschaftszweig sowie die Gründungsbranche eingegangen (7.1.2.2), in der die neugegründeten Unternehmen die dem Unternehmen zugrunde liegende Gründungsidee ansiedeln.

Die Kapitel 7.1.2.3 und 7.1.2.4 behandeln zwei wichtige Entscheidungsprobleme, vor die sich prospektive Unternehmensgründer in der Eingangsphase gestellt sehen, nämlich ob und unter welchen Bedingungen erstens eher eine vollständige Neugründung oder eher eine Firmenübernahme oder eine Ausgründung aus Hochschulen etc. und zweitens eher eine Alleingründung oder eher eine Gründung mit Geschäftspartnern erfolgsversprechend sind.

Im Kapitel 7.1.2.5 werden abschließend zusammenfassend die Ergebnisse der multivariaten Analyse der unternehmensbezogenen potentiellen Einflussfaktoren auf den Erfolg dargestellt.

#### 7.1.2.1 Größe

Die Gründungsgröße wurde in dieser Arbeit anhand der drei folgenden Aspekte gemessen: dem Startkapital (Kapitel 7.1.2.1.1), der Zahl der Beschäftigten im ersten Betriebsjahr (Kapitel 7.1.2.1.2) und dem Umsatz im ersten Jahr (Kapitel 7.1.2.1.3). Neben den Angaben zur Anzahl der Beschäftigten und den Umsätzen der Unternehmen im ersten Betriebsjahr soll zudem die Beschäftigten- und Umsatzentwicklung der Unternehmen im Verlauf der ersten vier Jahre nach der Gründung beschrieben werden.

##### 7.1.2.1.1 Kapitalausstattung

In der Diskussion um die Erfolgchancen neugegründeter Unternehmen wird oftmals eine dem Gründungsvorhaben angemessene finanzielle Ausstattung der Unternehmen als eine der Hauptschwierigkeiten angesehen.<sup>477</sup> Im ersten Schritt sollen einige deskriptive Informationen zur Höhe und Zusammensetzung des Startkapitals der in dieser Studie erhobenen Unternehmen gegeben werden.

89,4% (160 Unternehmen) der befragten Unternehmen machten Angaben zur Höhe des Startkapitals. 83,2% (149 Unternehmen) machten Angaben zur Höhe des Eigenkapitals und 39,1% (70 Unternehmen) zur Höhe des Fremdkapitals.

Startkapital in €	absolut	%
bis 25.000 €	82	51,2
25.001 bis 50.000 €	40	25,3
50.001 bis 75.000 €	9	5,6
75.001 € und mehr	29	17,9

Tabelle 27: Höhe des Startkapitals (Eigen- und Fremdkapital) in Euro (N=160)

<sup>476</sup> Werner (2000), S. 103

<sup>477</sup> Vgl. z.B. Storey (1994), Kap. 7

Die Höhe des Startkapitals (Summe aus Eigen- und Fremdkapital) streut sehr stark bei den Unternehmensgründungen. Das Startkapital reicht von Null bis zu einem Höchstwert von 18.400.000 Euro. Der Mittelwert liegt bei 269.119 Euro, der Median beläuft sich auf 25.000 Euro. Dieser Unterschied von Mittelwert und Median ist die Folge der Rechtsschiefe der Verteilung. Ein korrigierter Mittelwert, der die 5% mit dem niedrigsten und die 5% mit dem höchsten Startkapital als „Ausreißer“ ignoriert, erreicht einen Wert von 44.785 Euro.

26,5% der neugegründeten Unternehmen bringen weniger als 12.500 Euro Startkapital mit. Weitere 24,7% der Befragten hatten ein Startkapital zwischen 12.501 bis zu 25.000 Euro. Ein Startkapital in Höhe von zwischen 25.001 bis zu 50.000 Euro stand 25,3% der Unternehmen zur Verfügung. 5,6% der Unternehmen hatten zwischen 50.001 und 75.000 Euro zur Verfügung. Und 17,9% der Unternehmen waren mit mehr als 75.001 Euro Startkapital ausgestattet.

**Fazit Startkapital gesamt:** Alle diese deskriptiven Einzelbefunde bestätigen und ergänzen im wesentlichen das Bild aus früheren Studien: Gemessen an der Höhe des Startkapitals gibt es im Bereich der Unternehmensgründungen eine enorme Heterogenität. Gut die Hälfte der Unternehmen tritt mit relativ bescheidenen Mitteln von bis zu 25.000 Euro an.

Bezogen auf die Angaben zum Startkapital wird im Fragebogen noch differenziert die Höhe des Eigen- und Fremdkapitalanteils abgefragt.

Von den gesamten 269.119 Euro an durchschnittlichem Startkapital entfallen im Schnitt 52.652 Euro auf Eigenkapital, die verbleibenden 216.467 Euro sind Fremdkapitalmittel. Der Median des Eigenkapitals liegt bei 25.000 Euro und der des Fremdkapitals bei 0 Euro. Tatsächlich haben 26,8% aller Gründungen auf Fremdkapitalmittel zurückgegriffen. Beschränkt man sich auf die Teilgruppe der Unternehmen mit Startkapital, so steigt die Quote auf 30%.

	Eigenkapital in %	Fremdkapital in %
bis 25.000 €	65,1	29,2
25.001 bis 50.000 €	22,1	27,1
50.001 bis 75.000 €	4,1	8,3
75.001 € und mehr	8,7	35,4
	N=149	N=48

Tabelle 28: Eigen- und Fremdkapitalanteile

65,1% der 149 Unternehmen, die Angaben zur Höhe des Eigenkapitals machten, stand ein Eigenkapital in Höhe von bis zu 25.000 Euro zur Verfügung. Weitere 22,1% hatten Eigenkapital in Höhe von bis zu 50.000 Euro. Zwischen 50.001 und 75.000 Euro Eigenkapital hatten nur 4,1% der Unternehmen. 8,7% hatten ein Eigenkapital in Höhe von mehr als 75.000 Euro.

48 der befragten Unternehmen machten Angaben zum Fremdkapital. Summen von bis zu 25.000 Euro machen mit insgesamt 29,2% immerhin den zweitgrößten Anteil aus. 27,1% nutzten Fremdkapital in Höhe von bis zu 50.000 Euro. Zwischen 50.001 und 75.000 Euro Fremdkapital nutzten 8,3% der Unternehmen. Und über 75.000 Euro wurden von 35,4% der Unternehmen angegeben. Dies ist die am höchsten besetzte Gruppe der Fremdkapitalkategorien.

Nun gilt es noch, sich einen Überblick über die von den Unternehmen genutzten Finanzquellen zu verschaffen. Bei dieser Frage war die Angabe von Mehrfachnennungen möglich.

Finanzquellen	absolut	%
Öffentl. Förderprogramme	68	38,0
Bank	67	37,4
Familien, Freunde, Verwandte	66	36,9
Öffentl. Beteiligungsgesellsch.	11	6,1
Venture Capital	9	5,0
Business Angels	5	2,8

Tabelle 29: Finanzquellen (N=179)

Die am häufigsten genutzte Finanzquelle der befragten Unternehmen sind die öffentlichen Förderprogramme mit 68 Nennungen (38% aller befragten Unternehmen), gleich gefolgt von den Banken mit 67 Nennungen (37,4%) und der Familie, Freunden und Verwandten als Finanzquelle mit 66 Nennungen (36,9%). Bei Bezug auf die Unternehmen, welche Fremdkapital eingesetzt haben, bedeutet dies, dass 97,1% öffentliche Förderprogramme, 95,1% Banken und 94,3% die Familie, Freunde oder Verwandte in Anspruch genommen haben. Weit abgeschlagen sind mit 11 Nennungen die öffentlichen Beteiligungsgesellschaften (6,1%), sowie die Venture Capital Gesellschaften und Business Angels mit jeweils 9 (5%) und 5 Nennungen (2,8%). Die Summe übersteigt 100%, weil ein Unternehmen auf mehrere Finanzquellen zurückgreifen kann.

**Fazit Fremdkapital:** Immerhin 30% nehmen überhaupt Fremdkapital in Anspruch. Die Fremdkapitalquellen (öffentliche Förderprogramme, Banken) sind unter den Möglichkeiten der Finanzierungsquellen den Beteiligungskapitalquellen (öffentliche Beteiligungsgesellschaften, Venture Capitalists, Business Angels) eindeutig überlegen. Die Familie, Freunde und Verwandte werden als wichtigste Kapitalquelle gleich nach den Fremdkapitalquellen identifiziert.

### 7.1.2.1.2 Beschäftigtenentwicklung

Die Anzahl der Beschäftigten wurde für jedes Unternehmen zum Ende eines jeden Geschäftsjahres – ab dem ersten Jahr nach der Gründung und für alle Folgejahre bis 2001 bzw. bis zur Abmeldung des Unternehmens – erhoben. Die im Unternehmen tätigen Gründer sind in dieser Zahl enthalten.<sup>478</sup>

Die Größenverteilung der neugegründeten Unternehmen bezogen auf die Anzahl der Beschäftigten zum Ende des ersten Geschäftsjahres nach der Gründung stellt sich wie folgt dar<sup>479</sup>:

Beschäftigte im ersten Jahr nach der Gründung	absolut	%
1 bis 2	52	57,0
3 bis 4	18	19,3
5 bis 6	8	8,6
7 bis 8	3	3,2
9 bis 10	4	4,3
11 bis 12	2	2,2
13 bis 14	1	1,1
15 bis 16	1	1,1
17 und mehr	3	3,2

Tabelle 30: Beschäftigte im ersten Jahr nach der Gründung (N=92)

Anhand der Darstellung erkennt man die in der Literatur oft berichtete, typische linkssteile Größenverteilung<sup>480</sup>. Die Beschäftigtenzahl im ersten Betriebsjahr differiert zwischen einem und sogar 33 Beschäftigten. Dabei umfassen diejenigen Unternehmen, die nur einen oder zwei Beschäftigte im ersten Betriebsjahr haben schon 57% der Befragten. Nimmt man noch die Unternehmen, die drei oder vier Beschäftigte im Gründungsjahr haben, hinzu so sind schon 76,3% der Unternehmen abgedeckt. Der Großteil der Unternehmen beginnt also relativ klein mit bis zu vier Beschäftigten. Im Gründungsjahr fünf oder gar sechs Beschäftigte zu haben ist mit jeweils 4,3% eher selten. Sieben oder mehr Beschäftigte im ersten Betriebsjahr wurden von 14 Unternehmen angegeben (15,1%). Spitzenreiter waren Gründungen mit jeweils 24 bzw. 33 Beschäftigten im ersten Jahr. Diese bildeten mit jeweils einer Nennung die Ausnahme.

**Fazit Beschäftigte im ersten Jahr nach der Gründung:** Erwartungsgemäß zeigt sich, dass die überwiegende Zahl der Unternehmen zum Zeitpunkt ihrer Eröffnung (also im ersten Betriebsjahr) im Durchschnitt recht klein ist. Vergleicht man diese Ergebnisse mit der Größenverteilung allgemeiner Grün-

<sup>478</sup> gefragt wird nach der mittleren Beschäftigtenzahl des Jahres, wobei die Gründer mitgerechnet werden sollten. Arbeitskräfte werden dabei in Form von Vollzeitbeschäftigten ausgedrückt, Teilzeitkräfte gehen mit 0,5 in die Rechnung ein. Dies bedeutet, dass nicht eine auf die Personenzahl bezogene Betrachtung, sondern eine auf das Arbeitskräftevolumen bezogene Betrachtung nach der Studie von Brüderl/Preisendörfer/Ziegler (1996) gewählt wurde.

<sup>479</sup> Die im Unternehmen tätigen Gründer sind in dieser Zahl enthalten

<sup>480</sup> Vgl. Audretsch (1997), S. 52

ditionskohorten wird deutlich, dass die betrachteten Unternehmen aber zumindest größer als der Durchschnitt aller Unternehmen starten. Brüderl/Bühler/Ziegler<sup>481</sup> berichten, basierend auf Daten der Münchener Gründerstudie, dass 58% der Unternehmen im ersten Jahr aus höchstens einer Person bestehen. Der Anteil der in dieser Studie aus nur einer Person bestehenden Unternehmen im ersten Jahr nach der Gründung liegt erheblich niedriger bei 31,2%.

Im Durchschnitt verfügen die betrachteten Unternehmen im ersten Jahr über vier Beschäftigte, der Median liegt bei nur zwei Beschäftigten. Nach Erhebungen des ZEW liegt die Durchschnittsgröße aller Gründungen in den Neuen Bundesländern im Jahr 1995 bei 3,3 Beschäftigten<sup>482</sup>.

Die Betrachtung der Beschäftigtenentwicklung erlaubt erste Aussagen zu den Erfolgspotentialen von neugegründeten Unternehmen.

Um die zeitliche Entwicklung der Beschäftigten zu charakterisieren, sollen zwei Sichtweisen zum Zuge kommen:

Zum einen wird die durchschnittliche Beschäftigtenzahl für jedes Jahr nach der Gründung für alle Unternehmen betrachtet und zum anderen nur für die Unternehmen, die mehr als drei Jahre bestanden und somit in der Befragung für vier Kalenderjahre Beschäftigtenangaben lieferten. Dies sind 35 Unternehmen. Im folgenden ist die Entwicklung des Mittelwertes sowie des Medians der Beschäftigtenzahl bei Anwendung dieser beiden Sichtweisen festgehalten.

Wie in Abbildung 12 wiedergegeben, steigt die durchschnittliche Beschäftigtenzahl bei Betrachtung aller Unternehmen von 4 im ersten auf 6,94 im vierten Geschäftsjahr.

Die auf dem Median basierende Kurve verläuft unterhalb der auf dem Mittelwert basierenden Kurve. Die Abweichungen sind zum Teil relativ groß, so dass der Mittelwert offensichtlich durch einige „starke“ Ausreißer nach oben beeinflusst wird.

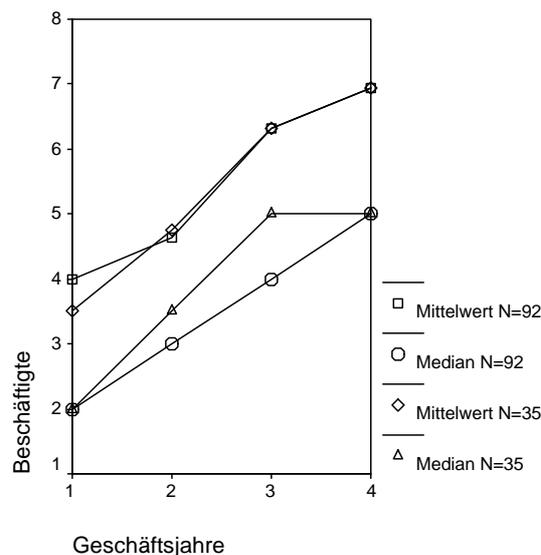


Abbildung 12: Entwicklung der Beschäftigtenzahlen neugegründeter Unternehmen

Bezieht man sich ausschließlich auf diejenigen 35 Unternehmen, von denen Angaben für vier Kalenderjahre vorliegen, so ergibt sich folgendes Bild:

Die durchschnittliche Beschäftigtenzahl dieser Unternehmen steigt von 3,5 im ersten Jahr nach der Gründung auf 6,94 im vierten Geschäftsjahr. Für die kommenden Geschäftsjahre planen die Unternehmen, im Mittel 4,6 Mitarbeiter zu beschäftigen. Der Median liegt ebenfalls bei 3 Mitarbeitern.

Im folgenden soll die Beschäftigtenentwicklung der in dieser Studie befragten Unternehmen aus den Regionen Berlin-Brandenburg sowie München-Bayern und den Unternehmen „übriger Regionen“ mit der Beschäftigtenentwicklung allgemeiner Gründungskohorten verglichen werden. Zum Vergleich bieten

<sup>481</sup> Vgl. Brüderl/Bühler/Ziegler (1993), S. 522

<sup>482</sup> Vgl. Almus/Nerlinger/Steil (1999)

sich die auch von Werner<sup>483</sup> in seiner Studie genutzten Daten der Münchener Gründerstudie<sup>484</sup> sowie Daten der Deutschen Ausgleichsbank (DtA) der über Eigenkapitalhilfe geförderten Unternehmen<sup>485</sup> an. Dabei ist zu beachten, dass keine vollständige Vergleichbarkeit der Entwicklungsverläufe der in dieser Studie befragten Unternehmen mit anderen Unternehmenspopulationen besteht. Dies liegt daran, dass sich die Daten der unterschiedlichen Populationen auf verschiedene Vergleichszeiträume und –regionen, mit demzufolge unterschiedlichen konjunkturellen Bedingungen, beziehen. Dennoch soll ein solcher Vergleich durchgeführt werden, um eventuelle Unterschiede in den Entwicklungsverläufen sichtbar zu machen.<sup>486</sup>

Im Rahmen der Münchener Gründerstudie wurde eine geschichtete Stichprobe aller Gewerbeanmeldungen in den Jahren 1985/1986 in München und Oberbayern gezogen. Die Datenbasis umfasst insgesamt 1.849 Betriebe, von denen insgesamt 1.215 Betriebe (66%) bis zum Frühjahr 1990 noch existent waren. Leider liegen aus der Münchener Gründerstudie nur Daten für die Survivor-Unternehmen<sup>487</sup> vor. Die Deutsche Ausgleichsbank befragt jährlich in einer Panelerhebung junge Unternehmen, die mit Eigenkapitalhilfe gefördert worden sind. Diese Daten umfassen 1.123 im Jahre 1992 gegründete Betriebe und bildet einen repräsentativen Querschnitt der von der DtA mit Eigenkapitalhilfe geförderten Unternehmen. Abbildung 13 gibt die Entwicklung der Beschäftigten in den drei unterschiedlichen Samples wieder.

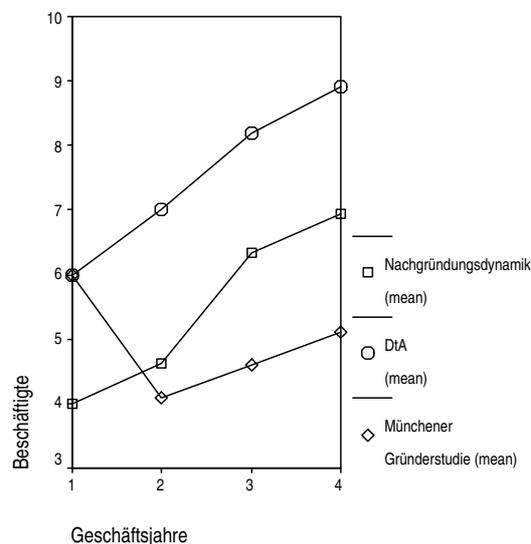


Abbildung 13: Beschäftigtenentwicklung im Vergleich: Unternehmen der Münchener Gründerstudie, EKH geförderte Unternehmen der DtA (arithmetisches Mittel)

**Fazit Beschäftigtenentwicklung:** Wie beobachtet werden kann, bewegt sich der Verlauf der Beschäftigtenentwicklung der in dieser Studie untersuchten Unternehmen genau im Mittelfeld zwischen denen der Vergleichssamples. Die Beschäftigungseffekte sind also weder als besonders niedrig noch als besonders hoch einzustufen.

<sup>483</sup> Vgl. Werner (2000)

<sup>484</sup> Vgl. Ziegler/Kiefl/Preisendörfer (1990)

<sup>485</sup> Vgl. Heil (1997)

<sup>486</sup> Zu Aspekten der Vergleichbarkeit unterschiedlicher Datenquellen vgl. Hinz (1998), S: 82-87

<sup>487</sup> Bei den Survivor-Unternehmen handelt es sich ausschließlich um solche Unternehmen, die den gesamten Betrachtungszeitraum überlebt haben.

### 7.1.2.1.3 Umsatzentwicklung

Ebenso wie die Anzahl der Beschäftigten wurde auch der Umsatz auf Jahresbasis erfasst. Zunächst soll wiederum die Größenverteilung der Unternehmen betrachtet werden. Tabelle 31 zeigt die Verteilung der Unternehmen nach ihren Umsatzerlösen im ersten Geschäftsjahr.

Umsätze im ersten Jahr nach der Gründung	absolut	%
1 bis 100.000 €	57	59,8
100.001 bis 200.000 €	10	10,3
200.001 bis 300.000 €	5	5,2
300.001 bis 400.000 €	4	4,1
400.001 bis 500.000 €	6	6,2
500.001 bis 600.000 €	3	3,1
600.001 € und mehr	11	11,3

Tabelle 31: Umsätze im ersten Jahr nach der Gründung (N=96)

**Fazit Umsatz im ersten Betriebsjahr:** Wiederum lässt sich die typisch linkssteile Größenverteilung erkennen. 48,5% der Unternehmen erwirtschaften im ersten Geschäftsjahr nicht mehr als 50.000 Euro. 59,8% der Unternehmen haben einen Umsatz von maximal 100.000 Euro. Der mittlere Umsatz aller Unternehmen liegt im ersten Geschäftsjahr bei 366.372 Euro, der Median liegt hier bei nur 65.000 Euro. Diese erhebliche Abweichung zwischen Mittelwert und Median unterstreicht die Beobachtung der rechtschiefen Größenverteilung. Eine Vielzahl von Unternehmen erzielt nur geringe Umsätze im ersten Geschäftsjahr. Aufgrund des Einflusses weniger umsatzstarker Unternehmen liegt der Durchschnitt jedoch relativ hoch. So reicht die Spanne der Unternehmen mit einem Umsatz von über 1.Mio Euro im ersten Jahr von 1,2 Mio. bis 12 Mio. Euro. Ein Unternehmen mit 12 Mio. Euro Umsatz im ersten Betriebsjahr ist hier die absolute Ausnahme.

Ebenso wie die Beschäftigung wurde auch der Umsatz der Unternehmen auf Jahresbasis erfasst, wobei für Jahre, in denen ein Unternehmen weniger als 12 Monate bestand (was im Gründungsjahr oder im Jahr der Betriebsaufnahme der Fall sein kann), die Umsatzangaben auf das volle Jahr hochgerechnet wurden. Ein zusätzliches Problem ergibt sich an dieser Stelle noch dadurch, dass 46% der Befragten die Angabe der Jahresumsätze für ihr Unternehmen im Fragebogen verweigerten.

Analog zum Vorgehen bei der Beschäftigung findet sich in Abbildung 14 die Mittelwert- und Medianentwicklung des Umsatzes der ersten vier Jahre nach der Unternehmensgründung zum einen für alle Unternehmen und zum anderen für die mindestens seit drei Jahren bestehenden Unternehmen.

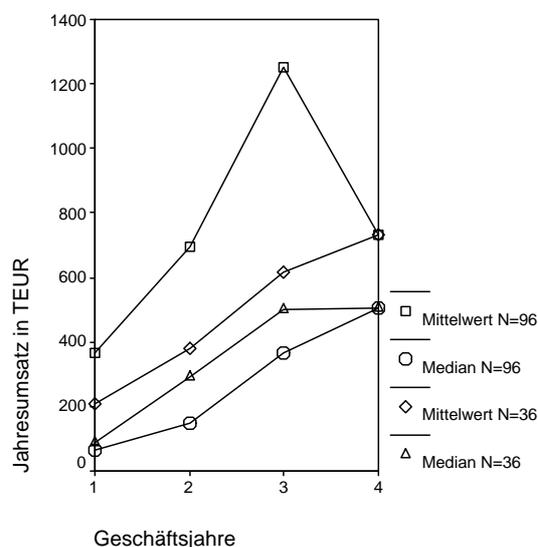


Abbildung 14: Entwicklung des durchschnittlichen Jahresumsatzes

Für die jeweils noch bestehenden Unternehmen steigt das durchschnittliche jährliche Umsatzvolumen von 366 Tsd. Euro im ersten auf 1.251 Tsd. Euro im dritten Geschäftsjahr, um daraufhin im vierten Geschäftsjahr auf 734 Tsd. Euro abzusinken. Die Durchschnittswerte der Unternehmen, von denen Umsatzzahlen über vier Geschäftsjahre hinweg vorhanden waren, steigt von 210 Tsd. Euro kontinuierlich, ohne im dritten Geschäftsjahr zu sinken auf 734 Tsd. Euro im vierten Geschäftsjahr. Der Median der Jahresumsätze liegt durchgehend deutlich unter dem Mittelwert. Es gibt einige starke „Ausreißer“ nach oben, während die Mehrheit der Unternehmen deutlich niedrigere Umsatzverläufe aufweist.

Wie schon im Zusammenhang mit der Beschäftigtenentwicklung soll auch die Umsatzentwicklung der in dieser Studie befragten Unternehmen mit der Umsatzentwicklung der Unternehmen in der Münchener Gründerstudie<sup>488</sup> und den von der DtA mit Eigenkapitalhilfe geförderten Unternehmen<sup>489</sup> verglichen werden. Da für diese beiden Untersuchungssamples keine Medianangaben vorliegen, erfolgt der Vergleich lediglich auf der Basis des arithmetischen Mittels.

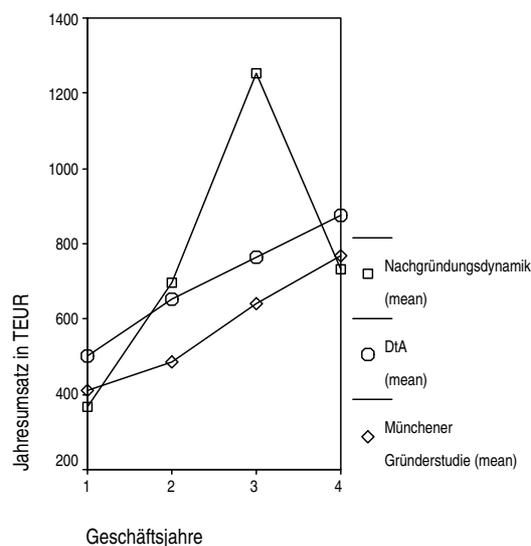


Abbildung 15: Umsatzentwicklung im Vergleich:  
Unternehmen der Münchener Gründerstudie,  
EKH geförderte Unternehmen der DtA (arithmetisches Mittel)

**Fazit Umsatzentwicklung:** Deutlich wird, dass sowohl die Unternehmer der Münchener Studie als auch die mit Eigenkapital geförderten Unternehmen auf einem höheren Umsatzniveau starten als die in dieser Studie befragten Unternehmen. Schon ab dem zweiten Geschäftsjahr liegen die Umsätze allerdings über denen der verglichenen Unternehmen. Im dritten Geschäftsjahr steigen die Umsätze im Mittel auf erstaunlich hohes Niveau, weit über dem der verglichenen Unternehmen. Der Median liegt allerdings nur auf einer Höhe von 368.000 Euro, was auf eine Erhöhung des arithmetischen Mittels aufgrund einiger Ausreißer hinweist. Erstaunlich ist der Abfall der Umsätze im vierten Geschäftsjahr auf ein im Vergleich sogar niedrigeres Niveau.

### 7.1.2.2 Wirtschaftszweig – Gründungsbranche

In diesem Abschnitt soll kurz auf den Wirtschaftszweig und die Gründungsbranche der befragten Unternehmen eingegangen werden.

Bei der Einordnung des Unternehmens bzw. der jeweiligen dem Unternehmen zugrunde liegenden Gründungsidee ordneten 70,4% das eigene Unternehmen den unternehmensorientierten Dienstleistungen zu. Diese halten in dieser Studie die absolute Spitzenposition. Darauf folgen Verbraucherorientierte

<sup>488</sup> Vgl. Ziegler/Kiefl/Preisendörfer (1990)

<sup>489</sup> Vgl. Heil (1997)

Dienstleistungen mit 21,2% der Befragten und Forschungs- und Entwicklungsorientierte Dienstleistungen mit 16,2%. Das verarbeitende Gewerbe sowie das Baugewerbe liegen mit 7,3% und 4,5% auf den hinteren Plätzen der Wirtschaftszweige.

Die jeweiligen Branchen, in denen die Unternehmen tätig sind, entnehmen Sie der folgenden Tabelle. Die Branchen sind nach der Häufigkeit ihrer Nennung vom Meistgenannten absteigend sortiert. Die in dieser Studie selten genannten Branchen werden unter „sonstigen Branchen“ zusammengefasst.

Branche	absolut	%
Informations- und Kommunikationstechnologie	36	20,1
sonst. Dienstleistungen <sup>490</sup>	23	12,8
Kommunikation und Medien	19	10,6
Steuer- Rechts- und Unternehmensberatung	15	8,4
Werbung, PR und Event	13	7,3
Biotechnologie	12	6,7
E-Commerce	10	5,6
Handel	9	5,0
sonst. Technologien <sup>491</sup>	9	5,0
Elektrotechnik, Elektronik	6	3,4
Umwelt, Energie, Recycling	6	3,4
Chemie, Pharma, Werkstoff	6	3,4
Logistik	6	3,4
Bildung und Kultur	4	2,2
sonst. Branchen <sup>492</sup>	5	2,7

Tabelle 32: Unternehmen nach Branchen (N=179)

### 7.1.2.3 Firmenübernahme im Vergleich zu originären Gründungen

Ein weiterer Faktor auf Seiten der unternehmensbezogenen Faktoren ist die Art der Unternehmensgründung. Hierbei gilt es zu unterscheiden, ob es sich um eine vollständige Neugründung oder um eine Firmenübernahme handelt. Dabei zeigt sich, dass es sich bei den befragten Unternehmen zu einem überwiegenden Anteil, bei 147 Unternehmen, um vollständige Neugründungen handelt. Das entspricht bei 82% aller befragten Unternehmen. 8 Unternehmen machten zur Gründungsart keine Angaben. Bezieht man sich ausschließlich auf die Unternehmen die Angaben zur Gründungsart machten, so handelt es sich bei 86% um eine Neugründung. 12 Unternehmen gaben an, dass es sich bei ihrem Unternehmen um eine Firmenübernahme handelte (7%). Dieser Anteil der Firmenübernahmen ist im Vergleich zu anderen Studien als sehr gering anzusehen. Die weiteren Unternehmen sind als Gründungen aus Hochschulen, Forschungseinrichtungen oder Ausgründungen sonstiger Inkubatoren einzustufen (7%).

Bezugnehmend auf die These des Neulingsstatus wird übergreifend das Unternehmensalter erhoben. Die 179 Unternehmen wurden zum überwiegenden Teil in den Jahren zwischen 1990 und 2001 gegründet. 9 Unternehmen, die den Fragebogen beantworteten wurden schon vor diesem Zeitraum gegründet. Dies entspricht 5%. Problematisch ist die große Anzahl an im Jahr 2001 gegründeten Unternehmen. Diese umfassen fast 30% der den Fragebogen beantwortenden Unternehmen. Von diesen Unternehmen fehlen aufgrund der geringen vergangenen Zeit nach der Gründung des Unternehmens sämtliche Umsatz- und Beschäftigtenzahlen, so dass diese nicht in die multivariate Analyse des Unternehmenserfolges miteinbezogen werden können. Und auch von den vor dem Zeitraum 1990 gegründeten Unternehmen fehlen die Angaben der Umsatz- und Beschäftigtenzahlen in den ersten Jahren nach der Gründung.

Die Antwortoption der Aufgabe des Unternehmens wurde von keinem der Unternehmen gewählt.

<sup>490</sup> Personal- und Finanzdienstleistungen etc.

<sup>491</sup> Fertigung, Automatisierung, Medizin, Optik, Laser

<sup>492</sup> Maschinenbau, Immobilien, Luft- und Raumfahrt

#### **7.1.2.4 Einzelpersonen vs. Mehrpersonengründung**

Von 164 auf diese Frage antwortenden Unternehmen gaben 67 Unternehmen an, dass es sich bei ihrem Unternehmen um eine Einzelpersonengründung handelt. Das entspricht einem prozentualen Anteil von 40,9%. Die Antwortoption „Mehrpersonengründung“ wurde von 97 Unternehmen genannt. Dies entspricht 59,1% der Unternehmen.

Sofern es sich um eine Mehrpersonengründung handelte, wurde noch nach der Anzahl der Mitgründer gefragt. In einem Zweierteam gründeten 12,1% der Mehrpersonengründungen. 56,6% gründeten in einem Dreierteam. Weitere 16,2% gründeten mit insgesamt 4 Gründungspersonen. Mehr als 3 Mitgründer wurden von 15,2% der Unternehmen genannt. Die maximale Anzahl an Mitgründern waren 12 Mitgründer.

### 7.1.2.5 Multivariate Analyse unternehmensbezogener Erfolgsdeterminanten

Die Ergebnisse der multivariaten Schätzungen sind in Tabelle 33 dargestellt.

	Beschäftigten- zuwachs (N=55)	Umsatz- zuwachs (N=56)
<b>Startkapital</b> (1 = > 25.000 €, 0 = ≤ 25.000 €)	0,09 (0,56)	-0,16 (0,92)
<b>Beschäftigte im ersten Jahr</b> (1 = 6 und mehr Beschäftigte im ersten Jahr, 0 = weniger als 6 Beschäftigte im ersten Jahr)	0,03 (0,03)	0,06 (0,01)
<b>Fremdkapitalanteil</b> (1 = Anteil Fremdkapital > 22%, 0 = Anteil Fremdkapital ≤ 22%)	-0,03 (1,73)	0,06 (0,04)
<b>Finanzquelle Öffentl. Förderprogramme</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,18 (1,57)	-0,19 (1,16)
<b>Finanzquelle Öffentl. Beteiligungsges.</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,84 (0,01)	0,05 (0,00)
<b>Finanzquelle Bank</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,20 (2,18)	-0,06 (0,33)
<b>Finanzquelle Venture Capital Ges.</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,85 (0,02)	-0,07 (0,00)
<b>Finanzquelle Business Angels</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	p.s.p.	p.s.p.
<b>Finanzquelle Familie, Freunde, Verwandte</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	<b>0,26*</b> (2,96)	-0,02 (0,06)
<b>Branche luK</b> (1 = luK, 0 = andere Branchen)	0,06 (0,29)	0,01 (0,12)
<b>Branche sonst. Dienstleistungen</b> (1 = sonst. Dienstl., 0 = andere Branchen)	0,08 (0,23)	0,01 (0,00)
<b>Branche Kommunikation, Medien</b> (1 = Kommunikation, 0 = andere Branchen)	-0,06 (0,23)	-0,06 (0,22)
<b>Branche Steuer-, Rechts- Unternehmens- beratung</b> (1 = Steuer, Rechts-, Unterneh- mensb., 0 = andere Branchen)	-0,12 (1,75)	0,00 (0,00)
<b>Branche Werbung / PR / Event</b> (1 = Werbung/PR/Event, 0 = andere Branchen)	0,85 (0,05)	0,06 (0,00)
<b>Gründungsform</b> (1 = Umgründung, 0 = Neugründung)	0,14 (0,47)	0,00 (0,00)
<b>Gründungsart</b> (1 = Teamgründung, 0 = Einzelgründung)	-0,03 (0,09)	<b>0,06*</b> (2,86)
<b>R<sup>a)</sup></b>	0,330	0,444
<b>Normbetrieb Wahrscheinlichkeit Erfolg</b>	0,15	0,93

p.s.p. = predicts success perfectly, daher ignoriert, a) Pseudo R2, \*\*\*hoch signifikant auf dem 1%-Niveau, \*\*signifikant auf dem 5%-Niveau, \*schwach signifikant auf dem 10%-Niveau, t-Werte in Klammern, Konstanten nicht angeführt

Tabelle 33: Multivariate Analyse der unternehmensbezogenen Erfolgsfaktoren

Davon ausgehend, dass für ein neugegründetes Unternehmen die finanzielle Ausstattung in Form der Höhe des Startkapitals (Summe aus Eigenkapital und Fremdkapital) von elementarer Bedeutung ist, wurde die Höhe des aufgebrachten Startkapitals in ihrer Auswirkung auf den unternehmerischen Erfolg überprüft. In der multivariaten Analyse konnte kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Höhe des Startkapitals und den zwei untersuchten dichotomen Erfolgsmaßen festgestellt werden. Dennoch zeigt sich, dass sich ein Startkapital in Höhe von mehr als 25.000 Euro eher positiv auf den Beschäftigtenzuwachs auswirkt. In Bezug auf den Umsatzzuwachs zeigt sich anhand eines negativen Einheits-effektes,

dass eine überdimensionierte Anfangskapitalausstattung den Umsatz im Laufe der Jahre nicht zwangsläufig zu steigern vermag.

Als ein weiterer Indikator der Unternehmensgröße dient die Anzahl der Beschäftigten im ersten Jahr. Eine klare Bestätigung der aus der organisationsökologischen Forschung stammenden These der „liability of smallness“ (vgl. Kapitel 4.3.2.1) kann aufgrund fehlender Signifikanzen nicht abgeleitet werden.

