

3 Empirisch ermittelte Erfolgsfaktoren

„The key to success is not information. It's people.“

Lee IACOCCA (1984, S. 63)

Die empirische Suche nach Erfolgsfaktoren in der Entrepreneurship-Forschung kam zu zahlreichen Ergebnissen. Die Untersuchungen betrachten viele verschiedene Variablen, sie wählen verschiedene Definitionen und Klassifizierungen für Erfolg und Unternehmen/Unternehmer, sowie unterschiedliche Forschungsmethoden aus vielen wissenschaftlichen Disziplinen. Eine Klassifikation der Ergebnisse ist deshalb nicht leicht.

GARTNER (1985) hat einen noch heute viel zitierten Bezugsrahmen für das Phänomen der Unternehmensgründung („*new venture creation*“) aufgestellt, der sich aufteilt in die Persönlichkeitsmerkmale der Gründer, die entstehende Organisation, die sie umgebende Umwelt und der Entstehungsprozess des neuen Unternehmens. Die in dem folgenden Kapitel gewählte Einteilung für die empirischen Forschungsergebnisse lehnt sich daran an, erweitert allerdings die Betrachtung der Person des Unternehmers zu einer breiter gefassten „Mikroebene“. Diese umfasst zusätzlich zu den Persönlichkeitseigenschaften die demografischen Faktoren, das Konzept des Humankapitals, das sowohl die Ausbildung, die Erfahrung und die Fähigkeiten des Entrepreneurs und schließt auch das mikrosoziale Umfeld ein, in dem sich der Entrepreneur bewegt.

Auf der Makroebene gibt es zwei separate Betrachtungsebenen: Die eine beschäftigt sich mit dem entstehenden Unternehmen, mit der Marktchance, aus der sich die Geschäftsidee entwickelt, mit der zu ihrer Umsetzung eingesetzten Strategie, mit dem an ihrer Umsetzung beteiligten Team, mit den in Anspruch genommenen Netzwerken, mit der Organisationsform, der gewählten Strategie und der Finanzierung. Der Entstehungsprozess, den GARTNER (1985) als eigenen Punkt behandelt, ist hier einbezogen worden.

Die zweite Ebene beschäftigt sich mit der das Unternehmen umgebenden Umwelt. Diese besteht z.B. aus dem gesellschaftlichen Klima, der ökonomischen Konjunkturlage, der gewählten Branche, den Standortfaktoren, wie etwa der Infrastruktur, sowie den ordnungs- und wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen.

Im folgenden Kapitel werden die bisherigen Forschungsergebnisse zu den verschiedenen Einflussvariablen nach dem beschriebenen Schema dargestellt und zusammengefasst. Doch obwohl diese Erfolgsfaktoren in vielen Studien immer wieder aufgelistet werden, ist Vorsicht geboten. Die bisherigen Studien unterscheiden sich zu stark in Methoden, Zielen und Definitionen. Ihre Ergebnisse stehen deshalb auf einer nicht sonderlich stabilen Basis.

Dennoch erscheint eine Übersicht der Ergebnisse sinnvoll mit dem Ziel, durch die Zusammenschau einer großen Zahl von Untersuchungen schlussendlich doch die Variablen destillieren zu können, die einen eindeutigen, konkreten, nachweisbaren Einfluss auf den Erfolg von Unternehmensgründungen ausüben.

3.1 Die Person

„Ich habe stets beobachtet, dass man, um Erfolg zu haben in der Welt, närrisch scheinen oder weise sein muss.“

Charles-Louis de MONTESQUIEU (1689 – 1755)

3.1.1 Demografische Merkmale

Die persönlichen Eigenschaften, die nicht mit dem Charakter oder der Persönlichkeit in Verbindung stehen, sondern rein objektiv zu beobachten sind, wurden in der Vergangenheit oft und meist zuerst untersucht. Das hatte aber vor allem die Ursache, dass sie relativ einfach zu ermitteln sind, und lag nicht daran, dass ihnen von vornherein große Bedeutung zugemessen wurde. Obwohl ihre Aussagefähigkeit begrenzt ist, werden diese Daten noch heute in fast jeder Studie erhoben.

3.1.1.1 Lebensalter

Die Altersspanne bei Unternehmensgründern – selbst bei High-Tech-Unternehmen – liegt zwischen 20 und 65 Jahren. Die meisten Entrepreneurere gründen ihre Unternehmen im Alter zwischen 22 und 45 Jahren, die meisten mit Mitte 30.¹⁰⁵

Verschiedene Studien haben die Verbindung zwischen Alter und Erfolg untersucht, wobei einige herausfanden, dass Gründungen älterer Entrepreneurere öfter überlebten oder sie ein höheres Einkommen hatten.¹⁰⁶ Andere Untersuchungen

¹⁰⁵ Vgl. MAYER/GOLDSTEIN (1961); SHAPERO (1971); KLANDT (1984); EVANS/LEIGHTON (1989); ROBERTS (1991); REYNOLDS/WHITE (1997); HISRICH/PETERS (1998), S. 72; DELMAR/DAVIDSSON (2000).

¹⁰⁶ Vgl. u.a. BROCKHAUS (1980a); DENISON/ALEXANDER (1986); COOPER/DUNKELBERG/WOO (1988b).

fanden, dass bei Unternehmen von älteren Gründern jedoch geringere Wachstumsraten vorlagen.¹⁰⁷ Wie schon am Anfang beschrieben, hat dies verschiedene Ursachen und muss sich nicht notwendigerweise widersprechen, je nach dem, welches Maß für Erfolg eingesetzt wird. Keine Relation zwischen Alter und Erfolg fand KLANDT (1984, S. 352-359).

Aufgrund dieser sehr inkonsistenten Ergebnisse wird das Alter des Entrepreneurs deshalb hier nicht als Erfolgskriterium herangezogen.

3.1.1.2 Familiärer Hintergrund

Der familiäre Hintergrund des Entrepreneurs ist als eines der wichtigsten Kriterien für die Entscheidung gewertet worden, Unternehmer zu werden. Es gibt in diesem Zusammenhang verschiedene Faktoren, die dabei eine Rolle spielen. Zum einen die allgemeine Beziehung zu den Eltern: Wenn Eltern ihre Kinder zu Unabhängigkeit, Leistungsbereitschaft und Verantwortungsbewusstsein erziehen und sie in ihren Möglichkeiten und Wünschen unterstützen, fällt ihnen der Weg in die Selbständigkeit und zur Gründung von Unternehmen leichter. Das gilt offenbar insbesondere für weibliche Gründerinnen und den Beziehungen zu ihrem Vater.¹⁰⁸

Eine Reihe von Studien fand heraus, dass Entrepreneure bzw. potentielle Entrepreneure öfter aus Familien kommen, in denen die Eltern bereits (erfolgreich) selbständig waren. Die Absicht, sich selbständig zu machen, ist zumindest mit einem derartigen Familienhintergrund größer.¹⁰⁹ GOEBEL (1990) z.B. kommt zu dem Ergebnis, dass Gründer meist aus intakten, kreativen Familien mit durchschnittlicher bis überdurchschnittlicher Geborgenheit kommen, die über eine Tradition als Selbständige verfügen. Das liegt durchaus nahe, da Eltern (wie auch Geschwister oder andere Verwandte und Bekannte) in der Berufswahl oft eine Vorbild- und Katalysatorfunktion einnehmen.¹¹⁰ Ferner kann man annehmen, dass Kinder mit solchen Erfahrungen in der Selbständigkeit eher eine Berufsalternative sehen als Kinder ohne diesen Hintergrund.¹¹¹ Außerdem ist anzunehmen, dass in derartigen Familien die Werte und Einstellungen vermittelt werden, die für die Gründung eines Unternehmens wichtig sind.

¹⁰⁷ Vgl. u.a. LILIES (1974); BEGLEY/BOYD (1985); DUNKELBERG/COOPER (1982b); CRAGG/KING (1988).

¹⁰⁸ Vgl. HISRICH/PETERS (1998), S. 71.

¹⁰⁹ Vgl. u.a. COOPER/DUNKELBERG (1987); SHAPERO/SOKOL (1988); ROBERTS (1991); SHERIDAN/DELANEY/FLOYD (1989); CROMIE/CALLAGHAN/JANSEN (1992); DYER (1992); STARR/FONDAS (1992), RAMM (2001). *Absichten*: HILLS/WELSCH (1986).

¹¹⁰ Vgl. z.B. SCHERER/ADAMS/CARLEY/WIEBE (1989); HISRICH/PETERS (1998); DELMAR/DAVIDSSON (2000).

¹¹¹ Vgl. z.B. SHAPERO/SOKOL (1988); RIPSAS (1997).

Es wäre deshalb auch nicht abwegig, im familiären Hintergrund eine relevante Erfolgsvariable zu vermuten, da diese Personen wahrscheinlich eher Verhaltensweisen erlernen und Eigenschaften entwickeln, die Erfolg begünstigen. Diese Annahme ist in verschiedenen Studien untersucht worden, die dazu aber keine eindeutigen Ergebnisse ergaben. Die Studie von DUCHESNEAU/GARTNER (1988, 1990) hat eine positive Korrelation der Selbständigkeit der Eltern mit höheren Umsätzen der Firma des Gründers festgestellt, was LUSSIER/PFEIFER (2000) ebenfalls bestätigen. COOPER/GIMENO-GASCÓN/WOO (1994) fanden einen Zusammenhang zwischen der Tätigkeit der Eltern und dem Überleben des Unternehmens, aber nicht zwischen Tätigkeit der Eltern und Wachstum. DELMAR/GUNNARSON (2000) und BIRLEY (2002) stießen zwar auf einen mehr oder weniger starken Zusammenhang zwischen der Selbständigkeit der Eltern und der Entscheidung ihrer Kinder, selbständig zu werden, allerdings auf keine Korrelationen mit dem Beruf der Eltern und Erfolg. Auch COOPER/DUNKELBERG/WOO (1988b) fanden keine relevanten Zusammenhänge zwischen dem Beruf der Eltern und dem Überleben von Neugründungen. BIERMAN (1971) und KLANDT (1990) kommen zu ähnlichen Ergebnissen, nämlich dass es keine Belege dafür gäbe, dass die Selbständigkeit des Vaters zu einer größeren Umsatzerfolgs-Wahrscheinlichkeit bei seinen Kindern führt, sogar trotz des Vererbens der Unternehmen von den Eltern an die Kinder.

Aufgrund der unklaren Zusammenhänge wird die Selbständigkeit der Eltern in dieser Arbeit zwar als positiver Einfluss auf die Gründungsentscheidung (im Sinne der Sozialisation), nicht aber als einflussreiche Variable für den Erfolg von Neugründungen betrachtet.

3.1.1.3 Konfession

Max WEBER hat 1904/05 die These aufgestellt, dass die protestantische bzw. kalvinistische Leistungsethik, nämlich harte Arbeit, Sparsamkeit und das Streben nach Leistung und materiellem Gewinn, Erfolg begünstige. Seither wird harte Arbeit mit Erfolg in Unternehmen oft in einen Zusammenhang gebracht.¹¹²

Verschiedene Untersuchungen haben versucht, einen Zusammenhang zwischen unternehmerischer Aktivität und der Konfession nachzuweisen: Evangelisch erzogene Personen waren in einigen Studien häufiger unternehmerisch engagiert als Katholiken.¹¹³ MARTIN (1991, S. 83) stellt etwa fest, „*that the relationship is*

¹¹² Vgl. WEBER (1904/5, ND: 1993). CASSON weitet dieses Prinzip auch auf andere Religionen aus, vgl. CASSON (1982), S. 361.

¹¹³ Vgl. KLANDT (1984), S. 242-246; SOOD/NATSU (1995); HIRSCHMAN (1983).

at the same time real and indirect.“ In einer jüngeren Untersuchung über britische Unternehmer fanden DODD/SEAMAN (1998) und auch SHAPERO/SOKOL (1988) jedoch heraus, dass zwischen Entrepreneuren und Nicht-Entrepreneuren kein großer Unterschied bezüglich ihrer Religion bestand.

Ob die Konfession überhaupt Auswirkung auf den Erfolg hat, ist ebenfalls nicht klar zu erkennen. Beispielsweise haben drei sehr erfolgreiche Entrepreneure – CARNEGIE, ROCKEFELLER, und MORGAN – mitnichten nach Webers Arbeitsethik, sondern sehr freizeitorientiert gelebt und ihre Beschäftigung mit den täglichen Problemen innerhalb ihrer Unternehmen war gering. Sie waren allerdings stets über alle wichtigen Vorgänge unterrichtet. Wichtige strategische Entscheidungen trafen sie immer selbst. Daraus kann geschlussfolgert werden, dass Erfolg nicht notwendigerweise mit harter Arbeit und Fleiß zusammenhängen muss.¹¹⁴

Da zu dieser komplexen Frage bisher nur wenige Untersuchungen durchgeführt wurden, können keine klaren Aussagen gemacht werden. Einen nur schwachen Zusammenhang zwischen Konfession und Erfolg fand SHANE (1996). Im Folgenden wird deshalb von einem nicht relevanten Zusammenhang ausgegangen.

3.1.1.4 Nationalität

Verhältnismäßig viele neue Unternehmen werden von Menschen gegründet, die Minderheiten angehören (wobei dabei aber der Großteil nicht „entrepreneurial“ im Sinne dieser Arbeit ist). Die Anzahl dieser Neugründungen ist in den USA aufgrund ihrer Einwanderungspolitik größer als in Deutschland, obwohl der Trend in dieselbe Richtung zeigt. Die verstärkte Selbständigkeit von Ausländern kann auch daran liegen, dass ihnen andere Berufswege eher verschlossen sind.¹¹⁵

Es ist jedoch festgestellt worden, dass die Neigung, selbständig zu werden, nicht bei allen Ethnien gleich groß ist.¹¹⁶ In den USA sind beispielsweise die jüdischen und asiatischen Bevölkerungsgruppen öfter selbständig als die afroamerikanische, in Großbritannien sind Inder, Pakistani und Bangladeshi öfter Unternehmer als beispielsweise Einwanderer aus den karibischen Gebieten.¹¹⁷

In den USA gab es verschiedene Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen Nationalitäten und Erfolg. Dabei wurde festgestellt, dass von Ausländern gegründete Firmen seltener überlebten¹¹⁸, geringere Gewinne abwarfen¹¹⁹ und eine ins-

¹¹⁴ Vgl. ROSS (1989), S. 243.

¹¹⁵ Diese These wird unterstützt von: WALSTAD/KOURILSKI (1998).

¹¹⁶ Vgl. z.B. SHAPERO/SOKOL (1988).

¹¹⁷ Vgl. z.B. STOREY (1994); BUTLER/GREENE (1997).

¹¹⁸ Vgl. z.B. COOPER/DUNKELBERG/WOO (1988b).

gesamt geringere Wachstumsneigung hatten¹²⁰. Für Deutschland gibt es in diesem Zusammenhang bisher noch keine Analysen.

Zusammenfassend ist offenbar die Wahrscheinlichkeit des Erfolges – zumindest in der westlichen Welt – höher, wenn ein Unternehmen von einem Weißen bzw. einem Inländer gegründet wird. Darüber, wie sich dieses Problem vor dem Hintergrund eines immer stärker zusammenwachsenden Wirtschaftsraums wie der Europäischen Union verhält, gibt es noch keine Studien. Das wäre aber zweifellos ein interessanter Forschungsaspekt.

3.1.1.5 Geschlecht

Die meisten neuen Unternehmen werden von Männern gegründet. In Deutschland liegt ihr Anteil bei 77 Prozent¹²¹, in den USA bei zwei Dritteln¹²². Dass verhältnismäßig wenige Frauen zu Entrepreneuren werden liegt einerseits an ihrer immer noch viel stärkeren Verantwortlichkeit für Kinder und Familie, aber auch daran, dass sie durch die ebenfalls immer noch oft sehr patriarchalischen Strukturen in der Geschäftswelt ebenso wie in anderen gesellschaftlichen Bereichen nicht ausreichend unterstützt und gefördert werden. Es ist aber auch als Argument angeführt worden, dass die Gruppe der Entrepreneure und Selbständigen sehr individualistisch, konservativ und männlich dominiert ist und dass sich Frauen deshalb mit dieser Art von Arbeit weniger anfreunden können.¹²³

Allgemein ist festgestellt worden, dass Frauen bei der Gründung oft älter und besser ausgebildet sind und auch mehr Berufserfahrung haben als die Durchschnittsbevölkerung, sogar mehr als ihre männlichen Kollegen.¹²⁴ Das ist aber wahrscheinlich Ausdruck der stärkeren kulturellen Diskriminierung von Frauen und keine Notwendigkeit.

Der Erfolg der von Frauen gegründeten Unternehmen wurde in diversen Studien untersucht, wobei viele zu dem Ergebnis kamen, dass diese durchschnittlich weniger (finanziell) erfolgreich waren als ihre männlichen Kollegen und dass Unter-

¹¹⁹ Vgl. z.B. SEXTON/ROBINSON (1989).

¹²⁰ Vgl. z.B. WOO/COOPER/DUNKELBERG/DAELLENBACH/DENNIS (1989).

¹²¹ So BEOBACHTUNGSNETZ DER EUROPÄISCHEN KMU (ENSR) (2002), S. 12. KLANDT/NATHUSIUS (1977) und SZYPERSKI/KIRSCHBAUM (1981) waren von einem Wert von 70 Prozent Ende der 70er Jahre ausgegangen.

¹²² So REYNOLDS/WHITE (1997), S. 48. 1976 lag dieser Wert angeblich noch bei 97 Prozent, vgl. BROCKHAUS/HORWITZ (1986), S. 38. Das erscheint allerdings etwas zu niedrig. Beim Vergleich dieser Maße ist in jedem Falle Vorsicht angebracht. REYNOLDS/WHITE (1997) gehen auch für Schweden von einem Verhältnis von zwei Dritteln Männer zu einem Drittel Frauen aus, im BEOBACHTUNGSNETZ DER EUROPÄISCHEN KMU (2002) erscheint Schweden allerdings mit einem ähnlichen Wert wie Deutschland.

¹²³ Vgl. z.B. CERULO (1997).

¹²⁴ Vgl. u.a. HISRICH/BRUSH (1987).

nehmen von Frauen verhältnismäßig klein blieben.¹²⁵ Allerdings überlebten ihre Unternehmen häufiger als jene im Landesdurchschnitt.¹²⁶ KLANDT (1984, S. 217) stellte, wie auch einige andere Untersuchungen, fest, dass das Geschlecht des Gründers offenbar keine Auswirkungen auf den Erfolg hatte, bzw. dass die Erfolgsergebnisse unabhängig waren.¹²⁷

Verschiedene Studien haben Anlass zu der Vermutung gegeben, dass Frauen größeren Wert auf nicht-ökonomische, d.h. auf persönliche Ziele legen, und nicht in erster Linie auf finanziellen Erfolg.¹²⁸ In den ökonomischen Angelegenheiten sind sie oft auch konservativer als bzw. nicht so risikofreudig wie Männer und besitzen allgemein offenbar weniger Energie.¹²⁹ Andere vermuten, dass Frauen insgesamt weniger Möglichkeiten haben, sich in der Geschäftswelt Erfahrungen und Wissen anzueignen und sich deshalb nur ganz wenige zutrauen, ein schnell wachsendes Multimillionen-Unternehmen zu gründen. Nicht nur ihnen selbst fehlt das Zutrauen, sondern es wird ihnen auch von anderen seltener zugetraut, ein erfolgreiches Unternehmen starten zu können. Sie müssen sich mit einer eher skeptischeren Umwelt auseinandersetzen und werden in bestimmte Netzwerke seltener einbezogen. Das führt auch u.a. zu größeren Finanzierungsproblemen in der Gründungsphase, etc..¹³⁰ Allerdings sind die Erkenntnisse über diesen Komplex noch nicht sonderlich umfangreich.¹³¹

Die bisherigen Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Erfolgswahrscheinlichkeit bei neugegründeten Unternehmen insgesamt höher ist, wenn sie von Männern gegründet werden. COOPER/GIMENO-GASCÓN (1992, S. 305) erklären dies vor allem damit, dass diese offenbar aufgrund ihrer stärkeren Berufsbezogenheit eher in der Lage sind, Geld und andere Ressourcen zu akquirieren und ihre beruflichen Erfahrungen und Kontakte besser als Frauen einsetzen.