Auch für die Einflussgröße „Fremdkapitalanteil“ lässt sich kein signifikanter Zusammenhang auf die zwei Erfolgsmaße nachweisen. Bzgl. der Thesen 1.1 (Erfolgswirksamkeit der Gründungsgröße, vgl. Kapitel 5.3.1) und 1.2 (Erfolgswirksamkeit des Fremdkapitalanteils, vgl. Kapitel 5.3.1.2) können keine Aussagen auf signifikantem Niveau getroffen werden.

Die Überprüfung der Erfolgswirksamkeit der verschiedenen Finanzquellen zeigt folgendes: Signifikante Zusammenhänge zwischen den Finanzquellen und den Erfolgsmaßen konnten lediglich für die Finanzquelle der „Familie, Freunde und Verwandten“ nachgewiesen werden. Die Nutzung der Finanzquelle „Familie, Freunde und Verwandte“ korreliert schwach signifikant mit dem Erfolgsmaß des Beschäftigtenzuwachses. Auf das Erfolgsmaß des Umsatzzuwachses zeigt sich keinerlei Auswirkung. Offensichtlich sorgt die finanzielle Unterstützung aus dem Verwandten- oder Freundeskreis dafür, dass mehr Mitarbeiter eingestellt werden können. Die These 1.3 (Erfolgswirksamkeit der Inanspruchnahme von Finanzquellen, vgl. Kapitel 5.3.1.2) kann somit zumindest für die Finanzquelle der „Familie, Freunde und Verwandten“ auf den Beschäftigtenzuwachs nicht falsifiziert werden. Bzgl. der übrigen erhobenen Finanzquellen lassen sich in der vorliegenden Untersuchung keine signifikanten Zusammenhänge zwischen diesen und den Erfolgsmaßen feststellen. Dennoch lässt sich sagen, dass in Bezug auf das Erfolgsmaß des Beschäftigtenzuwachses durchgehend positive Einheitseffekte festgestellt werden konnten. In Bezug auf das Erfolgsmaß des Umsatzzuwachses bewegen sich die Einheitseffekte auf sehr niedrigem Niveau, sowohl im positiven als auch im negativen Bereich.

Zudem konnten in die Logit-Modelle für die Erfolgsmaße Beschäftigten- sowie Umsatzzuwachs die Variable „Finanzquelle Business Angels“ nicht aufgenommen werden, da keines der Unternehmen, welches diese Ressource für „nutzbar“ hielt, als nicht erfolgreich im Sinne eines Beschäftigten- bzw. Umsatzzuwachses eingestuft werden konnte.

Untersucht man die fünf häufigsten in dieser Studie vertretenen Branchen auf ihre Erfolgswirksamkeit, so konnte ein eindeutiger Einfluss dieser Variablen auf den Erfolg nicht ermittelt werden. Bzgl. der These 1.4 (Erfolgswirksamkeit der Branche, vgl. Kapitel 5.3.2) können keine Aussagen auf signifikantem Niveau getroffen werden. Eine Erfolgswirksamkeit einzelner Branchen auf den Umsatzzuwachs zeigt sich nicht. Eine Unternehmensgründung in der Branche der Steuer-, Rechts- und Unternehmensberatung wirkt sich allerdings eher negativ auf die Beschäftigtenentwicklung aus. In der bivariaten Analyse dieses Einflussfaktors auf den Erfolg ergab sich ein signifikanter negativer Zusammenhang auf das Erfolgsmaß der Beschäftigtenentwicklung.<sup>493</sup> Eine Unternehmensgründung in der Branche „Werbung/PR/Event“ zeigt zumindest durchgehend positive Einheitseffekte auf beide Erfolgsmaße.

Umgründungen waren in dieser Studie nur mit 7% vertreten. Signifikante Zusammenhänge mit den Erfolgsmaßen lassen sich für diesen Einflussfaktor nicht nachweisen (These 1.5, Erfolgswirksamkeit der Gründungsform, vgl. Kapitel 5.3.3).

59,1% der Unternehmen starteten als Mehrpersonengründung. In der vorliegenden Untersuchung lässt sich zumindest ein schwach signifikanter positiver Zusammenhang der Gründungsart auf den Umsatzzuwachs feststellen. Auf die Beschäftigtenentwicklung zeigt sich hingegen keinerlei Einfluss (These 1.6, Erfolgswirksamkeit der Gründungsart, vgl. Kapitel 5.3.4).

### 7.1.3 Charakterisierung des unternehmerischen Umfeldes

Im Verlauf dieser Arbeit wurde schon betont, dass empirische Studien, die sich ausschließlich auf Auskünfte von Unternehmensgründern stützen, besondere Schwierigkeiten damit haben, das unternehmerische Umfeld der neugegründeten Unternehmen angemessen zu charakterisieren. Die subjektive Sicht,

<sup>493</sup> in der Einzelanalyse ( $\beta$ -Koeffizient -2,16-Einheitseffekt: -0,13; Wald-Statistik 3,96, Signifikanz 0,047)

mit der die Betroffenen ihre Außenwelt wahrnehmen, stimmt bekanntlich nicht ohne weiteres mit den tatsächlichen Gegebenheiten überein. In dieser Arbeit sollen nun in diesem Abschnitt differenzierte Aspekte der gründungsbezogenen Rahmenbedingungen neben der Gründungsbranche als Erfolgsdeterminanten empirisch abgeschätzt werden.

Ein einfach und problemlos identifizierbarer Umfeldfaktor ist die regionale Ansiedlung der Unternehmen. Diese ist den standortspezifischen Einflussfaktoren zuzurechnen. So beginnt der erste Abschnitt der Untersuchung der gründungsbezogenen Rahmenbedingungen mit der Untersuchung der Frage, ob es für die Erfolgsaussichten der Unternehmen einen Unterschied macht, in welcher Region bzw. in welcher Stadt das Unternehmen gegründet wurde. Im Rahmen der Untersuchung der Auswirkungen der standortbezogenen Einflussfaktoren auf die Erfolgchancen der neugegründeten Unternehmen ist auch die Einschätzung bzw. die Charakterisierung von Ressourcenengpässen im unternehmerischen Umfeld ein möglicher wesentlicher Indikator. Daher wurden die Befragten gebeten, die Nutzbarkeit von Ressourcen im engen unternehmerischen Umfeld ihres Unternehmens einzuschätzen. Zudem werden die Befragten gebeten, die Struktur des Marktes in dem sie tätig sind zu beschreiben.

Der Untersuchung des Einflusses kooperativer Austauschbeziehungen auf die unternehmerischen Erfolgchancen werden in dieser Arbeit andere Formen nicht-marktförmiger Austauschbeziehungen gegenübergestellt (Inanspruchnahme externer kommerzieller Dienstleistungen; Nutzung der Unterstützung durch öffentliche Stellen; Mitgliedschaften in Institutionen sowie anderen Vereinigungen und der Zugriff auf Ressourcen über anderweitige Informationsquellen). Die Auswirkungen dieser nicht-marktförmigen Austauschbeziehungen sollen im Abschnitt der Gründungsinfrastruktur dieses Kapitels betrachtet werden.

### 7.1.3.1 Gründungskontext / Standort

Standortspezifische Einflussfaktoren betreffend kann zunächst der Ort der Niederlassung eines Unternehmens auf unterschiedlichste Art und Weise zum Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens beitragen.

Sowohl die postalische als auch die Online-Befragung zielte im Wesentlichen einerseits auf die Region Berlin-Brandenburg und andererseits auf die Region München-Bayern. Da ein wesentlicher Teil der Rückläufe auf der Befragung der Mitglieder des Bundesverbandes Junger Unternehmer e.V. basiert, sind allerdings auch Unternehmen aus anderen Regionen vertreten, so z.B. einige Unternehmen aus dem Raum Hamburg sowie dem Frankfurter Raum. Zudem sind bei der Adressierung der postalischen Befragung der Teilnehmer des Businessplan Wettbewerbes Berlin Brandenburg zu einem nicht unwesentlichen Teil nur die Privatadressen der Teilnehmer bekannt gewesen, so dass die Adressen (PLZ und Ort) nicht mit dem (späteren) Unternehmenssitz gleichzusetzen waren.

Fast 50% der Unternehmen gaben als Gründungsort Berlin an. Die zweitgrößte Gruppe an Unternehmensgründungen ist dem Münchener Raum zuzuordnen (ca. 20% gaben München als Standort an). In Hamburg gegründete Unternehmen sind zu 6,7% vertreten. Die befragten Unternehmen verteilen sich zusammenfassend wie folgt auf die folgenden Regionen:

Region	Regional-Vergleich	absolut	%
Raum Berlin-Brandenburg	1	94	52,5
Raum München-Oberbayern	2	36	20,1
Raum Hamburg	3	15	8,4
Raum Frankfurt	3	13	7,2
Raum Köln	3	11	6,1
Raum Stuttgart	3	3	1,7
Raum Düsseldorf	3	3	1,7
Raum Schwaben	3	3	1,7
Raum Leipzig	3	1	0,6

Tabelle 34: Regionale Verteilung der Unternehmen (N=179)

Für die Überprüfung möglicher Einflüsse der regionalen Ansiedlung der Unternehmensgründungen bietet es sich an, auf die Dreiteilung in:

- 1) die Region Berlin-Brandenburg,
- 2) die Region München-Südbayern sowie
- 3) die „übrigen Regionen“ zurückzugreifen.

Bevor auf die Einschätzung des unternehmerischen Umfeldes aus der subjektiven Sicht der Unternehmensgründer eingegangen wird, soll dieser Blickrichtung eine multivariate Analyse der regionalen Ansiedlung als Erfolgsdeterminante gegenübergestellt werden.

### 7.1.3.2 Multivariate Analyse der Region als Erfolgsdeterminante

Schon die Analyse des Gründungskontextes und der Standortfaktoren der verglichenen Regionen im 6. Kapitel dieser Arbeit zeigte, dass die Region München-Oberbayern was die Wirtschaftskraft anbelangt an der Spitze steht. Eine sehr hohe Wirtschaftskraft steigert das Nachfragepotential und kann so die Chancen neugegründeter Unternehmen verbessern. Auf der anderen Seite muss aber auch mit einer höheren Betriebsdichte und einem verstärkten Konkurrenz- und Wettbewerbsdruck gerechnet werden, was die Aussichten für neugegründete Unternehmen eher verschlechtern dürfte. Speziell für München ist bekannt, dass attraktive Gewerbeflächen ein extrem knappes Gut sind und die Gewerbemieten ein sehr hohes Niveau erreicht haben. Dies hat eine breite Abwanderung von Unternehmen ins Münchener Umland stimuliert.<sup>494</sup>

In der Region Berlin-Brandenburg kam hingegen das Wirtschaftswachstum zum Stillstand. Dennoch entwickelte sich das Gründungsgeschehen in Berlin positiv. Im Bereich des expandierenden Dienstleistungssektors erwiesen sich die Bereiche Finanzierung, Vermietung, Verkehrs- und Nachrichtensektor sowie die Unternehmensdienstleister als Hauptfelder. Auf diesen Gebieten dürfte es zukünftig für Unternehmensgründer schwieriger werden Fuß zu fassen.

Selbst in zentraler Lage lassen sich in Berlin Grundstücksreserven finden. Die Mieten und Verkaufspreise sind im internationalen Vergleich günstig. Weitere Vorteile, die für eine günstige Entwicklung neugegründeter Unternehmen in Berlin sprechen, sind die moderne technische Infrastruktur, qualifiziertes Arbeitskräftepotential sowie geeignete Gebäude/Gewerbezentren. Besonders hervorgehoben werden kann die Qualität des Berliner Wirtschaftsraumes als Standort für Forschung und Entwicklung.

Die Ergebnisse der multivariaten Analyse der „Region“ als Erfolgsdeterminante zeigt folgende Ergebnisse:

	Beschäftigten- zuwachs (N=80)	Umsatz- zuwachs (N=82)
<b>Standort/Region Berlin-Brandenburg</b> (1 = Berlin, 0 = andere Regionen)	0,01 (0,00)	-0,03 (0,08)
<b>Standort/Region München-Oberbayern</b> (1 = München, 0 = andere Regionen)	<b>0,36*</b> (3,60)	0,08 (0,30)
<b>R<sup>a)</sup></b>	0,090	0,015
<b>Normbetrieb Wahrscheinlichkeit Erfolg</b>	0,41	0,76

a) Pseudo R<sup>2</sup>, \*\*\*hoch signifikant auf dem 1%-Niveau, \*\*signifikant auf dem 5%-Niveau, \*schwach signifikant auf dem 10%-Niveau, Wald-Statistik-Werte in Klammern, Konstanten nicht angeführt

Tabelle 35: Multivariate Analyse der Region als Erfolgsdeterminante

Die 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“, lässt sich in Bezug auf das Erfolgsmaß des

<sup>494</sup> Eine Differenzierung in Kernstadt und Umland war in dieser Studie aufgrund zu geringer Fallzahlen leider nicht möglich

Beschäftigtenzuwachs zumindest nicht eindeutig falsifizieren (vgl. 5.4.1). Der Zusammenhang zwischen dem Unternehmensstandort in der Region München-Oberbayern und dem Erfolgsmaß des Beschäftigtenzuwachses ist signifikant. Ein Zusammenhang zwischen diesem Erfolgsfaktor und dem Umsatzzuwachs lässt sich nicht feststellen. Der Standort Berlin-Brandenburg hingegen zeigt keinerlei erfolgswirksame signifikante Zusammenhänge zu den beiden untersuchten Erfolgsmaßen.

Die regionale Ansiedlung der Unternehmen hat also durchaus einen Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg.

### 7.1.3.3 Charakterisierung der Ressourcenengpässe am Standort

Nicht nur Faktoren, die zur Standortwahl führen sind unter den standortspezifischen Faktoren zu verstehen, sondern auch solche Einflussgrößen, (physischer, ökonomischer, sozialer, politischer, kultureller Art) die die Entwicklung eines zu gründenden Betriebes entscheidend steuern.

So ist neben der Angabe des Unternehmensstandortes die Einschätzungen bzw. die Charakterisierung von Ressourcenengpässen im unternehmerischen Umfeld ein wesentlicher Einflussfaktor.

Die Charakterisierung von Ressourcenengpässen erfolgt anhand der Bewertung der Möglichkeiten der Nutzung der Ressourcen für das eigene Unternehmen am Standort des eigenen Unternehmens.<sup>495</sup>

Die befragten Unternehmen wurden nach dem Zugriff auf folgende Ressourcen gefragt: qualifizierte Arbeitnehmer, Beteiligungskapitalgeber, Fremdkapital; Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten; Informationen und Wissen; Büroräume und Gewerbeflächen; Kunden; Produktlieferanten und Dienstleister. Der Zugriff konnte auf einer fünfstufigen Skala von 1 = „in hohem Maße“ bis zu 5 = „überhaupt nicht nutzbar“ bewertet werden.

Die Bewertung des Zugriffs auf Ressourcen am Standort des Unternehmens ist in folgender Tabelle zusammengefasst.

Ressourcennutzung	Bewertung der Nutzbarkeit in %					Ø	Rang	
	In hohem Maße nutzbar		← →					Überhaupt nicht nutzbar
	1	2	3	4	5			
Arbeitnehmer	33,3	33,9	20,5	3,5	8,8	2,20	3	
Beteiligungskapitalgeber	6,8	14,3	22,4	21,8	34,7	3,63	9	
Fremdkapitalgeber	4,6	22,5	29,1	21,9	21,9	3,34	8	
Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten	17,5	40,7	28,9	8,4	4,2	2,41	4	
Information und Wissen	31,8	38,7	19,1	7,5	2,9	2,11	2	
Büroräume und Gewerbeflächen	34,7	41,6	17,9	3,5	2,3	1,97	1	
Kunden	23,3	23,8	33,7	11,6	7,6	2,56	6	
Lieferanten	14,6	29,9	26,8	13,4	15,3	2,85	7	
Dienstleister	20,8	35,7	29,8	8,3	5,4	2,42	5	

Tabelle 36: Charakterisierung von Ressourcenengpässen

Die abgefragten Ressourcen lassen sich jeweils folgenden Feldern des unternehmerischen Umfelds zuordnen: dem Arbeitsmarkt, dem Kapitalmarkt, dem Informations- und Bildungssystem, der physischen Infrastruktur sowie Absatz- und Beschaffungsmärkten, so dass die Ergebnisse der Charakterisierung des unternehmerischen Umfeldes wie folgt zusammengefasst werden können.

Die Möglichkeit des Zugriffs auf qualifizierte Arbeitnehmer (**Arbeitsmarkt**) am Standort des Unternehmens wird generell eher positiv bewertet. So ist diese Ressource für 33,3% der Befragten „in hohem Maße nutzbar“, für weitere 33,9% „nutzbar“ und weitere 20,5% bewerten die Nutzung dieser Ressource zumindest nicht negativ, sondern äußern sich neutral. Insgesamt 87,7% äußern sich somit eher positiv

<sup>495</sup> Zu berücksichtigen ist, dass für bestimmte Ressourcen Zugangsbeschränkungen gegeben sind oder der Zugriff den Unternehmen zwar ermöglicht wird, aber zu Konditionen, die das Unternehmen nicht annehmen möchte oder kann. Hinzu kommt, dass einige der abgefragten Ressourcen für einige der Unternehmen keine Relevanz besitzen, d.h. die Unternehmen diese Ressource nicht benötigen.

gegenüber dem Zugriff auf qualifizierte Arbeitnehmer. Für lediglich 3,5% scheint diese Ressource nur „in geringem Maße nutzbar“, für 8,8% ist diese Ressource aus Sicht Ihres Unternehmens „überhaupt nicht nutzbar“.

Die Nutzungsmöglichkeiten von Beteiligungs- und Fremdkapital auf dem **Kapitalmarkt** werden hingegen eher als ungünstig angesehen. Hier überwiegen eindeutig die schlechteren Bewertungskriterien. So wird die Nutzung von Beteiligungskapital über Beteiligungskapitalgeber von nur 21,1% eindeutig positiv bewertet. Hingegen halten insgesamt 56,5% diese Ressource für entweder nur „in geringem Maße“ oder sogar „überhaupt nicht nutzbar“. Ungefähr 22% stehen dieser Ressource neutral gegenüber und ordnen sie weder eindeutig positiv noch negativ ein.

Ähnlich wird der Nutzen von Fremdkapital beurteilt. Hier stufen ca. 27% die Nutzung dieser Ressource als eindeutig positiv ein und ca. 44% sehen die Möglichkeiten der Nutzung von Fremdkapital nur „in geringem Maße“ oder „gar nicht“. Neutral stehen dieser Ressource ca. 29% gegenüber.

Zu betonen ist bei der Beurteilung der Nutzung der Ressourcen den Kapitalmarkt betreffend eine außerordentlich hohe Anzahl an Missings. So haben 17% keine Angaben zur Nutzung der Ressource Beteiligungskapital und 15% keine Angaben zur Nutzung der Ressource Fremdkapital gemacht. Diese hohe Anzahl an Missings korreliert allerdings eindeutig mit den Angaben zu den genutzten bzw. nicht genutzten Finanzquellen. Wurden vom Unternehmen keine Finanzquellen genutzt, so wurde die Beurteilung der Nutzung dieser Ressourcen außen vor gelassen. Bei einigen Fragebögen haben Anmerkungen am Rande des Fragebogens bzw. in der gesendeten Mail gezeigt, dass das Auslassen der Bewertung dieser Ressourcen zumindest für einen Großteil der Missings mit einem „diese Ressource war für das Unternehmen nicht interessant/nicht von Bedeutung“ gleichzusetzen ist.

Die Nutzung der Ressourcen, die der Rubrik **Informations- und Bildungssystem** zuzuordnen sind, wird eindeutig eher positiv bewertet. So halten 17,5% die Ressource Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten für „in hohem Maße nutzbar“. 41% stufen diese als „nutzbar“ ein. Nur insgesamt 12,6% halten diese Ressource für nur „in geringem Maße“ oder „überhaupt nicht nutzbar“. Fast 29% stufen die Nutzung als weder positiv noch negativ ein.

Der Zugang zu Information und Wissen wird von den Befragten als äußerst positiv eingeschätzt. Insgesamt 70,5% stufen die Nutzbarkeit dieser Ressource für ihr Unternehmen als „in hohem Maße nutzbar“ oder „nutzbar“ ein. Nur ca. 10% halten diese Ressource für nur „schlecht nutzbar“ oder „gar nicht nutzbar“. 19,1% stufen Sie als neutral ein.

Die Ressource „Büroräume und Gewerbeflächen“ (**physische Infrastruktur**) wird von allen genannten Ressourcen am positivsten bewertet. Über drei Viertel der Befragten (76,3%) halten diese Ressource für ihr Unternehmen für „nutzbar“ oder gar „in hohem Maße nutzbar“. Nur 5,8% der Befragten äußern sich eindeutig negativ („in geringem Maße“ oder „gar nicht nutzbar“) zu dieser Ressource. 17,9% stufen diese Ressource als weder negativ noch positiv ein.

Die Nutzung der Ressourcen die **Absatz- und Beschaffungsmärkte** betreffend wird auch eher positiv als negativ eingestuft, schneidet aber dennoch ungünstiger ab als die Ressourcen den Arbeitsmarkt und das Informations- und Bildungssystem betreffend. Die Kunden werden mit insgesamt 47% als „in hohem Maße nutzbar“ oder „nutzbar“ eingestuft. Fast 20% sind allerdings der Meinung, dass der Absatzmarkt nur „in geringem Maße“ oder „gar nicht“ für Sie zu nutzen ist. 33% urteilen neutral. Die Nutzung der Ressource Lieferanten stufen 44,6% als positiv ein („in hohem Maße nutzbar“ oder „nutzbar“), 26,8% beurteilen die Nutzung der Ressource Lieferanten als weder positiv noch negativ. 28,7% halten die Nutzung dieser Ressource für „in nur geringem Maße“ oder „gar nicht nutzbar“.

Die Nutzung von Dienstleistern wird von den Unternehmen wiederum etwas positiver eingestuft. So halten 56,5% diese Ressource für „nutzbar“ (35,7%) oder „in hohem Maße nutzbar“ (20,8%). Lediglich 13,7% stufen diese Ressource als nur „in geringem Maße“ oder „gar nicht nutzbar“ ein. 29,8% urteilen neutral.

Neben der Beurteilung des Zugriffs auf die Ressourcen bezogen auf alle Unternehmen ist zudem noch zu überprüfen inwiefern sich möglicherweise ein gänzlich anderes Bild ergibt, sofern man einen Stand-

ortvergleich zwischen Berlin und München sowie den Unternehmen „anderer Regionen“ heranzieht. Diese Problematik wird ausführlich unter Kapitel 8.3 „regionale Besonderheiten des unternehmerischen Umfeldes“ diskutiert.

#### **7.1.3.4 Markt- und Branchencharakteristika**

Die Branche, in der die Betriebe gegründet wurden, gilt häufig als alleinige zusammenfassende „Stellvertretervariable“ für das unternehmerische Umfeld. Angaben zum Wirtschaftszweig sowie zur Gründungsbranche finden sich bereits unter der Darstellung der Strukturmerkmale der analysierten Unternehmen (vgl. Kapitel 7.1.2.2).

##### **7.1.3.4.1 Marktstruktur**

Im Rahmen der multivariaten Analyse der unternehmensbezogenen Erfolgsdeterminanten zeigte sich kein eindeutiger Einfluss der fünf häufigsten in dieser Studie vertretenen Branchen auf den Erfolg. Die Branche übt allerdings ohnehin nicht per se Einfluss aus. Vielmehr sind es die jeweiligen Markt- und Branchencharakteristika, über die Effekte der Branchenzugehörigkeit vermittelt werden.

Zur Beschreibung und Einschätzung der jeweiligen Struktur des Marktes, in dem die Unternehmen tätig sind, liegen Aussagen hinsichtlich der Höhe der Eintrittsbarrieren, zur Rivalität der bestehenden Unternehmen sowie zur Bedrohung durch Ersatzprodukte und –dienste vor. Die Ergebnisse lassen sich wie folgt beschreiben:

Die Höhe der Eintrittsbarrieren wird von den befragten Unternehmen als eher hoch eingestuft. So halten 39,1% die Eintrittsbarrieren für „hoch“ und gar 14% für „sehr hoch“. 29,6% halten die Eintrittsbarrieren weder für besonders hoch noch besonders niedrig. Nur insgesamt 17,3% halten die Eintrittsbarrieren für „niedrig“ oder sogar „sehr niedrig“.

Die Rivalität der bestehenden Unternehmen wird gemessen an der von den Unternehmern geschätzten Konzentration ähnlicher Wirtschafts- und Innovationsaktivitäten und am empfundenen Wettbewerbsdruck. 38,8% halten die Konzentration ähnlicher Wirtschafts- und Innovationsaktivitäten für „hoch“ (24,2%) oder „sehr hoch“ (14,6%). 28,1% stufen diese als neutral ein. Und 33,1% halten die Konzentration für „niedrig“ (22,5%) oder gar „sehr niedrig“ (10,7%). Der Wettbewerbsdruck wird von den befragten Unternehmen als besonders stark empfunden. 67,6% der Unternehmen haben den Eindruck, dass sich der Wettbewerbsdruck innerhalb der letzten 3 Jahre (vom Befragungszeitpunkt Juli 2002 zurückgerechnet) „erhöht“ (42,6%) oder sogar „stark erhöht“ hat (25%). Nur 2,8% glauben, dass sich der Wettbewerbsdruck „verringert“ oder gar „stark verringert“ hat. 29,5% wissen die Veränderung nicht genau einzuordnen und äußern sich neutral.

Die Wahrscheinlichkeit des Eintritts neuer Wettbewerber in den kommenden drei Jahren (ab dem Befragungszeitpunkt Juli 2002) wird von den befragten Unternehmen als „sehr hoch“ eingestuft. 34,3% stufen die Wahrscheinlichkeit als „hoch“ und 23,6% als „sehr hoch“ ein. Das sind insgesamt 57,9%, die mit neuen Wettbewerbern rechnen. 14% halten die Wahrscheinlichkeit des Eintritts neuer Wettbewerber für „niedrig“, 3,4% halten sie für sogar „sehr niedrig“. 24,7% äußern sich neutral.

Für 20,8% stellt der Eintritt neuer Wettbewerber in ihren Augen eine Gefahr dar. 15,7% deuten dies als „Gefahr“, 5% sogar als „große Gefahr“ für ihr eigenes Unternehmen. Eine große Zahl an Unternehmen äußert sich bezogen auf diese Frage neutral (46,1%). Diese können die Gefahr neuer Wettbewerber für ihr Unternehmen zumindest momentan nicht einschätzen. Immerhin 33,2% der Unternehmen glauben, dass neue Wettbewerber für ihr Unternehmen „keine Gefahr“ darstellen.

Um einen Gesamtüberblick über die Charakterisierung der Marktstruktur aus Sicht der Unternehmensgründer zu erhalten werden die Ergebnisse nochmals in der folgenden Tabelle zusammengefasst.

Marktstruktur	Bewertung in %					Ø	Rang
	sehr niedrig		← →		sehr hoch		
	1	2	3	4	5		
Eintrittsbarrieren	8,9	8,4	29,6	39,1	14,0	3,41	3
Konzentration ähnlicher Wirtschafts- und Innovationsaktivitäten	10,7	22,5	28,1	24,2	14,6	3,10	2
Wettbewerbsdruckentwicklung	1,1	1,7	29,5	42,6	25,0	3,89	5
Wahrscheinlichkeit des Eintritts neuer Wettbewerber	3,4	14,0	24,7	34,3	23,6	3,61	4
Gefahr durch den Eintritt neuer Wettbewerber	5,1	28,1	46,1	15,7	5,1	2,88	1

Tabelle 37: Bewertung der Marktstruktur

Die fünf Fragen anhand derer die befragten Unternehmensgründer die Marktstruktur charakterisierten, beziehen sich zunächst auf den „Markt, auf dem sich das Unternehmen bewegt“. Von diesen Marktbedingungen kann man annehmen, dass sie an die jeweilige Branche gebunden sind und sich insofern auch zur Beschreibung der Branchen eignen würden. Zu dem Ausmaß und der Art der branchenspezifischen Variationen der Verhältnisse in den verschiedenen Gründungsbranchen können in dieser Arbeit leider keine Aussagen getroffen werden, da sich die Fallzahlen der den einzelnen Branchen zuzuordnenden Unternehmen auf einem zu geringen Niveau bewegen.

### 7.1.3.5 Multivariate Analyse umfeldbezogener Erfolgsdeterminanten Teil I

Der erste Teil der multivariaten Analyse der umfeldbezogenen Erfolgsdeterminanten bezieht sich auf die Analyse der Erfolgswirksamkeit des Zugriffs auf verschiedene Ressourcen am Standort der Unternehmen sowie auf die Einflüsse der Marktstruktur auf den Unternehmenserfolg.

Die Ergebnisse der multivariaten Schätzungen sind in Tabelle 38 und 39 dargestellt:

	Beschäftigten- zuwachs (N=57)	Umsatz- zuwachs (N=59)
<b>Ressource Arbeitnehmer</b> (1 = nutzbar, 0 = nicht nutzbar)	<b>0,17*</b> (3,30)	0,06 (0,18)
<b>Ressource Beteiligungskapitalgeber</b> (1 = nutzbar, 0 = nicht nutzbar)	-0,01 (0,82)	-0,07 (0,85)
<b>Ressource Fremdkapitalgeber</b> (1 = nutzbar, 0 = nicht nutzbar)	0,06 (2,48)	0,07 (0,42)
<b>Ressource Fort- und Weiterbildung</b> (1 = nutzbar, 0 = nicht nutzbar)	-0,02 (1,55)	-0,11 (1,19)
<b>Ressource Information und Wissen</b> (1 = nutzbar, 0 = nicht nutzbar)	0,00 (0,01)	0,53 (2,30)
<b>Ressource Büroräume/Gewerbeflächen</b> (1 = nutzbar, 0 = nicht nutzbar)	0,01 (0,04)	0,01 (0,01)
<b>Ressource Kunden</b> (1 = nutzbar, 0 = nicht nutzbar)	0,01 (0,81)	-0,06 (0,01)
<b>Ressource Produktlieferanten</b> (1 = nutzbar, 0 = nicht nutzbar)	-0,02 (1,60)	-0,04 (0,10)
<b>Ressource Dienstleister</b> (1 = nutzbar, 0 = nicht nutzbar)	<b>0,53*</b> (3,24)	0,40 (1,23)
<b>R<sup>a)</sup></b>	0,291	0,182
<b>Normbetrieb Wahrscheinlichkeit Erfolg</b>	0,03	0,11

a) Pseudo R<sup>2</sup>, \*\*\*hoch signifikant auf dem 1%-Niveau, \*\*signifikant auf dem 5%-Niveau, \*schwach signifikant auf dem 10%-Niveau, t-Werte in Klammern, Konstanten nicht angeführt

Tabelle 38: Multivariate Analyse der umfeldbezogenen Erfolgsfaktoren/  
Teil 1 – Ressourcenengpässe

Zum Einfluss der Charakterisierung der Ressourcenengpässe am Standort (These 1.9, vgl. Kapitel 5.4.2.1) lässt sich einleitend sagen, dass sich bzgl. des Logit-Modells für das Erfolgsmaß Beschäftigtenzuwachs nur zwei schwach signifikante Zusammenhänge einzelner Möglichkeiten des Zugriffs auf die Ressourcen auf die Erfolgchancen nachweisen lassen. So wirkt sich der tatsächliche Zugriff auf die Ressource qualifizierte Arbeitnehmer schwach signifikant positiv auf die Beschäftigtenentwicklung aus. Zudem zeigt auch die positive Einschätzung des Zugriffs auf die Ressource Dienstleister einen schwach signifikanten positiven Zusammenhang auf den Beschäftigtenzuwachs.

Auch im Logit-Modell für das Erfolgsmaß Umsatzzuwachs lassen sich keinerlei signifikante Zusammenhänge zwischen Ressourcennutzung und Umsatzzuwachs errechnen. Für den Zugriff auf die Ressource „Information und Wissen“ berechnet sich allerdings ein positiver Einheitseffekt von beachtlicher Größenordnung, allerdings nicht auf signifikantem Niveau. Zudem scheint sich der Zugriff auf die Ressource der „Dienstleister“ ebenso eher positiv auf den Umsatzzuwachs auszuwirken. Auch hier wurde ein relativ hoher positiver Einheitseffekt errechnet, ebenso auf nicht signifikantem Niveau.

	<b>Beschäftigtenzuwachs</b> (N=57)	<b>Umsatzzuwachs</b> (N=59)
<b>Marktstruktur Eintrittsbarrieren</b> (1 = niedrig, 0 = hoch)	-0,09 (0,70)	0,10 (1,24)
<b>Marktstruktur Wettbewerb</b> (1 = niedrig, 0 = hoch)	-0,01 (0,00)	0,03 (0,09)
<b>Marktstruktur Wettbewerbsdruckentwickl.</b> (1 = verringert, 0 = erhöht)	-0,14 (1,54)	-0,06 (0,26)
<b>Marktstruktur Eintritt neuer Wettbewerber</b> (1 = niedrig, 0 = hoch)	<b>0,20*</b> (2,82)	0,05 (0,30)
<b>Marktstruktur Gefahr durch neue Wettbewerber</b> (1 = keine, 0 = große)	0,13 (0,70)	-0,09 (0,33)
<b>R<sup>a)</sup></b>	0,122	0,044
<b>Normbetrieb Wahrscheinlichkeit Erfolg</b>	0,36	0,74

a) Pseudo R<sup>2</sup>, \*\*\*hoch signifikant auf dem 1%-Niveau, \*\*signifikant auf dem 5%-Niveau, \*schwach signifikant auf dem 10%-Niveau, t-Werte in Klammern, Konstanten nicht angeführt

Tabelle 39: Multivariate Analyse der umfeldbezogenen Erfolgsfaktoren/  
Teil 1 – Marktstruktur

Betrachtet man den Einfluss der Charakteristika der Marktstruktur auf den unternehmerischen Erfolg, so lässt sich bzgl. des Logit-Modells für das Erfolgsmaß Beschäftigtenzuwachs ein signifikanter Zusammenhang zwischen der als niedrig eingestuften Wahrscheinlichkeit des Eintritts neuer Wettbewerber und dem Erfolgsmaß des Beschäftigtenzuwachses nachweisen. Weitere signifikante Zusammenhänge einzelner Charakteristika des Marktes auf die Erfolgsmaße zeigen sich nicht.

Bzgl. der Thesen 1.11 (Erfolgswirksamkeit niedriger Eintrittsbarrieren, vgl. Kapitel 5.4.2.2.1), 1.12 (Erfolgswirksamkeit einer niedrigen Konzentration ähnlicher Wirtschafts- und Innovationsaktivitäten, vgl. Kapitel 5.4.2.2.2) sowie der Thesen 1.13 (Erfolgswirksamkeit der Senkung des Wettbewerbsdrucks innerhalb von 3 Jahren, vgl. Kapitel 5.4.2.2.2), 1.14 (Erfolgswirksamkeit der Eintrittswahrscheinlichkeit neuer Wettbewerber, vgl. Kapitel 5.4.2.2.3) bis 1.15 (Erfolgswirksamkeit der empfundenen Gefahr durch neue Wettbewerber, vgl. Kapitel 5.4.2.2.3) können keinerlei Aussagen auf signifikantem Niveau getroffen werden.

Neben der Überprüfung der Erfolgswirksamkeit einzelner Aspekte der Charakterisierung des unternehmerischen Umfeldes in Bezug auf den Zugriff auf Ressourcen sowie in Bezug auf die Einschätzung der Marktstruktur wurden zusätzlich zwei dieser einzelnen Erfolgsfaktoren zusammenfassenden Indizes in ihrer Erfolgswirksamkeit überprüft.

Die Beschreibung der Erstellung des Index der Charakterisierung der Ressourcenengpässe entnehmen Sie bitte den Ausführungen in Kapitel 5.4.2.1.

Der Index der Charakterisierung der Ressourcenengpässe im unternehmerischen Umfeld ist insofern vorsichtig zu interpretieren, als dass die mangelnde Nutzbarkeit der Ressourcen im unternehmerischen Umfeld noch lange nicht gleichgesetzt werden kann mit dem Nicht-Vorhandensein dieser Ressourcen. Dieser Index gibt lediglich Auskunft darüber, inwiefern die Unternehmen glauben, dass sie die Ressourcen aus dem unternehmerischen Umfeld für ihr Unternehmen nutzen können. Ob die tatsächlich Ressourcen vorhanden sind oder nicht vorhanden, der Zugriff nicht möglich war oder gar verwehrt oder erschwert wurde, oder ob der Zugriff auf die abgefragten Ressourcen für einige der Unternehmen nicht relevant ist, ist hier außer Belang.

Für die Erstellung des Index der Marktstruktur sei verwiesen auf das Kapitel 5.4.2.2.