3.1.1.6 Zusammenfassung

Demografische Merkmale werden in der Erfolgswahrscheinlichkeit oft erhoben: Menschen, die erfolgreiche Unternehmen gründen, sind oft in ihren 30ern, männlich, weiß (bzw. Inländer) und kommen öfter aus Familien mit entsprechenden Traditionen.

¹²⁵ Vgl. u.a. CUBA/DECENZO/ANISH (1983); HIRICH/BRUSH (1984); HIRICH/BRUSH (1987); LO-SCOCCO/ROBINSON/HALL/ALLEN (1991); DENISON/ALEXANDER (1986); COOPER/DUNKELBERG/WOO (1988a); COOPER/DUNKELBERG/WOO (1988b); SEXTON/ROBINSON (1989).

¹²⁶ Vgl. HIRICH/BRUSH (1987).

¹²⁷ Vgl. u.a. FISHER/REUBER/DYKE (1993); KALLEBERG/LEIGHT (1991).

¹²⁸ Vgl. z.B. HIRICH/BRUSH (1987); KAPLAN (1988); CHAGANTI/PARASURAMAN (1996); BELLU (1993).

¹²⁹ Vgl. z.B. HIRICH/BRUSH (1987); SEXTON/BOWMAN-UPTON (1990).

¹³⁰ Vgl. u.a. STEVENSON (1986); SEXTON/BOWMAN-UPTON (1990); BRUSH (1992); BELLU (1993); MARLOW (1997); CARTER/ROSA (1998).

¹³¹ Vgl. z.B. DELMAR/DAVIDSSON (2000); STEVENSON (1986).

Problematisch ist es jedoch, daraus den Umkehrschluss zu ziehen, und zu behaupten, dass ein jüngerer, männlicher, inländischer Gründer automatisch auch bessere Erfolgchancen hat. Dafür gibt es nur wenige überzeugende empirische Beweise. Viele der Kritikpunkte, die im folgenden Kapitel angeführt werden, kommen auch hier zur Geltung. Demografische Merkmale sind viel zu statisch, sie können keine dynamischen, vielschichtigen Phänomene erklären.

Dem demografischen Ansatz liegt ferner die Annahme zugrunde, dass das Verhalten von Geschlecht, Rasse, Geburtenreihenfolge und Elternhaus maßgeblich beeinflusst wird. Psychologen sind aber schon lange zu der Ansicht gekommen, dass es nicht vorrangig auf die bisherigen Erfahrungen ankommt, sondern vor allem darauf, welche Schlussfolgerungen die jeweilige Person für ihr zukünftiges Verhalten daraus zieht.

Alles in allem sind Erkenntnisse, die auf demografischer Forschung basieren, genauso kritisch zu betrachten wie die im Folgenden betrachtete reine „*Traits*“-Forschung, da diese Merkmale insgesamt wenig Voraussagekraft besitzen.¹³² ERNST/ANGST (1983, S. xi) schrieben schon sehr früh in der Entrepreneurship-Forschung etwas drastisch, dass dieser Ansatz „*sheer waste of time and money*“ sei.

3.1.2 Persönlichkeitseigenschaften („*Traits*“)

Selbständigen und Unternehmern besondere Persönlichkeitsmerkmale zuzuschreiben, hat eine lange Tradition. Der sogenannte Eigenschafts- oder „*Traits*“-Ansatz stammt aus der Psychologie und war in den 60er Jahren der erste systematische Versuch zur Erklärung des Gründungsgeschehens. Er wurde in den USA auf Betreiben von Risikokapitalinvestoren entwickelt. Sie hofften, durch die Identifizierung von speziellen Persönlichkeitsmerkmalen die Erfolgsaussichten der von ihnen geförderten Unternehmen besser beurteilen zu können. Auch Universitäten, so die Überlegung, könnten auf der Basis dieser Erkenntnisse Erfolgsrezepte lehren und die Wirtschaftspolitik könne dadurch effizienter gestaltet werden. Es war also die praktische Suche nach Möglichkeiten zur Bestimmung von Erfolg, die die „*Traits*“-Forschung lenkte.

Dieser Ansatz ist immer noch durchaus populär. Eine Studie des Instituts für Demoskopie Allensbach fand beispielsweise in einer Untersuchung im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft Ende der 80er Jahre heraus, dass einige Eigenschaften Selbständige deutlich von abhängig Beschäftigten abhoben. Selbst-

¹³² Vgl. z.B. BOWEN/HISRICHS (1986).

ständige seien ihren Ergebnissen zufolge dynamischer, durchsetzungsfähiger, entschlossener, unabhängiger, verantwortungs- und risikofreudiger als abhängig Beschäftigte. Sie seien Praktiker, steckten voller Pläne und hätten zugleich einen Spürsinn für Kommendes.¹³³

Auch die Unternehmensberatung McKinsey kam bei einer Untersuchung mittelgroßer Unternehmen zu dem Ergebnis, dass erfolgreiche Führungskräfte über drei Eigenschaften verfügen: Durchhaltevermögen, eine „*builder's mentality*“ und eine starke Bereitschaft, kalkulierte Risiken einzugehen.¹³⁴

Der Gründer von Pizza Hut, Frank CARNEY, beschreibt spezielle Persönlichkeitseigenschaften als unabdingbar für den Erfolg: *"Starting a new business requires more than just an idea; it requires a special person, an entrepreneur, who uses sound judgment and planning along with his risk taking to ensure the success of his own business."*¹³⁵

Besonders in Deutschland erfreut sich dieser Forschungsansatz immer noch einer starken Beliebtheit. So stellte im Jahr 2001 eine Forschungsgruppe der Universität Jena in einer Untersuchung von 139 Firmenchefs fest, dass vor allem „*fünf Charaktereigenschaften in hohem Maß erforderlich*“¹³⁶ seien, um mit einer eigenen Firma erfolgreich zu sein: 1. Geringe Gutmütigkeit und Freundlichkeit im Umgang, 2. geringe Ängstlichkeit und Labilität, 3. große Offenheit für Neues, 4. Extrovertiertheit und 5. Fleiß und Genauigkeit. Je mehr dieser Charakteristika ein Firmenchef in sich vereine, desto höher sei die Wahrscheinlichkeit, dass er sich auf lange Sicht als Entrepreneur durchsetze. Auch GÖBEL/FRESE (1999) und GÖBEL (2000) meinten, einen direkten Zusammenhang zwischen Persönlichkeitseigenschaften und Erfolg zu erkennen.

Zu keinem anderen Aspekt der Gründerforschung liegen so viele empirische Untersuchungen und auch eine Vielzahl experimenteller psychologischer Forschungsarbeiten vor, wie zu den Persönlichkeitseigenschaften des Unternehmensgründers. Im Grunde ist es auch nicht verwunderlich, dass die Person des Unternehmensgründers, die „*Angebotsseite des Entrepreneurships*“¹³⁷, die Forschung für so lange Zeit dominierte. Denn auf den ersten Blick sind es natürlich vor allem die Personen, die Dinge bewegen. Bei der Untersuchung von Neugründungen existieren außerdem oft weder eine differenzierte Planung noch eine

¹³³ Zitiert nach KIRSCHBAUM (1990), S. 82.

¹³⁴ Vgl. CLIFFORD/CAVANAGH (1985), S. 3.

¹³⁵ Zitiert nach: KURATKO/HODGETTS (1992), S. 2.

¹³⁶ SCHMITT-RODERMUND (2001), o.S.

¹³⁷ STEVENSON/ROBERTS/GROUSBECK (1993), S. 4.

konkrete Ausformung des Unternehmens, so dass lediglich die Gründerperson in diesem Stadium untersucht werden kann.¹³⁸

Die folgenden Ausführungen stellen zunächst die wichtigsten „traits“ vor. Es soll in diesem Zusammenhang allerdings weder versucht werden, die bereits ausführliche Liste von dokumentierten Einflussfaktoren zu verlängern, noch, einen vollständigen Literaturüberblick über die Vielzahl der dazu erschienenen Arbeiten zu geben. Die bisher festgestellten Persönlichkeitseigenschaften sollen lediglich gesammelt, zum Teil zusammengefasst und systematisiert werden, um sie im Anschluss je nach belegbarer Bedeutung in das zu entwickelnde eigene Modell einzubringen.

3.1.2.1 Leistungsmotiv

Vor über 40 Jahren haben MCCLELLAND (1961, 1968, 1987), ATKINSON et al. (1970, 1979) und andere¹³⁹ versucht – in Anlehnung an Max WEBER (1904/5) und H. MURRAY (1938) –, die für ökonomisches Wachstum psychologischen Faktoren zu identifizieren. Insbesondere die Motivation von Individuen erschien ihnen als relevant. Ihre Motivationstheorie besagte, dass Menschen durch drei prinzipielle Bedürfnisse motiviert werden: 1. das Bedürfnis, etwas zu leisten („need for achievement“, „nAch“), 2. das Bedürfnis nach Macht („the need for power“, „nPow“) und 3. das Bedürfnis nach Aufnahme in eine Gemeinschaft („the need for affiliation“, „nAff“).¹⁴⁰

Insbesondere das Leistungsmotiv ist seitdem ein integraler und akzeptierter Bestandteil der Entrepreneurship-Forschung. Konkret beschreibt es wohl am ehesten das „Streben nach Effizienz“, also den Wunsch, etwas besser, schneller und

¹³⁸ U.a. folgende neuere Studien halten „traits“ für entscheidend: MCCLELLAND, D.C. (1987); SOLOMON/WINSLOW (1988); HOLLENBECK/WHITENER (1988); CROMIE/ O'DONOGHUE (1992); KOH (1996); BRANDSTÄTTER (1997); BARON/MARKMAN (1999). ALDRICH (1992, S. 202) stellte in einer Untersuchung fest, dass die Zahl der wissenschaftlichen Untersuchungen zum Thema „traits“ bis 1986 alle anderen Themen in der Entrepreneurship-Forschung dominierten und sich insbesondere in den halbwissenschaftlichen Zeitschriften immer noch einer besonderen Beliebtheit erfreuen. In der jüngeren Vergangenheit hat ihre Bedeutung aber, zumindest in den wissenschaftlichen Zeitschriften, stark abgenommen. Gute Zusammenstellungen der Ergebnisse finden sich in: BROCKHAUS (1988b); BROCKHAUS/HORWITZ (1986); LOW/MACMILLAN (1988); GARTNER (1989a); VANDERWERF/BRUSH (1989); COOPER/GIMENO-GASCÓN (1992).

¹³⁹ Um nur einige zu nennen: MCCLELLAND/WINTER (1969); KLINGER (1966); HECKHAUSEN (1967); LYNN (1969); WEINSTEIN (1969); FINEMAN (1977).

¹⁴⁰ MCCLELLANDS Thesen gehen zurück auf MURRAY, der 1938 das Konzept des „need for achievement“ als erster vorstellte. MCCLELLAND war allerdings der erste, der daraus auch für die Wirtschaft relevante Schlüsse zog, nämlich dass Unternehmensgründungen in verschiedenen Kulturen aufgrund eines unterschiedlich großen Ausmaßes an „need for achievement“ (nAch) unterschiedlich häufig vorkommen und dass statt Entwicklungshilfe in finanzieller Form eher Kurse zur Erhöhung des Leistungsmotivs angeboten werden sollten. Ähnlich auch: LEIBENSTEIN (1968), als neuere Studie zu diesem Thema: ONDINELLI/KASARDA (1992). Die gesamte Theorie ist oft kritisiert worden, z.B. schon von SCHRAGE (1965), S. 65 und FREY (1984), der sie empirisch für nicht bewiesen, theoretisch für unzureichend und praktisch für irrelevant hält. Eine theoretische Weiterentwicklung dieser Motivationstheorie findet sich beispielsweise in MINER (1990).

gleichzeitig mit geringerer Anstrengung zu machen: „*How to get the most benefit (utility) for the least cost?*“¹⁴¹, und zwar „*not so much for the sake of social recognition or prestige, but to attain an inner feeling of personal accomplishment*“.¹⁴² Dieses „innere“ Motiv erklärt wohl am besten, warum Entrepreneurere oft nicht nach Geld oder Einkommen an sich streben, sondern den finanziellen Erfolg lediglich als Maßstab und Bestätigung für ihre Leistungsfähigkeit sehen.

Es lag nahe, das Leistungsmotiv als einen Bestimmungsfaktor für Entrepreneurship und dessen Erfolg einzustufen, da bei jeder Gründung der Wunsch entstehen wird, das Unternehmen auch tatsächlich zum Erfolg zu führen. In vielen Staaten und Gesellschaften sind empirisch – wenn auch nicht immer vollständig überzeugende – positive Korrelationen zwischen der Stärke des Leistungsmotivs und der Gründungsaktivität/Entrepreneurship festgestellt worden¹⁴³, allerdings mit sehr unterschiedlichen Meßmethoden, was an anderer Stelle schon problematisiert wurde.¹⁴⁴ Andere haben festgestellt, dass ein stark ausgeprägtes Leistungsmotiv (potentielle) Entrepreneurere von (potentiellen) Nicht-Entrepreneurern unterscheidet.¹⁴⁵ Weitere Untersuchungen wiederum konnten bei potentiellen Entrepreneurern oder im Vergleich zu Managern keine Neigung zu einem besonders hohen Leistungsmotiv feststellen.¹⁴⁶ Vielleicht liegt es vielmehr an einer spezifischen Kultur: In einigen Kulturen scheint dieses Motiv nicht zu „*entrepreneurial intentions*“ zu führen, bzw. Entrepreneurere nicht von Nicht-Entrepreneurern zu unterscheiden.¹⁴⁷ Für die Bundesrepublik wurde dieser Zusammenhang allerdings nachgewiesen.¹⁴⁸

Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass in verschiedenen Studien der Zusammenhang zwischen dem „*need for achievement*“ und dem Erfolg untersucht wurde, wobei die meisten davon auch eine positive Korrelation feststell-

¹⁴¹ McCLELLAND (1961), S. A.

¹⁴² McCLELLAND (1968), S. 76.

¹⁴³ Vgl. u.a. McCLELLAND (1961); McCLELLAND/WINTER (1969); HORNADAY/ABOUD (1971); KOMIVES (1972); LILIES (1974); DECARLO/LYONS (1979); HULL/BOSLEY/UDELL (1980); LACHMAN (1980); MESCONE/MONTATNARI (1981); BEGLEY/BOYD (1986a, 1987); BELLU (1988); DAVIDSSON (1989a); JOHNSON (1990); ROBERTS (1991); CAIRD (1991); DYER (1992). Eine Zusammenfassung diverser Studien zu diesem Thema ist zu finden bei JOHNSON (1990).

¹⁴⁴ FINEMAN (1977) fand 22, YAMAUCHI/DOI (1977) elf, JOHNSON (1990) acht verschiedene Konzepte, die zur Messung von nAch verwendet wurden. Vgl. dazu auch: ROBINSON/STIMPSON/HEUFNER/HUNT (1991), S. 14-15.

¹⁴⁵ Vgl. u.a. PICKLE (1964); HORNADAY/BUNKER (1970); HORNADAY/ABOUD (1971); BEGLEY/BOYD (1986a); CROMIE (1987); HORNADAY (1988); BABB/BABB (1992); STIMPSON/NARAYANAN/SHANTHAKUMAR (1993); SAGIE/ELIZUR (1999).

¹⁴⁶ Vgl. u.a. BONNETT/FURNHAM (1991); ROBERTS (1989), S. 5. *Irische Entrepreneurere*: CROMIE/JOHNS (1983). *Im Vergleich zu Managern*: CROMIE/CALLAGHAN/JANSEN (1992).

¹⁴⁷ Vgl. z.B. DE PILLIS (1998); BONNETT/FURNHAM (1991); LOW/MACMILLAN (1988).

¹⁴⁸ Vgl. z.B. KLANDT (1984), S. 352-359.

ten¹⁴⁹, einige aber auch nicht.¹⁵⁰ Aufgrund der verschiedenen Messmethoden kann jedoch dazu keine klare Aussage getroffen werden.¹⁵¹ Dieses Konzept leidet ganz besonders unter den unklaren Definitionen. Es ist aber eher davon auszugehen, dass ein mäßig positiver Zusammenhang zwischen der Ausprägung des Leistungsmotivs und dem Erfolg besteht, allerdings mehr auf der aggregierten nationalen als auf der individuellen Ebene.

3.1.2.2 Machbarkeitsdenken (LOC)

In Anlehnung an ROTTERS (1966) „Locus-of-Control“-Theorie wird Entrepreneuren oft ein starkes „Machbarkeitsdenken“ („*high internal locus of control*“ „LOC“) unterstellt. Mit diesem Konzept wird der Glaube daran beschrieben, dass ein bestimmtes Ereignis mit dem eigenen Verhalten beeinflussbar ist. Der Entrepreneur sei also oft davon überzeugt, dass der Prozess der Gründung und der Erfolg weniger von externen Kräften wie etwa der Konjunkturlage oder der Konkurrenzsituation, sondern vielmehr von ihm selbst abhängt, was insgesamt zu einem aktiveren Einsatz und in der Folge zu einem höheren Erfolg führe. ROTTER vermutete ebenfalls einen Zusammenhang zwischen LOC und nAch.¹⁵²

Neben ROTTER stellen auch andere Studien eine hohe internale Kontrollüberzeugung bei potentiellen oder tatsächlichen Entrepreneuren fest.¹⁵³ Für den Zusammenhang zwischen Gründungsaktivität und Machbarkeitsdenken finden sich ebenfalls verschiedene empirische Belege.¹⁵⁴ CROMIE et al. (1992) betonen Unterschiede zwischen Managern und Entrepreneuren in Bezug auf LOC. Andere, wie z.B. HULL/BOSLEY/UDELL (1980) stellen demgegenüber jedoch keinen Zusammenhang fest.

BOYD/VOZIKIS (1994) CHEN/GREENE/CRICK (1998) ändern das LOC-Prinzip in Anlehnung an BANDURA (1977) leicht ab und weisen speziell auf den Glaube des Entrepreneurs an seine Fähigkeiten hin, erfolgreich zu gründen („*self-efficacy*“). Sie haben diese Konzept untersucht und sind zu dem Ergebnis gekommen, dass die Wahrscheinlichkeit einer Unternehmensgründung bei Menschen mit einer hohen „*self-efficacy*“ höher ist, als bei anderen, z.B. bei Managern.¹⁵⁵

¹⁴⁹ Vgl. u.a. SMITH/MINER (1984); BELLU (1988); COOPER/GIMENO-GASCÓN (1992), BELLU/SHERMAN (1995); GÖBEL (1998).

¹⁵⁰ Vgl. z.B. SANDBERG (1986); PLASCHKA (1986).

¹⁵¹ Vgl. SHAVER/SCOTT (1991), S. 31-32; CHELL/HAWORTH/BREARLEY (1991), S. 39.

¹⁵² So z.B. auch: MCGHEE/CRANDALL (1968); GURIN/GURIN/LAS/BEATTIE (1969); BROCKHAUS (1988b); BEGLEY/BOYD (1987).

¹⁵³ Vgl. z.B. SHAPERO (1975); BROCKHAUS (1975); CROMIE/JOHNS (1983); DUCHESNEAU/GARTNER (1990).

¹⁵⁴ Vgl. z.B. BORLAND (1974); TIMMONS (1978); MESCON/MONTANARI (1981); WELSCH/YOUNG (1982); CROMIE/JOHNS (1983); VENKATAPATHY (1984); AHMED (1985); BONNETT/FURNHAM (1991).

¹⁵⁵ Ähnlich auch: GÖBEL (1998), S. 102.

Bezüglich des Zusammenhangs dieser Variable mit Erfolg haben die Studien vorwiegend gemischte Ergebnisse gefunden.¹⁵⁶ CHANDLER/JANSEN (1992) fanden heraus, dass für den Erfolg von Unternehmen tatsächlich sehr wichtig ist, dass der Gründer sich selbst für fähig hält, Chancen zu erkennen und umzusetzen.¹⁵⁷ SHAVER/SCOTT (1991) und CHELL/HAWORTH/BREARLEY (1991) vermuten, dass die Unterschiedlichkeit der Ergebnisse vor allem an der Unzulänglichkeit der Messmethoden liegt. Die These von der „*self-efficacy*“ scheint insgesamt haltbarer als das Prinzip des LOC zu sein.

3.1.2.3 Risikofreudigkeit

Risiko entsteht durch Handeln unter Unsicherheit, durch das Investieren von Ressourcen, ohne den daraus entstehenden Gewinn genau zu kennen. Doch erst durch die Risikoübernahme entsteht auch die Möglichkeit eines überdurchschnittlichen Gewinns. Grundsätzlich sind Menschen aber eher risikoavers. Sie entscheiden sich – das haben viele Experimente gezeigt – eher für die sicherere, weniger „wert“volle Alternative, als für die risikoreichere, obwohl diese mehr Gewinn verspricht.¹⁵⁸

Schon die ersten Entrepreneurship-Forscher Richard CANTILLION (1755) und John Stuart MILL (1848) hatten hervorgehoben, dass die Übernahme von Risiko, der „Sprung ins Wagnis“, die Hauptvoraussetzung für das Unternehmertum und ein Charakteristikum des Entrepreneurs sei. Viele Entrepreneure selbst beschreiben sich als Menschen, die bereit sind, hohe Risiken eingehen. Eine höhere Risikopräferenz stellten dann auch verschiedene Studien fest.¹⁵⁹

DRUCKER (1993) weist darauf hin, dass Entrepreneurship, das sich per definitionem auf Innovationen stützt, im Vergleich zur reinen Ressourcenoptimierung nicht sonderlich riskant sei – zumindest theoretisch. In der Praxis sei es aber dennoch häufig problematisch. Das läge aber vor allem daran, dass die wenigsten angehenden Entrepreneure *"know what they are doing [...]. They violate elementary and well-known rules. This is particularly true of high-tech-entrepreneurs."* (S. 26). Oft seien sie zu selbstsicher und generalisieren Erfahrungen

¹⁵⁶ *Positiver Zusammenhang*: BROCKHAUS (1980a); SANDBERG (1986); CAIRD (1991); BORLAND (1974). *Negativer Zusammenhang*: BAILEY (1986); BEGLEY/BOYD (1987); DUCHESNEAU/GARTNER (1988).

¹⁵⁷ Zu ähnlichen Ergebnissen vgl. SCHERER/ADAMS/CARLEY/WIEBE (1989); BOYD/VOZIKIS (1994); KRUEGER/BRAZEAL (1994); CHEN/GREENE/CRICK (1998); BARON/MARKMAN (1999); BACH/KRAUSE (2000).

¹⁵⁸ Für eine Aufstellung diverse empirische Studien vgl. DAVIDSSON (1989a), S. 29. Vgl. als neuere Studie dazu auch: McMULLEN/DECASTRO (2000).

¹⁵⁹ Vgl. z.B. LITZINGER (1965); PALMER (1971); SHAPERO (1975); BROCKHAUS (1988b); SEXTON/BOWMAN (1985); SEXTON/BOWMAN (1986); BEGLEY/BOYD (1986b); GÖBEL (1998). DOUGLAS (1999) findet einen Zusammenhang zwischen höherer Risikopräferenz und „*entrepreneurial intentions*“. Für Hongkong: KOH (1996). Einen schwachen Zusammenhang erkennt: SHANE (1996).

von Freunden und Bekannten, ohne sich ausreichend auf verallgemeinerbare, statistische Grundlagen zu verlassen.¹⁶⁰ Dass die Einschätzung von DRUCKER nach wie vor seine Berechtigung hat, ist im Zusammenbruch vieler Unternehmen des Neuen Marktes erkennbar gewesen.

Tatsächlich sind Unternehmer, so haben viele empirische Untersuchungen festgestellt, keine besonders risikofreudigen Menschen. BROCKHAUS (1980b) betont, dass sie sich in ihrem Risikoverhalten nicht von Managern oder anderen Personen unterscheiden. Entrepreneure seien sehr bemüht, das eingegangene Risiko moderat und möglichst klein zu halten¹⁶¹, was ihrem strategischen Verhalten entspricht.¹⁶² Allerdings vermeiden Entrepreneur offenbar auch Situationen mit sehr kleinem Risiko¹⁶³, woraus man insgesamt schließen kann, dass Entrepreneure grundsätzlich dazu bereit sind, Risiken einzugehen, sie aber kalkulierbar sein müssen.¹⁶⁴ Da dies allerdings beim Großteil der Bevölkerung ebenso ist, wurde die erhöhte Risikopräferenz als Merkmal in früheren Studien offenbar überschätzt.

DAS/TENG (1997) bemerken, dass das Risikoverhalten sich abhängig zur Zeit verhält, also zwischen kurzen und langen Fristen unterschieden werden könne. Entrepreneure seien entweder kurzfristig sehr risikofreudig oder aber auf längere Sicht risikoavers, während es bei Nicht-Entrepreneuren genau umgekehrt wäre. SHAVER/SCOTT (1991) führen an, dass die Entscheidung für riskantere Alternativen vor allem von der Qualität der Informationen abhängt, die dem Entrepreneur zur Verfügung stehen.

Auf eine weitere Betrachtungsweise der Bereitschaft zur Risikoübernahme weisen DELMAR/DAVIDSSON (2000) hin. Sie vermuten eine Abhängigkeit von Pull- und Push-Faktoren. Ein Entrepreneur, der aus der Arbeitslosigkeit heraus (Push-Faktor) ein Unternehmen gründet, wird wahrscheinlich ein höheres Risiko eingehen, als ein Entrepreneur, der bereits zum wiederholten Male erfolgreich gründet hat und diese Beschäftigung somit als die beste unter vielen anderen Alternativen sieht („Pull“-Faktor).

Hinsichtlich der Risikobereitschaft ist eine Unterscheidung zwischen Managern und Entrepreneuren nicht so deutlich, wie man zunächst vermuten könnte. KAO

¹⁶⁰ Zu ähnlichen Ergebnissen kamen z.B. KAHNEMANN/LOVALLO (1994); JONES (1997); BARON (1998).

¹⁶¹ Vgl. zu dieser Auffassung z.B. MCCLELLAND (1961); PALMER (1971); TIMMONS (1978); WELSH/WHITE (1981); SMITH/MINER (1984); SOLOMON/WINSLOW (1988); BELLU (1988); GOEBEL (1990); DUCHESNEAU/GARTNER (1990); BELLU/DAVIDSSON/GOLDFARB (1990); MCGRATH/MACMILLAN/SCHNEIDER (1992); KORUNKA/FRANK/BECKER (1993); BELLU/SHERMAN (1995).

¹⁶² Vgl. dazu: DESS/LUMPKIN/COVIN (1997); HOY/CARLAND (1982).

¹⁶³ Vgl. KLANDT (1990), S. 96.

¹⁶⁴ So z.B.: TIMMONS (1978); WELSH/WHITE (1981); HORNADAY (1988); CAIRD (1991).

(1989, S. 103) geht davon aus, dass ein Manager weniger Risiken eingeht als ein Entrepreneur, da der Manager das (relativ) sichere Gehalt eines Angestellten von vornherein der mit deutlich mehr Risiko behafteten Unternehmensgründung vorgezogen hat.¹⁶⁵ Verschiedene Untersuchungen kommen jedoch zu dem Schluss, dass Entrepreneure keine riskanteren Entscheidungen treffen als die untersuchten Manager. Bei Entrepreneuren hänge jedoch die Entscheidung, ob neue Risiken eingegangen werden, mehr als bei Managern davon ab, ob sie die alleinige Kontrolle über das neue Vorhaben besitzen und ob sie über die entscheidenden Marktkenntnisse verfügen.¹⁶⁶

Verschiedene Studien kommen zu dem Ergebnis, dass die Motivation, Risiken zu vermeiden, bzw. die Fähigkeit, Risiken einzuschätzen und zu beherrschen, ein entscheidender Charakterzug von potentiellen und insbesondere von erfolgreichen Entrepreneuren ist.¹⁶⁷ In der Gesamtbetrachtung dieses Aspekts ist deshalb wohl davon auszugehen, dass die Fähigkeit, mit Risiken kontrolliert umzugehen, positiv mit Erfolg zusammenhängt.

3.1.2.4 Unabhängigkeitsstreben/Wunsch nach Autonomie

Als ein weiteres Gründungsmotiv ist beispielsweise der Wunsch bzw. das Bedürfnis nach Unabhängigkeit erkannt worden. *"This desire to be one's own boss is what drives [...] entrepreneurs around the world to accept all the social, psychologich, and financial risks, and to work the large number of hours needed to create and develop a successful new venture. Nothing less than this motivation would be enough to endure all the frustrations and hardships."*¹⁶⁸

Das Bedürfnis nach Unabhängigkeit bzw. der Wunsch nach autonomem Handeln konnte bei Entrepreneuren in verschiedenen Untersuchungen nachgewiesen werden.¹⁶⁹ Es ist, so die Auskunft einiger Studien, sogar eines der Hauptmotive, um zum Entrepreneur zu werden.¹⁷⁰ Ob sich allerdings dieses Bedürfnis nach Unabhängigkeit auch positiv zum Gründungserfolg verhält, ist bisher noch nicht empirisch nachgewiesen worden.

¹⁶⁵ Ähnlich: CROMIE/CALLAGHAN/JANSEN (1992).

¹⁶⁶ Vgl. z.B. BROCKHAUS, R. (1980); MULLINS/FORLANI (1998).

¹⁶⁷ Ähnlich: MCCLELLAND (1961); PALMER (1971); LOW/MACMILLAN (1988); COOPER/GIMENO-GASCÓN (1992); KORUNKA/FRANK/BECKER (1993); BELLU/SHERMAN (1995); SAGIE/ELIZUR (1999).

¹⁶⁸ HISRICH/PETERS (1998), S. 74.

¹⁶⁹ Vgl. u.a. DAVIDS (1963); PICKLE (1964); LITZINGER (1965); HORNADAY/BUNKER (1970); HORNADAY/ABOUD (1971); SZYPERSKI/NATHUSIUS (1977a); MESCON/MONTATNARI (1981); DUNKELBERG/COOPER (1982a); KLANDT (1984); SEXTON/BOWMAN (1985); SEXTON/BOWMAN (1986); SOLOMON/WINSLOW (1988); ROBERTS (1989); CAIRD (1991); CROMIE/CALLAGHAN/JANSEN (1992); REYNOLDS/WHITE (1997); STEVENSON/GUMPERT (1998); HISRICH/PETERS (1998). DOUGLAS (1999) findet einen Zusammenhang zwischen Unabhängigkeitsstreben und „*entrepreneurial intentions*“.

¹⁷⁰ Vgl. z.B. STEVENSON/GUMPERT (1985); VESALAINEN/PIHKALA (1999).

3.1.2.5 Durchhaltevermögen

Verschiedene Forscher haben festgestellt, dass Entrepreneure über eine hohe Stressresistenz verfügen müssen. Unternehmensgründungen sind in der Anfangsphase oft mit frustrierenden Erlebnissen verbunden. Um sich von diesen Dingen nicht entmutigen zu lassen und trotzdem weiter zu machen, ist ein starkes Durchhaltevermögen von Nöten.¹⁷¹ Nach dem „Machen“, so der Volksmund, folge als zweites Gebot das „Weitermachen“.

BELLU et al. (1990) vermuten aufgrund ihrer empirischen Studien in verschiedenen Ländern, dass das starke Durchhaltevermögen durch die besondere Art von Entrepreneuren entsteht, mit negativen Ereignissen umzugehen. Sie würden diese oft als Probleme, die sie durch eigenes Verschulden verursacht haben, interpretieren (z.B. nicht genug gearbeitet, jemandem zu stark vertraut oder die Probleme nicht ausreichend analysiert zu haben). Das entspräche der These des hohen LOC (vgl. Kapitel 3.1.2.2). Nicht-Entrepreneure hingegen suchten die Ursachen eher in nicht zu ändernden äußeren Umständen. Da als persönlich eingeschätzte Fehler beim nächsten Mal eher korrigiert werden können, tendieren Entrepreneur häufiger dazu, weiter zu machen und durchzuhalten als Nicht-Entrepreneure. Das sei auch die Basis für ihren (nicht immer realistischen) Optimismus, den wieder andere Studien ermittelten.¹⁷²

In vielen Studien wird außerdem vermutet, dass der Entrepreneur über erhebliche Energie verfügen und hart arbeiten muss, um ein Unternehmen aufzubauen und zum Erfolg zu bringen.¹⁷³ BONNETT/FURNHAM (1991) stellen diese Neigungen auch tatsächlich bei potentiellen Entrepreneuren fest. Die Energie schöpfen diese Menschen oft aus der Familie, und sie wird zudem durch Kreativität und das Adrenalin, das durch die Bewältigung von Herausforderungen entsteht, gefördert.

Es wird in dieser Arbeit davon ausgegangen, dass sowohl Stressresistenz, als auch Durchhaltevermögen, Optimismus und Energie wesentliche Persönlichkeitsmerkmale von Entrepreneuren darstellen und ihr Verhalten beeinflussen. Ob sie allerdings positiv mit Erfolg korrelieren, ist nicht eindeutig belegt. Sie vereinfachen sicherlich vielfach die Lage, aber führen nicht notwendigerweise zu besse-

¹⁷¹ So z.B. PICKLE (1964); HORNADAY/BUNKER (1970); MESCON/MONTANARI (1981); CROMIE/JOHNS (1983); KLANDT (1984); MACMILLAN/ZEMANN/SUBBANARASIMHA (1987) (wobei weniger Durchhaltevermögen möglich sei, wenn der Markt protektioniert oder das Produkt sehr erfolgreich ist); HORNADAY (1988); DYER (1992).

¹⁷² Vgl. u.a. PICKLE (1964); HORNADAY (1988); DYER (1992), GÖBEL (1998).

¹⁷³ Vgl. u.a. PICKLE (1964); HORNADAY/BUNKER (1970); TIMMONS (1978); SEXTON (1980); WELSH/WHITE (1981); SEXTON/BOWMAN (1986); NEISWANDER/DROLLINGER (1986); SOLOMON/WINSLOW (1988); HORNADAY (1988); HILLS/NARAYANA (1989); WOO/COOPER et al. (1989) (Motivation allgemein); BEATTIE (1999).

ren Erfolgsergebnissen. Tendenziell wird diesen Eigenschaften aber ein positiver Einfluss zugewiesen.

3.1.2.6 Wachstumsorientierung

Verschiedene Studien fanden in ihren empirischen Untersuchungen als Persönlichkeitsmerkmal von Entrepreneuren eine deutliche Wachstumsorientierung.¹⁷⁴ DAVIDSSON (1989a, S. 211) argumentiert, dass die Wachstumsorientierung sehr von den Erwartungen des Entrepreneurs abhängt, und hier besonders von den Konsequenzen des Wachstums für seine privaten Finanzen, hinsichtlich des Wohlergehens seiner Mitarbeiter, seiner Unabhängigkeit von externen Geldgebern und von der Möglichkeit, die Kontrolle über die Firma zu behalten. Er stellt allerdings auch fest, dass der Wille zum Wachstum bei vielen Entrepreneuren nicht sonderlich stark ausgeprägt ist. Das läge an der Furcht vor dem Verlust von Kontrollmöglichkeiten und an der Scheu vor noch mehr Arbeit. Deshalb entsprechen Firmen oft nicht den Wachstumserwartungen, die anfangs in sie gesetzt wurden.¹⁷⁵

SEXTON/BOWMAN-UPTON (1991) kommen ebenso zu der Überzeugung, dass vor allem der Wille/die Neigung zum Wachstum Entrepreneure von Nicht-Entrepreneuren unterscheidet.¹⁷⁶ Wachstum, so schreiben sie, *„does not occur in and of itself... In reality, growth is a vocational choice made by a limited number of owner/managers of firms.“* (S. 13). Dieser Wille zum Wachstum drücke sich vor allem im Entscheidungsverhalten und der strategischen Orientierung des Entrepreneurs aus, z.B. wenn er kompetente Manager einstellt, weitere Investitionen tätigt, etc.. Aber erst wenn die Neigung zu Wachstum mit Marktchancen zusammenfalle und die Überzeugung des Entrepreneurs existiert, diese Chancen nutzen und Veränderungen auch managen zu können, entstehe ein erfolgreiches Unternehmen.¹⁷⁷ Diese Hypothese wurde aber bislang nicht in empirischen Studien überprüft.

Nach diesen sehr undeutlichen Ergebnissen ist es schwer zu sagen, ob Wachstumsneigung tatsächlich ein Kennzeichen von Entrepreneuren ist und ob diese Wachstumsneigung zudem ein Erfolgsfaktor ist. Es wird im Folgenden davon ausgegangen, dass eine Neigung zum Wachstum für den Erfolg nicht notwendig,

¹⁷⁴ Vgl. z.B. DUNKELBERG/COOPER (1982b); BEGLEY/BOYD (1986b).

¹⁷⁵ Vgl. DAVIDSSON (1989b).

¹⁷⁶ Entrepreneure sind allerdings entsprechend der dort verwendeten Definition – anders als in dieser Arbeit – **alle** Personen, die „etwas bewegen“, egal ob sie innerhalb von Regierungen, kommerziellen, nicht-kommerziellen Unternehmen oder dem akademischen Bereich arbeiten.

¹⁷⁷ Ähnlich: GINN/SEXTON (1989); GINN/SEXTON (1990).

aber sicherlich förderlich ist, dass also ein eher schwacher Zusammenhang besteht.

3.1.2.7 Soziale Fähigkeiten

In einer Zeit wie der heutigen, wo Arbeit zu einem großen Teil freiwillig erfolgt, ist die Motivation der Mitarbeiter für den Erfolg einer Firma unbedingt notwendig. Motivation und Integration der Mitarbeiter zu fördern sind deshalb neben dem Fällen von Entscheidungen nach eigenen Aussagen auch die Hauptaufgaben von Führungskräften.¹⁷⁸ Um erfolgreich zu sein, muss ein Entrepreneur deshalb Kommunikationstechniken und Menschenführung, die so genannten „soft skills“, beherrschen. Diese sozialen Fähigkeiten beeinflussen alle möglichen Bereiche des beruflichen Lebens (z.B. Vorstellungsgespräche, Finanzierungsrunden, Beratungsgespräche, Gerichtsprozesse, Verhandlungen, Umgang mit Ämtern, Führung von Mitarbeitern), und somit auch den Erfolg von neugegründeten Unternehmen.

Diese Fähigkeiten sind erlernbar. Einfacher ist es jedoch, wenn Unternehmensgründer schon von Anfang an stark motivierende und charismatische Qualitäten besitzen. Dann gehören sie zu den „leaders“, wie sie im englischen Sprachgebrauch bezeichnet werden. Sie müssen in der Lage sein, eine Vision zu formulieren und ein kreatives, innovationsförderndes, aber auch vertrauensvolles Klima zu schaffen, sowie Mitarbeiter an sich zu binden, mit sozialer Kompetenz zu lenken und zu inspirieren, um ihre Vision in die Tat umzusetzen.¹⁷⁹

Soziale Fähigkeiten wurden lange Zeit, erstaunlicherweise vor allem von Risikokapital-Gesellschaften, als untergeordnete Faktoren behandelt.¹⁸⁰ Allgemein hat sich aber inzwischen die Ansicht durchgesetzt, dass ein hohes soziales Kapital dem Entrepreneur leichteren Zugang zu Personen verschafft, die für seinen Erfolg wichtig sind und ihm helfen. BARON/MARKMAN (2003) kommen zu dem Ergebnis, dass in verschiedenen Branchen verschiedene soziale Eigenschaften für den finanziellen Erfolg bestimmend sind. Das Merkmal „Leadership“ und die Fähigkeit, mit Menschen umzugehen bzw. sie zu motivieren, ist in sehr vielen Studien

¹⁷⁸ Vgl. EBERWEIN/THOLEN (1990), S. 95; GRECO, S. (1997), S. 25.