Die Ergebnisse für die Analyse der Indizes der Ressourcenengpässe und der Marktstruktur auf die beiden Erfolgsmaße finden Sie in der folgenden Tabelle:

	<b>Beschäftigten- zuwachs</b> (N=57)	<b>Umsatz- zuwachs</b> (N=59)
<b>Index Ressourcenengpässe</b> (1 = positive Bewertung 9-24; 0 = negative Bewertung 25-45)	0,17 (1,91)	0,16 (2,47)
<b>Index Marktstruktur</b> (1 = positive Einschätzung 5-15; 0 = negative Einschätzung 16-24)	0,07 (0,27)	-0,03 (0,03)
<b>R<sup>a)</sup></b>	0,055	0,064
<b>Normbetrieb Wahrscheinlichkeit Erfolg</b>	0,2880	0,7093

a) Pseudo R<sup>2</sup>, \*\*\*hoch signifikant auf dem 1%-Niveau, \*\*signifikant auf dem 5%-Niveau, \*schwach signifikant auf dem 10%-Niveau, t-Werte in Klammern, Konstanten nicht angeführt

Tabelle 40: Multivariate Analyse der umfeldbezogenen Erfolgsfaktoren/  
Indizes der Ressourcenengpässe und der Marktstruktur

In der vorliegenden Untersuchung lassen sich keine signifikanten Zusammenhänge zwischen den beiden berechneten Indizes der Ressourcenengpässe sowie der Marktstruktur und den Erfolgsmaßen feststellen. Sowohl bzgl. These 1.8 (Erfolgswirksamkeit des Index der Charakterisierung der Ressourcenengpässe, vgl. Kapitel 5.4.2.1) als auch These 1.10 (Erfolgswirksamkeit des Index der Charakterisierung der Marktstruktur, vgl. Kapitel 5.4.2.2) können keine Aussagen auf signifikantem Niveau getroffen werden.

Die Ergebnisse deuten lediglich daraufhin, dass sich eine positive Bewertung des Zugriffs auf Ressourcen im unternehmerischen Umfeld tendenziell eher positiv auf die zwei Erfolgsmaße auswirkt. Der Index der Marktstruktur scheint sich zumindest auf das Erfolgsmaß des Beschäftigtenzuwachses ebenfalls eher positiv auszuwirken, auf den Erfolg gemessen am Umsatzzuwachs wurde hingegen ein negativer Einheitseffekt berechnet.

### 7.1.3.6 Gründungsinfrastruktur

In dieser Arbeit soll insbesondere der Einfluss von Kooperationsbeziehungen auf den unternehmerischen Erfolg untersucht werden. Daher werden dieser Form der Austauschbeziehungen andere Formen nicht-marktförmiger Austauschbeziehungen gegenübergestellt. Diese sind der Gründungsinfrastruktur zuzurechnen und werden in diesem Kapitel betrachtet.

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.

Abschließend soll noch auf die Bewertung der jeweiligen nicht-marktförmigen Austauschbeziehungen eingegangen werden.

Die Differenzierung zwischen regionaler bzw. überregionaler Nutzung der Möglichkeiten der Ressourcenerweiterung über nicht-marktförmige Austauschbeziehungen bietet erste Hinweise bzgl. des Einflusses regionaler Ressourcenengpässe auf die Ausweitung des Fokus bzgl. der Nutzung überregionaler Austauschmöglichkeiten. Bei der Abfrage der Nutzung anderweitiger Informationsquellen erübrigt sich die Differenzierung zwischen regionaler und überregionaler Nutzung, da die angegebenen Antwortoptionen sich nicht mit bestimmten Institutionen und dementsprechend mit keinem bestimmten Standort in Verbindung bringen lassen.

### 7.1.3.6.1 Kommerzielle Dienstleister

Die kommerziellen Dienstleister werden von den befragten Unternehmen wie folgt in Anspruch genommen. Die Daten entnehmen Sie der folgenden Tabelle.

Kommerzielle Dienstleister	Nutzung in %		
	vor Ort	überregional	gesamt
Steuerberater / Wirtschaftsprüfer	80,2% (85,5)	13,6% (14,5)	93,8%
Bank	79,7% (89,2)	9,6% (10,8)	89,3%
Rechtsanwalt	67,8% (83,9)	13,0% (16,1)	80,8%
Werbe- und Eventagentur	35,0% (83,7)	6,8% (16,3)	41,8%
Unternehmensberater	31,1% (83,3)	6,2% (16,7)	37,3%
Multimediaunternehmen	21,5% (86,3)	3,4% (13,7)	24,9%
Sonstige	6,2% (68,8)	2,8% (31,2)	9,0%

**Anmerkung:** die Werte in Klammern (...) entsprechen den Anteilen der regionalen bzw. überregionalen Nutzung des jeweiligen kommerziellen Dienstleisters bezogen auf den Anteil der Nutzung dieses Unterstützungsleisters insgesamt

Tabelle 41: Nutzung kommerzieller Dienstleister<sup>496</sup>

Steuerberater und Wirtschaftsprüfer, Banken sowie Rechtsanwälte werden von einem Großteil der befragten Unternehmen in Anspruch genommen. Wesentlich seltener werden hingegen kommerzielle Dienstleister aus den Bereichen Multimedia, Werbung und Event oder dem Unternehmensberatungsbereich in Anspruch genommen. Dennoch wird dieses Angebot externer Dienstleister von immerhin mehr als einem Drittel der befragten Unternehmen genutzt. Etwas darunter liegen die Multimediaunternehmen mit einem Nutzungsanteil von 24,9%.

Der Anteil der überregionalen Nutzung ist bei den sonstigen genutzten externen Dienstleistern mit fast einem Drittel am höchsten. Darauf folgen die Unternehmensberater sowie die Werbe- und Eventagenturen sowie die Rechtsanwälte mit nah beieinander liegenden Anteilen von 16,7%, 16,3% und 16,1%.

Bei der Bewertung der kommerziellen Dienstleister schneiden insbesondere die Steuerberater und Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte und auch Werbe- und Eventagenturen sowie die Multimediaunternehmen sehr gut ab.

<sup>496</sup> Bei der dieser Tabelle zugrunde liegenden Frage waren Mehrfachantworten möglich, siehe Frage 3.1 im Fragebogen im Anhang

Mit den Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern sind 29,9% „sehr zufrieden“ und 42,1% bewerten deren Leistungen als „gut“. Dies sind schon insgesamt 72%. 20,1% halten deren Leistungen für „zufriedenstellend“ und nur 7,9% bewerten die Leistungen mit „ausreichend“ oder „unzufrieden“.

Bei der Bewertung der Rechtsanwälte lassen sich die Ergebnisse wie folgt zusammenfassen. 69% bewerten diese mit „sehr zufrieden“ oder „gut“, 24,6% mit „befriedigend“ und nur 6,3% mit „ausreichend“ oder „unzufrieden“.

Im Mittelfeld der Bewertungen liegen die sonstigen kommerziellen Dienstleister und die Werbe- und Eventagenturen sowie die Multimediaunternehmen.

Sonstige kommerzielle Dienstleister wurden von den befragten Unternehmen zu 60% mit „sehr zufrieden“ oder „gut“ bewertet, zu 20% werden deren Leistungen für „befriedigend“ gehalten, und weitere 20% halten deren Leistungen für nur „ausreichend“ oder sogar „unzufriedenstellend“. Werbe- und Eventagenturen sowie Multimediaunternehmen werden sehr ähnlich beurteilt. Jeweils 56,8% bewerten diese mit „sehr zufrieden“ oder „gut“. Werbe- und Eventagenturen werden zu 25,7% mit „befriedigend“ bewertet, Multimediaunternehmen zu 22,7%. 17,6% der Befragten halten die Leistungen der Werbe- und Eventagenturen nur für „ausreichend“ oder „unzufriedenstellend“, bei den Multimediaunternehmen sind dies 20,4%.

Am schlechtesten schneiden bei der Bewertung die Unternehmensberater und die Banken ab.

Nur 25,8% der Befragten hielten die Leistungen der Unternehmensberater für „sehr gut“ oder „gut“. 40,9% halten diese immerhin noch für „befriedigend“. Und 33,3% befanden die Leistungen für nur „ausreichend“ oder waren mit deren Leistungen „unzufrieden“. Etwas mehr als ein Drittel der Befragten waren mit den Leistungen der Banken „sehr zufrieden“ oder hielten diese für „gut“. 38% befanden deren Leistung als „befriedigend“. Und 27,8% fanden die Leistungen nur „ausreichend“ oder waren sogar „unzufrieden“.

Diese Ergebnisse der Bewertung der in Anspruch genommenen kommerziellen Dienstleister werden in der folgenden Tabelle nochmals zusammengefasst.

Kommerzielle Dienstleister	Bewertung in %					Ø	Rang		
	sehr zufrieden		← →					unzufrieden	
	1	2	3	4	5				
Steuerberater / Wirtschaftsprüfer	29,9	42,1	20,1	6,7	1,2	2,07	1		
Rechtsanwalt	26,8	42,3	24,6	5,6	0,7	2,11	2		
Bank	11,4	22,8	38,0	17,7	10,1	2,92	6		
Unternehmensberater	10,6	15,2	40,9	21,2	12,1	3,09	7		
Werbe- und Eventagenturen	12,2	44,6	25,7	6,8	10,8	2,59	4		
Multimediaunternehmen	11,4	45,5	22,7	13,6	6,8	2,59	4		
Sonstige komm. Dienstleister	26,7	33,3	20,0	6,7	13,3	2,47	3		

Tabelle 42: Bewertung des Nutzens externer Dienstleister

### 7.1.3.6.2 Öffentliche Unterstützung

Öffentliche Unterstützung holten sich die befragten Unternehmen von folgenden Institutionen. Die Ergebnisse der Befragung sind in folgender Tabelle dargestellt, wiederum untergliedert in Nutzung dieser Institutionen vor Ort oder überregional.

Öffentliche Stellen	Nutzung in %		
	vor Ort	überregional	gesamt
Öffentliche Wirtschaftsförderung	29,9% (82,6)	6,2% (17,8)	36,2%
Gründungshelfer- und -berater	27,7% (87,3)	4,0% (12,7)	31,7%
Technologie- und Gründerzentren	26,6% (94,0)	1,7% (6,0)	28,3%
Hochschulen	20,9% (90,0)	2,3% (10,0)	23,2%
Schulungs- und Beratungseinrichtungen	16,4% (87,7)	2,3% (12,3)	18,7%
Forschungsinstitute	15,8% (93,5)	1,1% (6,5)	16,9%
Technologie-, Forschungs- und Wissenstransferstellen	10,7% (86,3)	1,7% (13,7)	12,4%

**Anmerkung:** die Werte in Klammern (...) entsprechen den Anteilen der regionalen bzw. überregionalen Nutzung der jeweiligen „öffentlichen Stelle“ bezogen auf den Anteil der Nutzung dieses Unterstützungsleiters insgesamt

Tabelle 43: Nutzung öffentlicher Unterstützung<sup>497</sup>

Am häufigsten wird von den befragten Unternehmen die öffentliche Wirtschaftsförderung in Anspruch genommen. Darauf folgen die Inanspruchnahme von Gründungshelfern und -beratern sowie die Unterstützung durch Technologie- und Gründerzentren. Diese werden von gut einem Drittel der befragten Unternehmen genutzt. Die Unterstützung durch Hochschulen nehmen gut ein Viertel der Befragten in Anspruch. Etwas seltener werden offensichtlich sonstige Schulungs- und Beratungseinrichtungen sowie Forschungsinstitute und auch Technologie-, Forschungs- und Wissenstransferstellen in Anspruch genommen. Der prozentuale Anteil der überregionalen Nutzung ist bei der Nutzung der öffentlichen Wirtschaftsförderung sowie der Technologie-, Forschungs- und Wissenstransferstellen am höchsten. Darauf folgen Gründungshelfer und -berater mit einem Anteil von 12,7% sowie Schulungs- und Beratungseinrichtungen mit einem Anteil von 12,3%.

Die Ergebnisse der Bewertung der Unterstützung durch öffentliche Stellen gestalten sich nicht so stark differenziert wie die der Bewertung der kommerziellen Dienstleister.

Öffentliche Stellen	Bewertung in %					Ø	Rang
	sehr zufrieden		← →	unzufrieden			
	1	2		4	5		
Öffentliche Wirtschaftsförderung	14,1	28,1	28,1	12,5	17,2	2,91	4
Gründungshelfer/-berater	17,9	17,9	30,4	17,9	16,1	2,96	5
Technologie-/Gründerzentren	29,4	35,3	15,7	5,9	13,7	2,39	1
Forschungsinstitute	16,1	32,3	22,6	6,5	22,6	2,87	3
Hochschulen	12,5	40,0	22,5	5,0	20,0	2,80	2
Schulungs- und Beratungseinrichtungen	12,1	18,2	36,4	18,2	15,2	3,06	6
Technologie-, Forschungs- und Wissenstransferstellen	9,1	18,2	31,8	27,3	13,6	3,18	7

Tabelle 44: Bewertung des Nutzens der Unterstützung durch öffentliche Stellen

Eindeutig überwiegend positiv bewertet werden Technologie- und Gründerzentren, Hochschulen sowie die zur Unterstützung genutzten Forschungsinstitute. Die eindeutige Spitzenposition nehmen hier die Technologie- und Gründerzentren ein. 64,7% der Befragten bewerten die Unterstützung als „sehr zu-

<sup>497</sup> Bei der dieser Tabelle zugrunde liegenden Frage waren Mehrfachantworten möglich, siehe Frage 3.2 im Fragebogen im Anhang

friedenstellend“ oder „gut“. Zudem kommen noch 15,7% die die Leistung als „befriedigend“ einstufen. Nur insgesamt 19,6% fanden die Leistungen „ausreichend“ oder „unzufriedenstellend“. Hochschulen und Forschungsinstitute werden ähnlich gut beurteilt. 52,5 bzw. 48,4% bewerten diese mit jeweils „sehr gut“ oder „gut“. 22,5 bzw. 22,6% bewerten die Leistungen als „befriedigend“. Und 25 bzw. 29,1% sehen die Leistungen als „ausreichend“ bzw. „unzufrieden“ an.

Im Mittelfeld sind die Bewertung der Wirtschaftsförderung und der Gründungshelfer und –berater anzusiedeln. 42,2 bzw. 35,8% bewerten die Leistungen dieser öffentlichen Stellen mit „sehr zufrieden“ oder „gut“. 28,1 bzw. 30,4% empfinden die Unterstützungsleistung als „befriedigend“. Und 29,7 bzw. 33,9% halten die Leistungen für „ausreichend“ oder gar „unzufriedenstellend“.

Eher schlecht werden die Leistungen der genutzten Schulungs- und Beratungseinrichtungen sowie der Technologie- Forschungs- und Wissenstransferstellen eingestuft. Weniger als ein Drittel der Nutzer dieser öffentlichen Stellen, nämlich 30,3 bzw. 27,3% bewerten deren Unterstützungsleistungen mit „sehr zufrieden“ bzw. „gut“. 36,4 bzw. 31,8% halten die Leistungen immerhin noch für „befriedigend“. Und 33,4 bzw. 40,9% bewerten die Leistungen nur noch mit „ausreichend“ bzw. waren „unzufrieden“ mit diesen.

### 7.1.3.6.3 Mitgliedschaft in Institutionen

Die Ergebnisse der Mitgliedschaft der befragten Unternehmen in Kammern, Verbänden, Vereinen oder sonstigen Institutionen entnehmen Sie der folgenden Tabelle.

Mitgliedschaften	Nutzung in %		
	vor Ort	überregional	gesamt
Kammer	55,9% (87,6)	7,9% (12,4)	63,8%
Berufsverband	17,4% (51,6)	16,3% (48,4)	33,7%
Wirtschaftsverband	14,6% (60,3)	9,6% (39,7)	24,2%
Verein	12,4% (68,9)	5,6% (31,1)	18,0%
Sonstige Institutionen	8,5% (57,8)	6,2% (42,2)	14,7%

**Anmerkung:** die Werte in Klammern (...) entsprechen den Anteilen der regionalen bzw. überregionalen Nutzung der jeweiligen Mitgliedschaften bezogen auf den Anteil der Nutzung dieses Unterstützungsleiters insgesamt

Tabelle 45: Mitgliedschaft in Institutionen<sup>498</sup>

Wie zu erwarten, ist ein relativ großer Anteil der befragten Unternehmen Mitglied in einer Kammer. Mit etwas größerem Abstand folgen die Mitgliedschaften in Verbänden. Aber auch die Mitgliedschaft in Vereinen wird immerhin von einem Fünftel der befragten Unternehmen genutzt. Der Anteil der überregionalen Nutzung ist eindeutig bei der Nutzung von Berufsverbänden mit nahezu fünfzig Prozent am höchsten. Aber auch die Mitgliedschaft in sonstigen Institutionen wird zu immerhin 42,2% und die von Wirtschaftsverbänden zu 39,7% überregional genutzt. Die Mitgliedschaft in Vereinen wird zu rund einem Drittel überregional genutzt. Nur die Mitgliedschaft in Kammern ist hingegen stark regional verortet.

Bei der Bewertung des Nutzens der Mitgliedschaft in verschiedenen Institutionen lassen sich gegenüber der Bewertung kommerzieller Dienstleister und öffentlicher Stellen eindeutige Unterschiede feststellen. Mitgliedschaften in Wirtschaftsverbänden, in sonstigen Institutionen und Vereinsmitgliedschaften werden bezogen auf den vom Unternehmen geschätzten Nutzen besonders gut bewertet. 68,3% der Mitglieder eines Wirtschaftsverbandes bewerten den Nutzen der Mitgliedschaft mit „sehr gut“ oder „gut“.

<sup>498</sup> Bei der dieser Tabelle zugrunde liegenden Frage waren Mehrfachantworten möglich, siehe Frage 3.3 im Fragebogen im Anhang

26,8% halten die entgegengebrachten Leistungen immerhin noch für „befriedigend“. Und nur 4,8% der Mitglieder befanden die Leistungen für „ausreichend“ oder „unzufriedenstellend“.

Die Bewertung des Nutzens der Mitgliedschaft sonstiger Institutionen liegt nur knapp unter diesem Spitzenenergebnis. 68% bewerten den Nutzen mit „sehr zufrieden“ bzw. „gut“, 24% mit „befriedigend“ und 8% mit „ausreichend“. Die Option „unzufrieden“ wurde in Bezug auf die Mitgliedschaft in sonstigen Institutionen gar nicht gewählt. Auch die Mitgliedschaft in Vereinen wird äußerst positiv bewertet. 65,5% halten deren Leistungen für „sehr zufrieden stellend“ bzw. „gut“, 28,1% für „befriedigend“ und 6,2% für „ausreichend“ oder „unzufriedenstellend“.

Hingegen wird der Nutzen der Mitgliedschaft in Berufsverbänden oder gar in Kammern aus Sicht der Unternehmen als äußerst gering gesehen und daher auch eher schlecht bewertet. 39% der Mitglieder in Berufsverbänden bewerten diese mit „sehr zufrieden“ oder „gut“, 37,3% mit „befriedigend“ und 23,8% mit nur „ausreichend“ oder „unzufrieden“. Der Nutzen der Mitgliedschaft in der Kammer wird eindeutig am schlechtesten von den Unternehmen eingeschätzt. Nur 20% bewerten den Nutzen dieser mit „sehr gut“ oder „gut“, 32,7% halten die Leistungen immerhin für „befriedigend“. Aber 47,3% finden die Leistungen nur „ausreichend“ oder sogar „unzufriedenstellend“.

Institutionen	Bewertung der Mitgliedschaften in %					Ø	Rang		
	sehr zufrieden		← →					unzufrieden	
	1	2	3	4	5				
Kammer	1,8	18,2	32,7	20,9	26,4	3,52	5		
Berufsverband	10,2	28,8	37,3	11,9	11,9	2,86	4		
Wirtschaftsverband	17,1	51,2	26,8	2,4	2,4	2,22	3		
Verein	25,0	40,6	28,1	3,1	3,1	2,19	2		
Sonstige Institutionen	32,0	36,0	24,0	8,0	0	2,08	1		

Tabelle 46: Bewertung des Nutzens von Mitgliedschaften

#### 7.1.3.6.4 Informationsquellen

Neben der Inanspruchnahme externer kommerzieller Dienstleister, der Nutzung durch öffentliche Stellen und der Mitgliedschaft in Institutionen wurde auch noch die Nutzung sonstiger externer Informationsquellen abgefragt.

Informationsquellen	Nutzung	
	absolut	%
Messen und Kongresse	152	85,9%
Internet	137	77,4%
Informations- und Fortbildungsveranstaltungen	123	69,5%
Rekrutierung von Spezialisten	49	27,7%
Beteiligung od. Kauf innovativer Unternehmen	32	18,1%
Erwerb von Lizenzen	31	17,5%
Sonstige Informationsquellen	14	7,9%

Tabelle 47: Nutzung von Informationsquellen<sup>499</sup>

Bzgl. der Nutzung von Informationsquellen nehmen eindeutig Messen und Kongresse sowie die Nutzung des Internet die Spitzenpositionen ein. Fast ebenso häufig werden Informations- und Fortbildungsveranstaltungen genutzt. Die Rekrutierung von Spezialisten wird immerhin von fast einem Drittel der Befragten in Anspruch genommen. Die Beteiligung an oder der Kauf innovativer Unternehmen sowie der Erwerb von Lizenzen werden mit 18,1% bzw. 17,5% immerhin auch noch von fast einem Viertel der Befragten in Anspruch genommen. Sonstige Informationsquellen werden mit einem Anteil von nur 7,9% relativ selten genutzt. Hierunter wird zum Beispiel die Nutzung von Fachzeitschriften genannt.

<sup>499</sup> Bei der dieser Tabelle zugrunde liegenden Frage waren Mehrfachantworten möglich, siehe Frage 3.4 im Fragebogen im Anhang

Die eindeutigen Spitzenpositionen bei der Bewertung der von den Unternehmen genutzten Informationsquellen nehmen die sonstigen Informationsquellen und das Internet ein. Die sonstigen Informationsquellen werden von den genutzten Unternehmen mit 92,3% mit „sehr zufrieden“ oder „gut“ bewertet. Ansonsten wurde lediglich die Antwortoption „ausreichend“ von 7,7% der Befragten gewählt. Die Informationsquelle Internet schneidet mit einem Anteil von 84,7% der Befragten, die diese als „sehr gut“ oder „gut“ bewerteten, äußerst gut ab. Für 10,9% galt das Internet immerhin noch als „befriedigende“ Informationsquelle und nur 4,3% bewerten den Nutzen des Internets als „ausreichend“ oder „unzufriedenstellend“.

Auf den mittleren Plätzen liegen die Informations- und Fortbildungsveranstaltungen, die Rekrutierung von Spezialisten sowie Messen und Kongresse als Informationsquellen. Informations- und Fortbildungsveranstaltungen werden von 60,5% mit „sehr gut“ oder „gut“ bewertet, 29,8% sind „zufrieden“ mit dieser Informationsquelle und nur 9,7% bewerten diese eher schlecht („ausreichend“ oder „unzufrieden“). Die Rekrutierung von Spezialisten wird von 61,4% positiv bewertet („sehr zufrieden“ oder „gut“), 18,8% finden den Nutzen „befriedigend“ und 20,8% bewerten diese als nur „ausreichend“ oder sogar „unzufriedenstellend“. Messen und Kongresse werden mit 58,3% bei den Antwortvorgaben „sehr zufrieden“ oder „gut“ auch recht positiv bewertet. Zudem bewerten noch 32,5% diese Informationsquelle als „befriedigend“. Der Anteil der sich über diese Quelle sehr negativ äussernden Unternehmen ist mit 9,2 (Antwortoptionen „ausreichend“ und „unzufrieden“) eher gering.

Ungünstiger schneiden der Erwerb von Lizenzen und die Beteiligung und der Kauf innovativer Unternehmen ab. Diese beiden Informationsquellen im weiteren Sinne werden von den genutzten Unternehmen ähnlich beurteilt. 38,7 bzw. 40,6% bewerten den Nutzen als „sehr zufrieden stellend“ oder „gut“. 45,2 bzw. 40,6% halten den Nutzen für „befriedigend“, und 16,2 bzw. 18,8% bewerten diese als nur „ausreichend“ oder „unzufriedenstellend“.

Informationsquellen	Bewertung in %					Ø	Rang		
	sehr zufrieden		← →					unzufrieden	
	1	2	3	4	5				
Messen / Kongresse	10,6	47,7	32,5	6,6	2,6	2,43	4		
Informations- und Fortbildungsveranstaltungen	9,7	50,8	29,8	8,9	0,8	2,40	3		
Rekrutierung von Spezialisten	20,8	39,6	18,8	8,3	12,5	2,52	5		
Erwerb von Lizenzen	16,1	22,6	45,2	9,7	6,5	2,68	6		
Beteiligung an bzw. Kauf innovativer Unternehmen	6,3	34,4	40,6	12,5	6,3	2,78	7		
Internet	35,8	48,9	10,9	3,6	0,7	1,85	2		
Sonstige Informationsquellen	53,8	38,5	0	7,7	0	1,69	1		

Tabelle 48: Bewertung des Nutzens von Informationsquellen

### 7.1.3.7 Multivariate Analyse umfeldbezogener Erfolgsdeterminanten Teil II

Die Ergebnisse der multivariaten Analyse umfeldbezogener Erfolgsdeterminanten (Teil II), insbesondere die Analyse der Erfolgswirksamkeit der Gründungsinfrastruktur (der Inanspruchnahme kommerzieller Dienstleister, öffentlicher Stellen, Mitgliedschaften, Informationsquellen) auf die beiden Erfolgsmaße finden Sie in der folgenden Tabelle:

	Beschäftigten- zuwachs (N=80)	Umsatz- zuwachs (N=82)
<b>k.D. Steuerberater/Wirtschaftsprüfer</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,16 (2,02)	0,09 (0,16)
<b>k.D. Rechtsanwalt</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,03 (0,60)	0,02 (0,02)
<b>k.D. Bank</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,02 (0,19)	<b>0,41**</b> (5,21)
<b>k.D. Unternehmensberater</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,01 (0,16)	-0,02 (0,03)
<b>k.D. Werbe-, Eventagenturen</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	<b>0,06*</b> (3,15)	0,12 (0,76)
<b>k.D. Multimediaunternehmen</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,02 (0,51)	0,08 (0,44)
<b>R<sup>a)</sup></b>	0,170	0,137
<b>Normbetrieb Wahrscheinlichkeit Erfolg</b>	0,05	0,30

a) Pseudo R<sup>2</sup>, \*\*\*hoch signifikant auf dem 1%-Niveau, \*\*signifikant auf dem 5%-Niveau, \*schwach signifikant auf dem 10%-Niveau, t-Werte in Klammern, Konstanten nicht angeführt

Tabelle 49: Multivariate Analyse der umfeldbezogenen Erfolgsfaktoren  
Teil 2 – Gründungsinfrastruktur / kommerzielle Dienstleister

Untersucht man die Erfolgswirksamkeit der Unterstützungsleistungen nicht-marktförmiger Austauschbeziehungen (These 1.17, vgl. Kapitel 5.4.2.3.1), und betrachtet die Gruppe der Unterstützung durch externe kommerzielle Dienstleister, so wird deutlich, dass diejenigen Unternehmen, die Unterstützungsleistungen einer Bank beziehen, eine signifikant höhere Wahrscheinlichkeit des Umsatzzuwachses aufweisen, im Vergleich zur Referenzgruppe der Unternehmen, die diese externe Ressourcenquelle nicht nutzen. Die Inanspruchnahme von Werbe- und Eventagenturen wirkt sich zudem, allerdings nur schwach signifikant, positiv auf den Beschäftigtenzuwachs aus.

	Beschäftigten- zuwachs (N=80)	Umsatz- zuwachs (N=82)
<b>ö.S. Wirtschaftsförderung</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	-0,02 (0,03)	<b>-0,21*</b> (3,32)
<b>ö.S. Gründungshelfer</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	-0,07 (0,27)	-0,12 (1,36)
<b>ö.S. Technologie/Gründerzentren</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,21 (2,08)	0,03 (0,09)
<b>ö.S. Forschungsinstitute</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,05 (0,05)	-0,10 (0,48)
<b>ö.S. Hochschulen</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,02 (0,01)	-0,04 (0,16)
<b>ö.S. Schulungs- und Beratungseinrichtungen</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	-0,02 (0,01)	0,13 (2,05)
<b>ö.S. Technologie-, Wissenstransferstellen</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,00 (0,00)	0,06 (0,17)
<b>R<sup>a)</sup></b>	0,044	0,150
<b>Normbetrieb Wahrscheinlichkeit Erfolg</b>	0,43	0,84

a) Pseudo R<sup>2</sup>, \*\*\*hoch signifikant auf dem 1%-Niveau, \*\*signifikant auf dem 5%-Niveau, \*schwach signifikant auf dem 10%-Niveau, t-Werte in Klammern, Konstanten nicht angeführt

Tabelle 50: Multivariate Analyse der umfeldbezogenen Erfolgsfaktoren  
Teil 2 – Gründungsinfrastruktur / öffentliche Stellen

Betrachtet man die Gruppe der Unterstützung durch öffentliche Stellen, so zeigt sich, dass sich im Vergleich zur Referenzkategorie der Unternehmen, die öffentliche Stellen nicht zur Unterstützung in Anspruch nehmen, signifikant bessere Wachstumschancen auf keinen der abgefragten Unterstützungsleister zurückführen lassen. Im Gegenzug lässt sich feststellen, dass sich die Unterstützungsleistung durch die Wirtschaftsförderung zumindest schwach signifikant negativ auf den Umsatzzuwachs auswirkt. Das heißt, Unternehmen, die die Wirtschaftsförderung nicht in Anspruch nehmen, weisen eine höhere Wahrscheinlichkeit eines Umsatzzuwachses auf, als die Unternehmen, die diese externe Ressource nutzen. Dieses Ergebnis lässt zwei denkbare Interpretationen zu:

Zum einen könnte sich die Unterstützung durch die öffentliche Wirtschaftsförderung tatsächlich in dem Sinne auf das Erfolgsmaß des Umsatzzuwachses auswirken, dass der Umsatzzuwachs im Falle der Nicht-Inanspruchnahme der öffentlichen Wirtschaftsförderung höher gewesen wäre. Dies würde im weiteren Schluss bedeuten, dass für Unternehmen die öffentliche Wirtschaftsförderung schädlich ist.

Auf der anderen Seite muss auch bedacht werden, dass Unternehmen, welche die öffentliche Wirtschaftsförderung in Anspruch nehmen, häufig Unternehmen sind, welche auf dem freien Markt der Unterstützungsleistungen (z.B. Bankkredite) ohnehin keine Förderung bekommen könnten. Solche Unternehmen hätten damit ohnehin eine schlechtere Ausgangsposition, welche sich tendenziell auch in schwächeren oder keinen Umsatzzuwachsen niederschlagen wird, ohne dass dies direkt mit der öffentlichen Wirtschaftsförderung zusammenhängen muss. Letztlich ist also nicht geklärt, ob zwischen der Inanspruchnahme der öffentlichen Wirtschaftsförderung und dem Umsatzzuwachs ein kausaler Zusammenhang besteht, oder ob es sich lediglich um zwei parallele Phänomene handelt, welche nicht in einer Kausalbeziehung zueinander stehen.

	Beschäftigten- zuwachs (N=80)	Umsatz- zuwachs (N=82)
<b>Mitglied Kammer</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	<b>0,43***</b> (12,30)	0,04 (0,18)
<b>Mitglied Berufsverband</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,01 (0,03)	-0,09 (0,58)
<b>Mitglied Wirtschaftsverband</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	-0,02 (0,08)	0,07 (0,37)
<b>Mitglied Verein</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,09 (0,51)	-0,00 (0,00)
<b>R<sup>a)</sup></b>	0,255	0,018
<b>Normbetrieb Wahrscheinlichkeit Erfolg</b>	0,20	0,74

a) Pseudo R<sup>2</sup>, \*\*\*hoch signifikant auf dem 1%-Niveau, \*\*signifikant auf dem 5%-Niveau, \*schwach signifikant auf dem 10%-Niveau, t-Werte in Klammern, Konstanten nicht angeführt

Tabelle 51: Multivariate Analyse der umfeldbezogenen Erfolgsfaktoren  
Teil 2 – Gründungsinfrastruktur / Mitgliedschaften

Innerhalb der Gruppe der Unterstützung durch Mitgliedschaften zeigt sich nur ein einziger allerdings hochsignifikanter Zusammenhang, in diesem Fall auf den Beschäftigtenzuwachs. Unternehmen, die die Mitgliedschaft in einer Kammer nutzen, weisen einen signifikant höheren Beschäftigtenzuwachs auf, als Unternehmen, die diese Mitgliedschaft nicht nutzen. Die übrigen Möglichkeiten der Mitgliedschaft weisen keinerlei signifikante Zusammenhänge zu den untersuchten Erfolgsmaßen auf.

	Beschäftigten- zuwachs (N=80)	Umsatz- zuwachs (N=82)
<b>Iq. Messen/Kongresse</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,18 (0,78)	-0,01 (0,06)
<b>Iq. Informations/Fortbildungsveranstaltungen</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	-0,00 (0,00)	-0,00 (0,04)
<b>Iq. Rekrutierung Spezialisten</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	<b>0,31**</b> (4,09)	0,02 (0,27)
<b>Iq. Erwerb von Lizenzen</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,02 (0,04)	-0,02 (0,23)
<b>Iq. Beteil./Kauf innovativ. Unternehmen</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,14 (0,64)	0,00 (0,00)
<b>Iq. Internet</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	-0,12 (1,07)	<b>-0,18*</b> (2,69)
<b>R<sup>a)</sup></b>	0,139	0,088
<b>Normbetrieb Wahrscheinlichkeit Erfolg</b>	0,34	0,95

a) Pseudo R<sup>2</sup>, \*\*\*hoch signifikant auf dem 1%-Niveau, \*\*signifikant auf dem 5%-Niveau, \*schwach signifikant auf dem 10%-Niveau, t-Werte in Klammern, Konstanten nicht angeführt

Tabelle 52: Multivariate Analyse der umfeldbezogenen Erfolgsfaktoren  
Teil 2 – Gründungsinfrastruktur / Informationsquellen

Deutlich wird in der Gruppe der Unterstützung durch die Inanspruchnahme von Informationsquellen, dass sich eine signifikante Steigerung der Wahrscheinlichkeit des unternehmerischen Erfolges nur für eine der untersuchten Informationsquellen berechnen ließ. Die Rekrutierung von Spezialisten wirkt sich signifikant positiv auf die Beschäftigtenentwicklung aus. Hingegen zeigen die Ergebnisse einige negative Einheitseffekte, einer davon sogar schwach signifikant: so wirkt sich die Inanspruchnahme der Informationsquelle Internet schwach signifikant negativ auf das Umsatzwachstum aus. Unternehmen, die die Informationsquelle Internet nicht genutzt haben, weisen eine signifikant höhere Wahrscheinlichkeit des Umsatzzuwachses auf, als Unternehmen welche diese Informationsquelle nicht nutzten. Eine zwingend-logische Erklärung für diesen Zusammenhang lässt sich nicht finden. Ein mögliche Erklärung ist jedoch, dass Unternehmen, welche sich innerhalb des Prozesses der Unternehmensgründung noch am Anfang der Bewährungs- und Frühentwicklungsphase (vgl. Kapitel 2.2.4) u.a. verbunden mit Informationsbeschaffung befinden, kein so großes Augenmerk auf das operativ umsatzrelevante Geschäft haben. Dies ließe sich auch dann logisch erklären, da die Beschaffung von Informationen zwingend Ressourcen des Unternehmers bindet, und er so an der Erzielung von Umsatz gehindert ist. Hinzu kommt noch, dass viele Internetseiten nur in unzureichendem Maße aktuelle Informationen liefern. Auf der Basis fehlender oder gar falscher Informationen lassen sich schlecht Umsatzzuwächse erwirtschaften. Die Nutzung des Internet als Informationsquelle hat jedenfalls keinen direkten positiven Umsatzzuwachseffekt.

Neben der Überprüfung der Erfolgswirksamkeit einzelner Unterstützungsleister aus dem unternehmerischen Umfeld wurden zusätzlich vier Indizes erstellt, welche die verschiedenen Arten von Unterstützungsleistungen, die von den befragten Unternehmensgründern während der Jahre nach der Unternehmensgründung in Anspruch genommen wurden, zusammenfassen. Die Berechnung der vier Indizes der Unterstützung durch (1) kommerzielle Dienstleister, (2) öffentliche Stellen, (3) Mitgliedschaften und (4) Informationsquellen entnehmen sie bitte den Ausführungen in Kapitel 5.4.2.3.1.

Diese Indizes der Unterstützung durch nicht-marktförmige Austauschbeziehungen geben lediglich Auskunft über die Anzahl der in Anspruch genommenen nicht-marktförmigen Austauschbeziehungen, aber nicht über die Bewertung der Unterstützungsleistung. Sie können lediglich aufzeigen, inwiefern ein Mehr oder ein Weniger im Sinne einer größeren Anzahl an nicht-marktförmigen Austauschbeziehungen sich auf die zwei Erfolgsmaße auswirkt, aber nicht inwiefern die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit mit diesen Austauschbeziehungen erfolgswirksam ist.