¹⁷⁹ Vgl. u.a. SZYPERSKI (1990); KAO (1989); WICHER (1992); ALDRICH/FIOL (1994); GOLEMAN (1995); GOLEMAN (1998); WIRTH (2001). In seiner Definition beschreibt LOCKE (1991, S. 2-3) Leadership unter anderem so: „Leadership requires others to take action. Leaders induce their followers to act in numerous ways, such as using legitimate authority, modeling (setting an example), goal-setting, rewarding and punishing, organizational restructuring, team-building, and communicating a vision.“

¹⁸⁰ Vgl. u.a. SCHRIESHEIM/KERR (1977); HALL/HOFER (1993); ZACHARAKIS/MEYER (1995); GOMEZ-MEJIA/WEISMAN (1997).

als wichtige Eigenschaft von Entrepreneuren hervorgehoben worden.¹⁸¹ In erstaunlich vielen Studien erscheinen diese Fähigkeiten sogar wichtiger als das eigentliche technische Wissen.

In der Korrelation mit Erfolg und sozialkommunikativen Kompetenzen kommen verschiedene Untersuchungen zu dem Ergebnis, dass Entrepreneure, die über mehr „*social skills*“ verfügen, meist auch finanziell erfolgreicher sind.¹⁸² Das liegt vor allem daran, dass motivierte Mitarbeiter auch bessere Arbeit leisten. WALDMAN et al. (2001) weisen jedoch darauf hin, dass es dabei vor allem auf die äußere Situation ankommt. Nur unter Unsicherheit seien Entrepreneure mit Charisma und Leadership erfolgreicher.

Insgesamt kann man – insbesondere aufgrund von Untersuchungen aus dem psychologischen Bereich – davon ausgehen, dass Leadership und besonders die Motivationsfähigkeit des Entrepreneurs einen positiven Einfluss auf Erfolg haben.

3.1.2.8 Kreativität/Neugier

Neben der soeben beschriebenen wichtigen Motivationskompetenz, die man unter der Rubrik „Extrovertiertheit“ einordnen kann, ist aber auch eine gewisse Introvertiertheit von Nöten, denn die Grundlage für die Aktivitäten eines Entrepreneurs sind neue (manchmal ganz einfache, kleine) Geschäftsideen, die aus den kreativen Gedanken und Überlegungen des Entrepreneurs entstehen.

Die dem Entrepreneur eigene Kreativität ist das Potential, aus dem die Idee und Entwicklung von überzeugenden Geschäftsmodellen erwächst. Allerdings sollte diese Fähigkeit nicht, wie es oft geschieht, als mystische, quasi gottgegebene Gabe betrachtet werden, sondern als durchaus erlern- und systematisch steuerbare Kompetenz.¹⁸³

Kreativität ist auch auf anderem Gebiet für den Existenzgründer wichtig: Viele können nur über begrenzte Ressourcen verfügen, machen aber dafür oft kreativen Gebrauch davon. Sie eignen sich schnell Fähigkeiten und Kenntnisse an, die sie zuvor nicht beherrschten, finden neue Wege, um Geld einzusparen und ihre geringen Ressourcen sparsam einzusetzen.¹⁸⁴

¹⁸¹ Vgl. u.a. PICKLE (1964); SCHRAGE (1965); LITZINGER (1965); HORNADAY/BUNKER (1970); HORNADAY/ABOUD (1971); HILLS (1987); MACMILLAN/SIEGAL/NARASIMHA (1985); SEXTON/BOWMAN (1985); SEXTON/BOWMAN (1986); IBRAHIM/GOODWIN (1986); HOFER/SANDBERG (1987); HORNADAY (1988); LEWICKI/SAUNDERS/MINTON (1997); ENSLEY/CARLAND/CARLAND (1998a); GOLEMAN (1998).

¹⁸² Vgl. z.B. DUCHESNEAU/GARTNER (1990); CARTER/GARTNER/REYNOLDS (1996); ENSLEY/CARLAND/CARLAND (1998a); MARKMAN/BARON (1998).

¹⁸³ Vgl. FALTIN (2001), S. 125, 130.

¹⁸⁴ Vgl. STEVENSON/GUMPERT (1998), S. 101.

Kreativität ist in einer Vielzahl von empirischen Studien untersucht worden mit dem Ergebnis, dass Entrepreneure über mehr Kreativität verfügen, dass sich diese oft schon in der Jugend zeigt und von der schulischen und beruflichen Ausbildung relativ unabhängig ist.¹⁸⁵ Eine kreative Herangehensweise ermöglicht es dem Unternehmer, mit den unterschiedlichsten Situationen fertig zu werden, was beinhaltet, immer auch die andere Seite der Medaille zu sehen. Diese Fähigkeit macht ihnen Spaß, sie mögen Veränderungen, entwickeln gern Ideen und lösen Probleme.¹⁸⁶ Kreativität ausleben zu können erscheint VESALAINEN/PIHKALA (1999) neben dem Streben nach Unabhängigkeit als eines der Hauptmotive, um Entrepreneur zu werden.

Allerdings muss in diesem Zusammenhang konstatiert werden, dass auch unkre-
ative Ideen, wie z.B. manche „Me-Too-Unternehmen“ nicht selten erfolgreich sind. Man kann in diesem Fall aber annehmen, dass sie nur dann erfolgreich sind, wenn der Gründer in einer bereits existierenden Geschäftsidee ein größeres Marktpotential erkannt hat oder diese Idee durch eigenes Zutun marginal verbessert. Das kann durchaus eine kreative Handlung sein, die allerdings i.d.R. nicht besonders intensiv ist.

Es kann also insgesamt davon ausgegangen werden, dass ein gewisses Maß an Kreativität für den Erfolg eines Unternehmens wichtig ist, denn nur sie führt zu neuen Geschäftsmodellen, Innovationen und damit zu neuen Organisationen. Über das Maß an Kreativität gibt es allerdings keine verlässlichen Aussagen in der Literatur. Klar ist, dass diese Eigenschaft nicht so stark ausgeprägt sein darf, dass statt umsetzbarer Ideen Wolkenkuckucksheime entworfen werden, die finanziell unrealistisch sind oder überhaupt kein Marktpotential haben.

3.1.2.9 Unternehmerische Intuition

Eng verbunden mit dem Aspekt der Kreativität ist die unternehmerische Intuition. Obwohl schwer zu sagen ist, ob dieses sehr wenig fassbare Phänomen als Persönlichkeitsmerkmal bezeichnet werden kann, wird es hier ob seiner häufigen Erwähnung aufgeführt.

COOPER et al. (1986) haben fünf sehr erfolgreiche kleine Firmen analysiert und dabei festgestellt, dass der Hauptgrund für ihren Erfolg - im Vergleich zu ihren meist größeren Wettbewerbern - darin bestand, dass sie Veränderungen der

¹⁸⁵ Vgl. u.a. PICKLE (1964); HORNADAY/BUNKER (1970); TIMMONS (1978); HORNADAY (1988); WHITING (1988); CROMIE/CALLAGHAN/JANSEN (1992); KAO (1991). Ähnlich auch schon: SCHRAGE (1965).

¹⁸⁶ Vgl. u.a. TIMMONS (1978); SEXTON/BOWMAN (1986); GOEBEL (1990); KAO (1991); CAIRD (1991); DYER (1992); RIPSAS (1997); FALTIN (1998); BEATTIE (1999). Höhere Innovativität bei potentiellen Entrepreneuren stellten KOH (1996) und GÖBEL (1998) fest.

Branche schneller erfassten und Möglichkeiten fanden, diese für sich auszunutzen und sich somit einen komparativen Vorteil erarbeiteten. Gleichzeitig waren sie oft in der Lage, den Wettbewerber daran zu hindern, diesen Vorteil ebenfalls zu nutzen.

Erfolgreiche Entrepreneure scheinen also verstärkt die Fähigkeit zu besitzen, neue Märkte zu erkennen oder aber Bedürfnisse zu sehen, wo sie erst geweckt werden müssen. KIRZNER (1973, 1979) nennt diese Fähigkeit „*alertness*“. Wandel und Veränderungen werten Entrepreneure als normal und als Chance, während andere Menschen diese Phänomene eher als Bedrohung begreifen.¹⁸⁷ Entrepreneure scheinen schneller zu ahnen, was „ankommt“; sie haben ein Bewusstsein für Kulturen, Trends und Symbole. Sie erkennen dahinter Gesetzmäßigkeiten und Strukturen, wo andere lediglich unzusammenhängende Ereignisse sehen. Ihre Zielvorgaben beruhen aber letztlich oft auf Prognosen und Spekulationen.¹⁸⁸ Diese intuitive, oft auch auf unterschiedlichen kulturellen Kenntnissen basierende Kompetenz, so HANSEN (1992, S. 186), mache den Entrepreneur (und auch den Manager) fast zu einer Art Geistes- und Kulturwissenschaftler.

Der oft herangezogenen Fähigkeit der Intuition des einzelnen charismatischen Entrepreneurs steht die Tatsache entgegen, dass viele Situationen und Märkte nicht mehr von einem einzelnen Menschen überschaubar sind, sondern nur noch von einer größeren Menge an kompetenten Personen überblickt und gehandhabt werden können. Das heißt, dass es zunehmend wichtig ist, seine Geschäftsideen in einem guten Team zu realisieren. Manchmal ist es allerdings nur eine einzige „Erleuchtung“, die dem Entrepreneur zu Durchbruch und Erfolg verhilft. Henry FORD wurde vor allem deshalb so erfolgreich, weil er als erster das Auto nicht als Luxusgegenstand ansah, sondern erkannte, welche Chancen es im Massenmarkt haben würde.¹⁸⁹ Daraus abzuleiten, er habe überhaupt mehr Intuition besessen, als viele andere Menschen, ist nicht unbedingt zwingend.

Empirisch ist diese Fähigkeit der unternehmerischen Intuition bislang selten nachgewiesen worden. ALLINSON/CHELL/HAYES (2000) haben festgestellt, dass Entrepreneure insgesamt intuitiver handeln als Manager. Dieser Abstand war allerdings nicht bei „Senior Managern“ und erfahrenen Führungskräften nachzuweisen. Bei BEATTIE (1999) räumen die untersuchten Unternehmer ein, dass ihr „Bauchgefühl“ die Entscheidungen wesentlich beeinflusse.

¹⁸⁷ Vgl. z.B. METZEMAEKERS (2000).

¹⁸⁸ Vgl. hierzu u.a. TIMMONS (1984); MITTON (1989); DRUCKER (1993), TIMMONS (1994a); HAMEL/PRAHALAD (1994); CARLAND/CARLAND/STEWART (1996).

¹⁸⁹ Vgl. HANSEN (1992), S. 112.

Wie auch in der Definition des Entrepreneurs dargelegt, ist Intuition, so wenig beschreibbar diese Eigenschaft auch ist, offensichtlich eine wichtige Fähigkeit. Es wird in dieser Arbeit deshalb davon ausgegangen, dass unternehmerische Intuition eine Persönlichkeitseigenschaft des Entrepreneurs ist, die stark auf sein Verhalten wirkt. Aus diesem Grund wird dieses Persönlichkeitsmerkmal als erfolgsrelevant betrachtet.

3.1.2.10 Entschlussfreudigkeit

Entschlussfreudigkeit ist eine weitere Tugend, die viele sowohl Entrepreneuren als auch Managern zuschreiben. Nach HANSEN (1992, S. 163) halten viele Manager, u.a. der Ford-Manager IACOCCA und der Sohn des IBM-Gründers WATSON Jr., Entschlussfreudigkeit für eine ihrer wichtigsten Eigenschaften, die sie als erfolgreiche Unternehmensführer auszeichnet.

Wenn als Entschlussfreudigkeit die Fähigkeit gemeint ist, die richtige Gelegenheit zum richtigen Zeitpunkt zu ergreifen, dann ist sie tatsächlich entsprechend der in dieser Arbeit verwendeten Definition eine Eigenschaft des Entrepreneurs, denn er rechnet nicht nur damit, sich Veränderungen anzupassen, sondern er ist auch bestrebt, diese zu seinem Vorteil nutzen. Doch oft ist es nicht nur die Fähigkeit, **schnell** Entscheidungen zu treffen und handeln zu wollen, sondern vor allem die Begabung, die Zeichen der Zeit richtig zu interpretieren, daraus ein schlüssiges Konzept zu entwickeln und tatsächlich im **richtigen** Augenblick zu handeln.

In empirischen Untersuchungen ist der Entschlussfreudigkeit bisher wenig Aufmerksamkeit gewidmet worden. Entschlussfreudigkeit mag in bestimmten Situationen sicherlich für Erfolg förderlich sein. Das gilt vor allem für große, administrative Unternehmen, die durch einen sehr langen Entscheidungsprozess versuchen, Risiken zu minimieren, dabei aber nicht selten gute Chancen versäumen.¹⁹⁰ Doch Entrepreneure sind per Definition in eher kleinen Unternehmen zu finden. Die Fähigkeit zum Handeln im richtigen Augenblick wird also im Folgenden als erfolgsrelevante Eigenschaft betrachtet, weil sie das Verhalten des Entrepreneurs erheblich beeinflusst.

¹⁹⁰ Dieses Problem deuten STEVENSON/GUMPART (1998, S. 100-101) an, wenn er schreibt: „Wenn sich alle, die mit einem Projekt befasst sind, über die Durchführung einig sind, hat es eine 75prozentige Erfolgschance, doch für eine Genehmigung durch alle acht Führungsebenen steht die Chance nur 1:10.“

3.1.2.11 Flexibilität

Flexibilität, oder die Fähigkeit, mit Wandel („*change*“) umzugehen bzw. sich ihm anzupassen, ist oft als entscheidender Charakterzug des Entrepreneurs beschrieben worden. KOTTER (1990, 1999) benennt die flexible Anpassung an eine sich ständig ändernde Umwelt als eine der Hauptaufgaben von Führungskräften (KOTTER 1990, S. 8): *"They don't make plans, they don't solve problems, they don't even organize people. What leaders really do is to prepare organizations for change and help them cope as they struggle through it."*

Flexibilität bzw. die Fähigkeit, mit dem Wandel umzugehen („*cope with change*“), ist in diversen Studien sowohl als Persönlichkeitsmerkmal von Entrepreneuren als auch als Erfolgsmerkmal beschrieben worden.¹⁹¹ Das gilt auch für die Fähigkeit des „Muddling-Through“. Das Vorgehen nach dem Motto *„Fake it until you make it“* ist unter Entrepreneuren sehr verbreitet.¹⁹²

Im Verlauf der Arbeit wird deshalb davon ausgegangen, dass eine grundsätzliche Flexibilität positiv mit Erfolg korreliert ist.

3.1.2.12 Zielorientierung/Motivation/Initiative/Vision

Initiative und Identifikation („*commitment*“) mit der Aufgabe, Einfühlung in Mitarbeiter und Kunden, sowie Durchsetzungsfähigkeit („*assertiveness*“), Initiative („*proactive personality*“) und hohe Arbeitsbereitschaft („*propensity to act*“), sind sowohl als starke Einflussfaktoren auf die Intention, ein Unternehmen zu gründen, und auch auf den Erfolg erkannt worden.¹⁹³ NAFFZIGER/HORNSBY/KURATKO (1994) stellen ein interessantes Modell vor, mit dem die Motivation, ein Unternehmen zu gründen und weiterhin zu betreiben, dargestellt wird. Sie gehen vor allem darauf ein, dass für den Weiterbestand („Überleben“) des Unternehmens entscheidend ist, dass die „Ziele“ des Entrepreneurs erreicht werden.

Die Eigenschaft, sich Ziele zu setzen und diese erreichen zu wollen, ist ebenfalls oft mit Entrepreneuren in Verbindung gebracht worden.¹⁹⁴ Das ist auch durchaus verständlich, denn ohne Ziele kommt es nicht zum initiativen Moment, ein Unternehmen zu gründen und aufzubauen. Wenn man allerdings versteht, wie sel-

¹⁹¹ Vgl. z.B. HORNADAY/BUNKER (1970); STEVENSON/GUMPERT (1985); SEXTON/BOWMAN (1985); HORNADAY (1988); HOFER/SANDBERG (1987).

¹⁹² Vgl. BAKER/MINER/EESLEY (2001).

¹⁹³ Vgl. z.B. PICKLE (1964); HORNADAY/BUNKER (1970); HORNADAY/ABOUD (1971); MCCLELLAND (1987); HOFER/SANDBERG (1987); MITTON (1989); DYER (1992); COOPER/GIMENO-GASCÓN (1992); BATEMAN/CRANT (1993); KRUEGER/BRAZEAL (1994); CRANT (1996).

¹⁹⁴ Vgl. u.a. TIMMONS (1978); GREENBERGER/SEXTON (1988); LEARNED (1992); HERRON/SAPIENZA (1992); DYER (1992).

¹⁹⁵ Vgl. COOPER/DUNKELBERG/WOO (1988a); Woo/COOPER/DUNKELBERG/DAELLENBACH/DENNIS (1989).

ten Entscheidungsprozesse tatsächlich rational und geplant ablaufen, dann wird diese Tugend etwas fragwürdiger. Das zeigt sich auch, wenn man die Ergebnisse der Untersuchung von DAHLQVIST/DAVIDSSON (2000) betrachtet. Sie haben spezielle Ziele/Motive von Entrepreneuren mit dem Überleben des Unternehmens korreliert worden, wobei kein positiver Zusammenhang gefunden wurden.

Andere Studien fanden heraus, dass das Ziel, nicht für andere arbeiten zu wollen, zwar nicht mit Wachstum, wohl aber mit dem Überleben des Unternehmens zusammenhängt¹⁹⁵, was darauf schließen lässt, dass Entrepreneure oft bereit sind, geringere Gewinne zu machen, wenn sie nur selbständig bleiben können. Das wäre im Zusammenhang mit der beschriebenen, oft geringen Relevanz finanzieller Erfolge als Motiv bei Unternehmensgründungen durchaus verständlich. Andere Studien fanden die Fähigkeit, Strategien umzusetzen, positiv mit Erfolg korreliert.¹⁹⁶ Insgesamt scheint es, wie auch schon COOPER/GIMENO-GASCÓN (1992, S. 310) feststellen, keine auffallend konsistente Beziehung zwischen Zielen/Zielorientierung und Erfolg zu geben, sondern eher ein Zusammenhang zwischen Zielerreichung und Weiterführung des Unternehmens.

3.1.2.13 Weitere Eigenschaften

Die Liste von weiteren Persönlichkeitseigenschaften von Entrepreneuren, die alle in einer oder mehreren Untersuchungen festgestellt wurden wird immer länger. GARTNER (1990) fand in seiner Delphi-Studie allein 90 verschiedene Attribute). Dazu gehören u.a. Konformität, Ambiguitätstoleranz, der Wunsch nach Kontrolle, der Wunsch nach Macht und Dominanz; der Wunsch, sich bestimmten Aufgaben zu widmen; der Wunsch, ein Vermögen aufzubauen; die Einstellung zu einem selbst, Selbstsicherheit, Ehrgeiz, Kontaktfähigkeit; Wunsch nach Anerkennung; Verantwortungsbewusstsein/Wunsch nach Verantwortung, Individualismus, Profitorientierung, Aggressivität, handwerkliche Orientierung und Suchen und Annehmen von Herausforderungen, Intelligenz, Kritikfähigkeit und die Fähigkeit aus Fehlern zu lernen, Problemlösungsfähigkeit, Mut, Ehrlichkeit, Verlässlichkeit, Orientierung an eigenen Werten, Selbstsicherheit und Initiative. Weitere oft vermerkte Attribute sind Egoismus, Identifikation, Problemlösungsfähigkeiten; Realismus, Integrität, Sinn für Humor sowie noch einige andere mehr.¹⁹⁷

¹⁹⁶ Vgl. u.a. WHEELER/HUNGER (1989).

¹⁹⁷ Vgl. z.B. unter vielen anderen Angaben für: *Konformität*: SEXTON/BOWMAN (1986); SCHERE (1982). *Ambiguitätstoleranz*: SEXTON/BOWMAN (1985); BEGLEY/BOYD (1986b). *Wunsch nach Kontrolle*: GREENBERGER/SEXTON (1988); WELSH/WHITE (1981). *Wunsch nach Macht und Dominanz*: HORNADAY/ABOUD (1971); WINTER (1973); MESCON/MONTATNARI (1981); ROBERTS (1991); GÖBEL (1998). *Wunsch, sich einer bestimmten Aufgabe zu widmen und Vermögen aufzubauen*: REYNOLDS/WHITE (1997). *Einstellung zu einem selbst*: GREENBERGER/SEXTON (1988). *Selbstsicherheit*: DAVIDS (1963); PICKLE (1964); HORNADAY/BUNKER (1970); TIMMONS (1978); WELSH/WHITE (1981); KLANDT

Viele dieser Persönlichkeitseigenschaften sind miteinander verbunden oder bedingen sich gegenseitig, beschreiben sogar teilweise dieselbe Sache mit unterschiedlichen Namen. Wer den Wunsch nach Macht verspürt, ist oft auch aggressiv oder egoistisch; wer Herausforderungen annimmt, ist meist mutig und auch optimistisch, will er doch etwas erreichen und baut gern etwas auf; wer der Meinung ist, Dinge selbst beeinflussen zu können, hat meist viel Energie und ist auch eher optimistisch.

Mehr oder minder sind viele diese Eigenschaften im Gründungsprozess wichtig und für Erfolg - zumindest zu Beginn der Gründung - förderlich. Ein hohes Unabhängigkeitsstreben, die Eigenschaft, Dinge selbst machen zu wollen und Hilfe von außen sogar abzulehnen, kann sich im Verlauf der Unternehmensentwicklung aber auch negativ auswirken. Als zwingende Erfolgskriterien können all diese Eigenschaften nur in sehr begrenztem Maße gewertet werden.

3.1.2.14 Persönlichkeitseigenschaften als Erfolgsfaktoren

Welche Eigenschaften sind es also, die den Erfolg von Unternehmern deutlich beeinflussen? Wenn man den bisherigen Untersuchungen glauben kann, stellen sie eine Mischung aus verschiedenen Persönlichkeitsmerkmalen dar, wobei einige, wie das Leistungsmotiv, der Glaube an die Selbstwirksamkeit, die Fähigkeit mit Risiken umzugehen und das Durchhaltevermögen durch die Häufigkeit der Untersuchungsergebnisse herausstechen. Andere Studien wiederum entdecken dagegen überhaupt keine statistischen Zusammenhänge zwischen „traits“ und Erfolg.¹⁹⁸ Einige Arbeiten finden zwar eine Korrelation, die sich allerdings in der Praxis als verhältnismäßig unwichtig herausstellte.¹⁹⁹

Trotz intensiver Forschung – das ist hier die Schlussfolgerung – konnte bisher weder ein einzelnes Persönlichkeitsmerkmal noch eine Kombination derselben festgestellt werden, mit der man Gründungshandlungen oder ihren Erfolg ein-

(1984); SOLOMON/WINSLOW (1988); HOLLENBECK/WHITENER (1988); HORNADAY (1988). *Ehrgeiz*: DAVIDS (1963); SEXTON (1980), GÖBEL (1998). *Kontaktfähigkeit*: PICKLE (1964). *Wunsch nach Anerkennung*: HORNADAY/ABOUD (1971). *Verantwortungsbewusstsein/Wunsch nach Verantwortung*: DAVIDS (1963); WELSH/WHITE (1981); CROMIE/JOHNS (1983); SAGIE/ELIZUR (1999). *Individualismus*: MCGRATH/MACMILLAN/SCHEINBERG (1992). *Profitorientierung*: HORNADAY/BUNKER (1970); HORNADAY (1988). *Aggressivität*: HORNADAY/ABOUD (1971), GÖBEL (1998). *Handwerkliche Orientierung*: DUNKELBERG/COOPER (1982a). *Suchen und Annehmen von Herausforderungen*: WELSH/WHITE (1981); PICKLE (1964); HORNADAY (1988). *Intelligenz*: PICKLE (1964); HORNADAY/BUNKER (1970). *Kritikfähigkeit/Fähigkeit aus Fehlern zu lernen*: PICKLE (1964); HORNADAY (1988); SEXTON (1980) (positive Reaktion auf Rückschläge); BELLU/SHERMAN (1995); GÖBEL (1998). *Problemlösungsfähigkeit*: SAGIE/ELIZUR (1999). *Mut*: PICKLE (1964); MONTAGNO/KURATKO/ SCARCELLA (1986). *Ehrlichkeit*: PICKLE (1964). *Verlässlichkeit*: CROMIE/JOHNS (1983). *Orientierung an den eigenen Werten*: GASSE (1977). *Selbstsicherheit*: HORNADAY/BUNKER (1970); MONTAGNO/ KURATKO/SCARCELLA (1986); GÖBEL (1998). *Initiative*: MONTAGNO/KURATKO/SCARCELLA (1986).

¹⁹⁸ Vgl. z.B. SANDBERG (1986); STUART/ABETTI (1990); ROBERTS (1991).

¹⁹⁹ Vgl. z.B. BROCKHAUS (1980a); SANDBERG/HOFER (1987); BEGLEY/BOYD (1987).

deutig vorhersagen könnte. **„Traits“ allein sind also keine Schlüsselgröße für Erfolg.**²⁰⁰

Dafür kommen viele Erklärungen in Betracht: Zum einen gibt es, wie bereits im 1. und 2. Kapitel angeführt, kaum Übereinstimmungen bei den angewandten Methoden, bei den Maßen und den Definitionen. Aber selbst, wenn man einmal annähme, dass die Resultate aufgrund der großen Zahl der Untersuchungen dennoch vergleichbar wären, könnten viele der aufgeführten Eigenschaften weder den typischen Unternehmer noch den erfolgreichen Unternehmer charakterisieren. Sie treffen vielmehr in unterschiedlichen Kombinationen auch auf eine Reihe andere Personen, z.B. auf Manager, Sportler, Künstler, oder auch ganz normale Menschen zu: im Grunde auf jeden, der es an die Spitze geschafft hat.²⁰¹

Eine weitere Schwierigkeit betrifft das Ausmaß der Ausprägung angeblich relevanter Eigenschaften: Wenn einige als wichtig erachtete Persönlichkeitsmerkmale beim Gründer zu stark vorhanden sind, könnten sie sogar ins Gegenteil umschlagen und den Erfolg unwahrscheinlicher machen. Die gleichen „traits“ können also sowohl eine Stärke als auch eine Schwäche darstellen. Die jeweiligen Eigenschaften müssten somit in einer „optimalen“ Menge vorhanden sein.²⁰²

²⁰⁰ So z.B. BEGLEY/BOYD (1986b); PLASCHKA (1986); GASSE (1988); CHELL ET AL. (1991); SHAVER/SCOTT (1991); KORUNKA/FRANK/BECKER (1993); BULL /WILLARD (1993); HERRON (1994); NAFFZIGER/HORN-SBY/KURATKO (1994); BARTH (1995); DELMAR (1996); RIPSAS (1997); WIPPLER (1998). Aufgrund der vielen verschiedenen Attribute, die dem Entrepreneur zugeschrieben wurden, kamen eine Reihe von Wissenschaftlern zu dem Schluss, „that no ONE, all-encompassing entrepreneurial profile exists“ (KAO (1991), S. 13), sondern stattdessen unterschiedliche Typen, bzw. Kategorien von Entrepreneuren. In Anlehnung an C.G. JUNG'S (1921) Werk „Psychologische Typen“ war SMITH (1967) der erste, der anhand von 52 Interviews die Kategorien des „craftsman“ und des „opportunistic“ Entrepreneurs unterschied. Mit dieser Kategorisierung versuchte SMITH durch empirische Untersuchungen zwei „ideale“ Typen von Entrepreneuren (in seiner Definition gleichbedeutend mit allen Arten von „Business Owner“) zu charakterisieren. Während DUNKELBERG/COOPER (1982a) die Annahmen von SMITH in groben Zügen bestätigen, vermuten WOO et al. (1988), dass ein weiterer Typ, nämlich der „inventor“, vorhanden sei. PETERSON/SMITH (1986) sehen in den konstruierten Idealtypen lediglich die extremen Enden eines Kontinuums. Neben und nach SMITH gab es noch eine große Reihe anderer Versuche, die Entrepreneure anhand ihrer Eigenschaften, Verhaltensweisen, oder anderen Dingen kategorisieren wollten. COLLINS/MOORE (1970) schlagen zwei Kategorien von „Organization Makers“ vor, nämlich den unabhängigen und den administrativen Entrepreneur. Zu der Kategorisierung des unternehmerischen Verhaltens zwischen den beiden Extrempunkten „entrepreneurial“ und „administrative“ entschlossen sich diverse andere Studien. Weitere Typeneinteilungen finden sich beispielsweise bei DYER (1992); VESPER (1990); LORRAIN/RERREAU/ DUSSAULT (1990); MINER (1997) und UCASARAN et al. (2001). Insgesamt ist diese Herangehensweise zwar interessant, bringt aber in Bezug auf Erfolg keine weiterführenden Erkenntnisse.

²⁰¹ So argumentieren u.a. GARTNER (1989a), S. 57; BYGRAVE (1994); HUEFNER/HUNT (1994).

²⁰² Z.B. könnte sehr hohe Selbstgenügsamkeit („self-sufficiency“) den Gründer davon abhalten, Aufgaben zu delegieren und die Hilfe anderer in Anspruch zu nehmen, ein zu starkes Machtstreben oder zu viel Aggressivität könne zur Demotivation der Mitarbeiter führen, etc.. Vgl. dazu z.B. SEXTON/BOWMAN (1985), S. 138; KAO (1991), S. 21. Einige neuere Studien vermuten, dass, um wirklich herauszufinden, welchen Beitrag der einzelne Entrepreneur zum Erfolg des Unternehmens leistet, er über mehrere Gründungen hinweg verfolgt werden müsse, z.B. DAVIDSSON/WIKLUND (2001).

Doch trotz dieser zum Teil unklaren Ergebnisse der Forschung sind gewisse Eigenschaften eines Menschen in ihrer Relevanz für den Erfolg nicht zu vernachlässigen, denn eine Reihe von ihnen prägen einen Entrepreneur zweifelsohne. Es stellt sich damit die Frage, wie mit diesem Problem der unklaren Ergebnisse umgegangen werden kann.

Es ist offensichtlich so, dass bestimmte Persönlichkeitseigenschaften eines Entrepreneurs immer nur in der Kombination mit anderen ihn stark beeinflussenden Faktoren (Ausbildung, Erfahrung, Fähigkeiten) relevant sind. Einzelne Eigenschaften allein haben wenig Einfluss, aber eine Kombination dieser Eigenschaften und ein daraus entstehendes Verhalten, ein „*entrepreneurial mindset*“²⁰³, trägt wesentlich zum Erfolg eines Entrepreneurs bei. Zum zweiten müssen die verschiedenen Eigenschaften immer auch in Verbindung mit der Umgebungssituation des Entrepreneurs gesehen werden, also mit seiner spezifischen Umwelt und den Strukturen um ihn herum, d.h. mit seinem mikrosozialen Umfeld, mit der Branche und der Strategie des Unternehmens.²⁰⁴

Wenn zusätzlich diese Faktoren in der Wirkung auf das Verhalten einbezogen werden, kann das gleichzeitige Zusammenspiel folgender Persönlichkeitseigenschaften als erfolgsrelevant angesehen werden: die Fähigkeit, Risiken zu einschätzen und zu beherrschen, ein deutliches Maß an Durchsetzungsfähigkeit, der Wunsch nach Unabhängigkeit, Wachstum und Leistung, sowie Kreativität, Flexibilität, intrinsische Motivation, Intuition und der Glaube die eigene Fähigkeit, Dinge durchsetzen zu können.

3.1.3 Humankapital

"Opportunities are seized by those who are prepared to seize them"

Norris KRUEGER/Deborah BRAZEAL
(1994, S. 92)

Wie bereits oben erwähnt, ist es notwendig, auch die Fertigkeiten, Ausbildung und Erfahrung (im Englischen oft „*skills*“²⁰⁵ genannt) gemeinsam mit den Persönlichkeitseigenschaften des Unternehmers zu betrachten, um zu einem umfassenden

²⁰³ Titel des Bandes von MCGRATH/MACMILLAN (2000), ähnlich: HISRICH/PETERS (1998), S. 72.

²⁰⁴ Vgl. u.a. CARLAND/CARLAND/STEWART (1996). Schon eine Literaturübersicht über die „Leadership“-Forschung aus dem Jahre 1948 kam zu dem Schluss, dass Qualitäten, Charaktermerkmale und Fähigkeiten sehr stark von der jeweiligen Situation beeinflusst werden, vgl. STOGDILL (1948), S. 63. Vgl. dazu auch: SZILAGYI/SCHWEIGER (1984); SANDBERG/HOFER (1987); HEIN (1998), S. 75; COOPER (1995); SZYPERSKI/NATHUSIUS (1977b), S. 47.

²⁰⁵ „*Skills*“ ist ein relativ uneindeutiger Begriff, der im Allgemeinen mit „Fertigkeiten“ oder „Fähigkeiten“ übersetzt wird. Da es allerdings sowohl angeborene/anerzogene als auch erlernte (z.B. technische) Fähigkeiten gibt, von denen ein Teil bereits in vorigen Kapitel behandelt wurde, bezieht sich der Begriff in dieser Arbeit allein auf Fähigkeiten, die durch Ausbildung und Erfahrung erworben wurden.

deren Bild zu kommen, was einen erfolgreichen Entrepreneur auszeichnet. Diese „skills“ sind innerhalb der diesbezüglichen Forschung von besonderem Interesse, weil sich der Entrepreneur Fähigkeiten und Erfahrungen **aktiv** aneignen kann. Sie sind beeinflussbar im Gegensatz zu den Persönlichkeitseigenschaften, die durch Geburt und Erziehung entwickelt und einer Veränderung viel weniger zugänglich sind.²⁰⁶

Obwohl eine gute Ausbildung und Berufserfahrung allgemein als wichtige Erfolgsfaktoren angenommen werden, existieren zu diesem Thema erstaunlicherweise verhältnismäßig wenige konkrete theoretische²⁰⁷ und noch weniger empirische Untersuchungen²⁰⁸.

Das Humankapital des Entrepreneurs wird im Folgenden in vier Kategorien unterteilt. Die erste beinhaltet Kenntnisse, die durch Ausbildung erworben wurden, hier vor allem um technisches Wissen. In der zweiten finden sich Branchen- und Marktkenntnisse, zur dritten gehört der etwas unklare Begriff der „*entrepreneurial skills*“, womit Gründungskenntnisse gemeint sind. Die vierte Kategorie umfasst betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Fähigkeiten, was ua.a. Verhandlungsgeschick und Organisationstalent einschließt.

3.1.3.1 *Ausbildung/Wissen*

Die Ausbildung stellt im Leben von Entrepreneuren eine sehr wichtige Konstante dar, insbesondere da viele davon überzeugt sind, dass sie nicht nur durch ihr erworbenes und aktuelles Wissen geschäftliche Vorteile erlangen, sondern dass sie es permanent erweitern und ausbauen müssen, um „am Ball“ zu bleiben. Sie haben mehr als andere das „LLL“ („*Long Life Learning*“) internalisiert.²⁰⁹ Zur Ausbildung gehören jedoch nicht nur das konkrete technische Know-how, sondern vor allem auch die allgemeinen Fähigkeiten wie z.B. schreiben und formulieren, zuhören, präsentieren und organisieren zu können.

In der Öffentlichkeit wurde lange vermutet, dass der Ausbildungsgrad bei Entrepreneuren eher geringer als bei der Durchschnittsbevölkerung ist.²¹⁰ Das

²⁰⁶ Man kann allerdings auch argumentieren, dass sich Menschen ihre Kenntnisse und Fähigkeiten nur aufgrund ihrer Charaktereigenschaften aneignen können, vgl. KIRKPATRICK/LOCKE (1991).

²⁰⁷ Vgl. z.B. SZILAGYI/SCHWEIGER (1984); KIRZNER (1985); HERRON/SAPIENZA (1992).

²⁰⁸ Vgl. insbesondere HERRON (1994).

²⁰⁹ Wissen im Allgemeinen ist, darauf hat DRUCKER hingewiesen, ein „verderbliches Gut“ und muss immer wieder aufgefrischt und erweitert werden, da sich die Umwelt permanent verändert. Aus diesem Grund sind Wissensmanagement und Wissensarbeiter („*knowledge workers*“) von so erheblicher Bedeutung für den Erfolg in vielen Branchen. DRUCKER zitiert nach WREN/GREENWOOD (1998), S. 233. Ähnlich: HISRICH/PETERS (1998).

²¹⁰ Vgl. z. B. auch DAVIDSSON (1989a, S. 214). Er fand in seiner Studie relativ wenig gut ausgebildete Personen, die ein eigenes Unternehmen gründeten.

lag sicher daran, dass Selbständigkeit (nicht Entrepreneurship im Sinne dieser Arbeit) oft als letzte Chance für diejenigen galt, die es anderswo nicht geschafft hatten. Diese Einstellung und die damit verbundene öffentliche Meinung ändern sich langsam. Zu Recht, denn das Gegenteil ist im Allgemeinen der Fall: Empirische Untersuchungen haben ergeben, dass (erfolgreiche) Entrepreneurure in der Regel über einen überdurchschnittlich hohen Ausbildungsstand verfügen.²¹¹

Das gilt umso mehr, wenn es sich um Entrepreneurure im Hochtechnologiebereich handelt, wie z.B. in der Computerbranche oder der Biotechnologie. Es liegt auf der Hand, dass in solchen Branchen Ideen oft nur mit einem großen Wissens- und Erfahrungsvorsprung entwickelt und umgesetzt werden können. In seiner Studie über High-Tech-Gründungen in den USA rund um das MIT (Massachusetts Institute of Technology) kommt auch ROBERTS (1991) zu dem Ergebnis, dass die untersuchten Entrepreneurure meist einen sehr hohen Ausbildungsgrad hatten.²¹²

Ein höherer Grad an Ausbildung korreliert offenbar auch mit höherem Erfolg: COOPER/GIMENO-GASCÓN (1992, S. 305-6) stellten in ihrer Zusammenschau der empirischen Ergebnisse fest, dass Gründer mit einem Master-Abschluss im Hochtechnologiebereich im Durchschnitt besser abschneiden als Gründer mit geringerer Ausbildung. LUSSIER/PFEIFER (2000) vergleichen osteuropäische und US-amerikanische Entrepreneurure. Nach ihrer Untersuchung steht Erfolg ebenfalls mit besserer Ausbildung im Zusammenhang.²¹³ Auch KLANDT (1984) hat einen Zusammenhang zwischen Ausbildung und Erfolg festgestellt.²¹⁴

Weitere Studien stellen einen Zusammenhang zwischen dem Grad der Ausbildung und dem Wachstum eines Unternehmens her, einige wiederum zwischen dem Grad der Ausbildung und dem Überleben einer Firma.²¹⁵ In anderen Untersuchungen ist dieser Zusammenhang zwischen Entrepreneurship, bzw. erfolgreichem Entrepreneurship und Ausbildungsgrad allerdings nur gering bis gar nicht signifikant.²¹⁶

²¹¹ Vgl. z.B. COLLINS/MOORE (1970); BROCKHAUS/NORD (1979); COOPER/DUNKELBERG (1987); FRITSCH (1992); REYNOLDS/WHITE (1997); Leibbrand (2001b); SHEIKH (2001).