Die Ergebnisse für die Analyse der vier Indizes der Unterstützungsleistung durch nicht-marktförmige Austauschbeziehungen auf die beiden Erfolgsmaße finden Sie in der folgenden Tabelle:

	Beschäftigten- zuwachs (N=80)	Umsatz- zuwachs (N=82)
<b>Index kommerzielle Dienstleister</b> (1 = in hohem Maße genutzt 5-6, 0 = in geringem Maße genutzt 0-4)	0,40 (1,96)	0,11 (1,58)
<b>Index öffentliche Stellen</b> (1 = in hohem Maße genutzt 2-7, 0 = in geringem Maße genutzt 0-1)	-0,10 (0,72)	-0,07 (0,54)
<b>Index Mitgliedschaften</b> (1 = in hohem Maße genutzt 2-4, 0 = in geringem Maße genutzt 0-1)	<b>0,22*</b> (2,87)	-0,07 (0,05)
<b>Index Informationsquellen</b> (1 = in hohem Maße genutzt 4-6, 0 = in geringem Maße genutzt 0-3)	-0,01 (0,01)	-0,19 (2,13)
<b>R<sup>a)</sup></b>	0,117	0,068
<b>Normbetrieb Wahrscheinlichkeit Erfolg</b>	0,3827	0,8091

a) Pseudo R<sup>2</sup>, \*\*\*hoch signifikant auf dem 1%-Niveau, \*\*signifikant auf dem 5%-Niveau, \*schwach signifikant auf dem 10%-Niveau, t-Werte in Klammern, Konstanten nicht angeführt

Tabelle 53: Multivariate Analyse der umfeldbezogenen Erfolgsfaktoren/  
Indizes der Gründungsinfrastruktur

Deutlich wird, dass sich signifikant bessere Wachstumschancen lediglich für Unternehmen nachweisen lassen, die mehr als eine Mitgliedschaft nach der Unternehmensgründung nutzen. Dieser Zusammenhang ist allerdings nur schwach signifikant und gilt auch nur für das Erfolgsmaß des Beschäftigtenzuwachses. Auf das Erfolgsmaß des Umsatzzuwachses zeigt sich kaum ein Einfluss des Index der Mitgliedschaften. Bzgl. dieses Erfolgsmaßes kann eine Bestätigung der These 1.16 (Erfolgswirksamkeit der Indizes der Unterstützung durch nicht-marktförmige Austauschbeziehungen, vgl. Kapitel 5.4.2.3.1) aufgrund fehlender Signifikanzen nicht abgeleitet werden.

Für die drei weiteren berechneten Indizes der Nutzung der Unterstützung durch kommerzielle Dienstleister, öffentliche Stellen sowie Informationsquellen und den zwei Erfolgsmaßen lassen sich in der vorliegenden Untersuchung keine signifikanten Zusammenhänge feststellen.

Die Ergebnisse deuten daraufhin, dass sich lediglich die Nutzung kommerzieller Dienstleister in hohem Maße tendenziell positiv auf die drei Erfolgsmaße auswirkt. So berechnen sich drei positive Einheitseffekte. Die Einheitseffekte, welche für die Nutzung öffentlicher Stellen berechnet wurden, sind durchgehend negativ. In diesem Bereich wirkt sich eine Inanspruchnahme von mehr als einer Stelle eher negativ auf die drei Erfolgsmaße aus. Der Index der Informationsquellen scheint sich auf den Beschäftigtenzuwachs kaum auszuwirken. Auf das Erfolgsmaß des Umsatzzuwachses wirkt sich eine Nutzung von Informationsquellen in hohem Maße hingegen eher negativ aus.

Zu etwas anschaulicheren Ergebnissen kann man gelangen, wenn man die Indizes der nicht-marktförmigen Austauschbeziehungen durch eine Serie von Dummy-Variablen ersetzt, welche stellvertretend für die jeweilige Anzahl der in Anspruch genommenen Unterstützungsleistungen aus den jeweiligen Gruppen kommerziellen Dienstleister, der öffentl. Stellen, der Mitgliedschaften und der Informationsquellen stehen. Diese können dann in ihrer Erfolgswirksamkeit überprüft werden.

Die Modellierung der einzelnen Indizes nicht-marktförmiger Austauschbeziehungen in Form von mehreren Dummy-Variablen hat den zusätzlichen Vorteil, dass man überprüfen kann, ob und inwieweit die Effekte der Nutzung von Unterstützungsleistungen einem linearen Muster folgen, im Sinne von je mehr Unterstützungsleistungen je Gruppe, desto erfolgreicher.

	Beschäftigten- zuwachs (N=80)	Umsatz- zuwachs (N=82)
<b>Index kommerzielle Dienstleister</b> (1 = 1 bis 2)	<b>-0,26*</b> (2,66)	-0,20 (2,17)
<b>Index kommerzielle Dienstleister</b> (1 = 3 bis 4)	-0,04 (0,13)	0,06 (0,40)
<b>Index kommerzielle Dienstleister</b> (1 = 5 bis 6)	<b>0,23*</b> (3,17)	0,06 (0,28)
<b>R<sup>a)</sup></b>	0,082	0,038
<b>Normbetrieb Wahrscheinlichkeit Erfolg</b>	0,65	0,80

a) Pseudo R<sup>2</sup>, \*\*\*hoch signifikant auf dem 1%-Niveau, \*\*signifikant auf dem 5%-Niveau, \*schwach signifikant auf dem 10%-Niveau, t-Werte in Klammern, Konstanten nicht angeführt

Tabelle 54: Multivariate Analyse der umfeldbezogenen Erfolgsfaktoren/  
Indizes der Gründungsinfrastruktur – Anzahl der kommerziellen Dienstleister

Aus der Tabelle geht hervor, dass die unterschiedlichen Maße der Inanspruchnahme nicht-marktförmiger Austauschbeziehungen in der Tat sehr deutliche Effekte auf das Erfolgsmaß des Beschäftigtenzuwachses bringen.

Unternehmen, die nur ein oder zwei kommerzielle Dienstleister nach der Gründung in Anspruch genommen haben, weisen eine schwach signifikant geringere Wahrscheinlichkeit des Beschäftigtenzuwachses auf, als Unternehmen, die mehr als 2 externe Dienstleister in Anspruch genommen haben. Diese negative Wirkung scheint sich mit steigender Anzahl an Unterstützungsleistungen kommerzieller Dienstleister umzukehren. So wirkt sich die Unterstützung durch 5 und mehr kommerzielle Dienstleister zumindest schwach signifikant positiv auf die Beschäftigtenentwicklung aus. Auf das Erfolgsmaß des Umsatzzuwachses zeigen sich hier keine signifikanten Effekte.

	Beschäftigten- zuwachs (N=80)	Umsatz- zuwachs (N=82)
<b>Index öffentliche Stellen</b> (1 = keine Unterstützung)	-0,04 (0,10)	0,05 (0,34)
<b>Index öffentliche Stellen</b> (1 = 1 bis 2)	0,02 (0,03)	0,09 (0,84)
<b>Index öffentliche Stellen</b> (1 = 3 bis 4)	0,09 (0,26)	-0,22 (2,07)
<b>Index öffentliche Stellen</b> (1 = 5 bis 7)	0,09 (0,26)	-0,10 (0,43)
<b>R<sup>a)</sup></b>	0,016	0,049
<b>Normbetrieb Wahrscheinlichkeit Erfolg</b>	0,41	0,79

a) Pseudo R<sup>2</sup>, \*\*\*hoch signifikant auf dem 1%-Niveau, \*\*signifikant auf dem 5%-Niveau, \*schwach signifikant auf dem 10%-Niveau, t-Werte in Klammern, Konstanten nicht angeführt

Tabelle 55: Multivariate Analyse der umfeldbezogenen Erfolgsfaktoren/  
Indizes der Gründungsinfrastruktur – Anzahl der öffentlichen Stellen

Bzgl. der Unterstützung durch öffentliche Stellen lassen sich keine signifikanten Zusammenhänge zu den Erfolgsmaßen feststellen.

	Beschäftigten- zuwachs (N=80)	Umsatz- zuwachs (N=82)
<b>Index Mitgliedschaften</b> (1 = keine Mitgliedschaft)	<b>-0,36***</b> (6,74)	-0,09 (0,59)
<b>Index Mitgliedschaften</b> (1 = 1 bis 2)	<b>0,31**</b> (5,13)	0,04 (0,14)
<b>Index Mitgliedschaften</b> (1 = 3 bis 4)	<b>0,57***</b> (8,99)	0,04 (0,08)
<b>R<sup>a)</sup></b>	0,179	0,008
<b>Normbetrieb Wahrscheinlichkeit Erfolg</b>	0,20	0,70

a) Pseudo R<sup>2</sup>, \*\*\*hoch signifikant auf dem 1%-Niveau, \*\*signifikant auf dem 5%-Niveau, \*schwach signifikant auf dem 10%-Niveau, t-Werte in Klammern, Konstanten nicht angeführt

Tabelle 56: Multivariate Analyse der umfeldbezogenen Erfolgsfaktoren/  
Indizes der Gründungsinfrastruktur – Anzahl der Mitgliedschaften

Mitgliedschaften zeigen auf das Erfolgsmaß des Beschäftigtenzuwachses in Form der beiden erstellten Dummies signifikante bzw. hoch signifikante Effekte. Unternehmen, die in ein bis zwei Institutionen Mitglied sind, weisen eine signifikant höhere Wahrscheinlichkeit eines Beschäftigtenzuwachses auf. Sind die Unternehmen Mitglied in drei oder mehr Institutionen, so zeigt sich sogar ein hoch signifikanter Zusammenhang von beachtlicher Größenordnung. Hier scheint ein Zusammenhang im Sinne von je mehr Mitgliedschaften, desto wahrscheinlicher liegt ein Beschäftigtenzuwachs vor. Auf das Erfolgsmaß des Umsatzzuwachses wirkt sich die Anzahl der Mitgliedschaften dagegen lediglich im Sinne eines schwach positiven Einheitseffektes aus.

	Beschäftigten- zuwachs (N=80)	Umsatz- zuwachs (N=82)
<b>Index Informationsquellen</b> (1 = 1 bis 2)	<b>-0,27**</b> (5,02)	0,04 (0,20)
<b>Index Informationsquellen</b> (1 = 3 bis 4)	<b>0,20*</b> (3,35)	-0,05 (0,28)
<b>Index Informationsquellen</b> (1 = 5 bis 6)	0,09 (0,26)	0,02 (0,03)
<b>R<sup>a)</sup></b>	0,086	0,005
<b>Normbetrieb Wahrscheinlichkeit Erfolg</b>	0,56	0,78

a) Pseudo R<sup>2</sup>, \*\*\*hoch signifikant auf dem 1%-Niveau, \*\*signifikant auf dem 5%-Niveau, \*schwach signifikant auf dem 10%-Niveau, t-Werte in Klammern, Konstanten nicht angeführt

Tabelle 57: Multivariate Analyse der umfeldbezogenen Erfolgsfaktoren/  
Indizes der Gründungsinfrastruktur – Anzahl der Informationsquellen

Auch die Inanspruchnahme von Informationsquellen insgesamt scheint sich entgegen der bisherigen Ergebnisse der Studie, welche auf einen eher schwachen und häufig auch negativen Zusammenhang einzelner Informationsquellen und auch des Index der Informationsquellen hinwiesen, positiv auf den Beschäftigtenzuwachs auszuwirken. Die Unternehmen, die nur eine oder zwei Informationsquellen in Anspruch nehmen oder genommen haben, weisen eine signifikant geringere Wahrscheinlichkeit des Beschäftigtenzuwachses auf. Doch schon die Nutzung von 3 oder 4 Informationsquellen zeigt einen positiven Einheitseffekt auf dieses Erfolgsmaß. Der Zusammenhang ist allerdings nur schwach signifikant. Die Nutzung von mehr als 4 Informationsquellen wirkt sich offensichtlich auch positiv auf den Beschäftigtenzuwachs aus, allerdings in etwas geringerem Maße und zudem auch nicht mehr auf einem signifikanten Niveau. Auf das Erfolgsmaß des Umsatzzuwachses zeigen sich auch hier keine signifikanten Effekte.

Abschließend soll nun in diesem Teil II der multivariaten Analyse der umfeldbezogenen Erfolgsdeterminanten noch untersucht werden, ob eine überregionale Unterstützung durch nicht-marktförmige Austauschbeziehungen einen Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg zeigt (These 1.18, vgl. Kapitel 5.4.2.3.1). In diese Analyse wird der Index der Informationsquellen nicht miteinbezogen, da die Nutzung externen Ressourcen in Form von Informationen weder regional noch überregional zu verorten ist.

	<b>Beschäftigten- zuwachs</b> (N=80)	<b>Umsatz- zuwachs</b> (N=82)
<b>Index kommerzielle Dienstleister</b> (1 = überregional genutzt, 0 = ausschließlich regional genutzt)	0,10 0,44	-0,08 0,34
<b>Index öffentliche Stellen</b> (1 = überregional genutzt, 0 = ausschließlich regional genutzt)	-0,12 0,74	-0,17 1,51
<b>Index Mitgliedschaften</b> (1 = überregional genutzt, 0 = ausschließlich regional genutzt)	<b>0,23*</b> 2,95	0,12 1,55
<b>R<sup>a)</sup></b>	0,067	0,070
<b>Normbetrieb Wahrscheinlichkeit Erfolg</b>	0,4158	0,7695

a) Pseudo R<sup>2</sup>, \*\*\*hoch signifikant auf dem 1%-Niveau, \*\*signifikant auf dem 5%-Niveau, \*schwach signifikant auf dem 10%-Niveau, t-Werte in Klammern, Konstanten nicht angeführt

Tabelle 58: Multivariate Analyse der überregionalen Unterstützung durch nicht-marktförmige Austauschbeziehungen – Indizes

In der vorliegenden Untersuchung zeigt sich deutlich, dass sich keine signifikanten Zusammenhänge zwischen den drei Indizes der überregionalen Unterstützung durch nicht-marktförmige Austauschbeziehungen und den beiden Erfolgsmaßen nachweisen lassen. Für den Index der überregionalen Nutzung der Unterstützung durch Mitgliedschaften zeigt sich immerhin ein schwach signifikanter positiver Zusammenhang auf das Erfolgsmaß des Beschäftigtenzuwachses. Unternehmen, die die Unterstützung durch Mitgliedschaften überregional in Anspruch genommen haben, weisen also eine höhere Wahrscheinlichkeit des Beschäftigtenzuwachses auf, als Unternehmen, welche die Mitgliedschaft in Institutionen ausschließlich vor Ort genutzt haben.

## 7.1.4 Kooperationsbeziehungen

### 7.1.4.1 Kooperationsentscheidung und –intensität / Organisationsform

Die Frage nach dem Eingehen von kooperativen Austauschbeziehungen entsprechend der unter (3.1.1) festgelegten Definition („jenseits normaler Geschäftsbeziehungen – mit anderen Unternehmen, Institutionen oder Personen“) dient einerseits der Erhebung der Kooperationsentscheidung an sich, aber auch der Intensität der Kooperationsbeziehungen.

So antworten 67,2% der befragten Unternehmen, dass Sie regelmäßig mit anderen Unternehmen, Institutionen oder Personen kooperieren. 22% der Unternehmen kooperieren zumindest selten. Und nur 10,7% der Befragten verneinten die Kooperationsfrage definitiv. Bei dieser Auszählung sind allerdings noch einige wenige Unternehmen als Kooperationsbetriebe erfasst, deren Kooperationsbeziehung sich bei näherer Betrachtung auf die Zusammenarbeit mit einzelnen Personen beschränkt. Diese Angaben beziehen sich auf einen relativ weit gefassten Kooperationsbegriff (Definition unter 3.1.1), der auch solche Unternehmen als Kooperationsbetriebe einstuft, welche keinerlei Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen eingegangen sind oder derzeit eingehen. Nach dieser weit gefassten Definition des Kooperationsbegriffes zählen genau 158 Unternehmen zu den Kooperationsbetrieben (89,3%) und 19 Unternehmen (dies entspricht 10,7%) zu den nicht kooperierenden Unternehmen.

Fasst man den Kooperationsbegriff etwas enger und definiert nur noch solche Unternehmen als Kooperationsbetriebe, welche mindestens einen Kooperationspartner im interindustriellen Bereich eingestuft haben, so gehören noch 77,1% (N=138) zu den Kooperationsbetrieben und 22,9% (N=41) zu den nicht kooperierenden Unternehmen. Nach der enger gefassten Definition antworteten 55,3%, dass sie regelmäßig mit den angegebenen Kooperationspartnern kooperieren. Hinzu kommen weitere 21,8%, die nach eigenem Bekunden selten kooperieren.

Diese enger gefasste Kooperations-Definition, welche Unternehmen, die nicht mit mindestens einem interindustriellen Kooperationspartner zusammenarbeiten als Nicht-Kooperationsbetriebe einstuft, ist für die weitere Analyse besser geeignet. Der anhand dieser Definitionsvariante berechnete Anteil der Kooperationsbetriebe entspricht weitestgehend dem Anteil der kooperierenden Unternehmen, welcher in mehreren jüngeren Studien festgestellt wurde.<sup>500</sup>

Kooperationsbetriebe lassen sich nun ohne weiteres von Nicht-Kooperationsbetrieben unterscheiden. Bei den Kooperationsbetrieben nach der engen Definition zeigt sich bzgl. der Situation, in der kooperative Austauschbeziehungen eingegangen wurden, dass die überwiegende Mehrheit das Eingehen von Kooperationen als Ergänzung zum normalen Geschäftsbetrieb sieht (62,4%). 24,1% der befragten Unternehmen wollten allerdings ganz bewusst Problemen vorbeugen. Bei immerhin 10,5% der Unternehmens, traten Probleme auf, die nach Meinung der Befragten eine Kooperation erforderten. Nur 3% wählten die Angabe sonstiger Situationen und Gründe.

Unter den Organisationsformen wurden von den als Kooperations-Unternehmen Eingestuften die folgenden gewählt.

Organisationsform	absolut	%
Informelle Absprache	113	81,9
Vertraglich geregelte Kooperationsvereinbarung	86	62,3
Kooperation ohne Kapitalbeteiligung	45	32,6
Verein / Genossenschaft	16	11,6
Kooperation mit Kapitalbeteiligung	10	7,2
Gemeinschaftl. Unternehmensgründung	9	6,5
Sonstige Organisationsform	3	2,2

Tabelle 59: Organisationsform von Kooperationen<sup>501</sup>

Die informelle Absprache ist mit einem Anteil von 81,9% eindeutig die am häufigsten gewählte Organisationsform. Auch die vertraglich geregelte Kooperationsvereinbarung scheint mit einem Anteil von 62,3% eine gängige Organisationsform zu sein. Die Kooperation ohne Kapitalbeteiligung wird von rund einem Drittel der Kooperationsbetriebe gewählt. Kooperationen können zudem auch so weit gehen, dass aus ihnen eine gemeinschaftliche Unternehmensgründung bzw. ein Verein oder einer Genossenschaft resultieren. Ein Verein oder eine Genossenschaft wurde bei 11,6% der kooperierenden Unternehmen realisiert. Eine gemeinschaftliche Unternehmensgründung kam bei 6,5% der Unternehmen vor. Die Kooperation mit Kapitalbeteiligung kommt mit einem Anteil von 7,2% unter den befragten Kooperationsbetrieben eher selten vor.

Als Gründe dafür, dass bisher keinerlei Kooperationsbeziehungen eingegangen wurden, gaben die nicht kooperierenden Unternehmen (nach der enger gefassten Kooperationsdefinition) zu einem sehr hohen Anteil von 57,9% an keinen Sinn in einer Kooperation zu sehen, immerhin 26,3% haben zwar schon versucht eine Kooperation aufzunehmen, haben aber keinen geeigneten Partner gefunden. 5,3% der nicht kooperierenden Unternehmen schätzt den Aufwand einer Kooperation als zu hoch ein. Sonstige Gründe wurden von immerhin 10,5% der Unternehmen genannt. Die Antwortoption „die Risiken waren zu groß“ wurde erstaunlicher Weise von keinem der nicht kooperierenden Unternehmen gewählt.

<sup>500</sup> Vgl. Brussig/Lohr/Semlinger/Sorge/Strohwalde (1997)

<sup>501</sup> Bei der dieser Tabelle zugrunde liegenden Frage waren Mehrfachantworten möglich, siehe Frage 4.7 im Fragebogen im Anhang

### 7.1.4.2 Kooperationspartner – Anzahl/Richtung

Die in der schriftlichen Befragung abgefragten Kooperationspartner ermöglichen entsprechend der Gliederung in Kooperationspartner aus dem Bereich der „strong“ oder auch „weak ties“ sowie in interindustrielle Partner und die Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen und öffentlichen Institutionen eine differenzierte Analyse in Bezug auf den Einfluss verschiedener Kooperationspartner.

In der nachfolgenden Tabelle sind die Ergebnisse der von den befragten Unternehmen gewählten Kooperationspartner zusammengefasst.

Kooperationspartner	Nutzung in %			
	vor Ort	überregional	gesamt	Rang
<b>„Weak ties“</b>				
Früherer Arbeitgeber	32,6 (76,3)	10,1 (23,7)	42,7	9
Frühere Arbeitskollegen	42,8 (75,6)	13,8 (24,4)	56,6	4
Selbstständige Bekannte	52,2 (70,6)	21,7 (29,4)	73,9	1
<b>„strong ties“</b>				
Ehe-/Lebenspartner	31,2 (90,2)	3,6 (9,8)	34,6	10
Eltern	21,7 (83,5)	4,3 (16,5)	26,0	12
Verwandte oder Freunde	37,7 (77,6)	10,9 (22,4)	48,6	6
<b>Interindustrielle Partner</b>				
Kunden	47,8 (77,6)	13,8 (22,4)	61,6	3
Produktlieferanten	30,4 (70,0)	13,0 (30,0)	43,4	8
Dienstleister	38,4 (73,6)	13,8 (26,4)	52,2	5
Firmen der gleichen Branche	48,6 (67,0)	23,9 (33,0)	72,5	2
Firmen aus anderen Branchen	32,6 (70,3)	13,8 (29,7)	46,4	7
<b>Partner aus dem Wissenschaftssektor</b>				
Hochschulen	19,6 (73,1)	7,2 (26,9)	26,8	11
Außeruniversitäre Einrichtungen	10,9 (75,2)	3,6 (24,8)	14,5	17
Technologie- und Wissenstransferstellen	9,4 (81,0)	2,2 (19,0)	11,6	19
Regionale Initiativen	11,6 (80,0)	2,9 (20,0)	14,5	17

**Anmerkung:**

die Werte in Klammern (...) entsprechen den Anteilen der regionalen bzw. überregionalen Nutzung des jeweiligen Kooperationspartners bezogen auf den Anteil der Nutzung dieses Partners insgesamt

Tabelle 60, Teil A<sup>502</sup>: Kooperationspartner nach regionaler und überregionaler Nutzung<sup>503</sup>

<sup>502</sup> Die Fortsetzung der Tabelle 60 in Teil B finden Sie auf der folgenden Seite

<sup>503</sup> Bei der dieser Tabelle zugrunde liegenden Frage waren Mehrfachantworten möglich, siehe Frage 4.2 im Fragebogen im Anhang

Kooperationspartner	Nutzung in %			
	vor Ort	überregional	gesamt	Rang
Öffentliche Stellen				
Berufsverbänden	10,9 (68,1)	5,1 (31,9)	16,0	16
Wirtschaftsverbände	11,6 (69,5)	5,1 (30,5)	16,7	14
Kammern	18,1 (89,2)	2,2 (10,8)	20,3	13
Vereine	12,3 (74,1)	4,3 (25,9)	16,6	15
Sonstige Institutionen	2,2 (100,0)	0 (0,0)	2,2	20

**Anmerkung:**

die Werte in Klammern (...) entsprechen den Anteilen der regionalen bzw. überregionalen Nutzung des jeweiligen Kooperationspartners bezogen auf den Anteil der Nutzung dieses Partners insgesamt

Tabelle 60, Teil B: Kooperationspartner nach regionaler und überregionaler Nutzung<sup>504</sup>

Von den befragten Kooperationsbetrieben werden „selbstständige Bekannte“ mit einem Anteil von 73,9% am häufigsten als Kooperationspartner gewählt. An zweiter Stelle stehen „Firmen der gleichen Branche“ mit einem Anteil von 72,5%. Mit einigem Abstand werden Kooperationen mit „Kunden“ an dritter Stelle mit einem Anteil von 61,6% genannt. An vierter Stelle steht die Kooperation mit „früheren Arbeitskollegen“ mit einem Anteil von 56,6%. An fünfter Stelle steht wiederum ein Kooperationspartner aus dem interindustriellen Bereich, nämlich die Kooperation mit „Dienstleistern“ mit einem Anteil von 52,2%. „Verwandte oder Freunde“ werden zu einem Anteil von 48,6% als Kooperationspartner genannt. Darauf folgen „Firmen aus anderen Branchen“ mit einem Anteil von 46,4%. An achter Stelle der gewählten Kooperationspartner stehen die „Produktlieferanten“, die von 43,4% der Kooperationsbetriebe als Partner genannt werden. Die Kooperation mit „früheren Arbeitgebern“ steht immerhin auf Platz 9 der Rangliste mit einem Anteil von 42,7%. Die Kooperation mit dem „Ehe- und Lebenspartner“ wird von 34,6% der befragten Kooperationsbetriebe genannt. Auf dem 11. Platz kommt erstmalig in der Rangfolge ein Kooperationspartner aus dem Wissenschaftssektor zum Zuge mit einem Anteil von 26,8%. Darauf folgt die Nennung der „Eltern“ als Kooperationspartner von immerhin 26% der Kooperationsbetriebe. Auf den Positionen 13. bis 16. folgen ausschließlich Kooperationspartner, die den öffentlichen Stellen zuzuordnen sind, mit Anteilen zwischen 16 und 20,3%. Die Plätze 17. bis 19. sind Kooperationspartnern aus dem Wissenschaftssektor vorbehalten, mit Anteilen zwischen 11,6 und 14,5%. Und auf dem letzten Platz ist die Nennung sonstiger Kooperationspartner zu verorten.

**Fazit Kooperationspartner:** Favorisiert werden offensichtlich Kooperationspartner, die der zwischenbetrieblichen Kooperation bzw. der interindustriellen Zusammenarbeit zuzuordnen sind. Darauf folgen Kooperationspartner, die den „weak ties“ zugeordnet werden können. An dritter Stelle stehen Kooperationspartner aus dem Bereich der „strong ties“. Innerhalb dieser drei Gruppen werden die ersten zehn Plätze der am häufigsten gewählten Kooperationspartner vergeben. Auf den hinteren Rängen rangieren Kooperationspartner der öffentlichen Stellen und Partner aus dem Wissenschaftssektor.

Die Differenzierung zwischen regionaler bzw. überregionaler Nutzung der Möglichkeiten der Ressourcenerweiterung über die Nutzung kooperativer Austauschbeziehungen berücksichtigend, liegen die Firmen der gleichen Branche auf dem ersten Platz. Diese werden von einem Drittel der Kooperationspartner überregional genutzt. Auch die Zusammenarbeit mit Verbänden erfolgt zu einem großen Teil überregional. 31,9% der Kooperationen mit Berufsverbänden und 30,5% der Kooperationen mit Wirtschaftsverbänden erfolgen überregional. Auf dem vierten und fünften Rang der überregionalen Kooperation liegen Produktlieferanten und Firmen aus anderen Branchen mit einem Anteil von jeweils 30% bzw. 29,7%. Auch mit selbstständigen Bekannten wird zu einem Anteil von 29,4% sehr häufig überregional

<sup>504</sup> Bei der dieser Tabelle zugrunde liegenden Frage waren Mehrfachantworten möglich, siehe Frage 4.2 im Fragebogen im Anhang

kooperiert. Auch die Kooperation mit folgenden Kooperationspartnern in dieser Reihenfolge: Hochschulen, Dienstleister, Vereine, Außeruniversitäre Einrichtungen, frühere Arbeitskollegen und Arbeitgeber, Verwandte oder Freunde, Kunden sowie regionale Initiativen und Technologie und Wissenstransferstellen erfolgt zu Anteilen, die sich zwischen 26,9 und 19% bewegen auf überregionaler Ebene. Kooperationen mit den eigenen Eltern, mit Kammern sowie dem Ehe- und Lebenspartner erfolgen, wie zu erwarten war, eher am Standort des Unternehmens.

Die Bewertung der einzelnen von den Kooperationsbetrieben gewählten Kooperationspartner wurde in der nachfolgenden Tabelle zusammengefasst.

Kooperationspartner	Bewertung in %					Ø	Rang
	sehr zufrieden		← →	unzufrieden			
	1	2	3	4	5		
<b>„weak ties“</b>							
Frühere Arbeitgeber	32,2	32,2	23,8	6,8	5,1	2,20	9
Frühere Arbeitskollegen	30,8	46,2	21,8	1,3	0	1,94	5
Selbstständige Bekannte	24,5	62,7	9,8	2,0	1,0	1,92	4
<b>„strong ties“</b>							
Ehe-/Lebenspartner	64,6	20,8	10,4	2,1	2,1	1,56	2
Eltern	50,0	36,1	13,9	0	0	1,64	3
Verwandte oder Freunde	26,9	49,3	22,4	1,5	0	1,99	7
<b>Interindustrielle Partner</b>							
Kunden	27,1	58,8	11,8	2,4	0	1,89	6
Produktlieferanten	21,7	56,7	16,7	5,0	0	2,05	8
Dienstleister	18,3	52,1	22,5	5,6	1,4	2,20	9
Firmen der gleichen Branche	14,0	51,0	28,0	6,0	1,0	2,29	14
Firmen aus anderen Branchen	12,5	57,8	21,9	7,8	0	2,25	12
<b>Partner aus dem Wissenschaftssektor</b>							
Hochschulen	18,9	43,2	24,3	10,8	2,7	2,35	15
Außeruniversitäre Forschungseinrichtungen	21,1	52,6	15,8	5,3	5,3	2,21	11
Technologie- und Wissenstransferstellen	18,8	31,3	31,3	6,3	12,5	2,63	16
Regionale Initiativen	10,5	31,6	47,4	5,3	5,3	2,63	16
<b>Öffentliche Stellen</b>							
Berufsverband	22,7	18,2	36,4	4,5	18,2	2,77	19
Wirtschaftsverband	4,3	52,2	21,7	13,0	8,7	2,70	18
Kammern	14,3	25,0	14,3	32,1	14,3	3,07	20
Vereine	13,0	56,5	21,7	8,7	0	2,26	13
Sonstige Partner	66,7	33,3	0	0	0	1,33	1

Tabelle 61: Bewertung des Nutzens der in Anspruch genommenen Kooperationspartner

Eindeutig am besten schneiden die sonstigen Kooperationspartner ab. Dies erscheint einleuchtend, insofern, als dass diese nicht unter die aufgelisteten Kooperationspartner fallen, und daher eher außergewöhnlich zu sein scheinen und explizit und wohlüberlegt ausgewählt wurden. Auf den vorderen Plätzen die Bewertung betreffend liegen eindeutig die Kooperationspartner, welche den „strong ties“ zuzuordnen sind. So liegen auf dem zweiten Platz die Ehe- und Lebenspartner, auf dem dritten die Eltern. Weitere vordere Plätze werden von den Kooperationspartnern, die den „weak ties“ zuzurechnen sind belegt. So finden sich selbstständige Bekannte auf dem vierten Platz und frühere Arbeitskollegen auf dem fünften Platz. Den sechsten Platz belegen Kunden als interindustrielle Kooperationspartner. Verwandte und Freunde liegen auf dem siebten Platz. Der achte wird von den Produktlieferanten belegt. Frühere Arbeitgeber rangieren zusammen mit Dienstleistern auf dem neunten Platz. Eher ungünstig werden Kooperationspartner der öffentlichen Stellen bewertet mit Ausnahme der Vereine. Auch eher schlecht schneiden Kooperationspartner aus dem Wissenschaftssektor ab. Eine Ausnahme bilden hier die außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Zudem werden auch die Firmen der gleichen Branchen als Ausnahme unter den interindustriellen Kooperationspartnern sehr kritisch bewertet.

Die Verteilung der Kooperationsbetriebe entsprechend der angegebenen **Anzahl Ihrer kooperativen Austauschbeziehungen** sieht wie folgt aus: 10,2% der Unternehmen hatten 1-2 Kooperationspartner, 35,8% 3-4 Kooperationspartner, 21,2% 5-6 Kooperationspartner und sogar 32,8% der Kooperationsbetriebe hatten mehr als 6 verschiedene Kooperationspartner.

Bzgl. der Möglichkeit vertikaler und horizontaler Kooperationen gehen die Kooperationsbetriebe in etwa zu gleichen Teilen branchenübergreifende Kooperationen (55,9%) und brancheninterne Kooperationen (44,1%) ein. Es scheint also keine eindeutigen Präferenzen hinsichtlich einer favorisierten **Richtung** von Kooperationsbeziehungen zu geben.

### 7.1.4.3 Multivariate Analyse strategischer Erfolgsdeterminanten Teil I

Die folgende Analyse der Einflüsse strategischer Entscheidungen (Teil I), insbesondere der Kooperationsintensität, der Auswirkung verschiedener Kooperationspartner, der Anzahl der Kooperationspartner, branchenübergreifender Kooperation sowie der Situation, in der kooperiert wurde, auf den unternehmerischen Erfolg beruht auf N=138 Fällen.

In die logistischen Regressionsberechnungen strategischer Entscheidungen auf die drei Erfolgsmaße werden ausschließlich Kooperationsbetriebe einbezogen. Als Referenzbetriebe für die Kooperationsbetriebe, die ein bestimmtes Kooperationscharakteristikum aufweisen, dienen Kooperationsbetriebe, die das untersuchte Kooperationscharakteristikum nicht aufweisen.

Anzumerken ist zudem, dass die Kooperationscharakteristika in zwei separaten Teilmodellen in ihrer Erfolgswirksamkeit analysiert wurden. Das erste Modell umfasst die Faktoren der Kooperationsentscheidung, der Kooperationsintensität, der Anzahl der Kooperationspartner, die Richtung der Kooperation sowie die Situation, in der die Kooperationen eingegangen wurden. Das zweite Modell bezieht sich auf die Kooperationspartner.

Doch zuvor soll einleitend überprüft werden, inwieweit die Kooperationsentscheidung an sich unter Einbezug aller befragten Unternehmen Effekte auf die Erfolgchancen der Unternehmensgründungen zeigt. Das Ergebnisse der multivariaten Schätzungen gibt die Tabelle 62 wieder.

	Beschäftigten- zuwachs (N=80)	Umsatz- zuwachs (N=82)
<b>Kooperationsentscheidung</b> (1 = Koop ja, 0 = Koop nein)	0,17 (1,45)	0,03 (0,05)
<b>R<sup>a)</sup></b>	0,025	0,001
<b>Normbetrieb Wahrscheinlichkeit Erfolg</b>	0,33	0,73

a) Pseudo R<sup>2</sup>, \*\*\*hoch signifikant auf dem 1%-Niveau, \*\*signifikant auf dem 5%-Niveau, \*schwach signifikant auf dem 10%-Niveau, t-Werte in Klammern, Konstanten nicht angeführt

Tabelle 62: Multivariate Analyse der Kooperationsentscheidung als Erfolgsfaktor

Überraschenderweise lässt sich in der vorliegenden Untersuchung kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Kooperationsentscheidung und den beiden Erfolgsmaßen feststellen (These 1.19, vgl. Kapitel 5.5.1). Dennoch deutet sich an, dass sich die Kooperationsentscheidung an sich eher positiv auf den Beschäftigtenzuwachs auswirken dürfte. So zeigt sich ein eindeutig positiver Einheitsseffekt bzgl. des Erfolgsmaß des Beschäftigtenzuwachses.

Inwieweit die Kooperationscharakteristika Effekte auf die Erfolgchancen der Unternehmensgründungen zeigen, geben die Ergebnisse der multivariaten Schätzungen in Tabelle 63 wieder.