²¹² Ähnlich: PICKLE (1964); KLANDT (1984); RONSTADT (1985); BROCKHAUS/HORWITZ (1986); SANDBERG (1986); BROCKHAUS (1988b) und GOEBEL (1990).

²¹³ Vgl. hierzu auch: HOAD/ROSKO (1964). Sie fanden eine positive Korrelation zwischen sowohl Ausbildung als auch Erfahrung mit Erfolg und insbesondere im Zusammenwirken der beiden Komponenten. PICKLE (1964) und SMITH (1967) ermittelten, dass eine große Breite von Kenntnissen und Erfahrungen zu Erfolg führte.

²¹⁴ Ähnlich: HAY/ROSS (1989). Zur Branchenrelevanz der Ausbildung CHANDLER/JANSEN (1992).

²¹⁵ Vgl. COOPER/DUNKELBERG/WOO (1988b), S. 237. Keinen Zusammenhang sieht in diesem Punkt: COOPER/GIMENO-GASCÓN (1992), S. 305-306.

²¹⁶ So z.B. PLASCHKA (1986). Ähnlich: BARON/MARKMAN (1999).

Dass ein hoher Ausbildungsgrad tendenziell mit Erfolg zusammenhängt, kann zwar vermutet werden, ist aber offenbar keine zwingende Voraussetzung, da das sehr branchenabhängig zu sein scheint.

3.1.3.2 Berufs-/Branchenerfahrung und Marktkenntnis

Die meisten neuen Unternehmen werden in dem Bereich gegründet, in dem der Entrepreneur bereits zuvor tätig war. Erfolgreiche Entrepreneure haben also oft vielfältige Erfahrungen in ihrem Arbeitsgebiet. MITTON (1997, o.S.) beobachtet, dass *"most entrepreneurs appreciate that experience is the best teacher. They actively bank experience. They make frequent deposits and withdrawals."*

In vielen empirischen Arbeiten ist der Parameter der Berufserfahrung untersucht worden. Eine Studie kommt zu dem Ergebnis, dass Unternehmen, die aus Ideen des bisherigen Berufsumfelds entstanden sind, höhere Wachstumsraten vorweisen können. Eine andere stellt jedoch fest, dass diese „externe Ideenquelle“ in keinem erkennbaren Zusammenhang mit Erfolg stünde.²¹⁷ BRÜDERL et al. (1996) beschreiben, dass Gründer mit einer längeren Berufserfahrung offenbar seltener auf eine Expansion ihrer Betriebe hinarbeiten würden. ROBERTS (1991) fand heraus, dass nicht Branchenerfahrung an sich, sondern vor allem eine **lange** Berufserfahrung (13 Jahre und mehr) viele Entrepreneure in der High-Tech-Branche charakterisiere. Häufig würde diese Erfahrung allerdings in einer einzigen Institution gesammelt, innerhalb der auch die Idee zur Gründung des eigenen Unternehmens entstehe. Je besser die Ausbildung ist, desto weniger Berufserfahrung ist normalerweise für eine erfolgreiche Neugründung erforderlich.²¹⁸ CHANDLER/HANKS (1994a) vermuten in diesem Zusammenhang, dass demnach nicht die Erfahrung, sondern vielmehr das Ausmaß an erreichter Kompetenz entscheidend ist.

Bei der Frage nach Erfolgskriterien kommen ROURE/MAIDIQUE (1995) zu dem Ergebnis, dass vor allem Erfahrung auf dem Gebiet, in dem der Entrepreneur innerhalb des Teams bereits gearbeitet hat, mit Erfolg korreliert ist. Andere stellen ebenfalls fest, dass Branchenerfahrung einen positiven Einfluss auf den Umsatz-erfolg/das Überleben des Unternehmens hat.²¹⁹ Allerdings scheint dieses Kriterium offenbar nicht entscheidend dafür zu sein, ob Firmen eine hohe Wachstums-

²¹⁷ Vgl. zu diesen Ergebnissen die Zusammenfassung mehrerer Studien von COOPER/GIMENO-GASCÓN (1992).

²¹⁸ Vgl. dazu z.B. GOEBEL (1990), S. 136.

²¹⁹ Vgl. z.B. KLANDT (1984); COOPER/DUNKELBERG/WOO (1988b).

rate besitzen oder nicht. Viele Risikokapitalgeber halten Erfahrungen und Praxiskenntnisse für das wesentliche Element für Erfolg.²²⁰

Natürlich gibt es auch Beispiele für erfolgreiche Gründer, die nur über geringe Marktkenntnis und Berufserfahrung verfügen, doch ist die Vertrautheit der Entrepreneure mit dem Markt, der Technologie und der spezifischen Branche oft Grundlage dafür, genau die Trends und Marktnischen zu entdecken, in der sie ihre neue Geschäftsidee entwickeln und ihr Unternehmen gründen. Ein großer Erfahrungshintergrund führt oft auch erst zu dem Maß an Selbstsicherheit, das notwendig ist, den großen Schritt in die Selbständigkeit zu wagen.²²¹

Alles in allem ist die Berufserfahrung, am besten, wenn auch nicht zwingend innerhalb der entsprechenden Branche, offenbar ein wichtiges Erfolgskriterium für eine Neugründung. Allerdings stellt langjährige Berufserfahrung per se keinen Garanten für Erfolg dar, denn auch Gründer mit viel Erfahrung können natürlich scheitern.

3.1.3.3 Entrepreneurial Skills

„*Entrepreneurial skills*“ sind mit Erfolg in Verbindung gebrachte Fähigkeiten, die allerdings schwer fassbar und noch schwerer messbar sind und am besten mit „Gründungsfähigkeiten“ übersetzt werden können. In einigen Studien ähneln sie den psychologischen Persönlichkeitseigenschaften, die im letzten Kapitel ausführlich behandelt wurden: Disziplin, Risikobereitschaft, Beharrungsvermögen, Initiative, Kreativität, das Entdecken von Marktchancen und Aufschließen „neuer Horizonte“. Sie drücken sich dadurch aus, dass der Entrepreneur innovativ, visionär, kreativ, strategisch orientiert, flexibel und veränderungsfähig und -willig („*change-oriented*“) ist, Netzwerke knüpfen und Mitarbeiter motivieren kann.²²² Andere sehen spezifisch Gründerfähigkeiten vor allem darin, dass ein Entrepreneur in der Lage ist, Probleme, die im Verlauf einer Gründung auftreten, zu antizipieren, zu identifizieren, zu bewerten, und dann in der Reihenfolge ihrer Wich-

²²⁰ Vgl. zum Thema der umfassenden Berufserfahrung/Marktkenntnis von Entrepreneuren und ihrer Erfolgsrelevanz u.a. PLASCHKA (1986); COOPER/DUNKELBERG (1987); COOPER/DUNKELBERG/WOO (1988b); DUCHESNEAU/GARTNER (1990); STUART/ABETTI (1990); CHANDLER/JANSEN (1992); DYKE/FISHER/REUBER (1992); TIMMONS (1994a); BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996); REYNOLDS/WHITE (1997); HISRICH/PETERS (1998); VAN OSNABRUGGE (1998); STEVENSON/GUMPert (1998); DELMAR/DAVIDSSON (2000); SHEIKH (2001). Nur wenige Untersuchungen kommen zu dem Schluss, dass Erfahrung für Erfolg relativ unwichtig ist, vgl. EVANS/LEIGHTON (1989), S. 532. Zur Relevanz dieses Faktors bei Risikokapitalgebern vgl. z.B. TYEBJEE/BRUNO (1984); MACMILLAN/SIEGEL/SUBBANARISIMHA (1985); GOSLIN/BARGE (1986); MACMILLAN et al. (1987); BYGRAVE/FAST/KHOYLIAN/VINCENT/UYE (1988), HALL/HOFER (1993).

²²¹ Vgl. z.B. GOEBEL (1990).

²²² Vgl. z.B. IBRAHIM/GOODWIN (1986); HISRICH/PETERS (1998); FALTIN (1998).

tigkeit zu lösen.²²³ Ein weiteres Merkmal ist, dass er fähig ist, neue organisatorische Einheiten aufzubauen.²²⁴ LEZEAR (2002) vermutet, dass Personen mit einer grundsätzlich breit angelegten Fähigkeitsstruktur eher zu Entrepreneuren werden, macht aber zu deren Erfolgsaussichten keine Angaben.

Einige Untersuchungen vermuten, dass diese Fähigkeiten vorrangig erst im Verlauf der Gründung entstehen oder erlernt werden.²²⁵ Mehrfachgründer („*serial founders*“) waren aber, so fanden BIRLEY/WESTHEAD (1994) heraus, entgegen den Erwartungen ökonomisch nicht unbedingt erfolgreicher als Einzelgründer. Auch WESTHEAD/WRIGHT (1998) stellten bezüglich des Erfolgs keine Unterschiede fest. Vorherige Gründungen, so KRUEGER (1993), steigern zwar die „*perceived feasibility*“, vorheriger Erfolg die „*perceived desirability*“, garantieren allerdings nicht einen anhaltenden Erfolg.²²⁶

Zu anderen Ergebnissen kamen jedoch ROURE/MAIDIQUE (1986). Sie stellten fest, dass Gründer mit Erfahrung in Firmen, die stark und schnell wuchsen, eher erfolgreich waren, besonders, wenn sie sich in der gleichen Branche angesiedelt haben. Auch STUART/ABETTI (1990) und THOMPSON (2001) betrachten die bisherige Gründererfahrung eines Entrepreneurs als den wichtigsten Anfangserfolgswert, während sie Erfahrungen im technischen oder Managementbereich für nicht signifikant halten. Andere empirische Ergebnisse unterstützen diese These, denn sie weisen darauf hin, dass Personen, die bereits eine Unternehmensgründung hinter sich haben, beim zweiten und dritten Start-up erfolgreicher sind.²²⁷

Hier kann zusammenfassend festgehalten werden, dass mehrfache Entrepreneure („*serial entrepreneurs*“) genauso heterogen sind, wie die Gruppe der erstmaligen Unternehmensgründer. Erfahrung in einem eigenen Unternehmen führen zwar oft dazu, ein weiteres zu gründen.²²⁸ Es ist aber nicht erwiesen, dass bisherige Erfahrungen bei Unternehmensgründungen mit Erfolg korreliert sind. Erfahrungen aus vorherigen Gründungen, die zu „*entrepreneurial skills*“ führen, sind sicher hilfreich, aber nicht zwingend notwendig, denn viele dieser Eigenschaften zeichnen allgemein nicht nur Entrepreneure, sondern auch gute Manager jeder Branche aus.²²⁹

²²³ Vgl. z.B. HOAD/ROSKO (1964); LAMONT (1972); GARTNER (1989a), S. 63.

²²⁴ Vgl. u.a. WICHER (1992).

²²⁵ Vgl. u.a. COLLINS/MOORE (1970); GARTNER (1984).

²²⁶ Ähnlich u.a. COOPER/GIMENO-GASCÓN (1992); WRIGHT/ROBBIE/ENNEW (1997).

²²⁷ So z.B. DUCHESNEAU/GARTNER (1990); VAN OSNABRUGGE (1998). Das vermutet auch das rein theoretische Papier von MINNITI/BYGRAVE (2001).

²²⁸ Vgl. z.B. SHERIDAN/DELANEY/FLOYD (1989), S. 59.

²²⁹ Die neuere Führungskräfte-Forschung weist darauf hin, dass sich auch erfolgreiche Manager vor allem auf die Bereiche Change-Management, Strategie, Humanressourcen, Wissen und Lernen konzentrieren. Für den perfekten Manager gilt also in diesem Fall das gleiche wie für den perfek-

3.1.3.4 Betriebswirtschaftliche Kenntnisse/Management Skills

Jedes neue Unternehmen beginnt mit einer Geschäftsidee – einem Produkt oder einer Dienstleistung. Aber ein neues Unternehmen hat noch kein „business“, also eine Organisation, die Personen und Aufgaben sinnvoll zueinander bringt und so zu positiven Ergebnissen kommt. Doch ohne den Aufbau einer funktionierenden Organisation und eines Managements ist ein Unternehmen nicht lebensfähig, völlig unabhängig davon, wie gut das Geschäftsmodell und wie groß die Nachfrage nach dem Produkt oder der Dienstleistung sein mag.

Deshalb muss jeder Entrepreneur, der erfolgreich sein will – meist früher als ihm lieb ist – den Wandel vom Gründer zum Geschäftsführer bzw. Manager vollziehen. Die Herausforderungen, die die Start-up-Phase charakterisieren (Finanzplanung, Einstellung von Personal, Aufbau einer Unternehmensorganisation, Marketingplanung, Aufbau des Rechnungswesens, der Fertigungskapazitäten und des Vertriebs, Entwicklung der Technologie bis zur Marktreife, etc.) verwandeln sich in die alltäglichen, wenig glamourösen Probleme eines ganz normalen Geschäftsbetriebs. Und genau in diesem notwendigen Transformationsprozess vom „Gründer“ zum „Manager“ liegt die wahrscheinlich größte Herausforderung der ganzen Unternehmensgründung. Sie sei *„probably the most difficult [challenge] to achieve and also perhaps the most important [one] for organizational development“*²³⁰.

Um diese Anforderungen meistern zu können, sollte der Entrepreneur über bestimmte betriebswirtschaftliche Fähigkeiten („business skills“) verfügen. Dazu gehören Mindestkenntnisse, um ein Unternehmen zu führen, also ausreichende Kenntnisse auf den Gebieten Entscheidungsfindung, Verhandlungstechniken, aber auch im Marketing, in der Finanzierung, der Buchhaltung, ggf. der Produktion, im Controlling und im Qualitätsmanagement. Viele vor allem technologisch orientierte Gründer scheitern bereits an dieser Hürde. Sie konzentrieren sich so sehr auf ihre Idee, dass beispielsweise das Marketing aus dem Blickfeld gerät. Die Idee mag dann zwar gut sein, aber wenn niemand das Produkt kauft, wird das Unternehmen scheitern. Andere vernachlässigen die Finanzierung, indem sie zu positiv oder zu unsorgfältig rechnen, was dann – trotz der guten Idee – nicht selten den Konkurs bedeutet. Der Aufbau einer entsprechenden Unternehmungs-

ten Entrepreneur: Er überblickt die Unternehmensabläufe, ist ein Agent des Wandels, organisiert und pflegt die sozialen Beziehungen innerhalb und außerhalb des Unternehmen, ist Visionär, Hauptstrategie ebenso wie Produzent, Inhaber und Multiplikator von Wissen, vgl. HEIN (1998), S. 67.

²³⁰ HOFER/CHARAN (1984), S. 3. Ähnlich auch: CHURCHILL/LEWIS (1983); SCOTT/BRUCE (1987); DRUCKER (1992).

organisation wird von ihnen häufig nur als eine lästige Pflichtübung betrachtet.²³¹ Dabei ist aber die sorgfältige Planung und Verfeinerung des Geschäftsmodells (Geschäftsidee **und** Finanzierungskonzept), für den Erfolg eines Unternehmens unerlässlich.

Kann oder möchte der Entrepreneur sich persönlich nicht um betriebswirtschaftliche Dinge kümmern, sollte er sie bis zu einem gewissen Grad auslagern. Für die meisten Probleme gibt es Firmen oder Personen, die sich auf die Lösung dieser Aufgaben hervorragend verstehen, z.B. Sekretariatsservice, Steuerberater, Buchhalter, spezielle Produktionsunternehmen, Verpackungs- und Versandservices oder ähnliches. Allerdings stellen solche Serviceleistungen auch einen Kostenfaktor dar, der einzubeziehen ist. Wenn der Unternehmensgründer viele dieser betriebswirtschaftlichen Aufgaben an andere abtritt, sollte er doch immer den Überblick über die wichtigsten finanziellen Kerndaten (Liquidität, notwendige Rücklagen, etc.) behalten und alle das Unternehmen nachhaltig bestimmenden Entscheidungen selbst treffen. Das gilt insbesondere für die das Image des Unternehmens prägenden Festlegungen.

Zu der betriebswirtschaftlichen Unkenntnis oder der Uneinsichtigkeit in die Notwendigkeit, diese auszulagern, gesellt sich bei vielen Entrepreneuren noch ein anderes Problem: Sie lassen häufig ein notwendiges Maß an Objektivität und Distanz vermissen. Dadurch seien sie, so überraschend viele Studien, häufig zu optimistisch, übermäßig selbstsicher, zu stark generalisierend, und rechneten kaum mit Fehlschlägen, was dazu führe, dass mögliche negative Szenarien nicht in die Gründungsüberlegungen einfließen und Risiken unterschätzt würden.²³²

Insbesondere Realismus, ein Marktfokus und die Fähigkeit zu finanziellen Zukunftsprognosen haben sich der Empirie nach neben den klassischen betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten als erfolgsentscheidend herausgestellt.²³³ Nur wenige Studien fanden heraus, dass ein zu starker Marktfokus auch von Nachteil sein kann²³⁴ bzw. kein oder nur ein geringer Zusammenhang von Management-Qualitäten und dem Überleben des Unternehmens festzustellen sei.²³⁵

²³¹ Vgl. z.B. FAGENSON (1993). Die Unkenntnis von Management-Prozessen und die daraus erwachsenden Probleme sind aber nicht nur in westlichen, sondern auch in anderen Kulturen ein Problem, beispielsweise in Russland, vgl. HISRICH/GRACHEV (1995).

²³² Vgl. z.B. KIRSCHBAUM (1990); WINAND/NATHUSIUS (1990); KAHNEMANN/LOVALLO (1994); JONES (1997).

²³³ Vgl. z.B. CASSON (1982), S. 385-393; LOCKE et al. (1991); IBRAHIM/GOODWIN (1986); LUSIER/PFEIFER (2000); FAGENSON (1993). Zu dem Ergebnis, dass Kompetenzen im Management wichtiger als unternehmerische („*entrepreneurial*“) oder technische Fähigkeiten sind, kommen auch CHANDLER/ JANSEN (1997).

²³⁴ Vgl. z.B. SAPIENZA/GRIMM (1997).

²³⁵ Vgl. COOPER/DUNKELBERG/WOO (1988b); COOPER/GIMENO-GASCÓN/WOO (1994); SHEIKH (2001).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Managementfähigkeiten des Entrepreneurs (oder die Einsicht, sie an professionelle Dienstleister auszulagern) außerordentlich wichtig für den Erfolg einer Neugründung sind. Denn, wie DRUCKER (1992, S. 247) es formulierte, „*success in initiating business does not guarantee success in managing one*“. Zwar machen auch herausragende Managementkenntnisse eine an sich schlechte Firma keinesfalls zu einem Spitzenunternehmen, denn noch so gutes Management allein bietet keine Garantie für unternehmerischen Erfolg, aber Qualitäten in diesem Bereich erhöhen in jedem Fall die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Unternehmens.

3.1.3.5 Humankapital als Erfolgsfaktor

Sowohl Ausbildung, Wissen, Berufserfahrung und betriebswirtschaftliche Fähigkeiten des Entrepreneurs können als wichtige Erfolgsfaktoren bei einer Neugründung festgehalten werden. Nicht ganz so überzeugend ist demgegenüber der Zusammenhang zwischen Gründerfähigkeiten („*entrepreneurial skills*“) und Erfolg.²³⁶

Als sehr wichtig hat sich jedoch herausgestellt, dass ein Entrepreneur im Vorfeld von seiner eigenen, speziellen Fähigkeiten überzeugt sein muss. Diese schon im Kapitel 3.1.2. beschriebene Selbstwirksamkeit (dabei ist es unwichtig, ob sie berechtigt ist oder nicht) und das daraus erwachsende Selbstbewusstsein sind für den Erfolg eines neuen Unternehmens offensichtlich von großer Bedeutung.²³⁷

LEVENHAGEN/THOMAS (1993) relativieren allerdings die Bedeutung von Humankapital ein wenig. Sie weisen, wie auch schon DRUCKER (1992), darauf hin, dass in Anbetracht des ständigen Wechsels des betrieblichen Umfelds und der sich immer neu entwickelnden Regeln und Situationen Erfahrung an sich nicht unbedingt ein Erfolgsgarant sei. Wichtiger sei vielmehr die Fähigkeit, mit dem ständigen Wandel umgehen zu können. Ein weiterer Punkt, an dem Humankapital als wesentlicher Erfolgsfaktor in Frage gestellt wird, ist, dass die Kausalität des Zusammenhangs nicht klar ist, denn es kann ebenso gut auch angenommen wer-

²³⁶ LUSSIER/PFEIFER (2000) halten Humankapital („*human resources*“) – hier allerdings bestehend aus Ausbildung, Personalrekrutierung, professioneller Hilfe und Planung – sogar für den wichtigsten aller Erfolgsfaktoren. COOPER/GIMENO-GASCÓN/WOO (1994) finden in ihrer umfassenden Feldstudie einen Zusammenhang von Humankapital im Allgemeinen und sowohl Überleben als auch Wachstum des Unternehmens. Auch VESPER (1986) und DAVIDSSON (1989a) halten Ausbildung gemeinsam mit Erfahrung für wichtige Kennzeichen von erfolgreichen Entrepreneuren.

²³⁷ Vgl. dazu u.a. SCHERER/ADAMS/CARLEY/WIEBE (1989); CHANDLER/JANSEN (1992); BOYD/VOZIKIS (1994); KRUEGER/BRAZEAL (1994); CHEN/GREENE/CRICK (1998); BARON/MARKMAN (1999); BACH/KRAUSE (2000).

den, das Entrepreneure mit höherem Humankapital nur Unternehmen mit von vornherein günstigeren Erfolgschancen gründen.

Trotz der hier zuletzt deutlich gewordenen Kritik hat sich nach Auffassung der meisten Untersuchungen das Humankapital als wichtiger Erfolgsfaktor, wenn nicht sogar als in doppelter Weise wirksamer Erfolgsfaktor erwiesen, denn Gründer, die über eine gute Ausbildung und viel Erfahrungen und Kenntnisse verfügen, arbeiten normalerweise unter allen Bedingungen effektiver und besser, egal in welchem Unternehmen und welcher Branche sie tätig sind.

Verallgemeinerbare Aussagen, welche Fähigkeiten letztlich jedoch die entscheidenden für den Erfolg sind, können jedoch kaum getroffen werden, denn natürlich erfordern unterschiedliche Branchen und Unternehmen unterschiedliche Fähigkeiten, je nach Ausmaß der technologischen Spezialisierung, des Organisationsgrades und ähnlichem. Dennoch hat sich herausgestellt, dass Entrepreneure besonders dann Erfolg haben, wenn sie „Generalisten“ sind, also von sehr vielen Gebieten immerhin soviel verstehen, dass sie die anstehenden Aufgaben auch zur Not selbst lösen können. Wenn sie dazu nicht in der Lage sind, sollten sie – wie schon vorher angemerkt – sich zumindest eines Beraters/Experten des jeweiligen Fachgebiets bedienen, oder aber bereits im Vorfeld der Gründung ein Team zusammenstellen, das gemeinsam über Kenntnisse auf diesen speziellen Gebieten verfügt, um den notwendigen „*mix of skills*“²³⁸ zu erhalten.

3.1.4 Team

Teams sind in den vergangenen Jahren immer stärker in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit der Entrepreneurship-Forschung getreten.²³⁹ Manche Forscher vermuten sogar, dass die Betrachtung von Entrepreneurship als „kollektiver Akt“ im Gegensatz zur Einzelaktivität das neue „Megathema“ dieses Wissenschaftszweiges sei. Umfangreiche Untersuchungen zu diesem Thema sind allerdings noch nicht besonders häufig. Erst in letzter Zeit wurde in einigen empirischen Studien die offensichtlich erhebliche Relevanz von Teams für den Erfolg nachgewiesen.²⁴⁰

Am häufigsten wurde bisher untersucht, ob und ggf. welche Verbindung eines „*lead-entrepreneurs*“ mit einem Management-Team zu Erfolg führt.²⁴¹ Es zeigte sich, dass komplementär ausgerichtete Teams besonders erfolgsförderlich

²³⁸ HERRON (1994), S. 209.

²³⁹ Vgl. z.B. TIMMONS (1975); NEISWANDER/BIRD/YOUNG (1987); KAMM/SHUMAN/SEEGER/NURICK (1990); GARTNER/SHAVER/GATEWOOD/KATZ (1994); ENSLEY/CARLAND/CARLAND (1998b).

²⁴⁰ Vgl. u.a. BANTEL/JACKSON (1989); WICHER (1992); TEAL/HOFER (2000).

²⁴¹ Vgl. z.B. TIMMONS (1984, 1994a); ENSLEY/CARLAND/CARLAND (2000).

sind.²⁴² Das gilt insbesondere für Hochtechnologie-Unternehmen, wo Teamgründungen auch am häufigsten vorkommen.²⁴³ Durch die Einbeziehung von Personen mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Expertisen können so innerhalb der Neugründung Kräfte gebündelt und Aufgaben verteilt werden. Ferner kann durch eine angemessene Auswahl der Partner bzw. Mitarbeiter auch eine Balance und Ausgewogenheit hergestellt werden, die durch einen Einzelentrepreneur mit seinen in der Regel sehr speziellen Zielen, aber nicht unbedingt ausreichenden Kompetenzen nicht erreicht werden kann, oder, wie TIMMONS (1994A, S. 20) betont: *„...a team grows a business while a solo entrepreneur makes a living.“*

WICHER (1992), der in seinem Band die Ergebnisse von verschiedenen deutschen Studien über Teamgründungen zusammengefasst hat, kommt allerdings zu dem Ergebnis, dass Teamgründungen neben Chancen durchaus auch Risiken in sich bergen. Sowohl die Zusammensetzung eines Teams, die Entstehungsbedingungen der Unternehmen, die Größe des Teams, die Verhältnisse der Teamgründer zur Inkubatororganisation, ihre Qualifikation und ihr Verständnis als Promotoren einer innovativen Unternehmensentwicklung müssen beachtet werden. Die Fähigkeiten aller Mitglieder können nicht einfach summiert werden, denn die eigentliche Qualität der vorhandenen Fähigkeiten im Hinblick auf eine erfolgreiche Unternehmensführung ergeben sich erst durch den konstruktiven Austausch und die Zusammenarbeit innerhalb des Teams.

Die Bedeutung der Größe von Teams ist ebenfalls untersucht worden. Die meisten Studien kommen zu dem Ergebnis, dass größere Teams auch größere Erfolgsaussichten haben.²⁴⁴ Allerdings dürfe das Team auch nicht zu groß sein, da sonst die Koordination zu aufwendig würde und es zu Reibungsverlusten komme. Ob man nun generalisieren kann, dass größere Teams prinzipiell erfolgreicher sind, ist nicht sicher, denn auch hier ist wieder der Umkehrschluss möglich: nur ein von vornherein attraktives Unternehmen kann überhaupt ein großes und damit potentiell kompetentes Führungsteam rekrutieren.²⁴⁵

Die Qualitäten von Teammitgliedern sind ebenfalls Untersuchungsgegenstand diverser Studien. DUCHESNEAU/GARTNER (1988) UND SHEPHERD/KRUEGER (2002) kommen zu dem Ergebnis, dass Teamgründungen erfolgreicher sind, wenn die Partner sich schon anfänglich an der Festlegung von Zielen und Strategien betei-

²⁴² Vgl. u.v.a. COOPER/GIMENO-GASCÓN (1992), S. 313; SIEGEL/SIEGEL/MACMILLAN (1993); TIMMONS (1994a); BYGRAVE (1994); SAPIENZA/GRIMM (1997), ENSLEY/CARLAND/CARLAND (2000); THOMPSON (2001).

²⁴³ Vgl. z.B. SCHÖNING (1980).

²⁴⁴ Vgl. u.a. ROURE/MADIQUE (1986); DAVIDSSON (1989a); COOPER/GIMENO-GASCÓN/WOO (1994); LUSIER/PFEIFER (2000).

²⁴⁵ Vgl. COOPER/GIMENO-GASCÓN (1992), S. 313.

ligen können. Unternehmen sind umso erfolgreicher, wenn die Partner schon vor der Gründung zusammengearbeitet haben²⁴⁶, wenn die wichtigsten Aufgaben innerhalb des Unternehmens von den Partnern übernommen werden²⁴⁷, und wenn die Teammitglieder über unterschiedliche Ausbildungen verfügen, die sich ergänzen²⁴⁸. Diese verschiedenen „geballten“ Fähigkeiten würden dann zu strategischen Entscheidungen führen, die den Erfolg steigern. Zumindest seien die Teammitglieder aufgrund ihrer unterschiedlichen Fähigkeiten besser in der Lage, auch chaotische, problematische, komplexe Situationen zu meistern, die sich während der Gründung ergeben.²⁴⁹ Auch DREIER (2001) kommt zu dem empirisch gestützten Ergebnis, dass Einflussverteilung und Interaktionsqualität den Erfolg junger Unternehmen beeinflussen. MURRAY (1989) fand heraus, dass Heterogenität innerhalb des Teams bezüglich ihrer Aufgaben und ihrer Erfahrung, bzw. Ausbildung ein guter Prediktor für Erfolg sei. BANTAL/JACKSON (1989) kommen zu einer ähnlichen Schlussfolgerung, dass nämlich unterschiedliche Fähigkeiten innerhalb von Teams zu mehr Innovationen führen.²⁵⁰

Auch Risikokapital-Geber haben bereits früh das Team als eines der wichtigsten Kriterien für die Investitionsentscheidung erkannt. Allerdings sind aus ihrer Sicht etwas andere Aspekte wichtiger als in der allgemeinen Forschung. Die wesentlichen Merkmale sind ihnen adäquates unternehmerisches Denken und Handeln, die strategische Ausrichtung im Hinblick auf Markteintritt und „die Chemie“, das stimmige Verhältnis der Teammitglieder zum Thema Venture Capital und der Rolle des Venturekapital-Gebers. Weniger wichtig seien ihnen die Ausbildung, Führungserfahrung und Referenzen der Teammitglieder als Unternehmer.²⁵¹

Zusammenfassend lässt sich an dieser Stelle festhalten, dass fast alle Untersuchungen zu dem Ergebnis kommen, dass Teams für den Erfolg eines Unternehmens förderlich sind, besonders dann, wenn sie sich in ihren Humankapital-Ausstattungen ergänzen und wenn sie gemeinsam an den wesentlichen Entscheidungen teilhaben.

²⁴⁶ Vgl. ROURE/MADIQUE (1986), S. 295.

²⁴⁷ Vgl. KEELEY/ROURE (1989).

²⁴⁸ Vgl. u.a. ROURE/MADIQUE (1986); HUNSDIEK (1987); PICOT/LAUB/SCHNEIDER (1989); ROURE/KEELEY (1990).

²⁴⁹ Vgl. z.B. GARTNER (1985); TEACH/TARPLEY/SCHWARTZ (1986); VIRANY/TUSHMAN (1986); ROURE/MADIQUE (1986); KAMM/SHUMAN/SEEGER/NURICK (1990).

²⁵⁰ Vgl. auch die Fortsetzung dieser Untersuchung: JACKSON/BRETT/SESSA/COOPER/JULIN/PEYRONNIN (1991).

²⁵¹ Vgl. VIRANY/TUSHMAN (1986); MACMILLAN/ZEMANN/SUBBANARASIMHA (1987); EBERHART (2000), S. 45. Nun handelt es sich bei Risikokapital-Gesellschaften um Finanzierungsunternehmen, die möglichst viel Geld verdienen wollen. Die Ziele der einzelnen Unternehmer sind ihnen relativ gleichgültig und insofern sind die aufgestellten Kriterien nicht notwendigerweise gleichzusetzen mit denen für Erfolg im Sinne dieser Arbeit.

3.1.5 Unternehmerisches Verhalten

Seit etwa 1950 hat sich die Verhaltenswissenschaft als Teilmenge der Sozialwissenschaften herausgebildet, die sich aus Teilen der Ethnologie, Anthropologie, und vor allem der Psychologie und Soziologie, ergänzt um die Sozialpsychologie, zusammensetzt. Sie beschäftigt sich insbesondere mit dem Verhalten von Organisationen und in ihnen wirkenden Mitgliedern. Dieser Ansatz betrachtet Organisationen nicht als statische, rationale Gebäude, die ausschließlich klare Ziele verfolgen und über formale Strukturen verfügen, sondern als von Menschen entwickelte und von informellen Handlungen zusammengehaltene Einheiten, deren Mitglieder ein gemeinsames Interesse an ihrem Überleben haben.²⁵²

Auch die Managementlehre hat sich in den letzten zwanzig Jahren zunehmend an diesem verhaltenswissenschaftlichen Ansatz orientiert. Der Versuch, eine verhaltenswissenschaftliche Erklärung des Entrepreneurships zu entwickeln, war somit nur folgerichtig. GARTNER (1989a) war der erste, der dann auch eine vehemente Abkehr von der „*Traits*“-Forschung vollzog und verstärkt die Betrachtung des eigentlichen unternehmerischen Verhaltens forderte.

„Unternehmerisches Verhalten“ kann nach GARTNER unter einer Reihe von Umständen auftreten, insbesondere aber in Situationen mit begrenzten Ressourcen. Es verändere sich, je nach den Änderungen und Entwicklungen in der Motivation, die den Entrepreneur antreibt.²⁵³ In der Empirie gibt es zu diesem Ansatz noch relativ wenige Ergebnisse. CARSRUD/JOHNSON (1989), MITTON (1989); GARTNER/BIRD/STARR (1992) und BYGRAVE (1994) beschrieben Ende der 80er bis Mitte der 90er Jahre eine Reihe von Verhaltensmustern, mit denen sie versuchten, der Komplexität des unternehmerischen Prozesses und des Entrepreneurs Rechnung zu tragen.²⁵⁴ Die in den Studien am häufigsten genannten unternehmerischen Verhaltensweisen sind: der Kundenkontakt und die Kommunikation mit Außenstehenden; die eigene Motivation und die Motivierung von Mitarbeitern; das Managen und Entwickeln von Visionen und Ideen sowie deren Durchsetzung; die Kalkulation und das Eingehen von Risiken; das Planen und Treffen von (Richtungs-)Entscheidungen; das Überwinden von Krisen sowie das Lenken der Aufmerksamkeit auf Details.²⁵⁵ Entrepreneure handeln offenbar häufiger intuitiv als

²⁵² Vgl. dazu u.a. STAEHLE (1994), S. 139; HOLZKAMP-OSTERKAMP (1981).

²⁵³ Vgl. GARTNER/BIRD/STARR (1992), S. 13, 20.

²⁵⁴ Als weitere Vorläufer, Fürsprecher und Vertreter des verhaltenswissenschaftlichen Ansatzes vgl. u.a. MITCHELL (1979); VAN DE VEN (1980); BROCKHAUS/HORWITZ (1986); SANDBERG/HOFER (1987); LORRAIN/DUSSAULT (1988); SANDBERG/HOFER (1987); HERRON/SAPIENZA (1992); DRUCKER (1993); RIPSAS (1997).

²⁵⁵ Vgl. z.B. SHAPERO (1975a); BIRD (1986); TIMMONS (1994a).

Manager, was vor allem daran liege, dass sie Entscheidungen unter sehr unsicheren, neuen, emotionalen Umständen und unter Zeitdruck fällen müssen.²⁵⁶

Es gibt eine Reihe von Arbeiten, die sich mit dem psychologischen Phänomen der unternehmerischen Motivation beschäftigen, die das Verhalten beeinflusst (CROMIE (1987); KIRSCHBAUM (1990); NAFFZIGER et al. (1994); DE PILLIS (1998)). Andere Untersuchungen haben sich mit dem eher soziologischen Konzept der unternehmerischen Intentionen auseinandergesetzt (BIRD (1988, 1992); KRUEGER/CARSRUD (1993); BOYD/VOZIKIS (1994); CRANT (1996); VESALAINEN/PIHKALA (1999); DOUGLAS (1999); WELTER (2001); SHEPHERD/KRUEGER (2002)). Kritische Erfolgsfaktoren wurden jedoch kaum erkannt. Insgesamt geht es also bei der verhaltenswissenschaftlichen Sicht von Entrepreneurship offenbar mehr um das theoretische Verständnis des Prozesses als um direkt nachweisbare empirische Ergebnisse.

Das verhaltenstheoretische Verständnis ist dennoch ein Gewinn, wenn auch eher im Allgemeinen als im konkreten Sinne. Er besteht vor allem darin, dass Entrepreneurship nun nicht mehr als eine „Alles-oder-nichts-Eigenschaft“ betrachtet wird, die manche Menschen besitzen und andere nicht: „*The entrepreneur is not a fixed state of existence, rather entrepreneurship is a role that individuals undertake to create organizations.*“²⁵⁷ DAVIDSSON beispielsweise vermerkt, dass sich High-Tech-Unternehmer nicht prinzipiell anders verhalten als Entrepreneurship in konventionellen Bereichen.²⁵⁸ Ihr unternehmerisches Verhalten sei lediglich stärker ausgeprägt. In verschiedenen Situationen wird sich der Entrepreneur außerdem mal mehr, mal weniger unternehmerisch verhalten. Entrepreneurship ist somit im verhaltenswissenschaftlichen Verständnis kein absolutes, sondern ein relatives Konzept, wo Aktivitäten mehr oder weniger stark „*entrepreneurial*“ sind.²⁵⁹ Deshalb ist es das Verhalten eines Entrepreneurs vielleicht am besten auf einer „Verhaltensskala“ abzulesen, wie es STEVENSON/GUMPART (1998) vorschlägt.

Trotz der starken Spuren, die der verhaltenswissenschaftliche Ansatz in der Entrepreneurship-Forschung hinterlassen hat, konnte er auf manchen Gebieten weniger erfüllen, als sich einige Wissenschaftler von ihm erhofft hatten. Der Verhaltensansatz birgt insofern Probleme in sich, da Interaktionen zwischen Personen und Umwelt kaum empirisch zu messen sind.²⁶⁰ Ausgeprägteres unternehmerisches Verhalten führt außerdem nicht automatisch zu mehr Erfolg. Um un-

²⁵⁶ Vgl. u.a. CARSRUD/JOHNSON (1989), S. 23.

²⁵⁷ GARTNER (1989a), S. 64. So ähnlich übrigens auch schon: AITKEN (1963).

²⁵⁸ Vgl. DAVIDSSON (1989a), S. 211.

²⁵⁹ Vgl. u.a. CHELL/HAWORTH/BREARLEY (1991), S. 150.

²⁶⁰ Vgl. ROBINSON/STIMPSON/HEUFNER/HUNT (1991), S. 15.

ternehmerisch erfolgreiches Verhalten vorhersagen zu können, müsste man ermitteln, wie Einstellungen, Verhaltensweisen, Eigenschaften, Fähigkeiten, Erfahrungen, Wissen, Rollenverständnisse, über die ein Entrepreneur verfügt, und die äußeren Umstände zusammenwirken, die genau dieses oder jenes Verhalten hervorrufen. Erst wenn diese Zusammenhänge nachgewiesen werden können sind, was bisher allerdings noch nicht gelungen ist, könnte gesagt werden, was man als Entrepreneur **tun** sollte, um erfolgreich zu sein, und was nicht.

3.1.6 Die Erfolgsfaktoren des Entrepreneurs

An dieser Stelle soll noch einmal zusammengetragen werden, welche bestimmenden Faktoren sich in der Empirie als entscheidend für einen erfolgreichen Entrepreneur herausgestellt haben. Spezifische Persönlichkeitseigenschaften allein sind es ganz bestimmt nicht, das wurde in den vorhergehenden Kapiteln bereits herausgearbeitet. Zwar können die Fähigkeit, Risiken zu einzuschätzen und zu beherrschen, Durchsetzungsfähigkeit, der Wunsch nach Unabhängigkeit, Anspruch nach Wachstum, und Leistung, Kreativität, Flexibilität, Motivation, der Glaube an die eigene Intuition und die Fähigkeit, Dinge durchzusetzen, als erfolgsrelevant gelten. Aber sie sind es nicht per se, sondern immer nur in einer Kombination mit dem Humankapital des Entrepreneurs sowie seines Umfelds wirksam.