	Beschäftigten- zuwachs (N=63)	Umsatz- zuwachs (N=65)
<b>Kooperationsintensität</b> (1 = regelmäßig, 0 = selten)	-0,33 (0,85)	0,08 (0,27)
<b>Anzahl der Kooperationspartner</b> (1 = 1 bis 2, 0 = andere)	-0,62 (0,08)	-0,12 (0,19)
<b>Anzahl der Kooperationspartner</b> (1 = 3 bis 4, 0 = andere)	<b>0,33**</b> (5,25)	0,02 (0,01)
<b>Anzahl der Kooperationspartner</b> (1 = 5 bis 6, 0 = andere)	0,11 (0,43)	0,24 (1,58)
<b>Anzahl der Kooperationspartner</b> (1 = mehr als 6, 0 = andere)	<b>-0,23*</b> (2,72)	-0,20 (1,32)
<b>Branchenübergreifende Kooperation</b> (1 = ja, 0 = nein)	0,22 (1,20)	<b>0,09***</b> (8,09)
<b>Situation, in der Kooperation eingegangen</b> (1=Probleme, 0=andere)	-0,09 (0,24)	-0,12 (0,47)
<b>Situation, in der Kooperation eingegangen</b> (1=Problemvorbeugung, 0=andere)	<b>0,35*</b> (3,48)	<b>-0,32*</b> (3,52)
<b>Situation, in der Kooperation eingegangen</b> (1=Ergänzung Geschäftsbetrieb, 0=andere)	-0,14 (1,19)	0,20 (2,23)
<b>R<sup>a)</sup></b>	0,227	0,162
<b>Normbetrieb Wahrscheinlichkeit Erfolg</b>	0,86	0,49

a) Pseudo R<sup>2</sup>, \*\*\*hoch signifikant auf dem 1%-Niveau, \*\*signifikant auf dem 5%-Niveau, \*schwach signifikant auf dem 10%-Niveau, t-Werte in Klammern, Konstanten nicht angeführt

Tabelle 63: Multivariate Analyse der Kooperationsintensität, Anzahl der Kooperationspartner, Richtung der Kooperation sowie der Kooperationssituation als Erfolgsfaktoren

Bzgl. der einzelnen Kooperationscharakteristika zeigen sich einige signifikante Einzeleffekte auf die beiden Erfolgsmaße.

Zwischen der Kooperationsintensität und den beiden Erfolgsmaßen lässt sich allerdings kein signifikanter Zusammenhang feststellen (These 1.20, vgl. Kapitel 5.5.1). Da der berechnete Einheitsseffekt auf das Erfolgsmaß des Beschäftigtenzuwachses ein negatives Vorzeichen aufweist, ist anzunehmen, dass Unternehmen, die selten kooperieren tendenziell ein höheres Beschäftigtenwachstum aufweisen, als regelmäßig kooperierende Unternehmen. Dieser Zusammenhang ist auch leicht dadurch erklärlich, dass davon ausgegangen werden muss, dass ein bestimmtes Arbeitsvolumen durch den Unternehmer bewältigt werden muss. Hier steht der Unternehmer vor der Alternative, auf dem Arbeitsmarkt entsprechende Mitarbeiter für die Erledigung dieser Arbeiten einzustellen oder, zu versuchen dieses Arbeitsvolumen im Rahmen einer Kooperation im Sinne einer Austauschbeziehung Arbeit gegen Arbeit zu bewältigen. Dieses Ergebnis spricht gegen den in These 1.20 vermuteten Zusammenhang zwischen der Kooperationsintensität und dem Beschäftigtenzuwachs.

In Bezug auf das Erfolgsmaß des Umsatzzuwachses zeigt sich hingegen ein positiver Einheitsseffekt. Die regelmäßige Kooperation wirkt sich eher positiv auf das Umsatzwachstum aus.

Betrachtet man die Situation der Unternehmen, in der die Unternehmen eine Kooperation eingegangen (These 1.21, vgl. Kapitel 5.5.1), so zeigt sich in der vorliegenden Arbeit deutlich, dass sich die Wahrscheinlichkeit erfolgreich zu sein, gemessen am Erfolgsmaß des Beschäftigtenzuwachses, zumindest schwach signifikant erhöht, sofern die Kooperation eingegangen wurde, um Problemen vorzubeugen. Hingegen zeigt sich ein schwach signifikanter negativer Zusammenhang zwischen diesem Erfolgsmaß und dem Umsatzzuwachs. So weisen Unternehmen, die anlässlich von Problemen kooperieren eine höhere Wahrscheinlichkeit des Umsatzzuwachses auf, als Unternehmen, die im Rahmen einer Kooperation Problemen vorbeugen wollen oder in Ergänzung zum Geschäftsbetrieb kooperieren. Wurden Kooperationen anlässlich von schon bestehenden Problemen eingegangen, so zeigen sich auf beide Erfolgsmaße negative Einheitsseffekte, allerdings auf nicht signifikantem Niveau. Kooperationen in Ergän-

zung zum alltäglichen Geschäftsbetrieb anzusehen wirkt sich eher negativ auf die Beschäftigtenentwicklung, aber eher positiv auf den Umsatzzuwachs aus.

Ein eindeutiger Einfluss des potentiellen Erfolgsfaktors der Anzahl der Kooperationspartner konnte in dieser Arbeit auf das Erfolgsmaß des Beschäftigtenzuwachses ermittelt werden (These 1.24, vgl. Kapitel 5.5.2). So steigt die Wahrscheinlichkeit des Beschäftigtenzuwachses signifikant, wenn Unternehmen mit drei oder vier Partnern kooperieren, im Vergleich zu Unternehmen die mit weniger oder mit mehr Partnern kooperative Austauschbeziehungen eingehen. Eine sehr hohe Anzahl an Kooperationspartnern (mehr als sechs Partner) erzeugt hingegen eine gegenläufige Wirkung. So sinkt die Wahrscheinlichkeit des Beschäftigtenzuwachses, wenn ein Unternehmen mit mehr als sechs Partnern kooperiert zumindest schwach signifikant. Die negativen Einheitseffekte bei Kooperationen mit mehr als sechs und weniger als drei Partnern sowie die positiven Vorzeichen der Einheitseffekte bei drei bis sechs Kooperationspartnern sprechen für eine vorteilhafte Auswirkung von Kooperationen mit einer Anzahl von zwischen drei und sechs Partnern auf die Beschäftigtenentwicklung. Diese Vermutung lässt sich auch auf den Zusammenhang zum Erfolgsmaß des Umsatzzuwachses übertragen. Dort ergeben sich allerdings keine Ergebnisse auf signifikantem Niveau.

Ein eindeutiger Zusammenhang zeigt sich zudem auch zwischen dem potentiellen Erfolgsfaktor der branchenübergreifenden Kooperation und dem Erfolgsmaß des Umsatzzuwachses. So weisen Unternehmen, welche branchenübergreifend kooperieren, eine hoch signifikant höhere Wahrscheinlichkeit eines Umsatzzuwachses auf, als ausschließlich branchenintern kooperierende Unternehmen (These 1.25, vgl. Kapitel 5.5.2). Auch auf das Erfolgsmaß des Beschäftigtenzuwachses wirkt sich die branchenübergreifende Kooperation eher positiv aus, so zeigt sich ein positiver Einheitseffekt.

Im Folgenden wird nun auf den Erfolgseinfluss der einzelnen erhobenen potentiellen Kooperationspartner eingegangen (These 1.23, vgl. Kapitel 5.5.2).

	Beschäftigten- zuwachs (N=59)	Umsatz- zuwachs (N=61)
<b>Kp. Früherer Arbeitgeber</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	-0,07 (0,15)	-0,34 (0,99)
<b>Kp. Früherer Arbeitskollege</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,02 (0,02)	-0,15 (0,33)
<b>Kp. Selbstständige Bekannte</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	-0,28 (1,27)	-0,20 (0,51)
<b>Kp. Ehe-/Lebenspartner</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,25 (2,05)	<b>-0,39**</b> (5,81)
<b>Kp. Eltern</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	-0,23 (0,91)	-0,02 (0,03)
<b>Kp. Verwandte/Freunde</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	<b>-0,49***</b> (6,83)	0,05 (0,18)
<b>Kp. Kunden</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	-0,01 (0,00)	0,04 (0,12)
<b>Kp. Produktlieferanten</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	-0,02 (0,02)	-0,72 (2,77)
<b>Kp. Dienstleister</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,16 (0,76)	<b>0,09*</b> (3,09)
<b>Kp. Firmen der gleichen Branche</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,21 (1,69)	0,00 (0,00)
<b>Kp. Firmen aus anderen Branchen</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,17 (0,62)	0,08 (1,28)

a) Pseudo R<sup>2</sup>, \*\*\*hoch signifikant auf dem 1%-Niveau, \*\*signifikant auf dem 5%-Niveau, \*schwach signifikant auf dem 10%-Niveau, t-Werte in Klammern, Konstanten nicht angeführt

Tabelle 64, Teil A<sup>505</sup>: Multivariate Analyse der Kooperationspartner als Erfolgsfaktoren

<sup>505</sup> Die Fortsetzung der Tabelle 64 in Teil B finden Sie auf der folgenden Seite

	Beschäftigten- zuwachs (N=59)	Umsatz- zuwachs (N=61)
<b>Kp. Hochschulen</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,08 (0,13)	<b>-0,44**</b> (5,67)
<b>Kp. Außeruniversitäre Forschungseinrichtung</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,17 (0,50)	-0,04 (0,05)
<b>Kp. Technologie/Wissenstransferstelle</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	-0,09 (0,08)	0,09 (2,13)
<b>Kp. Regionale Initiative</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,06 (0,05)	0,04 (0,03)
<b>Kp. Berufsverband</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	<b>-0,48**</b> (4,51)	-0,75 (1,89)
<b>Kp. Wirtschaftsverband</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,06 (0,05)	0,07 (0,53)
<b>Kp. Kammer</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	<b>0,31*</b> (3,03)	<b>-0,87**</b> (4,69)
<b>Kp. Verein</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	<b>-0,45*</b> (3,18)	0,06 (0,32)
<b>Kp. Sonstige</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	-0,61 (0,12)	-0,90 (0,11)
<b>R<sup>a)</sup></b>	0,649	0,514 <sup>506</sup>
<b>Normbetrieb Wahrscheinlichkeit Erfolg</b>	0,62	0,90

a) Pseudo R<sup>2</sup>, \*\*\*hoch signifikant auf dem 1%-Niveau, \*\*signifikant auf dem 5%-Niveau, \*schwach signifikant auf dem 10%-Niveau, t-Werte in Klammern, Konstanten nicht angeführt

Tabelle 64, Teil B: Multivariate Analyse der Kooperationspartner als Erfolgsfaktoren

Betrachtet man die Gruppe der Kooperation mit Partnern aus dem Bereich der „weak ties“, so zeigen sich keinerlei signifikante Zusammenhänge zwischen den einzelnen Kooperationspartnern und den zwei Erfolgsmaßen. Die Vorzeichen der berechneten Einheitseffekte lassen allerdings einen eher negativen Einfluss dieser Kooperationspartner auf die beiden Erfolgsmaße vermuten. Lediglich der Kooperationspartner „früherer Arbeitskollege“ weist in Zusammenhang zum Beschäftigtenzuwachs keinen negativen Einheitseffekt auf. Von der Größenordnung scheint dieser allerdings eher unbedeutend.

Betrachtet man die Gruppe der Kooperation mit Partnern aus dem Bereich der „strong ties“, so wird deutlich, dass sich im Vergleich zur Referenzkategorie der Unternehmen, die nicht mit Partnern aus diesem Bereich kooperieren, signifikant schlechtere Wachstumschancen für Unternehmen, die mit Partnern aus dem Bereich der „strong ties“ kooperieren ergeben. Die Wahrscheinlichkeit eines Umsatzzuwachses ist letztendlich für diejenigen Unternehmen signifikant größer, die nicht mit dem „Ehe- oder Lebenspartner,“ kooperieren. Auch die Kooperation mit „Verwandten und Freunden“ wirkt sich signifikant negativ aus, und zwar auf den Beschäftigtenzuwachs. So ist die Wahrscheinlichkeit eines Beschäftigtenzuwachses für die Unternehmen signifikant größer, die nicht mit „Verwandten und Freunden“ kooperieren, als für diejenigen, die diese als Kooperationspartner benennen.

Der fast durchgehend – teilweise signifikant – negative Einfluss der Kooperation mit Partnern aus dem Bereich der „strong ties“ auf den Beschäftigtenzuwachs lässt sich dadurch logisch erklären, dass für bestimmte Arbeiten diese Personen aus dem Kreise der „strong ties“ herangezogen werden. Dies macht den Einsatz extern zu beschaffender Arbeitskräfte zumindest teilweise entbehrlich.

Schwieriger zu erklären ist allerdings, warum sich die Kooperation mit Partnern aus dem Bereich der „strong ties“ teilweise auch signifikant negativ auf das Erfolgsmaß des Umsatzzuwachses auswirkt. Ein möglicher Ansatzpunkt ist meines Erachtens, dass wegen der starken sozialen Bindung die Inan-

<sup>506</sup> Zur Berechnung dieses Teilmodells auf den Umsatzzuwachs wurde die Methode Stepwise Forward verwendet, da unter Einschluss aller Einflussfaktoren des Teilmodells der Kooperationspartner, der Kooperationsintensität, der Anzahl der Kooperationspartner, der branchenübergreifenden Kooperation sowie der Situation in der kooperiert wurde nach der Methode „Enter“ der Erfolg gemessen am Umsatzzuwachs vollständig erklärt werden konnte (R=1,000).

spruchnahme von Rat und Hilfeleistung u.U. einer sozialen Verpflichtung entspricht. In diesem Fall wird Rat und Hilfeleistung dann relativ undifferenziert in Anspruch genommen. Ist es dagegen erforderlich, sich eine bestimmte Hilfeleistung extern einzukaufen, so dürfte der Nachfrager in wesentlich höherem Maße und gezielt darauf achten, dass er eine gute Gegenleistung für seine hierfür gemachten Aufwendungen erhält.

Das in Bezug auf die Kooperationspartner aus dem Bereich der „strong ties“ Gesagte gilt in abgeschwächter Form auch für die Kooperation mit Partnern aus dem Bereich der „weak ties“. Auch hier liegt die Inanspruchnahme von Rat und Hilfeleistung „sozial“ näher als die Inanspruchnahme unbekannter Externer. Insofern kann auch hier die generelle Aussage getroffen werden, dass die (frühere) Bekanntschaft mit Partnern aus dem Bereich der „weak ties“ oftmals darüber hinweg täuschen dürfte, dass die angebotenen Beratungen und Hilfeleistungen qualitativ gegenüber externer Inanspruchnahme fallen. Bzgl. der Partner aus dem Bereich der „strong ties“ und der „weak ties“ kann in beiden Fällen gesagt werden, dass erfahrungsgemäß aus sozialer Rücksichtnahme die Kritikfähigkeit/Kritikfreudigkeit an den geleisteten Ratschlägen und Hilfeleistungen eher gering ausgeprägt ist. Zudem muss berücksichtigt werden, dass für Hilfeleistungen dieser beiden Gruppen von Kooperationspartnern in der Regel nur ein geringer finanzieller Aufwand geleistet bzw. lediglich eine Aufwandsentschädigung gezahlt werden muss.

Auch wenn Granovetter's „weak ties“-Theorie ursprünglich von diesem in einem völlig anderen Kontext angewendet wurde, so scheint es dennoch möglich, diese Theorie ebenso wie Brüderl/Preisendörfer/Ziegler in den Rahmen der Analyse der Erfolgswirksamkeit von Kooperationspartnern zu übertragen. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen allerdings entgegen den Ergebnissen von Granovetter und Brüderl/Preisendörfer/Ziegler, mit wenigen Ausnahmen eher negative Effekte der Kooperation mit Partnern aus dem Bereich der „weak ties“ und auch der „strong ties“. So sind diese eher nicht als Kooperationspartner im eigentlichen Sinne geeignet, sondern entfalten ihre Wirkung eher als emotionale und soziale Unterstützung. Zudem zeigen auch schon die Ergebnisse von Brüderl/Preisendörfer/Ziegler, dass die Unterstützung über „weak und strong ties“ hinsichtlich der Wahrscheinlichkeit eines Beschäftigtenzuwachses kaum eine Rolle spielt. Der Haupteffekt ist, dass die Unternehmen günstigere Bestandschancen haben und nur partiell werden davon auch die Wahrscheinlichkeiten eines Beschäftigten- und Umsatzzuwachses beeinflusst.<sup>507</sup> Insofern widersprechen die Ergebnisse dieser Studie denen von Brüderl/Preisendörfer/Ziegler nur in geringem Maße.

Betrachtet man die Gruppe der interindustriellen Kooperationspartner, so zeigt sich, dass sich keine signifikanten Zusammenhänge zwischen diesen Kooperationspartnern und den beiden Erfolgsmaßen feststellen lassen. Hervorzuheben ist jedoch, dass sowohl die Einzeleffekte der Partner Dienstleister sowie der Firmen der gleichen und anderen Branchen als Partner von ihren Vorzeichen her für die beschäftigten- und umsatzsteigernde Wirkung dieser sprechen. Die Kooperation mit Dienstleistern wirkt sich zumindest schwach signifikant positiv auf den Umsatzzuwachs aus. Die Kooperation mit Produktlieferanten scheint sich zumindest auf den Umsatzzuwachs eher negativ auszuwirken. Der Einfluss der Kooperation mit Kunden bewegt sich auf einem eher unbedeutenden Niveau. So kann eine insgesamt eher positive Erfolgswirkung interindustrieller Kooperationsbeziehungen erwartet werden.

Innerhalb der Gruppe der Kooperationspartner aus dem Wissenschaftssektor zeigt sich nur ein hochsignifikanter, negativer Zusammenhang auf den Umsatzzuwachs: Unternehmen, die mit Hochschulen im Rahmen einer kooperativen Austauschbeziehung zusammenarbeiten weisen eine signifikant geringere Wahrscheinlichkeit eines Umsatzzuwachses auf, als Unternehmen, die diese nicht als Kooperationspartner nutzen. Die übrigen Möglichkeiten der Kooperation mit Partnern aus dem Wissenschaftssektor weisen keinerlei signifikante Zusammenhänge zu den drei untersuchten Erfolgsmaßen auf.

Deutlich wird in der Gruppe der Kooperationspartner aus dem Bereich der öffentlichen Stellen, dass sich eine signifikante Steigerung der Wahrscheinlichkeit des unternehmerischen Erfolges auf lediglich einen dieser Gruppe zuzuordnenden Kooperationspartner zurückführen ließ. So wirkt sich die Koopera-

---

<sup>507</sup> Vgl. Brüderl/Preisendörfer/Ziegler (1996), S. 136f.

tion mit Kammern zumindest schwach signifikant positiv auf die Beschäftigtenentwicklung aus. Zudem berechnen sich für den Kooperationspartner Wirtschaftsverbände auf beide Erfolgsmaße positive Einheitseffekte. Der Großteil der für Kooperationspartner aus dem Wissenschaftssektor berechneten Einheitseffekte weist sogar ein negatives Vorzeichen auf. Also auch hier ist offensichtlich weniger mehr. Ein signifikant negativer Zusammenhang berechnet sich zwischen der Kooperation mit Berufsverbänden und der Beschäftigtenentwicklung sowie zwischen der Kooperation mit Kammern und dem Umsatzzuwachs. Ein schwach signifikanter und negativer Zusammenhang lässt sich zwischen der Kooperation mit Vereinen und dem Beschäftigtenzuwachs feststellen.

Neben der Überprüfung der Erfolgswirksamkeit einzelner Kooperationspartner wurden zusätzlich fünf Indizes erstellt, welche die Kooperationspartner zusammenfassen und in ihrer Erfolgswirksamkeit überprüfen (These 1.22, vgl. 5.5.2). Die Erläuterung der Operationalisierung der kooperativen Austauschbeziehungen in Form von Indizes entnehmen sie bitte den Ausführungen des Kapitels 5.5.2.

Bzgl. der Interpretation der Ergebnisse ist zu berücksichtigen, dass diese Indizes der kooperativen Unterstützung durch die verschiedenen Partner lediglich über die Anzahl der in Anspruch genommenen kooperativen Austauschbeziehungen aus den jeweiligen Bereichen Auskunft geben. Sie können lediglich aufzeigen, inwiefern ein Mehr oder ein Weniger im Sinne von einer größeren Anzahl an Kooperationspartnern aus den jeweiligen Bereichen sich auf den unternehmerischen Erfolg auswirken.

Die Ergebnisse für die Analyse der fünf Indizes kooperativer Austauschbeziehungen auf die beiden Erfolgsmaße finden Sie in der folgenden Tabelle:

	<b>Beschäftigtenzuwachs</b> (N=65)	<b>Umsatzzuwachs</b> (N=67)
<b>Index Kooperationspartner „weak ties“</b> (1 = genutzt 1-3Partner; 0 = nicht genutzt 0Partner)	0,03 (0,03)	-0,07 (0,38)
<b>Index Kooperationspartner „strong ties“</b> (1 = genutzt 1-3Partner; 0 = nicht genutzt 0Partner)	<b>-0,26**</b> (4,58)	-0,09 (0,97)
<b>Index Kooperationspartner interindustriell</b> (1 = in hohem Maße genutzt 3-5Partner; 0 = in geringem Maße genutzt 0-2 Partner)	<b>0,29**</b> (4,53)	<b>0,11**</b> (5,27)
<b>Index Kooperationspartner Wissenschaft</b> (1 = genutzt 1-4Partner; 0 = nicht genutzt 0Partner)	<b>0,23*</b> (2,90)	-0,06 (0,47)
<b>Index Kooperationspartner öffentl. Stellen</b> (1 = genutzt 1-4Partner; 0 = nicht genutzt 0Partner)	-0,13 (0,83)	-0,12 (2,08)
<b>R<sup>a)</sup></b>	0,163	0,162
<b>Normbetrieb Wahrscheinlichkeit Erfolg</b>	0,4442	0,8548

a) Pseudo R<sup>2</sup>, \*\*\*hoch signifikant auf dem 1%-Niveau, \*\*signifikant auf dem 5%-Niveau, \*schwach signifikant auf dem 10%-Niveau, t-Werte in Klammern, Konstanten nicht angeführt

Tabelle 65: Multivariate Analyse der Indizes der Kooperationspartner

Deutlich wird, dass sich entsprechend der Einzelergebnisse der Erfolgswirksamkeit der Kooperationspartner aus dem Bereich der „weak ties“ auch für den diese zusammenfassenden Index kein signifikanter Zusammenhang zwischen diesem und den zwei Erfolgsmaßen berechnet werden kann.

Auch die Untersuchung der Erfolgswirksamkeit des Index der Kooperationspartner „strong ties“ bestätigt die oben angeführten Einzelergebnisse. Deutlich wird, dass sich signifikant bessere Wachstumschancen für Unternehmen nachweisen lassen, die keine Kooperation mit Partnern aus dem Bereich der „strong ties“ eingehen. Dieser Zusammenhang ist signifikant für das Erfolgsmaß des Beschäftigtenzuwachses.

Offensichtlich profitieren die Unternehmen von Kooperationen mit Partnern aus dem interindustriellen Bereich. Es zeigt sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Kooperation mit interindustriellen Partnern und den beiden Erfolgsmaßen.

Für den Index der Kooperation mit Partnern aus dem Bereich der Wissenschaft zeigt sich lediglich ein schwach signifikanter Zusammenhang zwischen diesem und dem Erfolgsmaß des Beschäftigtenzuwachses.

Für den Index der Kooperationspartner aus dem Bereich der öffentlichen Stellen zeigt sich kein signifikanter Zusammenhang zwischen diesem und den beiden Erfolgsmaßen. Für den Zusammenhang zwischen diesem Index und den beiden Erfolgsmaßen berechnen sich negative Einheitseffekte.

Zu anschaulicheren Ergebnissen kann man gelangen, wenn man die Indizes der Kooperationspartner durch eine Serie von mehreren Dummy-Variablen ersetzt, die stellvertretend für die jeweilige Anzahl der Partner aus einer der Gruppen der Kooperationspartner stehen. Die Modellierung der Indizes der Kooperationspartner in Form von mehreren Dummy-Variablen hat zudem den Vorteil, dass man überprüfen kann, ob und inwiefern die Effekte der Kooperationspartner einem linearen Muster in Form folgen: je mehr Partner aus einer der Gruppen der möglichen Partner, desto erfolgreicher.

	Beschäftigtenzuwachs (N=65)	Umsatzzuwachs (N=67)
<b>Index Kooperationspartner „weak ties“</b> (1 = keinen Partner)	0,23 (1,26)	0,27 (0,05)
<b>Index Kooperationspartner „weak ties“</b> (1 = 1 Partner)	-0,30 (1,85)	-0,25 (0,05)
<b>Index Kooperationspartner „weak ties“</b> (1 = 2 bis 3 Partner)	-0,17 (0,79)	-0,28 (0,06)
<b>R<sup>a)</sup></b>	0,052	0,112
<b>Normbetrieb Wahrscheinlichkeit Erfolg</b>	0,71	0,99

a) Pseudo R<sup>2</sup>, \*\*\*hoch signifikant auf dem 1%-Niveau, \*\*signifikant auf dem 5%-Niveau, \*schwach signifikant auf dem 10%-Niveau, t-Werte in Klammern, Konstanten nicht angeführt

Tabelle 66: Multivariate Analyse der Indizes der Kooperationspartner – Anzahl der Partner „weak ties“

Aus der Tabelle geht hervor, dass sich auch anhand der Dummies des „weak ties“-Index keine signifikanten Aussagen zum Zusammenhang zwischen den Kooperationspartnern der „weak ties“ und den beiden Erfolgsmaßen treffen lassen. Für die Kooperation mit Partnern der „weak ties“ berechnen sich allerdings eindeutig negative Einheitseffekte. Lediglich das Nicht-Eingehen von Kooperationen mit diesen Partnern zeigt positive Einheitseffekte auf beide Erfolgsmaße.

	Beschäftigtenzuwachs (N=65)	Umsatzzuwachs (N=67)
<b>Index Kooperationspartner „strong ties“</b> (1 = keinen Partner)	<b>0,24*</b> (3,62)	0,09 (0,70)
<b>Index Kooperationspartner „strong ties“</b> (1 = 1 Partner)	-0,08 (0,26)	-0,00 (0,00)
<b>Index Kooperationspartner „strong ties“</b> (1 = 2 bis 3 Partner)	<b>-0,33**</b> (5,46)	-0,15 (1,43)
<b>R<sup>a)</sup></b>	0,129	0,09
<b>Normbetrieb Wahrscheinlichkeit Erfolg</b>	0,65	0,70

a) Pseudo R<sup>2</sup>, \*\*\*hoch signifikant auf dem 1%-Niveau, \*\*signifikant auf dem 5%-Niveau, \*schwach signifikant auf dem 10%-Niveau, t-Werte in Klammern, Konstanten nicht angeführt

Tabelle 67: Multivariate Analyse der Indizes der Kooperationspartner – Anzahl der Partner „strong ties“

Auch für die Kooperation mit Partnern aus dem Bereich der „strong ties“ gilt, dass die Entscheidung nicht mit Partnern aus diesem Bereich zu kooperieren sich positiv auf die Beschäftigtenentwicklung und

den Umsatzzuwachs auswirkt. Unternehmen, die nicht mit diesen Partnern kooperieren weisen sogar eine schwach signifikante höhere Wahrscheinlichkeit eines Beschäftigtenzuwachses auf. Die Kooperation mit einem dieser Partner zeigt kaum eine Auswirkung auf die beiden Erfolgsmaße, wirkt sich jedoch den negativen Einheitseffekten Rechnung tragend, eher negativ aus. Unternehmen, die mit zwei oder mehr Partnern aus dem Bereich der „strong ties“ kooperieren, weisen eine signifikant niedrigere Wahrscheinlichkeit eines Beschäftigtenzuwachses auf. Und auch auf das Erfolgsmaß des Umsatzzuwachses wirkt sich die Kooperation mit zwei und mehr Partnern aus diesem Bereich eher negativ aus. Auf den Umsatzzuwachs zeigen sich keine signifikanten Effekte.

	Beschäftigten- zuwachs (N=65)	Umsatz- zuwachs (N=67)
<b>Index Kooperationspartner interindustriell</b> (1 = 1 Partner)	-0,17 (1,47)	0,00 (0,00)
<b>Index Kooperationspartner interindustriell</b> (1 = 2 Partner)	0,03 (0,04)	<b>0,17*</b> (2,92)
<b>Index Kooperationspartner interindustriell</b> (1 = 3 bis 5 Partner)	0,11 (0,77)	0,15 (2,22)
<b>R<sup>a)</sup></b>	0,043	0,171
<b>Normbetrieb Wahrscheinlichkeit Erfolg</b>	0,54	0,85

a) Pseudo R<sup>2</sup>, \*\*\*hoch signifikant auf dem 1%-Niveau, \*\*signifikant auf dem 5%-Niveau, \*schwach signifikant auf dem 10%-Niveau, t-Werte in Klammern, Konstanten nicht angeführt

Tabelle 68: Multivariate Analyse der Indizes der Kooperationspartner – Anzahl der Partner „interindustriell“

Bzgl. der Kooperation mit Partnern aus dem interindustriellen Bereich zeigen sich folgende Ergebnisse: In Bezug auf das Erfolgsmaß des Beschäftigtenzuwachses lassen sich keine Ergebnisse auf signifikantem Niveau nachweisen. Dennoch scheint ein Mehr an Kooperationspartnern aus diesem Bereich sich eher positiv auf dieses Erfolgsmaß auszuwirken. So können ab der Kooperation mit mehr als zwei Partnern aus diesem Bereich positive Einheitseffekte berechnet werden, die mit der Anzahl der Kooperationspartner größer werden. Schwach signifikant ist der Zusammenhang zwischen Unternehmen, die mit zwei interindustriellen Partnern kooperiert haben, und dem Erfolgsmaß des Umsatzzuwachses. Die Kooperation mit einem Partner aus diesem Bereich scheint keine Auswirkung auf dieses Erfolgsmaß zu haben. Kooperationen mit mehr als zwei Partnern aus diesem Bereich wirken sich ebenso positiv aus, aber nicht auf signifikantem Niveau und in etwas geringerer Größenordnung. Bzgl. dieses Erfolgsmaßes berechnen sich für alle erstellten Dummies positive Einheitseffekte.

	Beschäftigten- zuwachs (N=65)	Umsatz- zuwachs (N=67)
<b>Index Kooperationspartner Wissenschaft</b> (1 = keinenPartner)	-0,11 (0,79)	0,14 (1,76)
<b>Index Kooperationspartner Wissenschaft</b> (1 = 1bis 2Partner)	0,08 (0,39)	-0,11 (1,06)
<b>Index Kooperationspartner Wissenschaft</b> (1 = 3 bis 4Partner)	0,29 (1,10)	-0,32 (1,97)
<b>R<sup>a)</sup></b>	0,094	0,09
<b>Normbetrieb Wahrscheinlichkeit Erfolg</b>	0,46	0,82

a) Pseudo R<sup>2</sup>, \*\*\*hoch signifikant auf dem 1%-Niveau, \*\*signifikant auf dem 5%-Niveau, \*schwach signifikant auf dem 10%-Niveau, t-Werte in Klammern, Konstanten nicht angeführt

Tabelle 69: Multivariate Analyse der Indizes der Kooperationspartner – Anzahl der Partner „Wissenschaft“

Zwischen der Kooperation mit Partnern aus dem Wissenschaftssektor und den Erfolgsmaßen zeigen sich keine signifikanten Zusammenhänge. Die Anzahl der Kooperationspartner aus diesem Bereich scheint sich jedoch auf die beiden Erfolgsmaße in entgegengesetzter Richtung auszuwirken. Kooperiert ein Unternehmen mit keinem Partner aus diesem Bereich so wirkt sich die eher negativ auf den Beschäftigtenzuwachs, aber eher positiv auf den Umsatzzuwachs aus. Die Kooperation mit einem oder zwei Partnern aus dem Wissenschaftssektor und auch mit drei oder vier Partnern aus diesem Bereich zeigt einerseits eindeutig positive Effekte auf den Beschäftigtenzuwachs, andererseits eindeutig negative Effekte auf den Umsatzzuwachs.

Für die negativen Einheitseffekte der Nutzung von Kooperationspartnern aus dem Bereich der Wissenschaft auf das Erfolgsmaß des Umsatzzuwachses bietet sich keine zwingende Erklärungsvariante an. Erfahrungsgemäß ist es jedoch so, dass im Rahmen einer wissenschaftlichen Kooperation nicht immer Profitmaximierungsziele im Vordergrund stehen. Häufig wird eine solche wissenschaftliche Kooperation auch aus altruistischen Motiven betrieben. Dass das Verfolgen solcher altruistischen Motive durch die Anspruchnahme der Ressource Zeit dann häufig negative Auswirkungen auf den Umsatz hat liegt auf der Hand.

Die positiven Einheitseffekte der Kooperation mit Partnern aus dem wissenschaftlichen Bereich auf die Beschäftigtenentwicklung lassen sich dadurch erklären, dass durch die Kooperation – z.B. mit universitären Forschungseinrichtungen – ein erleichterter Zugriff auf geeignete wissenschaftliche Mitarbeiter für das Unternehmen besteht.

	Beschäftigten- zuwachs (N=65)	Umsatz- zuwachs (N=67)
<b>Index Kooperationspartner öffentl. Stellen</b> (1 = keinen Partner)	0,11 (0,74)	0,14 (1,76)
<b>Index Kooperationspartner öffentl. Stellen</b> (1 = 1 bis 2Partner)	-0,17 (1,57)	<b>-0,20*</b> (2,84)
<b>Index Kooperationspartner öffentl. Stellen</b> (1 = 3 bis 4 Partner)	0,11 (0,27)	0,04 (0,06)
<b>R<sup>a)</sup></b>	0,087	0,147
<b>Normbetrieb Wahrscheinlichkeit Erfolg</b>	0,55	0,82

a) Pseudo R<sup>2</sup>, \*\*\*hoch signifikant auf dem 1%-Niveau, \*\*signifikant auf dem 5%-Niveau, \*schwach signifikant auf dem 10%-Niveau, t-Werte in Klammern, Konstanten nicht angeführt

Tabelle 70: Multivariate Analyse der Indizes der Kooperationspartner – Anzahl der Partner „öffentliche Stellen“

Die Ergebnisse der Auswirkungen der Dummies des Indizes der Partner der öffentlichen Stellen zeigen folgendes Bild: Unternehmen, die gar nicht mit diesen Partnern kooperieren weisen eine höhere Wahrscheinlichkeit sowohl eines Beschäftigten- als auch Umsatzzuwachses auf. Die Kooperation mit einem oder zwei Partnern der öffentlichen Stellen wirkt sich hingegen negativ auf das Beschäftigtenwachstum und sogar schwach signifikant negativ auf den Umsatzzuwachs aus. Dies lässt sich dadurch erklären, dass Selbstständige und Freiberufler aufgrund standesrechtlicher bzw. gewerberechtlicher Vorschriften Mitglied in einer Kammer sein müssen. Weist also ein Selbstständiger oder ein Freiberufler lediglich eine Kooperation mit Partnern der öffentlichen Stellen auf, so ist es wahrscheinlich, dass es sich hierbei genau um die Kooperation mit einer solchen Kammer handelt. Die Mitgliedschaft in einer Kammer wirkt sich, wie die Ausführungen zu Beginn dieses Kapitels 7.1.4.3 zeigten, signifikant negativ auf die Umsatzentwicklung aus. Es ist daher geradezu zwingend, dass sich dies auch in der Gesamtbetrachtung der Kooperation mit nur einem oder zwei Partnern aus dem Bereich der öffentlichen Stellen negativ auf die Umsatzentwicklung niederschlägt.

Wird allerdings mit mehr als zwei Partnern aus diesem Bereich kooperiert, so zeigen sich wieder positive Einheitseffekte auf beide Erfolgsmaße, allerdings auf einem nicht signifikanten Niveau. Dies lässt sich dadurch erklären, dass zum einen auch bzgl. der Kooperation mit öffentlichen Stellen der Zugang

zu qualifizierten Arbeitskräften möglich ist. Zum anderen lässt sich die Umsatzsteigerung dadurch erklären, dass im Rahmen der Kooperation wechselseitig Umsätze dadurch generiert werden, dass der Bedarf an Wirtschaftsgütern und Dienstleistungen wegen der gegenseitigen Bekanntheit wechselseitig von den Kooperationspartnern gedeckt wird.

Es scheint also, dass man entweder gar nicht oder gleich in hohem Maße, d.h. mit mindestens drei Partnern aus diesem Bereich kooperieren sollte, sofern man positive Effekte auf den unternehmerischen Erfolg erzielen möchte.

Abschließend soll nun in diesem Teil I der multivariaten Analyse der strategischen Entscheidungen auf die drei Erfolgsmaße noch untersucht werden, ob eine überregionale Nutzung der Kooperationspartner sich erfolgsbeeinflussend auswirkt (These 1.26, vgl. Kapitel 5.5.2).

	Beschäftigten- zuwachs (N=65)	Umsatz- zuwachs (N=67)
<b>Index Kooperationspartner „weak ties“</b> (1 = überregional genutzt; 0 = ausschließlich regional genutzt)	0,19 1,55	-0,18 1,32
<b>Index Kooperationspartner „strong ties“</b> (1 = überregional genutzt; 0 = ausschließlich regional genutzt)	-0,22 1,15	0,19 1,79
<b>Index Kooperationspartner interindustriell</b> (1 = überregional genutzt; 0 = ausschließlich regional genutzt)	0,16 0,88	0,18 2,26
<b>Index Kooperationspartner Wissenschaft</b> (1 = überregional genutzt; 0 = ausschließlich regional genutzt)	-0,27 1,34	<b>-0,52*</b> 3,49
<b>Index Kooperationspartner öffentl. Stellen</b> (1=überregional genutzt; 0= ausschließlich regional genutzt)	-0,25 1,39	-0,17 0,38
<b>R<sup>a)</sup></b>	0,106	0,152
<b>Normbetrieb Wahrscheinlichkeit Erfolg</b>	0,4690	0,7582

a) Pseudo R<sup>2</sup>, \*\*\*hoch signifikant auf dem 1%-Niveau, \*\*signifikant auf dem 5%-Niveau, \*schwach signifikant auf dem 10%-Niveau, Wald-Statistik-Werte in Klammern, Konstanten nicht angeführt

Tabelle 71: Multivariate Analyse der Indizes der Kooperationspartner nach regionaler/überregionaler Nutzung

In der vorliegenden Untersuchung zeigen sich keine signifikanten Zusammenhänge zwischen den fünf Indizes der überregionalen Nutzung der Kooperationspartner auf die drei Erfolgsmaße. Lediglich ein schwach signifikanter negativer Zusammenhang zeigt sich zwischen der überregionalen Kooperation mit Partnern aus dem Wissenschaftssektor und dem Erfolgsmaß des Umsatzzuwachses. Innerhalb des Bereiches der Kooperationen aus dem wissenschaftlichen Bereich weisen also Unternehmen, die in ihrer Region mit diesen Partnern kooperieren eine höhere Wahrscheinlichkeit des Umsatzzuwachses auf, als Unternehmen, die mit diesem Partner überregional kooperieren.

Positive Einheitseffekte, die tendenziell für einen Zusammenhang zwischen überregionaler Kooperation und einer höheren Wahrscheinlichkeit des Erfolges sprechen, berechnen sich für den Index der Kooperationspartner der „weak ties“ auf das Erfolgsmaß des Beschäftigtenzuwachses, sowie für die überregionale Kooperation mit Partnern aus dem interindustriellen Bereich. Hier zeigen sich positive Einheitseffekte in Bezug auf beide Erfolgsmaße. Zudem wirken sich überregionale Kooperationen mit Partnern der „strong ties“ zumindest eher positiv auf den Umsatzzuwachs aus.

Will man nun Hinweise daraufhin gewinnen, worin denn nun die Vor- und Nachteile von Kooperationsbeziehungen bestehen und welche Charakteristika sich möglicherweise auf den unternehmerischen Erfolg auswirken mögen, so können die nun folgenden Abschnitte wichtige Erkenntnisse über Ziele von

Kooperationen und Kooperationsmuster und über deren potentielle Erfolgswirksamkeit liefern. Ganz konkret werden mögliche Zusammenhänge zwischen dem Inhalt von Kooperationen sowie den Zielsetzungen von Kooperationen und dem unternehmerischen Erfolg im Abschnitt 7.1.4.7 „Multivariate Analyse strategischer Erfolgsdeterminanten Teil II“ überprüft.

#### 7.1.4.4 Gegenstandsbereiche der Kooperation

Die von den Kooperationsbetrieben gewählten Gegenstandsbereiche bzw. Inhalte der Kooperation werden in der folgenden Tabelle nach der Häufigkeit ihrer Nennung absteigend sortiert aufgelistet.

Kooperationsgegenstand	absolut	%
Marketing / Vertrieb	88	63,8
Allgemeiner Erfahrungsaustausch	86	62,3
Produktion / Dienstleistungserstellung	71	51,4
Produktentwicklung	54	39,1
Strategie / Unternehmensplanung	50	36,2
Aus- und Weiterbildung	30	21,7
Einkauf / Logistik	22	15,9
Angewandte Forschung	15	10,9
Grundlagenforschung	11	8,0
Sonstiger Gegenstand	9	6,6

Tabelle 72: Inhalte der Kooperation<sup>508</sup>

An erster Stelle der Gegenstandsbereiche von Kooperationsbeziehungen stehen Marketing und Vertrieb mit einem Anteil von 63,8%. Nur knapp dahinter mit 62,3% folgt sogleich der allgemeine Erfahrungsaustausch als offensichtlich wesentlicher Inhalt von Kooperationsbeziehungen. Für mehr als die Hälfte der Kooperationsbetriebe folgen mit einigem Abstand die Produktion respektive Dienstleistungserstellung mit einem Anteil von 51,4%. Die Produktentwicklung nimmt den vierten Platz ein mit einem Anteil von immerhin 39,1%. Bei 36,2% der Kooperationsbetriebe bestimmen Strategie und Unternehmensplanung als Gegenstand die kooperative Zusammenarbeit. Für 21,7% steht die Aus- und Weiterbildung als Kooperationsgegenstand im Mittelpunkt. Einkauf und Logistik nehmen mit 15,9% offensichtlich keinen allzu hohen Stellenwert den Kooperationsinhalt betreffend ein. Und auch der Bereich der Forschung, sowohl der angewandten als auch der Grundlagenforschung, scheinen nicht die favorisierten Inhalte von Kooperationsbeziehungen zu sein.

#### 7.1.4.5 Kooperationspezifische Ziele und deren Realisierungsgrad

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 sonstiger Kooperationsziele. Die von den befragten Unternehmen angestrebten Ziele sind in folgender Tabelle in der Reihenfolge der Häufigkeit ihrer Nennung absteigend aufgelistet.

Kooperationsziele	absolut	%
Synergieeffekte	125	90,6
Kompetenzerweiterung –bündelung	113	81,9
Erweiterung der Wissensbasis	102	73,9
Kapazitätsausweitung	89	64,5
Risikoteilung	54	39,1
Stärkung der Finanzbasis	50	36,2
Nutzung von Fördermitteln und –programmen	31	22,5
Sonstige Ziele	11	8,0

Tabelle 73: Kooperationsziele<sup>509</sup>

<sup>508</sup> Bei der dieser Tabelle zugrunde liegenden Frage waren Mehrfachantworten möglich, siehe Frage 4.5 im Fragebogen im Anhang

Von einem überwiegenden Teil der Kooperationsbetriebe wird die Erzielung von Synergieeffekten als eindeutig wichtigstes Ziel mit einem Anteil von 90,6% angesehen. An zweiter Stelle steht die Kompetenzerweiterung und –bündelung, diese wird von 81,9% der Kooperationsbetriebe als Ziel ihrer eingegangenen Kooperationsbeziehungen angesehen. Als besonders wichtig wird auch die Erweiterung der Wissensbasis eingestuft. Dieses Ziel wird von 73,9% der kooperierenden Unternehmen genannt. Die Kapazitätsausweitung steht immerhin an vierter Stelle mit einem Anteil von 64,5%. Mit einem eindeutigen Abstand folgt an fünfter Stelle das Teilen von Risiken als Zielsetzung von Kooperationsbeziehungen. Dieses Ziel wird allerdings von nur noch 39,1% der Befragten genannt. Auch die Stärkung der Finanzbasis sowie die Nutzung von Fördermitteln und –programmen scheinen keine vorrangigen Ziele von Kooperationsbeziehungen zu sein. Sonstige Ziele werden von nur 8% der Unternehmen genannt und rangieren auf dem letzten Platz.

Ergänzend zur Benennung wesentlicher angestrebter Ziele im Zuge von Kooperationsbeziehungen kann jeweils auf einer fünfstufigen Bewertungsskala von 1 = „in hohem Maße erfüllt“ bis zu 5 = „gar nicht erfüllt“, die Zielerreichung der jeweils genannten Ziele beurteilt werden.

Diese Beurteilung der Zielerreichung kann sicherlich einer Einstufung des Erfolges der Summe der Kooperationsbeziehungen eines Unternehmens nahe kommen. Insofern kann in den noch folgenden multivariaten Analysen untersucht werden inwiefern sich möglicherweise der Erfolg von Kooperationsbeziehungen auf den Erfolg eines Unternehmens insgesamt auswirkt.

Kooperationsziele	Zielerreichungsgrad in %						
	← →						
	In hohem Maße erfüllt				Gar nicht erfüllt	Ø	Rang
Synergieeffekte	13,6	48,0	32,0	4,8	1,6	2,33	5
Kapazitätsausweitung	13,5	55,1	20,2	10,1	1,1	2,30	4
Kompetenzerweiterung – bündelung	23,9	58,4	15,9	1,8	0	1,96	1
Stärkung der Finanzbasis	8,0	28,0	24,0	18,0	22,0	3,18	7
Erweiterung der Wissensbasis	18,6	61,8	17,6	2,0	0	2,03	3
Risikoteilung	7,4	29,6	25,9	24,1	13,0	3,06	6
Nutzung von Fördermitteln und – programmen	12,9	19,4	25,8	12,9	29,0	3,26	8
Sonstige Ziele	18,2	63,6	18,2	0	0	2,00	2

Tabelle 74: Zielerreichungsgrad kooperationspezifischer Ziele

Am positivsten wird das Ziel der Kompetenzerweiterung und –bündelung, welches auf dem zweiten Platz der Zielrangfolge stand, von den Unternehmen bewertet. Auch die Erreichung sonstiger Ziele, die von nur wenigen Unternehmen angestrebt werden, werden äußerst positiv bewertet. Ebenso wird die Erweiterung der Wissensbasis von den meisten Unternehmen positiv bewertet, respektive aus subjektiver Sicht erreicht. Auch das Erzielen von Kapazitätsausweitungen wird im Durchschnitt eher gut bewertet. Das am häufigsten angestrebte Ziel der Erzielung von Synergieeffekten scheint schon eindeutig schwieriger erreichbar zu sein. Die positiven Bewertungen überwiegen auch hier, aber auch die mittlere Position der Bewertung ist relativ hochbesetzt. Der Zielsetzung des Teilens von Risiken stehen schon viele skeptisch gegenüber. Die Bewertungsschwerpunkte liegen auf der Mitte der Bewertungsskala. Die extrem positiven sowie die extrem niedrigen Positionen sind eher gering besetzt. Eher ungünstig werden die Ziele Stärkung der Finanzbasis sowie Nutzung von Fördermitteln und –programmen bewertet. Hier überwiegen die negativen Beurteilungsnoten.

<sup>509</sup> Bei der dieser Tabelle zugrunde liegenden Frage waren Mehrfachantworten möglich, siehe Frage 4.6 im Fragebogen im Anhang

### 7.1.4.6 Multivariate Analyse strategischer Erfolgsdeterminanten Teil II

Die folgende Analyse der Einflüsse strategischer Entscheidungen Teil II, insbesondere der Gegenstandsbereiche von Kooperationen sowie der Kooperationsziele auf den unternehmerischen Erfolg beruht auf N=138 Fällen. Die Ergebnisse der multivariaten Schätzungen sind in den Tabellen 75 und 76 wiedergegeben.

	Beschäftigten- zuwachs (N=73)	Umsatz- zuwachs (N=75)
<b>Inhalt Produktentwicklung</b> (1 = ja, 0 = nein)	-0,22 (1,90)	-0,09 (0,96)
<b>Inhalt Grundlagenforschung</b> (1 = ja, 0 = nein)	0,35 (2,66)	-0,18 (1,22)
<b>Inhalt Angewandte Forschung</b> (1 = ja, 0 = nein)	0,29 (2,19)	0,05 (0,29)
<b>Inhalt Produktion/Dienstleistungserstellung</b> (1 = ja, 0 = nein)	-0,15 (1,07)	0,06 (1,38)
<b>Inhalt Einkauf/Logistik</b> (1 = ja, 0 = nein)	<b>0,34**</b> (4,87)	0,08 (1,25)
<b>Inhalt Marketing/Vertrieb</b> (1 = ja, 0 = nein)	0,10 (0,55)	-0,04 (0,37)
<b>Inhalt Strategie/Unternehmensplanung</b> (1 = ja, 0 = nein)	0,09 (0,33)	-0,03 (0,18)
<b>Inhalt Aus/Weiterbildung</b> (1 = ja, 0 = nein)	<b>-0,32*</b> (3,49)	-0,12 (1,51)
<b>Inhalt Erfahrungsaustausch</b> (1 = ja, 0 = nein)	-0,11 (0,47)	-0,09 (0,95)
<b>R<sup>a)</sup></b>	0,276	0,152
<b>Normbetrieb Wahrscheinlichkeit Erfolg</b>	0,56	0,86

a) Pseudo R<sup>2</sup>, \*\*\*hoch signifikant auf dem 1%-Niveau, \*\*signifikant auf dem 5%-Niveau, \*schwach signifikant auf dem 10%-Niveau, t-Werte in Klammern, Konstanten nicht angeführt

Tabelle 75: Multivariate Analyse der Kooperationsgegenstände als Erfolgsfaktoren

Betrachtet man die einzelnen möglichen Gegenstandsbereiche von Kooperationsbeziehungen in ihrer Wirkung auf den unternehmerischen Erfolg, so zeigt sich, dass lediglich die Unternehmen, die „Einkauf und Logistik“ zum Inhalt der Kooperationsbeziehung hatten, eine signifikant höhere Wahrscheinlichkeit eines Beschäftigtenzuwachses aufweisen, als die Unternehmen, welche nicht mit diesem Inhalt kooperierten.

Ein schwach signifikanter negativer Zusammenhang besteht zudem noch zwischen dem Gegenstandsbereich der „Aus- und Weiterbildung“ und dem Beschäftigtenzuwachs. Unternehmen, die die „Aus- und Weiterbildung“ nicht zum Gegenstand ihrer Kooperation machten, weisen eine höhere Wahrscheinlichkeit des Beschäftigtenzuwachses auf, als diejenigen Unternehmen, welche sich im Rahmen einer Kooperation mit dem Bereich der „Aus- und Weiterbildung“ beschäftigten. Dieser Zusammenhang ist durchaus logisch, da die Aus- und Weiterbildung des Unternehmers selbst bzw. seiner Mitarbeiter die Produktivität der Arbeitsleistung eher erhöhen dürfte. Hierdurch wird dann die Beschäftigung von nicht so qualifizierten Kräften eher überflüssig. Es ist also durch die Aus- und Weiterbildung ein Rationalisierungseffekt erkennbar.

Weitere signifikante Zusammenhänge zwischen den einzelnen Gegenstandsbereichen der Kooperation und dem unternehmerischen Erfolg lassen sich in der vorliegenden Untersuchung nicht feststellen (These 1.27, vgl. Kapitel 5.5.4).

	<b>Beschäftigten- zuwachs</b> (N=73)	<b>Umsatz- zuwachs</b> (N=75)
<b>Ziel Synergieeffekte</b> (1 = angestrebt, 0 = nicht angestrebt)	<b>0,34*</b> (2,73)	0,06 (0,24)
<b>Ziel Kapazitätsausweitung</b> (1 = angestrebt, 0 = nicht angestrebt)	-0,05 (0,20)	-0,11 (0,76)
<b>Ziel Kompetenzweiterung</b> (1 = angestrebt, 0 = nicht angestrebt)	-0,11 (0,65)	0,08 (0,49)
<b>Ziel Stärkung der Finanzbasis</b> (1 = angestrebt, 0 = nicht angestrebt)	-0,14 (1,37)	0,08 (0,56)
<b>Ziel Erweiterung der Wissensbasis</b> (1 = angestrebt, 0 = nicht angestrebt)	-0,01 (0,00)	-0,08 (0,27)
<b>Ziel Risikoteilung</b> (1 = angestrebt, 0 = nicht angestrebt)	0,08 (0,38)	-0,20 (2,21)
<b>Ziel Nutzung Fördermittel/-programme</b> (1 = angestrebt, 0 = nicht angestrebt)	0,21 (1,41)	0,01 (0,00)
<b>R<sup>a)</sup></b>	0,108	0,068
<b>Normbetrieb Wahrscheinlichkeit Erfolg</b>	0,34	0,78

a) Pseudo R<sup>2</sup>, \*\*\*hoch signifikant auf dem 1%-Niveau, \*\*signifikant auf dem 5%-Niveau, \*schwach signifikant auf dem 10%-Niveau, t-Werte in Klammern, Konstanten nicht angeführt

Tabelle 76: Multivariate Analyse der Kooperationsziele als Erfolgsfaktoren

Betrachtet man die Ziele, die im Rahmen von Kooperationsbeziehungen angestrebt wurden, so zeigt sich, dass lediglich die Erzielung von Synergieeffekten einen schwach signifikanten positiven Einfluss auf das Erfolgsmaß des Beschäftigtenzuwachses aufweist. Unternehmen, welche im Rahmen einer Kooperation das Ziel Synergieeffekte anstrebten, weisen also eine höhere Wahrscheinlichkeit des Beschäftigtenzuwachses auf, als solche die dieses Ziel nicht anstreben. Auf den ersten Blick würde man hier eher vermuten, dass die Verfolgung von Synergieeffekten auch den Bedarf an Beschäftigten reduziert, da zu vermuten ist, dass bestimmte Verrichtungen im Rahmen der Kooperation synergetisch gemeinsam bewältigt werden. Allerdings impliziert die Verfolgung von Synergieeffekten noch nicht die Erreichung solcher Synergieeffekte.

Ein eindeutiger Einfluss der übrigen möglichen Kooperationsziele als Erfolgsfaktoren auf die beiden Erfolgsmaße konnte in dieser Arbeit nicht ermittelt werden (These 1.28, vgl. Kapitel 5.5.5).

Abschließend soll überprüft werden, ob und inwiefern das Erreichen bestimmter Kooperationsziele den unternehmerischen Erfolg beeinflusst.

	Beschäftigten- zuwachs (N=65)	Umsatz- zuwachs (N=67)
	R=0,162 39%	R=0,126 69%
<b>Ziel Synergieeffekte</b> (1 = erreicht, 0 = nicht erreicht)	-0,09 (0,58)	-0,08 (0,05)
<b>Ziel Kapazitätsausweitung</b> (1 = erreicht, 0 = nicht erreicht)	<b>0,22*</b> (2,72)	-0,06 (0,18)
<b>Ziel Kompetenzweiterung</b> (1 = erreicht, 0 = nicht erreicht)	0,02 (0,03)	0,16 (1,84)
<b>Ziel Stärkung der Finanzbasis</b> (1 = erreicht, 0 = nicht erreicht)	-0,14 (0,82)	0,18 (0,97)
<b>Ziel Erweiterung der Wissensbasis</b> (1 = erreicht, 0 = nicht erreicht)	0,06 (0,22)	-0,07 (0,26)
<b>Ziel Risikoteilung</b> (1 = erreicht, 0 = nicht erreicht)	-0,00 (0,00)	-0,08 (0,05)
<b>Ziel Nutzung Fördermittel/-programme</b> (1 = erreicht, 0 = nicht erreicht)	0,61 (0,08)	0,30 (0,07)
<b>R<sup>a)</sup></b>	0,142	0,151
<b>Normbetrieb Wahrscheinlichkeit Erfolg</b>	0,49	0,63

a) Pseudo R<sup>2</sup>, \*\*\*hoch signifikant auf dem 1%-Niveau, \*\*signifikant auf dem 5%-Niveau, \*schwach signifikant auf dem 10%-Niveau, t-Werte in Klammern, Konstanten nicht angeführt

Tabelle 77: Multivariate Analyse der erreichten Kooperationsziele als Erfolgsfaktoren

Erstaunlicherweise zeigen sich keine signifikanten Effekte der erreichten Ziele auf die beiden Erfolgsmaße.

Lediglich die tatsächlich erzielte Kapazitätsausweitung zeigt eine schwach signifikant positive Wirkung auf die Beschäftigtenentwicklung. So führt die Verfolgung des Zieles der Kapazitätsausweitung zwar zunächst zu einem Absinken der Beschäftigung. In dem Fall, in dem die Kapazitätsausweitung tatsächlich erreicht wurde, ist offenbar ein erhöhtes Beschäftigungsvolumen entstanden.

Interessant ist die Gegenüberstellung des positiven Effektes der Verfolgung der Erzielung von Synergieeffekten mit dem negativen Effekt der Erreichung von Synergieeffekten auf den Beschäftigtenzuwachs. Offensichtlich impliziert die Verfolgung von Synergieeffekten tatsächlich noch lange nicht die Erreichung solcher Synergieeffekte. Dies zeigt ganz deutlich der Zusammenhang zwischen den aus Sicht der Befragten erreichten Synergieeffekten und einem negativen Einheitseffekt auf den Beschäftigtenzuwachs. Offenbar ist das Verfolgen eines Synergieeffektes im allgemeinen zunächst mit einem höheren Personalaufwand verbunden. Stellt sich der angestrebte Synergieeffekt dann tatsächlich ein, so sinken die Arbeitsvolumina ab.

Positive Einheitseffekte bzgl. des Erfolgsmaßes des Beschäftigtenzuwachses berechnen sich noch für die erreichten Ziele der Kompetenzweiterung, den Wissenszugang sowie die Nutzung von Fördermitteln und -programmen. Auf das Erfolgsmaß des Umsatzzuwachses errechnen sich positive Einheitseffekte für die Kompetenzerweiterung, die Stärkung der Finanzbasis sowie die Nutzung von Fördermitteln und -programmen.

Eine mögliche Ursache für die geringe Aussagefähigkeit dieser Ergebnisse ist möglicherweise die zeitverzögerte Entfaltung der Erfolgswirksamkeit der tatsächlichen Umsetzung von im Rahmen von Kooperationen realisierten Zielen.

### 7.1.4.7 Wettbewerbsvorteile von Kooperationen

Aber auch die Anzahl und die Kombination der jeweiligen erzielten Wettbewerbsvorteile können ein Indikator für eine erfolgreiche Kooperation sein.

Aus Kooperationsbeziehungen können die verschiedensten Vorteile für Unternehmen resultieren. Die von den befragten Unternehmen aus ihrer Sicht erzielten Wettbewerbsvorteile sind in der folgenden Tabelle nach der Häufigkeit ihrer Nennung absteigend sortiert.

Wettbewerbsvorteile	Anzahl	%
Wissenszugang	87	63,0
Imageaufwertung	67	48,6
Erschließung neuer Vertriebswege	64	46,4
Erweiterung der Produktpalette	57	41,3
Erschließung neuer Geschäftsfelder	55	39,9
Kostenvorteile	48	34,8
Qualitätsverbesserung	47	34,1
Erschließung neuer Absatzmärkte	46	33,3
Innovationsvorteile	41	29,7
Zeitvorsprung	30	21,7
Erschließung neuer Beschaffungsmärkte	19	13,8
Rekrutierung neuer Mitarbeiter	11	8,0
Sonstige Vorteile	7	5,1

Tabelle 78: Wettbewerbsvorteile durch Kooperationsbeziehungen<sup>510</sup>

Von der Mehrheit der Kooperationsbetriebe wird der Wissenszugang als eindeutiger aus einer Kooperationsbeziehung resultierender Wettbewerbsvorteil benannt. Der Wissenszugang steht mit deutlichem Abstand mit einem Anteil von 63% der Kooperationsbetriebe an erster Stelle der genannten Wettbewerbsvorteile. Nach einigem Abstand folgen an zweiter Stelle die Imageaufwertung und an dritter Stelle die Erschließung neuer Vertriebswege mit Anteilen von 48,6% bzw. 46,4%. Die Erweiterung der Produktpalette sehen immerhin noch 41,3% der Unternehmen als Wettbewerbsvorteil resultierend aus Kooperationsbeziehungen an. Auch die Erschließung neuer Geschäftsfelder nimmt mit einem Anteil von 39,9% einen wichtigen Stellenwert ein. Kostenvorteile und Qualitätsverbesserung stehen mit Anteilen von 34,8% und 34,1% auf gleicher Ebene der Wettbewerbsvorteile. Ein Drittel der Kooperationsbetriebe konnte neue Absatzmärkte erschließen. Fast 30% konnten Innovationsvorteile erzielen. 21,7% glauben sich mit Hilfe von Kooperation einen Zeitvorsprung erwirtschaftet zu haben. Die Erschließung neuer Beschaffungsmärkte sowie die Rekrutierung neuer Mitarbeiter scheinen nicht die entscheidenden Vorteile zu sein, die aus Kooperationsbeziehungen erwachsen.

<sup>510</sup> Bei der dieser Tabelle zugrunde liegenden Frage waren Mehrfachantworten möglich, siehe Frage 4.9 im Fragebogen im Anhang

### 7.1.4.8 Multivariate Analyse strategischer Erfolgsdeterminanten Teil III

Die folgende Analyse der Einflüsse strategischer Entscheidungen Teil III untersucht detailliert die Erfolgswirksamkeit einzelner durch Kooperation erzielter Wettbewerbsvorteile auf den unternehmerischen Erfolg. Sie beruht auf N=138 Fällen. Die Ergebnisse der multivariaten Schätzungen sind in Tabelle 79 wiedergegeben.

	Beschäftigten- zuwachs (N=73)	Umsatz- zuwachs (N=75)
<b>Kostenvorteile</b> (1 = ja, 0 = nein)	0,01 (0,00)	0,12 2,53
<b>Imageaufwertung</b> (1 = ja, 0 = nein)	0,17 (1,73)	<b>0,12*</b> 3,48
<b>Innovationsvorteile</b> (1 = ja, 0 = nein)	0,07 (0,21)	0,00 0,00
<b>Zeitvorsprung</b> (1 = ja, 0 = nein)	0,23 (1,50)	0,06 0,27
<b>Wissenszugang</b> (1 = ja, 0 = nein)	-0,19 (1,57)	-0,18 1,59
<b>Qualitätsverbesserung</b> (1 = ja, 0 = nein)	<b>-0,30**</b> (4,52)	-0,08 0,50
<b>Erweiterung der Produktpalette</b> (1 = ja, 0 = nein)	-0,09 0,40	0,05 0,44
<b>Erschließung neuer Beschaffungsmärkte</b> (1 = ja, 0 = nein)	-0,15 0,36	0,02 0,02
<b>Erschließung neuer Vertriebswege</b> (1 = ja, 0 = nein)	-0,03 0,06	-0,03 0,16
<b>Erschließung neuer Absatzmärkte</b> (1 = ja, 0 = nein)	0,05 0,08	-0,20 1,60
<b>Erschließung neuer Geschäftsfelder</b> (1 = ja, 0 = nein)	0,13 0,73	-0,03 0,11
<b>Rekrutierung neuer Mitarbeiter</b> (1 = ja, 0 = nein)	0,33 1,70	<b>-0,76***</b> 7,61
<b>R<sup>a)</sup></b>	0,221	0,313
<b>Normbetrieb Wahrscheinlichkeit Erfolg</b>	0,5612	0,8341

a) Pseudo R<sup>2</sup>, \*\*\*hoch signifikant auf dem 1%-Niveau, \*\*signifikant auf dem 5%-Niveau, \*schwach signifikant auf dem 10%-Niveau, t-Werte in Klammern, Konstanten nicht angeführt

Tabelle 79: Multivariate Analyse der durch Kooperationen erzielten Wettbewerbsvorteile als Erfolgsfaktoren

Im Logit-Modell für das Erfolgsmaß Beschäftigtenzuwachs zeigt sich deutlich ein negativ signifikanter Zusammenhang zwischen der Erzielung einer Qualitätsverbesserung durch Kooperation und dem Beschäftigtenzuwachs. Unternehmen, die keine Qualitätsverbesserung erzielen konnten, weisen eine signifikant höhere Wahrscheinlichkeit des Beschäftigtenzuwachses auf, als Unternehmen, die diesen Wettbewerbsvorteil erzielen konnten. Die Auswirkung einer erreichten Qualitätsverbesserung auf das Absinken der Beschäftigung ist erklärlich. So ist es bspw. bei der Produktion oder bei Dienstleistungen so, dass bei der Arbeit auf einem qualitativ niedrigen Niveau relativ betrachtet ein hohes Maß an Ausschussware bzw. schlechten Leistungen produziert wird. Um diesen Qualitätsnachteil auszugleichen, muss das gleiche Gut oder die gleiche Dienstleistung in höherer Anzahl bzw. längerer Zeit erbracht werden. Verbessert sich die Qualität der Waren und Dienstleistungen, so müssen nicht mehr so viele Güter produziert bzw. nicht mehr so viel Zeit für Dienstleistungen bzw. Reklamationen aufgewendet werden. Dies führt dann unmittelbar zu einem Absinken des Beschäftigtenvolumens.

Im Logit-Modell für den Umsatzzuwachs lässt sich ein hoch signifikanter negativer Zusammenhang zwischen der Rekrutierung neuer Mitarbeiter im Rahmen von Kooperationsbeziehungen und dem Umsatz-

zuwachs errechnen. Eine Erklärung für die eher negative Auswirkung der Rekrutierung neuer Mitarbeiter können folgende Aspekte liefern: Die Rekrutierung neuer Mitarbeiter an sich ist erstens mit Kosten, z.B. für Stellenanzeigen oder eine Abwerbung verbunden. Zudem sind zweitens die Suche nach neuen Mitarbeitern und auch die Einarbeitung dieser mit einem erheblichen Zeitaufwand verbunden. Die Ressourcen des Arbeitgebers und auch der Mitarbeiter sind zumindest zum Teil gebunden und können nicht anderweitig verwendet werden. Zudem arbeiten drittens neu rekrutierte Mitarbeiter in der Anfangsphase bzw. der Einarbeitungszeit sicher noch nicht zu 100% effektiv. Diese sich eher negativ auf die Umsatzentwicklung auswirkenden Aspekte zeigen sicherlich noch verstärkt Wirkung vor dem Hintergrund eher klein startender Unternehmensgründungen (im Sinne von geringem Startkapital und weniger als 6 Beschäftigte im ersten Betriebsjahr). Trotz dieser Erklärungen ist dennoch ein Einheitseffekt von solcher Größenordnung sehr erstaunlich.

Zudem zeigt sich noch ein zumindest schwach signifikanter positiver Zusammenhang zwischen der Erzielung einer Imageaufwertung und dem Umsatzzuwachs.

Bzgl. der übrigen Wettbewerbsvorteile lassen keine signifikanten Zusammenhänge zu den beiden Erfolgsmaßen feststellen (These 1.29, vgl. Kapitel 5.5.6).

### 7.1.5 Gesamtmodellanalyse – Zusammenfassung

In diesem Kapitel sollen Kombinationen (hoch)-signifikanter Einzelzusammenhänge gebildet werden, um auf der Basis dieser Arbeit ein „Idealunternehmen“ abzubilden. Dabei muss es sich hier um ein nur relativ bestes Unternehmen handeln, da in dieser Arbeit selbstverständlich nicht alle denkbaren Erfolgsfaktoren untersucht werden.

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln separate Teilmodelle berechnet worden sind, sollen nun all jene Faktoren, für die in diesem ersten Schritt ein signifikanter oder hochsignifikanter Zusammenhang ermittelt worden ist, in ein Gesamtmodell jeweils auf die Zielgröße des Beschäftigtenwachses sowie des Umsatzzuwachses überführt werden.

Die Schätzung für das Gesamtmodell des Beschäftigtenwachses sind in Tabelle 80 angegeben.

	<b>Beschäftigten- zuwachs</b> (N=58)
<b>Finanzquelle Bank</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	<b>0,11**</b> (4,23)
<b>Standort/Region München-Oberbayern</b> (1 = München, 0 = alle anderen Regionen)	<b>0,36**</b> (3,88)
<b>Ressource qualifizierte Arbeitnehmer</b> (1 = nutzbar, 0 = nicht nutzbar)	<b>0,82***</b> (6,85)
<b>Ressource Produktlieferanten</b> (1 = nutzbar, 0 = nicht nutzbar)	<b>-0,02**</b> (5,68)
<b>Wahrscheinlichkeit des Eintritts neuer Wettbewerber</b> (1 = verringert, 0 = erhöht)	<b>0,06*</b> (3,40)
<b>Index Mitgliedschaften</b> (1 = 3 bis 4)	<b>0,60**</b> (6,31)
<b>Index Informationsquellen</b> (1 = 3 bis 4)	<b>0,19**</b> (3,92)
<b>Situation, in der Kooperation eingegangen</b> (1 = Vorbeugung, 0 = Probleme/Ergänzung Gesch.)	<b>0,39**</b> (3,93)
<b>Index Kooperationspartner „strong ties“</b> (1 = keinen Partner)	<b>0,52**</b> (6,37)
<b>Inhalt Einkauf/Logistik</b> (1 = ja, 0=nein)	<b>0,50**</b> (5,79)
<b>R<sup>a)</sup></b>	0,762
<b>Normbetrieb Wahrscheinlichkeit Erfolg</b>	0,0225

a) Pseudo R<sup>2</sup>, \*\*\*hoch signifikant auf dem 1%-Niveau, \*\*signifikant auf dem 5%-Niveau, \*schwach signifikant auf dem 10%-Niveau, t-Werte in Klammern, Konstanten nicht angeführt

Tabelle 80: Multivariate Analyse der potentiellen Einflussfaktoren auf den Beschäftigtenzuwachs (Gesamtmodell)

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

- eine Bank als Finanzquelle genutzt haben,
- als Standort die Region München gewählt haben,
- am Standort einen hervorragenden Zugriff auf qualifizierte Arbeitnehmer haben,
- in einer Branche bzw. einem Markt gegründet wurden, in dem die Wahrscheinlichkeit des Eintritts neuer Wettbewerber in den kommenden drei Jahren eher niedrig ist bzw. aus Sicht der Unternehmensgründer eingestuft wird (nur schwach signifikant),
- die Unterstützung durch Mitgliedschaften in hohem Maße nutzen, d.h. die Unternehmen sind in drei oder sogar vier Institutionen Mitglied,
- in mittlerem Maße auf Informationsquellen zurückgreifen (3 bis 4 Informationsquellen),

- Kooperationen im Sinne einer Vorbeugung von Problemen eingegangen sind<sup>511</sup>,
- Kooperative Austauschbeziehungen nicht mit Partnern aus dem Bereich der „strong ties“ eingegangen sind und
- auf dem Gebiet Einkauf und Logistik kooperiert haben.

Signifikant negativ auf das Beschäftigtenwachstum wirkt sich hingegen lediglich:

- der gute Zugriff auf Produktlieferanten am Unternehmensstandort aus.

Die Schätzung für das Gesamtmodell des Umsatzzuwachses sind in Tabelle 81 angegeben.

	<b>Umsatz- zuwachs</b> (N=73)
<b>Ressource Information und Wissen</b> (1 = nutzbar, 0 = nicht nutzbar)	<b>0,60**</b> (4,47)
<b>k.D. Bank</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	<b>0,70***</b> (7,04)
<b>ö.S. Wirtschaftsförderung</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	<b>-0,05**</b> (7,80)
<b>Iq. Internet</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	<b>-0,05**</b> (5,41)
<b>Index Kooperationspartner „strong ties“</b> (1 = keinen Partner)	0,12 (1,58)
<b>Index Kooperationspartner interindustriell</b> (1 = 2 Partner)	<b>0,35**</b> (4,99)
<b>Branchenübergreifende Kooperation</b> (1 = ja, 0 = nein)	<b>0,36**</b> (5,98)
<b>WV Rekrutierung neuer Mitarbeiter</b> (1 = erzielt, 0 = nicht erzielt)	<b>-0,05***</b> (7,96)
<b>R<sup>a)</sup></b>	0,653
<b>Normbetrieb Wahrscheinlichkeit Erfolg</b>	0,0556

a) Pseudo R<sup>2</sup>, \*\*\*hoch signifikant auf dem 1%-Niveau, \*\*signifikant auf dem 5%-Niveau, \*schwach signifikant auf dem 10%-Niveau, t-Werte in Klammern, Konstanten nicht angeführt

Tabelle 81: Multivariate Analyse der potentiellen Einflussfaktoren auf den Umsatzzuwachs (Gesamtmodell)

Die Wachstumschancen (Umsatzzuwächse) verbessern sich vor allem dann, wenn das Unternehmen:

- am Standort des Unternehmens einen hervorragenden Zugriff auf die Ressource Information und Wissen hat,
- auch nach der Unternehmensgründung eine Bank als externen Dienstleister in Anspruch genommen hat,
- mit zwei Partnern aus dem interindustriellen Bereich kooperiert hat und
- branchenübergreifend kooperative Austauschbeziehungen eingegangen ist.

Negativ auf das Umsatzwachstum wirken sich folgende Faktoren aus:

- Die Inanspruchnahme der öffentlichen Wirtschaftsförderung,
- die Nutzung der Informationsquelle Internet
- sowie die Rekrutierung neuer Mitarbeiter als ein durch Kooperation erreichter Wettbewerbsvorteil.

<sup>511</sup> Unternehmen, die Kooperation als letztes Mittel in einer Krisensituation einsetzen, sind bereits geschwächt, so dass Kooperationserfolg und somit auch langfristig ein Unternehmenserfolg unwahrscheinlich ist.

Abschließend soll noch angemerkt werden, dass die Ergebnisse der statistischen Analysen natürlich nicht überinterpretiert werden dürfen. In Kapitel 6.6 wurde bereits auf die eingeschränkte Übertragbarkeit der Ergebnisse dieser Studie auf andere Unternehmenskohorten hingewiesen. Diese Einschränkungen resultieren aus den jeweiligen Besonderheiten des zugrunde liegenden Untersuchungssamples.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich im Rahmen der Erfolgsfaktorenanalyse insbesondere die folgenden Aspekte als erfolgskritisch herauskristallisiert haben:

- Erstens erweisen sich unternehmensbezogene Erfolgsfaktoren als nur in geringem Maße erfolgsrelevant: nur ein einzelner unternehmensbezogener Faktor, die Inanspruchnahme einer Bank als Finanzquelle, zeigt signifikante Auswirkungen auf den Beschäftigtenzuwachs.
- Zweitens haben umfeldbezogene Faktoren in weitaus höherem Maße Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg, als bisher in vielen Studien angenommen wurde.

Sowohl die Perzeption der Nutzbarkeit der Ressourcen am Standort der Unternehmen (Zugriff auf den Arbeitsmarkt, auf Informationen und Wissen sowie auf den Beschaffungsmarkt) als auch die Inanspruchnahme unternehmensexterner Ressourcen (kommerzieller Dienstleister Bank, öffentliche Wirtschaftsförderung, Informationsquelle Internet) beeinflussen den unternehmerischen Erfolg signifikant.

Der Zugriff auf Ressourcen im unternehmerischen Umfeld wird vielfach als invariant bzw. nicht beeinflussbar durch den Unternehmensgründer angesehen und kann nach Meinung vieler Autoren daher nicht als Erfolgsfaktor angesehen werden. Dies stimmt in dem Sinne, als dass das Vorhandensein von Ressourcen im unternehmerischen Umfeld gegeben ist und dieses zumindest nicht direkt beeinflusst werden kann.

Dennoch besteht die Möglichkeit, die Ressourcen, sofern sie denn vorhanden sind und auch als vorhanden wahrgenommen wurden, zu nutzen oder nicht zu nutzen. Die Möglichkeiten des Zugriffs auf Ressourcen müssen in ihrer Vielfalt zunächst wahrgenommen werden und können erst dann bei Bedarf in Anspruch genommen werden. Damit ist zwar nicht das Vorhandensein einer Ressource, wohl aber die Inanspruchnahme tatsächlich vorhandener Ressourcen beeinflussbar.

Die Einschätzung der Möglichkeiten des Zugriffs auf Ressourcen am Standort des Unternehmens und auch die Einschätzung der Einsetzbarkeit dieser Ressourcen im Unternehmen basiert zum einen auf der Perzeption der Möglichkeiten des Zugriffs und zum zweiten auf der Einschätzung des Nutzens der jeweiligen Ressource für die Unternehmen. Erst wenn die Möglichkeit des Zugriffs erkannt wird und diese Ressource für das Unternehmen als nutzbar erscheint und dann im letzten Schritt diese Ressource tatsächlich genutzt wird, kann diese ihre Erfolgswirksamkeit entfalten.

Dementsprechend kann auch die Nutzung und die Wahl nicht-marktförmiger Austauschbeziehungen als durch den Unternehmensgründer beeinflussbar angesehen werden. Die Unterstützung durch Mitgliedschaften und die Inanspruchnahme von Informationsquellen erweisen sich als signifikant wirksam auf die Beschäftigtenentwicklung. Mitgliedschaften scheinen sich im Sinne von je mehr desto besser auf die Beschäftigtenentwicklung auszuwirken. Jedoch ist nicht generell ein Mehr an nicht-marktförmigen Austauschbeziehungen erfolgserhöhend. Bzgl. der Nutzung von Informationsquellen ist die mittelmäßige Inanspruchnahme von 3 bis 4 Quellen erfolgswirksamer als die geringe und übermäßige Nutzung. Die Analyse der nicht-marktförmigen Austauschbeziehungen auf den Umsatzzuwachs zeigt, dass sich in der Regel die gezielte Auswahl von Unterstützungsleistungen positiv auf den Umsatzzuwachs auswirken kann. So gilt es sorgfältig abzuwägen, welche Unterstützung man in Anspruch nimmt und welche Leistung nur wenig Nutzen für das Unternehmen mit sich bringt.

- Drittens wirkt sich offenbar auch das Eingehen von kooperativen Austauschbeziehungen, je nach Gestaltung der Kooperationsbeziehung, signifikant auf den unternehmerischen Erfolg aus. Die Wahl bestimmter Kooperationspartner, die Richtung der Kooperation, der Inhalt der Kooperation, die Situation, in der Kooperationen eingegangen wurde und auch durch Kooperationen erzielte Wettbewerbsvorteile beeinflussen den Beschäftigten- und Umsatzzuwachs. Kooperationen stellen also

durchaus ein geeignetes strategisches Instrument dar, um die spezifischen Anforderungen und Schwierigkeiten, denen sich junge Unternehmen ausgesetzt sehen, zu erfüllen bzw. zu überwinden. Vergleicht man die Erfolgswirksamkeit von nicht-marktförmigen Austauschbeziehungen und kooperativen Austauschbeziehungen, so kann man unter Betrachtung der Ergebnisse der beiden Gesamtmodelle des unternehmerischen Erfolges sowie der entsprechenden Teilmodelle sagen, dass Kooperationen in Bezug auf das Erfolgsmaß des Beschäftigtenwachses einen etwas höheren Beitrag zur Erklärung der Gesamtvarianz der unternehmerischen Beschäftigtenentwicklung leisten als andere Formen nicht-marktförmiger Austauschbeziehungen. In Bezug auf das Erfolgsmaß des Umsatzzuwachses liefern sowohl kooperative als auch nicht-marktförmige Austauschbeziehungen einen gleichwertigen Beitrag zur Erklärung der Gesamtvarianz dieses Erfolgsmaßes.

- Abschließend gilt es hervorzuheben, dass auch und gerade der Gründungskontext einen signifikanten Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg hat. So hat die Region, in der die Unternehmen angesiedelt sind, einen signifikanten Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit des Beschäftigtenwachses. Der Einheitseffekt in Höhe von 0,36 entspricht einem Wert von beachtlicher Größe. Ist ein Unternehmen in der Region München-Oberbayern ansässig, so steigt die Wahrscheinlichkeit des Beschäftigtenwachses eines Unternehmens um 36%.

Die Erfolgswirksamkeit des Gründungskontextes respektive der Region, in der ein Unternehmen gegründet wurde, soll zum Anlass genommen werden, die regionalen Besonderheiten bzgl. derjenigen Erfolgsfaktoren herauszuarbeiten, die in diesem 7. Kapitel als erfolgsrelevant identifiziert werden konnten.

## 7.2 Interaktionseffekte potentieller Erfolgsfaktoren

### 7.2.1 Interaktionseffekte zwischen umfeldbezogenen Faktoren und strategischen Entscheidungen

In diesem Kapitel gilt es zu überprüfen, ob ein Zusammenhang zwischen Umfeldfaktoren und der Entstehung von Kooperationsbeziehungen (vgl. Kapitel 5.6) besteht.

Untersucht werden soll, ob sich Engpässe im unternehmerischen Umfeld in Form von einem erschweren Zugriff auf Ressourcen am Standort des Unternehmens sowie in Form von hohen Wettbewerbsanforderungen positiv auf die Kooperationsentscheidung auswirken. Da die hier untersuchten Einflussgrößen schon zur Untersuchung ihres Erfolgseinflusses herangezogen wurden, liegen diese schon in dummy-kodierter Form vor und müssen nicht nochmals umkodiert werden.

#### 7.2.1.1 Einfluss der Ressourcenengpässe und der Marktstruktur auf die Kooperationsentscheidung

Überprüft man den Zusammenhang zwischen der Beurteilung des Zugriffs auf Ressourcen, den Variablen der Marktstruktur und der Kooperationsentscheidung, zeigt sich folgendes Ergebnis:

	Kooperation ja/nein (N=130)
<b>Ressource Arbeitnehmer</b> (1 = nicht nutzbar, 0 = nutzbar)	0,07 (0,18)
<b>Ressource Beteiligungskapitalgeber</b> (1 = nicht nutzbar, 0 = nutzbar)	-0,09 (0,60)
<b>Ressource Fremdkapitalgeber</b> (1 = nicht nutzbar, 0 = nutzbar)	0,20 (2,53)
<b>Ressource Fort- und Weiterbildung</b> (1 = nicht nutzbar, 0 = nutzbar)	0,04 (0,05)
<b>Ressource Information und Wissen</b> (1 = nicht nutzbar, 0 = nutzbar)	-0,23 (1,79)
<b>Ressource Büroräume/Gewerbeflächen</b> (1 = nicht nutzbar, 0 = nutzbar)	-0,21 (0,95)
<b>Ressource Kunden</b> (1 = nicht nutzbar, 0 = nutzbar)	-0,07 (0,30)
<b>Ressource Produktlieferanten</b> (1 = nicht nutzbar, 0 = nutzbar)	-0,03 (0,09)
<b>Ressource Dienstleister</b> (1 = nicht nutzbar, 0 = nutzbar)	0,08 (0,19)
<b>Marktstruktur Eintrittsbarrieren</b> (1 = hoch, 0 = niedrig)	0,02 (0,05)
<b>Marktstruktur Wettbewerb</b> (1 = hoch, 0 = niedrig)	0,13 (1,28)
<b>Marktstruktur Wettbewerbsdruckentwickl.</b> (1 = erhöht, 0 = verringert)	0,02 (0,04)
<b>Marktstruktur Eintritt neuer Wettbewerber</b> (1 = hoch, 0 = niedrig)	-0,13 (1,23)
<b>Marktstruktur Gefahr durch neue Wettbewerber</b> (1 = große, 0 = keine)	0,06 (0,19)
<b>R<sup>a)</sup></b>	0,101
<b>Normbetrieb Wahrscheinlichkeit Erfolg</b>	0,5119

a) Pseudo R<sup>2</sup>, \*\*\*hoch signifikant auf dem 1%-Niveau, \*\*signifikant auf dem 5%-Niveau, \*schwach signifikant auf dem 10%-Niveau, t-Werte in Klammern, Konstanten nicht angeführt

Tabelle 82: Multivariate Analyse der umfeldbezogenen Erfolgsfaktoren auf die Kooperationsentscheidung/  
Teil 1 – Ressourcenengpässe und Marktstruktur

Es lassen sich keine statistisch signifikanten Zusammenhänge zwischen der Charakterisierung der Ressourcenengpässe, der Einschätzung der Marktstruktur und der Kooperationsentscheidung nachweisen (These 2.1, vgl. Kapitel 5.6.1).

### 7.2.1.2 Einfluss nicht-marktförmiger Austauschbeziehungen auf die Kooperationsentscheidung

Bevor man mit der Überprüfung des Zusammenhangs zwischen den verschiedenen Möglichkeiten der Unterstützung durch nicht-marktförmige Austauschbeziehungen und kooperativen Austauschbeziehungen beginnen kann, gilt es die Operationalisierung der nicht-marktförmigen Austauschbeziehungen in Form von Indizes und einem Gesamtindex zu erläutern.

Die Berechnung der vier Indizes für das Ausmaß der erhaltenen Unterstützung durch nicht-marktförmige Austauschbeziehungen: (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 wurde ausführlich in Kapitel 5.4.2.3.1 erläutert.

Zudem wurde noch ein Gesamtindex der Unterstützungsleistungen aller nicht-marktförmigen Austauschbeziehungen insgesamt berechnet. Dieser ergibt sich aus der Addition der Werte der jeweiligen Indizes der vier Gruppen nicht-marktförmiger Austauschbeziehungen. Daher ergibt sich ein Wertebereich zwischen 0 und 23. Dieses Werte-Spektrum wird zur Analyse in vier Gruppen zusammengefasst. Die Werte 0 bis 5, 6 bis 10, 11 bis 15 sowie 16 und mehr werden jeweils zu einer Gruppe zusammengefasst, so dass nun vier Kategorien entstehen. Die erste Kategorie der Werte 0 bis 5 umfasst diejenigen Unternehmen, die keine oder nur sehr wenige nicht-marktförmige Austauschbeziehungen in Anspruch nehmen, also kaum auf das unternehmerische Umfeld zur Unterstützung ihres Unternehmens zurückgreifen. Die zweite Kategorie fasst diejenigen Unternehmen zusammen, die eng um den Mittelwert in Höhe von 9,79 liegen. Die dritte Gruppe umfasst diejenigen Unternehmen, die überdurchschnittlich häufig nicht-marktförmige Austauschbeziehungen nutzen. Die vierte Kategorie, welche Unternehmen mit 16 und mehr Austauschbeziehungen umfasst, fasst diejenigen Unternehmen zusammen, welche weit überdurchschnittlich nicht-marktförmige Austauschbeziehungen in Anspruch nehmen, also sehr aktiv und vielseitig versuchen, das unternehmerische Umfeld für ihr Unternehmen zu nutzen.

Im Folgenden soll nun zunächst untersucht werden, inwiefern der Gesamtindex der Unterstützungsleistungen durch nicht-marktförmige Austauschbeziehungen Auswirkungen auf die Kooperationsentscheidung (These 2.2, vgl. Kapitel 5.6.1) zeigt. In der folgenden Tabelle der Kreuztabelle der Kooperations-Dummy-Variablen und des Index nicht-marktförmiger Austauschbeziehungen ist das Ergebnis der bivariaten Analyse festgehalten.

Kooperation ja / nein		Nicht-marktförmige Austauschbeziehungen				Total
		0-5	6-10	11-15	16 und mehr	
Nicht Koop- Unternehmen	absolut	11	21	7	0	39
	Spaltenprozent	57,9%	21,6%	14,9%	0%	22,0%
Koop- Unternehmen	absolut	8	76	40	14	138
	Spaltenprozent	42,1%	78,4%	85,1%	100,0%	78,0%
Total	absolut	19	97	47	14	177
	Spaltenprozent	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabelle 83: Zusammenhang zwischen nicht-marktförmigen Austauschbeziehungen und Kooperationsentscheidung

Es zeigt sich, dass sich die Anzahl der genutzten nicht-marktförmigen Austauschbeziehungen sich hoch signifikant auf das Eingehen von Kooperationsbeziehungen auswirkt. Je mehr nicht-marktförmige Austauschbeziehungen von den Unternehmen in Anspruch genommen wurden, desto häufiger gehören diese zu den Kooperationsunternehmen. Je weniger nicht-marktförmige Austauschbeziehungen eingegangen wurden, desto wahrscheinlicher ist es, dass diese Unternehmen nicht kooperieren.

Der Pearson Chi-Square Wert für diese Kreuztabelle in Höhe von 19,583 liegt bei einem Freiheitsgrad von  $df = 3$  signifikant über dem Grenzwert von 7,81. Es liegt ein hochsignifikanter Zusammenhang zwischen den beiden untersuchten Variablen vor. These 2.2 kann nicht falsifiziert werden.

Die Zusammenhänge zwischen den vier Indizes der nicht-marktförmigen Austauschbeziehungen und der Kooperationsentscheidung wurden sowohl in bivariaten als auch in multivariaten Analysen überprüft. Bei der statistischen Überprüfung des Zusammenhangs zwischen der Inanspruchnahme nicht-marktförmiger Austauschbeziehungen auf die Kooperationsentscheidung zeigt sich unter Bezugnahme auf die einzelnen Indizes der Unterstützung durch (1) externe kommerzielle Dienstleister, (2) öffentliche Stellen, (3) Mitgliedschaften in Institutionen und (4) Informationsquellen nach bivariaten Analysen folgendes Ergebnis:

Werden die vier Indizes der Nutzung der nicht-marktförmigen Austauschbeziehungen mit der Variable des Kooperationsdummies kreuztabuliert, so lassen sich nach inhaltlicher Zusammenfassung respektive Kodierung der jeweiligen Indizes folgende Zusammenhänge feststellen:

Zum einen kann durch Zusammenfassung der Anzahl der verschiedenen Möglichkeiten der Inanspruchnahme der Unterstützung durch öffentliche Stellen in zwei Gruppen (0 bis 2 Stellen genutzt, 3 bis 7 Stellen genutzt) ein signifikanter Zusammenhang zwischen diesen und der Kooperationsentscheidung nachgewiesen werden. Der Chi-Quadrat-Wert 6,354 liegt bei nur einem Freiheitsgrad einer Vierfeldertabelle signifikant (0,012) über dem Grenzwert von 3,84.

Zum anderen zeigt sich bei einer Klassifizierung der Anzahl der Nutzung der Informationsquellen in drei Gruppen (keine oder eine, zwei oder drei, vier bis sechs Infoquellen genutzt) ein höchst signifikantes Ergebnis mit einem Chi-Quadrat-Wert von 19,501, der bei zwei Freiheitsgraden hoch signifikant (0,000) über dem Grenzwert von 5,99 liegt. Fasst man die Anzahl der genutzten Informationsquellen in nur zwei Gruppen (keine bis zwei oder drei bis sechs Infoquellen genutzt) noch enger zusammen, so zeigt sich ein ebenso hoch signifikanter Zusammenhang. Der Chi-Quadrat-Wert 10,087 liegt bei einem Freiheitsgrad hoch signifikant (0,001) über dem Grenzwert von 3,84.

Zudem zeigt sich eindeutig, dass in dieser Studie zwischen der Nutzung kommerzieller Dienstleister und der Unterstützungsleistung durch Mitgliedschaften in verschiedenen Institutionen kein signifikanter Zusammenhang auf die Entstehung von Kooperationen nachzuweisen ist. Dies liegt zu einem Gutteil unter anderem daran, dass die Mitgliedschaften in Kammern sowie die Unterstützung durch Steuerberater und auch Rechtsanwälte zu einem großen Anteil nicht auf freiwilliger Basis geschieht, sondern auf rechtlichem Zwang beruhen.

Untersucht man die Zusammenhänge zwischen den Indizes nicht-marktförmiger Austauschbeziehungen und der Kooperationsentscheidung im Rahmen multivariater Analysen, so zeigt sich folgendes Ergebnis:

	Kooperation ja/nein (N=177)
<b>Index kommerzielle Dienstleister</b> (1 = viele genutzt, 0 = wenige genutzt)	0,14 1,38
<b>Index öffentliche Stellen</b> (1 = viele genutzt, 0 = wenige genutzt)	<b>0,24***</b> 7,72
<b>Index Mitgliedschaft</b> (1 = viele genutzt, 0 = wenige genutzt)	0,05 0,29
<b>Index Informationsquellen</b> (1 = viele genutzt, 0 = wenige genutzt)	0,16 2,32
<b>R<sup>a</sup></b>	0,150
<b>Normbetrieb Wahrscheinlichkeit Erfolg</b>	0,6177

a) Pseudo R<sup>2</sup>, \*\*\*hoch signifikant auf dem 1%-Niveau, \*\*signifikant auf dem 5%-Niveau, \*schwach signifikant auf dem 10%-Niveau, Wald-Statistik-Werte in Klammern, Konstanten nicht angeführt

Tabelle 84: Multivariate Analyse der Indizes der nicht-marktförmigen Austauschbeziehungen auf die Kooperationsentscheidung

Die Ergebnisse der multivariaten Analysen bestätigen zumindest zum Teil das Ergebnis der bivariaten Analysen. Es besteht ein hoch signifikanter Zusammenhang zwischen der Nutzung der Unterstützungsleistung durch öffentliche Stellen in hohem Maße und der Entscheidung eines Unternehmens Kooperationen einzugehen oder nicht. Werden von einem Unternehmen mehr als zwei Unterstützungsleistungen aus dem Bereich der öffentlichen Stellen genutzt, so steigt die Wahrscheinlichkeit, dass dieses Unternehmen zu den Kooperationsbetrieben gehört um 24 Prozent.

Weitere signifikante Zusammenhänge zwischen den Indizes nicht-marktförmiger Austauschbeziehungen und der Kooperationsentscheidung können im Rahmen der multivariaten Analyse nicht festgestellt werden. Bzgl. des Zusammenhangs zwischen der Inanspruchnahme von Informationsquellen und der Kooperationsentscheidung zeigt sich allerdings, dass auch im Rahmen der multivariaten Analyse ein positiver Einheitseffekt berechnet werden konnte und zudem die Signifikanzgrenze nur leicht verfehlt wurde.

Bei der statistischen Überprüfung des Zusammenhangs zwischen der Inanspruchnahme einzelner nicht-marktförmiger Austauschbeziehungen auf die Kooperationsentscheidung zeigt sich nach multivariaten Analysen folgendes Ergebnis:

	<b>Kooperation ja/nein (N=177)</b>
<b>k.D. Steuerberater/Wirtschaftsprüfer</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,09 (0,75)
<b>k.D. Rechtsanwalt</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,09 (1,67)
<b>k.D. Bank</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	-0,03 (0,26)
<b>k.D. Unternehmensberater</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,04 (0,46)
<b>k.D. Werbe-, Eventagenturen</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	-0,00 (0,01)
<b>k.D. Multimediaunternehmen</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,04 (0,34)
<b>ö.S. Wirtschaftsförderung</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,07 (1,02)
<b>ö.S. Gründungshelfer</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	-0,00 (0,00)
<b>ö.S. Technologie/Gründerzentren</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,04 (0,31)
<b>ö.S. Forschungsinstitute</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,06 (0,28)
<b>ö.S. Hochschulen</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	-0,02 (0,07)
<b>ö.S. Schulungs- und Beratungseinrichtungen</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	<b>0,50**</b> (3,89)
<b>ö.S. Technologie-, Wissenstransferstellen</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	-0,08 (1,66)

a) Pseudo R<sup>2</sup>, \*\*\*hoch signifikant auf dem 1%-Niveau, \*\*signifikant auf dem 5%-Niveau, \*schwach signifikant auf dem 10%-Niveau, Wald-Statistik-Werte in Klammern, Konstanten nicht angeführt

Tabelle 85, Teil A<sup>512</sup>: Multivariate Analyse der umfeldbezogenen Erfolgsfaktoren auf die Kooperationsentscheidung/  
Teil 2 – Gründungsinfrastruktur

<sup>512</sup> Die Fortsetzung der Tabelle 85 in Teil B finden Sie auf der folgenden Seite

	<b>Kooperation ja/nein (N=177)</b>
<b>Mitglied Kammer</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	-0,04 (1,23)
<b>Mitglied Berufsverband</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	-0,02 (0,19)
<b>Mitglied Wirtschaftsverband</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	<b>0,19*</b> (3,55)
<b>Mitglied Verein</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,15 (1,87)
<b>Iq. Messen/Kongresse</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	<b>0,32***</b> (9,70)
<b>Iq. Informations-/Fortbildungsveranstaltungen</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,06 (1,20)
<b>Iq. Rekrutierung Spezialisten</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	-0,02 (0,09)
<b>Iq. Erwerb von Lizenzen</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,10 (0,78)
<b>Iq. Beteil./Kauf innovativ. Unternehmen</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,00 (0,00)
<b>Iq. Internet</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,02 (0,15)
<b>R<sup>a)</sup></b>	0,331
<b>Normbetrieb Wahrscheinlichkeit Erfolg</b>	0,117

a) Pseudo R<sup>2</sup>, \*\*\*hoch signifikant auf dem 1%-Niveau, \*\*signifikant auf dem 5%-Niveau, \*schwach signifikant auf dem 10%-Niveau, Wald-Statistik-Werte in Klammern, Konstanten nicht angeführt

Tabelle 85, Teil B: Multivariate Analyse der umfeldbezogenen Erfolgsfaktoren auf die Kooperationsentscheidung/  
Teil 2 – Gründungsinfrastruktur

Deutlich wird, dass sich die Wahrscheinlichkeit eines Unternehmens, zu den Kooperationsunternehmen zu gehören, signifikant erhöht, wenn es die Unterstützung durch öffentliche Schulungs- und Beratungseinrichtungen in Anspruch genommen hat. Ebenso signifikant und positiv wirkt sich die Inanspruchnahme der Informationsquelle Messen und Kongresse auf die Kooperationsentscheidung aus. So ist ein Unternehmen, welches nach der Gründung die Informationsquelle Messen und Kongresse genutzt hat, mit einer signifikant höheren Wahrscheinlichkeit ein Kooperationsunternehmen, als ein Unternehmen, welches diese Informationsquelle nicht genutzt hat.

Zwischen den weiteren Möglichkeiten der externen Ressourcenerweiterung und der Kooperationsentscheidung zeigen sich keine signifikanten Zusammenhänge.

### 7.2.1.3 Interaktionseffekte zwischen nicht-marktförmigen Austauschbeziehungen und der Wahl verschiedener Kooperationspartner

Ein weiterer interessanter zu überprüfender Aspekt ist, inwieweit sich nicht-marktförmige Austauschbeziehungen auf die Wahl bestimmter Kooperationspartner bzw. die Vielfalt der Kooperationspartner auswirken (These 2.3, vgl. Kapitel 5.6.1). Diesbzgl. Wird der Einfluss der Indizes der vier Gruppen nicht-marktförmiger externer Ressourcenquellen auf die fünf Indizes der Gruppen verschiedener Kooperationspartner untersucht.

Der Index der Kooperationspartner aus dem interindustriellen Bereich muss für die Untersuchung dieses Zusammenhangs umkodiert werden. Dieser Dummy war bisher so kodiert ist, dass alle Unternehmen mit einer Eins kodiert wurden, welche einen interindustriellen Kooperationspartner haben. Da dies der Bedingung für die engere Kooperationsdefinition entspricht, um einen Betrieb als Kooperationsbetrieb zu identifizieren, würden bei dieser Kodierung alle Unternehmen eine Eins erhalten. Daher wird

der Dummy Kooperation-Interindustriell im Folgenden enger definiert. Eine Null erhalten jetzt auch die Unternehmen, welche nur einen interindustriellen Partner hatten und eine Eins die Unternehmen, die mehr als nur einen interindustriellen Partner hatten.

	Index Kp. „weak ties“ (N=138)	Index Kp. „strong ties“ (N=138)	Index Kp. Interindustriell (N=138)	Index Kp. Wissenschaft (N=138)	Index Kp. Öffentliche Stellen (N=138)
<b>Index kommerzielle Dienstleister</b> (1 = 5 bis 6, 0 = 0 bis 4)	<b>-0,24**</b> (4,67)	0,07 0,66	<b>0,24**</b> 5,24	0,03 0,14	0,04 0,21
<b>Index öffentliche Stellen</b> (1 = 2 bis 7, 0 = 0 bis 1)	0,05 0,57	-0,05 0,39	<b>0,16*</b> 3,26	0,12 2,11	<b>-0,12*</b> (3,33)
<b>Index Mitgliedschaft</b> (1 = 2 bis 4, 0 = 0 bis 1)	0,03 0,21	-0,14 2,30	-0,01 0,02	-0,07 0,76	<b>0,25***</b> (7,73)
<b>Index Informations- quellen</b> (1= 4 bis 6, 0 = 0 bis 3)	<b>0,10*</b> (3,21)	0,05 0,35	0,00 0,00	0,10 1,22	<b>0,26***</b> (6,86)
<b>R<sup>a)</sup></b>	0,111	0,030	0,118	0,049	0,216
<b>Normbetrieb Wahrschein- lichkeit Erfolg</b>	0,8603	0,6495	0,6556	0,3056	0,2579

a) Pseudo R<sup>2</sup>, \*\*\*hoch signifikant auf dem 1%-Niveau, \*\*signifikant auf dem 5%-Niveau, \*schwach signifikant auf dem 10%-Niveau, Wald-Statistik-Werte in Klammern, Konstanten nicht angeführt

Tabelle 86: Multivariate Analyse der Indizes der nicht-marktförmigen Austauschbeziehungen auf die Indizes der Gruppen der Kooperationspartner

Der Index der kommerziellen Dienstleister zeigt signifikante Wirkungen in zweierlei Richtung auf die Wahl der Kooperationspartner:

Einerseits übt er signifikant negativen Einfluss aus auf die Wahl von Kooperationspartnern aus dem Bereich der „weak ties“. Andererseits hat er signifikant positiven Einfluss auf die Wahl von interindustriellen Kooperationspartnern. So wird deutlich, dass eine signifikant höhere Wahrscheinlichkeit besteht, mit mehr als nur einem Partnern aus dem interindustriellen Bereich zu kooperieren, sofern viele kommerzielle Dienstleister in Anspruch genommen werden.

Diese Effekte sind logisch erklärbar. Geht man davon aus, dass Unternehmen externe Ressourcen benötigen, so muss dieser Bedarf in irgendeiner Art und Weise gedeckt werden. Im unternehmerischen Umfeld kann dieser Bedarf grundsätzlich über den Zugriff auf kommerzielle Dienstleister, öffentliche Stellen, Mitgliedschaften in Institutionen und anderweitige Informationsquellen oder aber auch die kooperative Austauschbeziehungen gedeckt werden. Wenn ein Unternehmen nun sehr viele kommerzielle Dienstleister in Anspruch nimmt, so bietet sich in erhöhtem Maße die Gelegenheit persönliche Kontakte zu knüpfen und Informationen zu sammeln, so dass potentielle Kooperationspartner kennen gelernt werden können. Die Nutzung einer Vielzahl kommerzieller Dienstleister kann also entweder als eine Art Vermittlung von potentiellen Kooperationspartnern oder sogar direkt als eine Art Vorstufe kooperativer Austauschbeziehungen im interindustriellen Bereich angesehen werden. So können bisherige externe Dienstleister zukünftige Kooperationspartner sein. Zum anderen werden offensichtlich Ratschläge und Hilfeleistungen von Partnern aus dem Bereich der „weak ties“ immer unwichtiger, je mehr kommerzielle Dienstleister in Anspruch genommen werden. Die Inanspruchnahme externer professioneller Dienstleister substituiert in gewissem Sinne die Kooperation mit Partnern aus dem Bereich der „weak ties“.

Für den Zusammenhang zwischen dem Index der externen Unterstützung durch öffentliche Stellen und den verschiedenen Indizes der Kooperationspartner lässt sich in dieser Studie kein signifikanter Zusammenhang nachweisen.

Der Index der externen Unterstützung durch Mitgliedschaften wirkt sich hingegen hoch signifikant auf die Kooperation mit Partnern aus dem Bereich der öffentlichen Stellen aus. So erhöht sich die Wahr-

scheinlichkeit mit Partnern aus dem Bereich der öffentlichen Stellen zu kooperieren signifikant für die Unternehmen, die nach der Unternehmensgründung in mehr als in nur einer Institution Mitglied waren. Dieser Zusammenhang ist nachvollziehbar, da Verbände und Kammern sich ohnehin in einem Schnittmengenbereich zwischen den öffentlichen Stellen und der privaten Wirtschaft bewegen. Die Aufgabe solcher Verbände ist es, die Unternehmen mit Informationen u.a. auch über die Fördermöglichkeiten der öffentlichen Hand zu versorgen. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass durch diese weitergetragenen Informationen an die Unternehmen auch eine verstärkte Nutzung solcher Kooperationen mit öffentlichen Stellen folgt.

Diese Informationen über die Möglichkeiten der Kooperation mit öffentlichen Stellen können auch über anderweitige Informationsquellen eingeholt werden. So wirkt sich auch die Inanspruchnahme von vielen Informationsquellen ebenso hoch signifikant auf die Kooperation mit Partnern aus dem Bereich der öffentlichen Stellen aus.

## 7.2.2 Effekte von Kooperationen

### 7.2.2.1 Wirtschaftlichkeitseffekte von Kooperationen und Wettbewerbsvorteile

Überprüft werden soll in diesem Kapitel der Zusammenhang zwischen verschiedenen Kooperationspartnern, der Kooperationsintensität, der Anzahl der Kooperationspartner, der branchenübergreifenden Kooperation sowie der Situation, in der Kooperationen eingegangen wurden, auf die verschiedenen Wettbewerbsvorteile, welche durch Kooperationen erzielt werden können (These 2.4, vgl. Kapitel 5.6.2). Diese Wettbewerbsvorteile entsprechen den im dritten Kapitel (vgl. Kapitel 3.3.2) ausführlich dargestellten durch Kooperationen zu erzielenden Effekten. In diesem Kapitel geht es um die multivariate Analyse des Zusammenhangs zwischen den verschiedenen Charakteristika von Kooperationsbeziehungen und den Wirtschaftlichkeitseffekten von Kooperationen. Die folgenden Wettbewerbsvorteile: Kostenvorteile, Zeitvorsprung, Qualitätsverbesserung, und Erweiterung der Produktpalette entsprechen den im Kapitel 3.3.2 besprochenen Wirtschaftlichkeitseffekten. Dabei ist zu berücksichtigen, dass der Wettbewerbsvorteil „Erweiterung der Produktpalette“ nur einer der verschiedenen Flexibilitätskomponenten entspricht (vgl. Kapitel 3.3.2.5).

	Kostenvorteile (N=127)	Zeitvorsprung (N=127)	Qualitäts- verbesserung (N=127)	Erweiterung Produktpalette (N=127)
<b>Kp. Früherer Arbeitgeber</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,02 0,06	-0,00 0,07	0,01 0,23	-0,00 0,10
<b>Kp. Früherer Arbeitskollege</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	-0,06 2,35	-0,02 1,07	-0,01 1,39	<b>-0,01*</b> 3,43
<b>Kp. Selbstständige Bekannte</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	-0,03 0,52	<b>-0,04**</b> 4,32	-0,00 0,72	0,01 0,78
<b>Kp. Ehe-/Lebenspartner</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	<b>0,16*</b> 2,70	0,00 0,01	-0,00 0,26	0,01 0,72
<b>Kp. Eltern</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,03 0,19	<b>-0,04*</b> 3,06	-0,00 0,48	-0,00 0,14
<b>Kp. Verwandte/Freunde</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	-0,04 0,67	-0,01 0,16	-0,00 0,04	-0,00 0,67

a) Pseudo R<sup>2</sup>, \*\*\*hoch signifikant auf dem 1%-Niveau, \*\*signifikant auf dem 5%-Niveau, \*schwach signifikant auf dem 10%-Niveau, Wald-Statistik-Werte in Klammern, Konstanten nicht angeführt

Tabelle 87, Teil A<sup>513</sup>: Multivariate Analyse der Kooperationscharakteristika auf Wirtschaftlichkeitseffekte

<sup>513</sup> Die Fortsetzung der Tabelle 87 in den Teilen B und C finden Sie auf den folgenden Seiten

	Kostenvorteile (N=127)	Zeitvorsprung (N=127)	Qualitäts- verbesserung (N=127)	Erweiterung Produktpalette (N=127)
<b>Kp. Kunden</b>	0,04	0,05	0,00	0,01
(1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,42	1,04	0,00	0,54
<b>Kp. Produktlieferanten</b>	0,00	0,02	-0,00	<b>0,03*</b>
(1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,00	0,24	0,77	3,38
<b>Kp. Dienstleister</b>	0,02	0,01	0,00	0,01
(1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,13	0,19	0,11	0,49
<b>Kp. Firmen der gleichen Branche</b>	-0,01	-0,00	0,01	<b>0,03*</b>
(1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,02	0,02	0,56	2,89
<b>Kp. Firmen aus anderen Branchen</b>	0,03	-0,03	-0,01	-0,00
(1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,19	1,17	0,22	0,87
<b>Kp. Hochschulen</b>	0,11	0,01	0,01	0,00
(1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	1,43	0,10	0,46	0,06
<b>Kp. Außeruniversitäre Forschungseinrichtung</b>	-0,04	0,10	0,01	0,01
(1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,17	0,86	0,08	0,13
<b>Kp. Technologie /Wissenstransferstelle</b>	-0,02	-0,00	-0,00	<b>-0,01*</b>
(1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,03	0,00	0,08	2,86
<b>Kp. regionale Initiative</b>	0,14	0,03	-0,01	-0,00
(1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	1,23	0,31	0,72	0,03
<b>Kp. Berufsverband</b>	-0,07	0,06	-0,00	<b>-0,01***</b>
(1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	1,66	0,50	0,00	7,84
<b>Kp. Wirtschaftsverband</b>	0,07	-0,01	0,00	<b>0,19***</b>
(1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,54	0,23	0,19	8,67
<b>Kp. Kammer</b>	-0,06	-0,00	-0,00	-0,00
(1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	1,34	0,01	0,02	0,00
<b>Kp. Verein</b>	<b>-0,09**</b>	-0,03	-0,00	0,01
(1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	4,77	1,48	0,00	0,19
<b>Kp. sonstige</b>	0,07	0,09	0,01	-0,01
(1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,10	0,42	0,08	0,17
<b>Kooperationsintensität</b>	0,14	<b>0,14*</b>	-0,00	-0,00
(1 = regelmäßig, 0 = selten)	1,98	2,77	0,72	0,39
<b>Anzahl der Kooperationspartner</b>	<b>0,17*</b>	0,01	0,03	0,02
(1 = 7 und mehr, 0 = 1 bis 6)	3,38	0,15	2,25	1,52
<b>Branchenübergreifende Kooperation</b>	0,01	-0,01	0,01	<b>0,04*</b>
(1 = ja, 0 = nein)	0,01	0,33	0,85	3,50
<b>Situation, in der Kooperation einge- gangen (1 = Vorbeugung, 0 = Probleme/Ergänzung Gesch.)</b>	0,10	0,04	-0,00	-0,00
	1,52	0,95	0,19	0,50

a) Pseudo R<sup>2</sup>, \*\*\*hoch signifikant auf dem 1%-Niveau, \*\*signifikant auf dem 5%-Niveau, \*schwach signifikant auf dem 10%-Niveau, Wald-Statistik-Werte in Klammern, Konstanten nicht angeführt

Tabelle 87, Teil B: Multivariate Analyse der Kooperationscharakteristika auf Wirtschaftlichkeitseffekte

	Kostenvorteile (N=127)	Zeitvorsprung (N=127)	Qualitäts- verbesserung (N=127)	Erweiterung Produktpalette (N=127)
<b>Inhalt Produktentwicklung</b> (1 = ja, 0 = nein)	<b>-0,07*</b> 3,68	0,01 0,19	0,00 0,03	0,00 0,02
<b>Inhalt Grundlagenforschung</b> (1 = ja, 0 = nein)	0,05 0,13	-0,00 0,00	-0,01 0,34	0,05 1,53
<b>Inhalt Angewandte Forschung</b> (1 = ja, 0 = nein)	-0,05 0,52	<b>-0,04*</b> 3,57	-0,00 0,04	-0,00 0,45
<b>Inhalt Produktion/ Dienstleistungserstellung</b> (1 = ja, 0 = nein)	0,02 0,06	<b>0,21**</b> 4,11	0,01 0,48	0,01 1,17
<b>Inhalt Einkauf/Logistik</b> (1 = ja, 0 = nein)	0,15 1,86	-0,02 0,53	-0,01 1,88	0,00 0,03
<b>Inhalt Marketing/Vertrieb</b> (1 = ja, 0 = nein)	0,03 0,19	<b>0,32***</b> 6,77	0,01 0,96	-0,00 0,00
<b>Inhalt Strategie/ Unternehmensplanung</b> (1 = ja, 0 = nein)	-0,02 0,12	-0,00 0,00	<b>0,03*</b> 3,28	0,03 2,39
<b>Inhalt Aus/Weiterbildung</b> (1 = ja, 0 = nein)	0,05 0,31	-0,03 1,74	<b>0,04*</b> 3,02	0,00 0,14
<b>Inhalt Erfahrungsaustausch</b> (1 = ja, 0 = nein)	0,04 0,25	<b>-0,04**</b> 5,14	-0,00 0,21	-0,00 1,97
<b>Ziel Synergieeffekte</b> (1 = angestrebt, 0 = nicht angestrebt)	0,22 1,29	-0,01 0,11	0,02 0,42	0,02 0,45
<b>Ziel Kapazitätsausweitung</b> (1 = angestrebt, 0 = nicht angestrebt)	-0,04 0,43	<b>0,16*</b> 3,36	0,03 1,70	<b>0,03*</b> 3,18
<b>Ziel Kompetenzerweiterung</b> (1 = angestrebt, 0 = nicht angestrebt)	-0,07 2,01	-0,01 0,08	<b>0,09*</b> 3,63	0,03 1,66
<b>Ziel Stärkung der Finanzbasis</b> (1 = angestrebt, 0 = nicht angestrebt)	0,04 0,23	0,05 0,81	-0,00 0,03	-0,01 3,73
<b>Ziel Erweiterung der Wissensbasis</b> (1 = angestrebt, 0 = nicht angestrebt)	-0,01 0,02	0,02 0,21	-0,00 0,29	-0,00 0,56
<b>Ziel Risikoteilung</b> (1 = angestrebt, 0 = nicht angestrebt)	0,05 0,46	-0,02 0,59	0,00 0,11	0,02 2,38
<b>Ziel Nutzung Fördermittel/ -programme</b> (1 = angestrebt, 0 = nicht angestrebt)	-0,05 0,52	0,04 0,37	0,02 0,67	-0,01 0,24
<b>R<sup>a)</sup></b>	0,409	0,422	0,364	0,512
<b>Normbetrieb Wahrscheinlichkeit Erfolg</b>	0,104	0,051	0,022	0,015

a) Pseudo R<sup>2</sup>, \*\*\*hoch signifikant auf dem 1%-Niveau, \*\*signifikant auf dem 5%-Niveau, \*schwach signifikant auf dem 10%-Niveau, Wald-Statistik-Werte in Klammern, Konstanten nicht angeführt

Tabelle 87, Teil C: Multivariate Analyse der Kooperationscharakteristika auf Wirtschaftlichkeitseffekte

Insgesamt lassen sich nur wenige signifikante Zusammenhänge zwischen den Kooperationscharakteristika und den Wirtschaftlichkeitseffekten von Kooperationen feststellen. Dennoch lassen sich in Kombination dieser signifikanten Ergebnisse mit den errechneten Einzeleffekten, wenn auch zum Teil unter Vorbehalt, Handlungsempfehlungen für neugegründete Unternehmen geben.

Für solche Unternehmen, welche durch das Eingehen von Kooperationen primär **Kostenvorteile** erzielen wollen, können - jedenfalls statistisch betrachtet - aufgrund der Signifikanz der Ergebnisse folgende Ratschläge erteilt bzw. folgende Kooperationspräferenz angeraten werden:

Empfehlenswert ist die Kooperation mit dem Ehe-/Lebenspartner, da sich diese schwach signifikant positiv auf die Kostenvorteile auswirkt. Ebenso schwach signifikant positiv wirkt sich die Kooperation mit mehr als 6 Kooperationspartnern aus.

Erst in zweiter Linie ist Unternehmern anzuraten, zur Erzielung von Kostenvorteilen die Kooperationen wie folgt zu gestalten:

Zu der Kooperation mit Hochschulen bzw. regionalen Initiativen kann unter Vorbehalt geraten werden, da sich hier jeweils positive Einheitseffekte berechnen ließen. Ebenso kann die Kooperationsintensität berücksichtigend, zu einer regelmäßigen Kooperation geraten werden. Auch die problemvorbeugende Kooperation erweist sich in der multivariaten Analyse als Kostenvorteile positiv beeinflussend. Ebenfalls unter Vorbehalt geraten werden kann dazu, eine Kooperation auf dem Gebiet Einkauf und Logistik einzugehen, sowie sich die Erzielung von Synergieeffekten als das Ziel einer Kooperationsbeziehung zu setzen. Für diese beiden Gestaltungselemente berechnen sich ebenso positive Einheitseffekte im Zusammenhang zur Erzielung von Kostenvorteilen.

Abgeraten werden kann hingegen bzgl. der Erzielung von Kostenvorteilen von einer Kooperation mit Vereinen sowie von einer Kooperation auf dem Gebiet der Produktentwicklung. Diese beiden Gestaltungselemente der Kooperation wirken sich signifikant bzw. schwach signifikant negativ auf die Erzielung von Kostenvorteilen aus.

Will ein Unternehmen primär **Zeitvorteile** erzielen, so kann Unternehmen zu Kooperationen in folgender Hinsicht geraten werden:

Deutlich wird, dass sich Kooperationen auf dem Gebiet der Produktion und Dienstleistungserstellung sowie auf dem Gebiet Marketing und Vertrieb signifikant bzw. hoch signifikant positiv auf die Erzielung eines Zeitvorsprungs auswirken. Schwach signifikant positiv wirken sich zudem die Kooperationsintensität im Sinne einer regelmäßigen Kooperation sowie das Anstreben des Zieles der Kapazitätsausweitung auf die Erzielung von Zeitvorteilen aus.

Abgeraten werden kann zur Erzielung von Zeitvorteilen von der Kooperation mit Selbstständigen Bekannten und Kooperationen auf dem Gebiet des Erfahrungsaustausches. Diese wirken sich signifikant negativ auf die Erzielung eines Zeitvorsprungs aus.

Signifikante Zusammenhänge zwischen den Kooperationscharakteristika und der Erzielung einer **Qualitätsverbesserung** können im Rahmen der multivariaten Analyse in dieser Studie nicht nachgewiesen werden. Dennoch kann man zumindest anhand der drei berechneten schwach signifikanten Effekte einige Ratschläge ableiten:

So kann unter Vorbehalt empfohlen werden Kooperationen auf dem Gebiet der Strategie- und Unternehmensplanung einzugehen. Auch die Kooperation, welche die Aus- und Weiterbildung zum Inhalt hat, weist einen schwach signifikanten positiven Zusammenhang zur Erzielung einer Qualitätsverbesserung auf. Zudem kann empfohlen werden, im Rahmen von Kooperationen das Ziel der Kompetenzerweiterung anzustreben. Auch hierfür ergab sich ein schwach signifikant positiver Einheitseffekt.

Strebt ein Unternehmen die **Erweiterung der Produktpalette** an, so können folgende Gestaltungsempfehlungen gegeben werden:

Auf die Erweiterung der Produktpalette wirkt sich offensichtlich die Kooperation mit Wirtschaftsverbänden hoch signifikant positiv aus. Unternehmen, die mit Wirtschaftsverbänden kooperieren, weisen eine hoch signifikant größere Wahrscheinlichkeit auf, eine Erweiterung der Produktpalette erzielen zu können, als Unternehmen, die nicht mit diesem Partner kooperieren. Eine Kooperation mit diesem Partner kann ausdrücklich empfohlen werden.

Schwach signifikant positiv wirkt sich die Kooperation mit Produktlieferanten sowie mit Firmen der gleichen Branche aus. Zudem beeinflusst die branchenübergreifende Kooperation ebenso schwach signifikant positiv die Erweiterung der Produktpalette. Und auch das Ziel der Kapazitätsausweitung zeigt einen schwach signifikanten positiven Einheitseffekt. Von diesen Gestaltungselementen darf allerdings nicht zuviel erwartet werden. So sind all die soeben genannten schwach signifikanten positiven Einheitseffekte von nur sehr geringer Größenordnung.

Wenn die Erweiterung der Produktpalette erzielt werden soll, kann folgende Empfehlung gegeben werden: Dringlich abzuraten ist von der Kooperation mit Berufsverbänden. Unternehmen, die mit Berufsverbänden kooperieren, weisen eine hoch signifikant niedrigere Wahrscheinlichkeit auf, eine Erweiterung der Produktpalette zu realisieren.

Zudem ergeben sich noch zwei schwach signifikant negative Einheitseffekte von äußerst geringer Größenordnung für die Kooperation mit früheren Arbeitskollegen und mit Technologie- und Wissenstransferstellen. Von diesen Kooperationspartnern kann also, sofern eine Erweiterung der Produktpalette angestrebt wird, eher abgeraten werden.

### 7.2.2.2 Gesamtunternehmerische Effekte von Kooperationen und Wettbewerbsvorteile

Überprüft werden soll in diesem Kapitel der Zusammenhang zwischen verschiedenen Kooperationspartnern, der Kooperationsintensität, der Anzahl der Kooperationspartner, der branchenübergreifenden Kooperation sowie der Situation in der Kooperationen eingegangen wurden auf die verschiedenen Wettbewerbsvorteile, welche durch Kooperationen erzielt werden können (These 2.4). Diese Wettbewerbsvorteile entsprechen den im dritten Kapitel (vgl. Kapitel 3.3.3) ausführlich dargestellten durch Kooperationen zu erzielenden Effekten. In diesem Kapitel geht es um die multivariate Analyse des Zusammenhangs zwischen den verschiedenen Charakteristika von Kooperationsbeziehungen und den Gesamtunternehmerischen Effekten von Kooperationen. Die folgenden Wettbewerbsvorteile: Innovationsfähigkeit, Wissenszugang, Zugang zu neuen Märkten sowie die Imageaufwertung entsprechen den im Kapitel 3.3.3 besprochenen gesamtunternehmerischen Effekten.

Bzgl. der Wettbewerbsvorteile der Erschließung neuer Vertriebswege, Beschaffungsmärkte sowie Absatzmärkte zeigen sich keine signifikanten Zusammenhänge zwischen diesen und den Gestaltungselementen kooperativer Austauschbeziehungen. Diese werden daher nicht in der Ergebnispräsentation berücksichtigt.

	Innovationsvorteile (N=127)	Wissenszugang (N=127)	Zugang zu neuen Geschäftsfeldern (N=127)	Imageaufwertung (N=127)
<b>Kp. Früherer Arbeitgeber</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	-0,00 0,11	0,08 1,46	<b>-0,01**</b> 5,20	-0,07 2,60
<b>Kp. Früherer Arbeitskollege</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	-0,01 2,53	-0,04 2,53	<b>0,03*</b> 3,37	-0,03 0,28
<b>Kp. Selbstständige Bekannte</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,00 0,00	0,11 2,07	<b>0,03*</b> 3,19	<b>-0,10**</b> 5,76
<b>Kp. Ehe-/Lebenspartner</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,01 0,31	0,05 0,87	<b>-0,01*</b> 3,33	0,09 0,71
<b>Kp. Eltern</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	<b>-0,01***</b> 7,05	-0,01 0,10	0,00 0,15	0,00 0,01
<b>Kp. Verwandte/Freunde</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,01 0,54	-0,04 1,77	0,01 0,95	<b>-0,09**</b> 5,71
<b>Kp. Kunden</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,01 1,03	-0,03 1,33	-0,01 2,13	0,05 0,44
<b>Kp. Produktlieferanten</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,00 0,64	-0,04 2,14	<b>0,03*</b> 3,16	0,13 1,53
<b>Kp. Dienstleister</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,00 0,06	-0,01 0,06	0,01 1,12	0,00 0,02
<b>Kp. Firmen der gleichen Branche</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,00 0,25	0,03 0,52	0,00 0,01	-0,03 0,34
<b>Kp. Firmen aus anderen Branchen</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,03 1,37	0,06 0,97	0,00 0,48	0,18 2,31

a) Pseudo R<sup>2</sup>, \*\*\*hoch signifikant auf dem 1%-Niveau, \*\*signifikant auf dem 5%-Niveau, \*schwach signifikant auf dem 10%-Niveau, Wald-Statistik-Werte in Klammern, Konstanten nicht angeführt

Tabelle 88, Teil A<sup>514</sup>: Multivariate Analyse der Kooperationscharakteristika auf Gesamtunternehmerische Effekte

<sup>514</sup> Die Fortsetzung der Tabelle 88 in den Teilen B und C finden Sie auf den folgenden Seiten

	Innovations- vorteile (N=127)	Wissens- zugang (N=127)	Zugang zu neuen Ge- schäftsfeldern (N=127)	Image- aufwertung (N=127)
<b>Kp. Hochschulen</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,00 0,07	-0,02 0,32	0,00 0,33	-0,06 1,40
<b>Kp. Außeruniversitäre Forschungseinrichtung</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	<b>0,53**</b> 5,79	0,05 0,19	0,10 0,09	-0,03 0,08
<b>Kp. Technologie/ Wissenstransferstelle</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,00 0,08	0,00 0,00	0,05 1,15	-0,09 1,36
<b>Kp. regionale Initiative</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,00 0,73	-0,03 0,39	-0,01 2,05	0,13 0,69
<b>Kp. Berufsverband</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,02 0,64	0,04 0,28	0,00 0,01	0,01 0,03
<b>Kp. Wirtschaftsverband</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,00 0,00	0,04 0,28	0,00 0,05	0,11 1,02
<b>Kp. Kammer</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	0,01 1,88	-0,05 2,56	0,00 0,01	-0,06 1,16
<b>Kp. Verein</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	<b>-0,01*</b> 3,23	0,15 2,26	<b>0,05**</b> 5,42	0,03 0,17
<b>Kp. sonstige</b> (1 = genutzt, 0 = nicht genutzt)	-0,00 0,27	0,85 0,06	0,00 0,12	0,87 0,12
<b>Kooperationsintensität</b> (1 = regelmäßig, 0 = selten)	<b>0,16**</b> 4,26	-0,02 0,31	0,00 0,54	<b>0,29**</b> 4,96
<b>Anzahl der Kooperationspartner</b> (1 = 7 und mehr, 0 = 1 bis 6)	<b>0,53***</b> 9,81	<b>0,23**</b> 5,52	0,00 0,62	0,00 0,01
<b>Branchenübergreifende Kooperation</b> (1 = ja, 0 = nein)	0,00 0,07	-0,01 0,16	0,00 0,05	-0,05 0,81
<b>Situation, in der Kooperation einge- gagen</b> (1 = Vorbeugung, 0 = Proble- me/Ergänzung Gesch.)	0,00 0,17	-0,02 0,51	0,00 0,11	-0,03 0,38
<b>Inhalt Produktentwicklung</b> (1 = ja, 0 = nein)	-0,01 1,07	0,07 1,66	0,01 1,97	0,01 0,08
<b>Inhalt Grundlagenforschung</b> (1 = ja, 0 = nein)	-0,01 0,57	-0,01 0,02	0,03 0,83	0,42 2,10
<b>Inhalt Angewandte Forschung</b> (1 = ja, 0 = nein)	-0,00 0,61	0,19 1,76	0,00 0,04	0,15 0,87
<b>Inhalt Produktion/ Dienstleistungserstellung</b> (1 = ja, 0 = nein)	<b>0,09**</b> 4,83	-0,04 1,47	<b>0,01***</b> 6,71	0,02 0,09
<b>Inhalt Einkauf/Logistik</b> (1 = ja, 0 = nein)	<b>-0,01*</b> 3,07	0,01 0,08	0,01 1,55	<b>-0,10**</b> 4,99
<b>Inhalt Marketing/Vertrieb</b> (1 = ja, 0 = nein)	-0,01 0,30	0,01 0,14	<b>0,03*</b> 3,29	0,08 0,85
<b>Inhalt Strategie/ Unternehmensplanung</b> (1 = ja, 0 = nein)	0,01 1,00	-0,04 1,46	0,00 0,04	<b>0,31**</b> 5,61
<b>Inhalt Aus/Weiterbildung</b> (1 = ja, 0 = nein)	<b>-0,01*</b> 3,73	0,10 1,32	0,00 0,18	0,10 0,77
<b>Inhalt Erfahrungsaustausch</b> (1 = ja, 0 = nein)	0,00 0,21	<b>0,23**</b> 4,58	0,01 0,56	0,02 0,12

a) Pseudo R<sup>2</sup>, \*\*\*hoch signifikant auf dem 1%-Niveau, \*\*signifikant auf dem 5%-Niveau, \*schwach signifikant auf dem 10%-Niveau, Wald-Statistik-Werte in Klammern, Konstanten nicht angeführt

Tabelle 88, Teil B: Multivariate Analyse der Kooperationscharakteristika auf Gesamtunternehmerische Effekte

	Innovations- vorteile (N=127)	Wissens- zugang (N=127)	Zugang zu neuen Ge- schäftsfeldern (N=127)	Image- aufwertung (N=127)
<b>Ziel Synergieeffekte</b>	0,05	0,13	0,02	<b>0,49*</b>
(1 = angestrebt, 0 = nicht angestrebt)	0,88	0,94	0,88	3,80
<b>Ziel Kapazitätsausweitung</b>	<b>-0,01**</b>	-0,01	<b>0,03**</b>	-0,03
(1 = angestrebt, 0 = nicht angestrebt)	5,02	0,13	4,01	0,22
<b>Ziel Kompetenzerweiterung</b>	0,01	-0,01	0,00	-0,02
(1 = angestrebt, 0 = nicht angestrebt)	0,42	0,07	0,00	0,09
<b>Ziel Stärkung der Finanzbasis</b>	-0,01	0,04	0,00	-0,02
(1 = angestrebt, 0 = nicht angestrebt)	2,43	0,38	0,21	0,16
<b>Ziel Erweiterung der Wissensbasis</b>	<b>-0,01***</b>	<b>0,21*</b>	0,00	0,12
(1 = angestrebt, 0 = nicht angestrebt)	8,72	3,55	0,13	1,11
<b>Ziel Risikoteilung</b>	<b>0,13**</b>	0,00	0,00	0,14
(1 = angestrebt, 0 = nicht angestrebt)	5,43	0,01	0,46	1,25
<b>Ziel Nutzung Fördermittel /-programme</b>	0,08	-0,04	<b>-0,01*</b>	-0,07
(1 = angestrebt, 0 = nicht angestrebt)	2,62	0,70	3,62	0,82
<b>R<sup>a)</sup></b>	0,625	0,454	0,530	0,548
<b>Normbetrieb Wahrscheinlichkeit Erfolg</b>	0,014	0,077	0,010	0,116

a) Pseudo R<sup>2</sup>, \*\*\*hoch signifikant auf dem 1%-Niveau, \*\*signifikant auf dem 5%-Niveau, \*schwach signifikant auf dem 10%-Niveau, Wald-Statistik-Werte in Klammern, Konstanten nicht angeführt

Tabelle 88, Teil C: Multivariate Analyse der Kooperationscharakteristika auf Gesamtunternehmerische Effekte

Für solche Unternehmen, welche durch das Eingehen von Kooperationen primär **Innovationsvorteile** erzielen wollen, können - jedenfalls statistisch betrachtet - aufgrund der Signifikanz der Ergebnisse folgende Ratschläge erteilt bzw. folgende Kooperationspräferenz angeraten werden:

Empfehlenswert ist die Kooperation mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen, da diese sich signifikant positiv auf die Innovationsvorteile auswirkt. Ebenso signifikant bzw. hoch signifikant positiv wirken sich die regelmäßige Kooperation bzw. die Kooperation mit einer Anzahl von mehr als sechs Kooperationspartnern aus. Auch Kooperationen mit dem Gegenstand der Produktion und Dienstleistungserstellung sowie das Ziel der Risikoteilung im Rahmen von Kooperationen sind zu empfehlen. Auch diese beiden Gestaltungselemente von Kooperationen wirken sich signifikant positiv auf die Erzielung von Innovationsvorteilen aus.

Abgeraten werden kann hingegen von einer Kooperation mit den Eltern sowie den Zielen der Wissens-erweiterung sowie der Kapazitätsausweitung. Diese Gestaltungselemente der Kooperation wirken sich hoch signifikant bzw. signifikant im negativen Sinne auf die Erzielung von Innovationsvorteilen aus. Auch die Kooperation mit Vereinen sollte eher vermieden werden, da sich diesbzgl. ein schwach signifi-kanter negativer Einheitseffekt berechnet. Und auch von den Inhalten Einkauf und Logistik sowie der Aus- und Weiterbildung kann unter Vorbehalt eher abgeraten werden, da sich auch hier schwach signifi-kanter negative Einheitseffekte berechnen ließen.

Will ein Unternehmen **Wissensvorteile** erzielen, so kann diesem Unternehmen folgendes geraten werden:

Es kann eine Kooperation mit mehr als sechs Kooperationspartnern empfohlen werden sowie eine Ko-operation auf dem Gebiet des Erfahrungsaustausches. Diese beiden Gestaltungselemente kooperativer Austauschbeziehungen wirken sich signifikant positiv auf die Erzielung von Wissensvorteilen aus. Schwach signifikant positiv wirkt sich in diesem Zusammenhang auch das Anstreben der Erzielung der Erweiterung der Wissensbasis aus.

Erst in zweiter Linie ist Unternehmen unter Vorbehalt die Kooperation mit selbstständigen Bekannten sowie die Kooperation auf dem Gebiet der angewandten Forschung zu empfehlen. Für diese kooperati-onsgestaltenden Elemente errechneten sich positive Einheitseffekte.

Ist das primäre Ziel eines Unternehmens der **Zugang zu neuen Geschäftsfeldern**, so kann man folgende Gestaltungsempfehlungen geben:

Auf den Zugang zu neuen Geschäftsfeldern wirken sich vor allem die Kooperation mit Vereinen, die Kooperation auf dem Gebiet der Produktion und Dienstleistungserstellung sowie das angestrebte Ziel der Kapazitätsausweitung signifikant positiv aus. Diese Gestaltungselemente der Kooperation gilt es bzgl. des angestrebten Zugangs zu neuen Geschäftsfeldern zu berücksichtigen. Eine Kooperation mit Produktlieferanten sowie auf dem Gebiet Marketing und Vertrieb ist bzgl. der Erzielung des Zugangs zu neuen Geschäftsfeldern anzustreben. Dort berechnen sich positive signifikante Einheitseffekte.

Ein signifikanter negativer Zusammenhang konnte zwischen der Kooperation mit dem früheren Arbeitgeber und dem Zugang zu neuen Geschäftsfeldern festgestellt werden. Eine Kooperation mit diesem Partner gilt es zu vermeiden.

Strebt ein Unternehmen vorrangig eine **Aufwertung des Images** an, so kann Folgendes geraten werden: Empfehlenswert ist das Eingehen regelmäßiger Kooperationen. So lässt sich ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen der Kooperationsintensität und der Imageaufwertung eines Unternehmens feststellen. Ebenso empfehlenswert ist es, auf dem Gebiet der Strategie und Unternehmensplanung zu kooperieren. Dieser Kooperationsgegenstand wirkt sich signifikant positiv aus. Die Erzielung von Synergieeffekten wirkt sich zumindest schwach signifikant positiv auf die Imageaufwertung aus. Positive Einheitseffekte können zudem für die Kooperation mit Partnern aus dem Bereich der interindustriellen Kooperationspartner festgestellt werden. So kann die Kooperation mit Produktlieferanten sowie mit Firmen aus anderen Branchen zumindest unter Vorbehalt empfohlen werden.

Negativ wirkt sich hingegen die Kooperation mit selbstständigen Bekannten, die Kooperation mit Verwandten und Freunden sowie Kooperationen auf dem Gebiet des Einkaufs und der Logistik aus. Von diesen Gestaltungselementen kooperativer Austauschbeziehungen kann, sofern eine Imageaufwertung erzielt werden soll, eher abgeraten werden.

### 7.2.3 Interaktionseffekte potentieller Erfolgsfaktoren - Zusammenfassung

Im Rahmen der Analyse der Interaktionseffekte zwischen umfeldbezogenen Erfolgsfaktoren und strategischen Entscheidungen können für die Gesamtstichprobe zusammenfassend folgende Ergebnisse formuliert werden:

Zunächst kann festgestellt werden, dass sowohl der Zugriff auf Ressourcen im unternehmerischen Umfeld als auch die Charakterisierung der Marktstruktur keinen signifikanten Einfluss auf die Kooperationsentscheidung haben. Diese umfeldbezogenen Rahmenbedingungen haben offensichtlich keinen strategische Entscheidung bzw. die Kooperationsentscheidung auslösenden Einfluss.

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

Untersucht man den Einfluss nicht-marktförmiger Austauschbeziehungen differenzierter, so lässt sich ein hoch signifikanter Zusammenhang zwischen dem Index der Nutzung der Unterstützung durch öffentliche Stellen und der Kooperationsentscheidung feststellen. Der Index der Informationsquellen zeigt zumindest einen deutlich positiven Einheitseffekt in Zusammenhang zur Kooperationsentscheidung.

Wird der Zusammenhang zwischen den einzelnen Unterstützungsleistungen und der Kooperationsentscheidung untersucht, so wirken sich die Unterstützung durch Schulungs- und Beratungseinrichtungen sowie die Nutzung der Informationsquelle Messen und Kongresse signifikant bzw. hoch signifikant positiv auf die Kooperationsentscheidung aus.

Des Weiteren wirkt sich die Nutzung bestimmter Gruppen von Unterstützungsleistungen nicht-marktförmiger Austauschbeziehungen auch auf die Wahl bestimmter Gruppen der Kooperationspartner aus:

Im Detail zeigt der Index der kommerziellen Dienstleister signifikante Wirkungen in zweierlei Richtung auf die Wahl der Kooperationspartner. Einerseits übt er negativen Einfluss aus auf die Wahl von Kooperationspartnern aus dem Bereich der „weak ties“. So kann die Nutzung vieler externer kommerzieller Dienstleister als Substitut für Kooperationspartner aus dem Bereich der „weak ties“ angesehen werden. Andererseits hat er signifikant positiven Einfluss auf die Wahl von interindustriellen Kooperationspartnern. Die Nutzung einer Vielzahl kommerzieller Dienstleister kann also eindeutig als Ergänzung kooperativer Austauschbeziehungen im interindustriellen Bereich angesehen werden. So können über kommerzielle Dienstleister Kontakte geknüpft und Netzwerke aufgebaut werden. Aus diesen können Kooperationen entstehen.

Zudem wirken sich die Indizes der externen Unterstützung durch Mitgliedschaften sowie der Inanspruchnahme von vielen Informationsquellen hoch signifikant positiv auf die Kooperation mit Partnern aus dem Bereich der öffentlichen Stellen aus. Auch und gerade der Zugriff auf Informationen und Wissen ob über öffentliche Stellen oder über anderweitige Informationsquellen, bildet eine hervorragende Grundlage für das Entstehen von Kooperationen

Im Rahmen der Analyse der **Wirtschaftlichkeitseffekte** von Kooperationen konnten für die Gesamtstichprobe zusammenfassend folgende Erkenntnisse gewonnen werden:

Im Falle der Beratung eines Unternehmens, welches anstrebt Kostenvorteile zu erzielen, sollte gezielt auf die Wahl der Kooperationspartner, die Anzahl der Kooperationspartner sowie den Inhalt der Kooperation geachtet werden. Von Vorteil ist die Kooperation mit dem Ehe-/Lebenspartner. Es sollte zudem, wenn schon kooperiert wird, mit mehr als sechs Partnern kooperiert werden und eine Kooperation auf dem Gebiet der Produktentwicklung vermieden werden.

Positive Einheitseffekte konnten zudem für Kooperationspartner aus dem wissenschaftlichen Bereich errechnet werden (Hochschulen und regionale Initiativen). Auch die Kooperationsintensität, insbesondere die regelmäßige Kooperation sowie die problemvorbeugende Kooperation, wirken sich positiv auf die Erzielung von Kostenvorteilen aus. Dies gilt auch für die Kooperation auf dem Gebiet Einkauf und Logistik sowie für die Erzielung von Synergieeffekten als Kooperationszweck.

Signifikant negativ auf das Erzielen von Kostenvorteilen wirkt sich die Kooperation mit Vereinen aus.

Will ein Unternehmen einen Zeitvorteil erzielen, so gilt es sich gezielt mit den Gegenstandsbereichen der Kooperation auseinanderzusetzen, da diese entscheidend mitbestimmen, ob ein solcher Zeitvorteil erzielt werden kann. So wirken die Inhalte Produktion und Dienstleistungserstellung sowie Marketing und Vertrieb signifikant bzw. hoch signifikant positiv auf die Erzielung von Zeitvorteilen aus. Zudem kann regelmäßiges Kooperieren empfohlen werden sowie die Zielsetzung der Kapazitätsausweitung im Rahmen kooperativer Austauschbeziehungen.

Signifikant negativ auf die Erzielung von Zeitvorteilen wirkt sich im Gegenzug der Kooperationsinhalt Erfahrungsaustausch aus. Zudem wirken sich die Kooperation mit selbstständigen Bekannten sowie die Kooperation mit Eltern signifikant bzw. schwach signifikant negativ aus.

Für die Erzielung einer Qualitätsverbesserung spielen die Kooperationspartner offensichtlich keine Rolle. Lediglich bestimmte Inhalte von Kooperationen (Strategie/Unternehmensplanung sowie Aus- und Weiterbildung) sind Unternehmen zu empfehlen. Zudem wirkt sich das Erstreben einer Kompetenzerweiterung im Rahmen von Kooperationen schwach signifikant positiv auf die Erzielung einer Qualitätsverbesserung aus und ist daher unter Vorbehalt zu empfehlen.

Aus unternehmensberatender Sicht lassen sich für Unternehmen, welche eine Erweiterung der Produktpalette erzielen möchten, folgende Gestaltungsempfehlungen geben:

Entscheidend sind die Wahl der Kooperationspartner, die Richtung der Kooperation sowie die gesetzten Kooperationsziele. Dringend zu empfehlen ist die Kooperation mit Wirtschaftsverbänden. Diese wirkt sich hoch signifikant positiv auf eine Erweiterung der Produktpalette aus. Zudem ist auch die Kooperation mit interindustriellen Kooperationspartnern zu empfehlen. Insbesondere die Kooperation mit Produktlieferanten und Firmen der gleichen Branche zeigt positive, wenn auch niedrige, Effekte. Die Richtung

der Kooperation betreffend, sind eher branchenübergreifende Kooperationen zu empfehlen. Und auch das Ziel der Kapazitätsausweitung ist zur Erweiterung der Produktpalette durchaus erstrebenswert. Negative Effekte haben hingegen Kooperationen mit Berufsverbänden. Diese sind eher zu vermeiden.

Im Rahmen der Analyse der **gesamtunternehmerischen Effekte** von Kooperationen konnten für die Gesamtstichprobe folgende Erkenntnisse gewonnen werden:

Im Falle der Beratung eines Unternehmens, welches anstrebt, Innovationsvorteile zu erzielen, scheint das gesamte Spektrum der kooperativen Gestaltungselemente von Interesse. Bzgl. der Wahl der Kooperationspartner ist die Kooperation mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen zu empfehlen. Zudem ist die Kooperationsintensität mitentscheidend dafür, ob Innovationsvorteile erzielt werden können. Eine regelmäßige Kooperation ist hier empfehlenswert. Ebenso wirkt sich eine große Anzahl von Kooperationspartnern hoch signifikant positiv auf das Erreichen von Innovationsvorteilen aus. Im Bereich der Inhalte ist der Kooperationsgegenstand Produktion- und Dienstleistungserstellung empfehlenswert. Auch die Zielsetzungen kooperativer Austauschbeziehungen sind zur Erzielung von Innovationsvorteilen relevant. Die Zielsetzung der Risikoteilung steigert die Wahrscheinlichkeit der Erzielung von Innovationsvorteilen signifikant.

Von der Kooperation mit den Eltern und Vereinen ist, sofern Innovationsvorteile erzielt werden sollen, eher abzuraten. Auch von Kooperationen auf den Gebieten Einkauf und Logistik sowie der Aus- und Weiterbildung ist eher abzuraten. Ebenso bringen die Zielsetzungen der Kapazitätsausweitung sowie der Erweiterung der Wissensbasis eher Nachteile und sind daher eher nicht empfehlenswert.

Strebt ein Unternehmen primär den Wissenszugang an, so sollte gezielt auf die Anzahl der Kooperationspartner sowie den Inhalt der Kooperation geachtet werden. Die Zielsetzungen von Kooperationen spielen hier nur eine untergeordnete Rolle. Die Wahl der Kooperationspartner hat kaum Einfluss auf die Erzielung dieses Wettbewerbsvorteils. Die Anzahl der Kooperationspartner sollte größer als sechs sein und die kooperativen Austauschbeziehungen sollten den Erfahrungsaustausch zum Kooperationsgegenstand haben. Das Ziel der Erweiterung der Wissensbasis anzustreben ist aufgrund eines schwach signifikanten positiven Einheitseffektes durchaus empfehlenswert.

Soll ein Zugang zu neuen Geschäftsfeldern erzielt werden, so sind besonders die Kooperationspartner, die Inhalte sowie die Ziele der Kooperation relevant. Den Unternehmen kann folgendes geraten werden: Für eine höhere Wahrscheinlichkeit des Zugangs zu neuen Geschäftsfeldern sprechen die Kooperation mit Vereinen, der Inhalt Produktion/Dienstleistungserstellung sowie das Ziel der Kapazitätsausweitung auf signifikantem Niveau. Auch die Kooperation mit Produktlieferanten ist durchaus empfehlenswert. Ebenso förderlich ist die Kooperation auf dem Gebiet Marketing und Vertrieb.

Signifikant negativ wirkt sich hier die Kooperation mit dem früheren Arbeitgeber aus. Des Weiteren gilt es, wenn man auch die schwach signifikanten Zusammenhänge auf diesen Wettbewerbsvorteil berücksichtigt, die Kooperation mit den Partnern aus dem Bereich der „weak ties“ zu vermeiden.

Bzgl. der Erzielung von Imagevorteilen müssen Unternehmen folgendes beachten:

Zu berücksichtigen ist die Kooperationsintensität. Hier ist eine regelmäßige Kooperation zu empfehlen. Ebenso ist eine Kooperation, welche die Strategie und Unternehmensplanung zum Inhalt hat, zu empfehlen. Einen positiven schwach signifikanten Einheitseffekt weist zudem das Ziel der Synergieeffekte auf. Dieses Ziel ist also durchaus erstrebenswert, sofern eine Imageaufwertung erzielt werden soll.

Negativ wirken sich die Kooperation mit selbstständigen Bekannten mit Verwandten und Freunden aus. Diese Kooperationspartner aus den Bereichen der „weak“ bzw. „strong ties“ sollten möglichst gezielt vermieden werden. Und auch die Kooperation auf dem Gebiet Einkauf und Logistik weist einen negativen signifikanten Effekt auf und ist daher nicht zu empfehlen.