Es ist unumstritten, dass Erfahrungen und Wissen „verderbliche Güter“ sind; sie müssen immer wieder aufgefrischt werden. Auch bleibt es schwer genau zu sagen, welche spezifischen Fähigkeiten für den Erfolg tatsächlich entscheidend sind, da unterschiedliche Branchen und Unternehmen unterschiedliche Fähigkeiten erfordern. Dennoch haben sich bei der Betrachtung des Humankapitals die Faktoren Ausbildung, Wissen, Berufserfahrung und betriebswirtschaftliche Fähigkeiten des Entrepreneurs als wichtige Erfolgsfaktoren für eine Neugründung herausgestellt. Ein breiter Kenntnishorizont oder ein Fähigkeiten-„mix“, der auch durch eine gute Zusammenstellung des Gründungsteams erreicht werden kann, sind dabei von großem Vorteil. Insbesondere die Überzeugung des Entrepreneurs oder des Teams, über diese richtigen Fähigkeiten zu verfügen, scheint für den Erfolg einer Unternehmensgründung von großer Bedeutung zu sein.

Gerade Teams sind aber auch noch aus einem anderen Grund erfolgsfördernd: Aufgrund des unterschiedlichen Erfahrungshintergrunds und damit der unterschiedlichen Herangehensweise ihrer Mitglieder sind sie oft besser in der Lage, anstehende Probleme zu lösen. Deshalb ist es erfolgsfördernd, wenn sich die Teammitglieder an der Entscheidungsfindung beteiligen.

Ob die Eigenschaften und Fähigkeiten des „Lead-Entrepreneurs“ und seines Teams letztendlich aber auch tatsächlich erfolgswirksam werden, hängt entscheidend davon ab, ob sie auch zu konkretem unternehmerischem Verhalten führen. Nur dann können sie sich auf den Erfolg auch tatsächlich auswirken.

3.2 Das neue Unternehmen

*„The man with a new idea is a crank
– until the idea succeeds.“*

Mark TWAIN

3.2.1 Marktchance und Geschäftsmodell

3.2.1.1 Marktchance („Opportunity“) und Information

Oft wird Entrepreneurship als das Erkennen und Ergreifen von Marktchancen („Opportunities“, „window of opportunity“) betrachtet. Die kreative, intuitive Gabe, eine gute Marktchance ausfindig zu machen, ist zweifellos eines der ersten und wichtigsten Kriterien jedes Entrepreneurs auf dem Weg zum Erfolg.²⁶¹

KIRZNER (1973, 1979, 1982) entwickelte auf dieser Basis – und in Anlehnung an SCHUMPETER – das Konzept der „*entrepreneurial alertness*“, in dem angenommen wird, dass Entrepreneurship und unternehmerischer Erfolg vor allem in der Entdeckung und Bewertung von Marktchancen sowie in der Fähigkeit, Ressourcen in Anspruch zu nehmen und auszuschöpfen, besteht.²⁶² Entrepreneurship sei, so auch STEVENSON et al. (1994, S. 5) nichts anderes als „*the relentless pursuit of opportunity*“, also die Fähigkeit zu erkennen, dass eins plus eins nicht zwei, sondern drei ergäbe, oder sogar mehr.²⁶³ Glück sei im Entrepreneurship - genau wie überall sonst auch – lediglich der Zustand „*where preparation and opportunity meet*“²⁶⁴. Die Frage aber ist zu beantworten: Wie sieht eine solche Chance aus? Wie erkennt man sie? Und was macht man dann daraus?

Eine Marktchance („*opportunity*“) ist, so definieren sie STEVENSON/ROBERTS/GROUSBECK (1993, S. 1), das Erkennen eines erwünschten künftigen Zustands, der Wachstum oder Veränderungen einschließt zusammen mit der Überzeugung, diesen Zustand erreichen zu können. Eine Chance ist außerdem attraktiv, dauer-

²⁶¹ SHANE/VENKATARAMAN (2000) bauen sogar ihren interessanten Bezugsrahmen für die gesamte Entrepreneurship-Forschung auf dem Problem der Opportunities auf. Vgl. auch: BIERBAUM/FLEISCH (2000).

²⁶² Ähnlich: CASSON (1982); HOFER/SANDBERG (1987).

²⁶³ Vgl. TIMMONS (1994a), S. 42.

²⁶⁴ BYGRAVE (1994), S. 11. Ähnlich: KAO (1991), S. 20.

haft, aktuell und steckt in einem Produkt oder einer Dienstleistung, die eine zusätzliche Werteschöpfung für den Käufer oder Endnutzer verspricht.²⁶⁵

Marktchancen ergeben sich aus den verschiedensten Quellen: In unerwarteten Ereignissen, in demografischen Veränderungen, in Unstimmigkeiten zwischen Produzenten und Konsumenten, in einem Wandel der öffentlichen Wahrnehmung, im Wettbewerbsdruck, in der Veränderung von Produktionsprozessen oder Marktstrukturen.²⁶⁶ Wenn eine Chance eines oder mehrere dieser Kriterien erfüllt, dann öffnet sich das „*window of opportunity*“ und es bleibt so lange offen, dass ein Markteintritt möglich ist und von den Akteuren erreicht werden kann.²⁶⁷

In KIRZNER'S Theorie ist ein Entrepreneur also eine Person, die Marktchancen (z.B. unterpreisige Produkte oder Produktionsfaktoren) erkennt und aus diesen asymmetrischen Informationen versucht, Profit zu ziehen. Entsprechende Informationen spielen, das haben verschiedene Studien ermittelt, für die Entwicklung eines Unternehmens tatsächlich eine sehr wichtige Rolle.²⁶⁸ KIRZNER (1977) betrachtet die Informationen und insbesondere das Informationssammelverhalten einer Person als grundlegend. Er nennt dieses Verhalten „*entrepreneurial alertness*“. KAISH/GILAD (1991), BUSENITZ (1996) und andere²⁶⁹ haben in Anlehnung daran herausgefunden, dass Entrepreneurere mehr und andere Arten von Informationen nutzen als beispielsweise Manager, um das Potential von Marktchancen einzuschätzen. Außerdem suchen sie offenbar ihre Umgebung systematisch nach neuen Marktchancen ab, während Manager sich eher auf traditionellere ökonomische Analysen verlassen. In der Art, wie Manager und Entrepreneurere die Daten analysieren, gibt es aber offenbar nur geringe Unterschiede.

3.2.1.2 *Geschäftsidee und Geschäftsmodell*

Gleichberechtigt neben einer erkannten Marktchance steht eine dazu passende Geschäftsidee. Erst durch sie kann die potentielle Marktchance zu einem wirklichen Geschäft werden. Geschäftsideen können sich sowohl auf neue Produkte und Dienstleistungen beziehen, für die in Zukunft ein Markt erwartet wird, aber auch auf neue Einblicke in Marktsegmente, organisationale Neuerungen, veränderte Prozesse oder Managementansätze. In diesen Situationen angesichts sich

²⁶⁵ Vgl. SHAPERO (1975a), S. 187; TIMMONS (1994a), S. 87.

²⁶⁶ Vgl. z.B. KURATKO/HODGETTS (1992), S. 53; KAO (1989), S. 95.

²⁶⁷ VENKATARAMAN (1997) und GAGLIO (1997) weisen allerdings darauf hin, dass die Frage nach der Herkunft der Chancen eine der vernachlässigtesten in der Entrepreneurship-Forschung ist. Sie erklären die Fähigkeit einiger, Chancen zu erkennen, mit den kognitiven Unterschieden von Menschen, also ihren Unterschieden im Wissen, Verhalten und Denken.

²⁶⁸ Vgl. z.B. HAMBRICK/CROZIER (1985); SMITH/GANNON/GRIMM/MITCHELL (1988).

²⁶⁹ Vgl. z.B. MANIMALA (1992); BAUMOL (1993); CARREE/THURIK (1994); COOPER/FOLTA/WOO (1995); BUSENITZ/BARNEY (1996).

ergebender Marktchancen bereits bekanntes Wissen neu zu kombinieren („Bestehendes entdecken“), sich an Funktionen statt an Konventionen zu orientieren, Probleme in etwas Produktives zu verwandeln, Visionen umzusetzen oder aber unangenehme Dinge in angenehme zu verwandeln (der sogenannte „Tom-Sawyer-Effekt“), scheint die besondere Fähigkeit des Entrepreneurs zu sein.²⁷⁰

Die Bedeutung der Geschäftsideen für den Erfolg eines Unternehmens ist unterschiedlich eingeschätzt worden, was vor allem an einer gewissen Unschärfe der Begriffe lag. Im Allgemeinen hat sich in der Forschung die Ansicht durchgesetzt, dass die Idee an sich kein entscheidender Faktor für den Erfolg von neugegründeten Unternehmen sei: *„In entrepreneurship, ideas really are a dime a dozen.“*²⁷¹ Die Bedeutung von Ideen würde sogar meist überbewertet. Eine gute Idee sein ein Werkzeug, keine Erfolgsgarantie. Die Idee sei lediglich der erste Schritt, unternehmerische Kreativität in ein konkretes Geschäftsmodell („*Business Model*“) zu verwandeln, das die ursprüngliche Idee verfeinert, verbessert und nicht selten erheblich verändert. Das tatsächlich Wichtige sei das Erkennen eines Marktes und des Kundennutzens, das richtige Timing und die Fähigkeit, um die Idee herum ein wirtschaftlich funktionierendes Unternehmen aufzubauen, um das neue Produkt oder die neue Dienstleistung in hoher Qualität an wirkliche, zahlende Kunden verkaufen zu können. *„Entrepreneurial skills“* und Managementfähigkeiten (eigene, im Team vorhandene oder ausgelagerte) seien deshalb ein viel größerer Erfolgsfaktor als die eigentliche kreative Idee.²⁷² Viele Venturekapital-Gesellschaften ziehen dementsprechend ein erstklassiges Team mit einer zweitklassigen Idee zumeist einer erstklassigen Idee mit einem zweitklassigen Team vor. Dazu müsse ihrer Ansicht nach die Idee oder das Produkt vor allem problemlösungsorientiert sein. Der Entrepreneur müsse in wenigen Worten auch einem Laien seine Geschäftsidee klar verständlich machen können²⁷³ und vor allem müsse es von einer gleichberechtigten wirtschaftlichen Idee, bzw. einem stimmigen finanziellen Konzept unterstützt werden.

Diese Einsicht wird unterstützt durch die Tatsache, dass sich in vielen Fällen die ursprünglichen Ideen im Zeitablauf stark verändern, z.B. weil sich die Ziele ändern, keine Märkte erkennbar sind, oder nicht ausreichend Ressourcen mobilisiert werden können. Viele Ideen erreichen deshalb nie die konkrete Durchführungsphase. Zahlen belegen, dass nur die Hälfte aller potentiellen Gründer tat-

²⁷⁰ Vgl. u.a. RIPSAS (1997), S. 225; FALTIN (1998), S. 19; FALTIN (2001), S. 131.

²⁷¹ BYGRAVE (1994), S. 13.

²⁷² Vgl. MACMILLAN/ZEMANN/SUBBANARASIMHA (1987), S. 123; TIMMONS (1994a), S. 39 u. 42. Bei mangelnder Intuition werden zur Bewertung von Ideen spezielle Techniken empfohlen, vgl. KIM/MAUBORGNE (2000).

²⁷³ Vgl. EBERHART (2000), S. 44.

sächlich ein neues Unternehmen gründet und weniger als 10 Prozent dieser Unternehmen könnten beträchtliche Wachstumsraten aufweisen.²⁷⁴

Andererseits kann man sagen, dass kreative Ideen doch eigentlich „*das Neue in die Welt*“ (PIERER/OETINGER (1997)) bringen. Sie halten den Kreislauf in Bewegung, bewirken die erforderliche „*kreative Zerstörung*“ im SCHUMPETER'schen Sinne. Durch Ideen wird aus gewöhnlichen Dingen etwas Neues, Unerwartetes. Und es sind oft seine Ideen, die den Entrepreneur nicht mehr loslassen, ihm nicht mehr aus dem Kopf gehen.²⁷⁵ Neue Ideen sind ein quasi künstlerischer Akt. Sie verändern die Sichtweise der Wirklichkeit und haben langfristig einen bedeutenden Einfluss auf die Gesellschaft²⁷⁶, denkt man z.B. an den Buchdruck, die Eisenbahn, die Taschenuhr, E-Mail oder das Handy. Oft genug werden ihre Schöpfer zunächst für verrückt gehalten oder müssen eine Phase sozialer Zurückweisung bis hin zur Ausgrenzung durchstehen.²⁷⁷

Doch auch die visionärsten Ideen lassen sich nur dann umsetzen (und hier treffen sich die unterschiedlichen Beurteilungen über die Wichtigkeit der „Idee“), wenn ihnen eine vernünftige und funktionsfähige wirtschaftliche Basis zugrunde liegt. Denn immer entstehen die Ideen, die einen nachhaltigen Einfluss auf die gesellschaftliche Entwicklung ausüben, aus der Frage, welche Veränderungen der Wirtschaft, des Marktes oder des Wissens dazu führen würden, dass ein wirtschaftlicher Vorteil entsteht. Ideen sind also immer nur ein erster Schritt auf dem Weg zu einer Unternehmensgründung. Ohne ein ausgereiftes Geschäftsmodell, das auch den Plan einer tauglichen Finanzierung beinhaltet, wird der Erfolg eines neuen Unternehmens ausbleiben.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass der Geschäftsidee, der Vision²⁷⁸ des Entrepreneurs im gesamtgesellschaftlichen Zusammenhang eine erheblich größere Bedeutung zukommt, als bisher wahrgenommen worden ist. Das Bedürfnis, der Drang von Menschen, ihre Visionen und Ideen um- und durchzusetzen, ist eine wesentliche Triebkraft im allgemeinen wirtschaftlichen Prozess. Die Umsetzung von eigenen Ideen ist für den Erfolg eines Entrepreneurs, gemessen an der

²⁷⁴ Vgl. ALDRICH/MARTINEZ (2001), S. 43.

²⁷⁵ Vgl. GOEBEL (1990), S. 203

²⁷⁶ Vgl. DRUCKER (1998), S. 59-60.

²⁷⁷ Vgl. FALTIN (1998), S. 7; FALTIN (1996), S. 32.

²⁷⁸ GREENBERGER/SEXTON (1988) waren die ersten, die das Element „Vision“ als Parameter in ihrem Modell verwandten.

Realisierung seiner persönlichen Ziele wie z.B. Selbstverwirklichung oder Freiheit, ausgesprochen wichtig.²⁷⁹

Allerdings für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens, gemessen an Umsatz, Gewinn und Mitarbeiterzahlen ist eine Geschäftsidee nur dann wirklich brauchbar, wenn sie tatsächlich eine Marktchance, also Marktpotential besitzt, und kompetent als Geschäftsmodell umgesetzt wird.

3.2.1.3 Innovation

Die Originalität der Idee drückt sich im Grad ihrer Innovation aus und deshalb kommt es bei diesem Thema zu einer ähnlichen wissenschaftlichen Auseinandersetzung wie bei der Beurteilung der Bedeutung der Idee. Es geht um die Frage, ob und inwieweit sind Innovationen im Entrepreneurship tatsächlich wichtig. Die Ursache dieses Disputs liegt zuallererst an Missverständnissen, die bezüglich der Begriffe herrschen. „Innovation“ ist nämlich nicht, wie oft angenommen, nur die Entwicklung völlig neuer Produkte oder Dienstleistungen. Neues, bisher noch nie Dagewesenes, wird korrekterweise als „Erfindung“ („*invention*“) bezeichnet. Erfindungen sind meist visionär, allerdings technisch oft noch nicht ausgereift. So besteht für sie auch meist noch gar kein Markt. Sie werden häufig in ihrer Bedeutung unterschätzt.

„Innovationen“ hingegen sind Abwandlungen von bereits existierenden Produkten und Dienstleistungen, die Schaffung neuer Märkte oder neuer Anwendungen für bereits existierende Produkte, die neue Kombinationen von bereits Bestehendem, eine wettbewerbsfähigere Produktion, die andere Verteilung oder Vermarktung eines Produkts oder die Übertragung von Geschäftsmodellen von einer Branche auf eine andere. Es geht dabei also vor allem um eine Transferleistung.

Diese Begriffsunterscheidung findet aber weder in der englischen noch in der deutschen Literatur konsequent statt. Unter dem Begriff „Innovation“ werden sehr oft sowohl Erfindungen als auch Innovationen i.e.S. subsumiert. Das wäre nur dann akzeptabel, wenn Innovation lediglich als der Prozess verstanden wird, in dem Marktchancen in marktfähige Ideen umgewandelt werden. Das ist aber selten der Fall.

Erfolgreiche Entrepreneure sind in der Regel keine Erfinder, die die Marktverhältnisse revolutionieren, sondern Innovateure, die bereits existente Prozesse oder

²⁷⁹ Beispielsweise haben COOPER/DUNKELBERG (1987) festgestellt, dass 58 Prozent der von ihnen untersuchten Entrepreneure ihre vorherige Firma aufgrund des „pulls“ ihrer Ideen für ein neues Unternehmen verlassen haben.

Produkte verbessern.²⁸⁰ Aber viele Existenzgründer sind nicht einmal das, sie sind lediglich Imitatoren und Reproduzenten von bereits existierenden Ideen²⁸¹ und können damit gar nicht als Entrepreneur im Sinne dieser Arbeit, sondern viel mehr als „*Small Business Owner*“ bezeichnet werden.

DRUCKER (1993), FALTIN (1998, 2001) und FALTIN/ZIMMER (1996) heben die Bedeutung von Innovationen und Entrepreneurship für die Gesellschaft als Ganzes hervor. Sie unterstützen SCHUMPETERS These, dass Innovationen unabdingbar sind, um dem permanenten Veränderungszyklus von Wirtschaft und Gesellschaft erfolgreich zu begegnen. Nur durch Innovationen könne allgemein neue Wertschöpfung erfolgen, denn so würden neue Ressourcen geschaffen oder bereits existierende neuen Zwecken zugeführt. Unternehmerische Ideen „*are pragmatic rather than dogmatic and modest rather than grandiose – [...] they keep the promise to keep any society, economy, industry, public service, or business flexible and self-renewing.*“²⁸² Durch Innovationen würden Entrepreneurere Katalysatoren des Wandels.

Aber auch für das einzelne Unternehmen seien, so DRUCKER, Innovationen für das Überleben notwendig und ein potentieller Erfolgsfaktor. Er sieht Innovationsfähigkeit als spezifische Funktion von Entrepreneurship. Dieser Auffassung schließen sich auch andere Wissenschaftler an. Nur durch Innovationen sei es einem neugegründeten Unternehmen möglich, in einer älteren Branche Fuß zu fassen und hohe Wachstumsraten zu erzielen.²⁸³ Denn nur mittels Innovationen könne ein Unternehmen den Kunden kostengünstigere, qualitativ hochwertigere und umfangreichere Produkte und Dienstleistungen anbieten als zuvor. Allein aus diesen Gründen würden die innovativen Güter einen höheren Absatz finden.²⁸⁴

Eine andere Gruppe Wissenschaftler bestreitet demgegenüber die Bedeutung von Innovationen für den Erfolg, da sie oft relativ problemlos von anderen Unternehmen übernommen werden können.²⁸⁵ Innovationen würden oft überbewertet und dabei die Rolle von Imitationen/Me-Too-Unternehmen sowie die Relevanz von Marketing, Vertrieb und Mitarbeitermotivation eher unterschätzt. Der Sohn von IBM-Firmengründer T.J. WATSON führt beispielsweise an, dass die Firmengeschichte zeige, dass „*wir nicht aufgrund technischer Innovation erfolgreich waren. Unglücklicherweise passierte es oft genug, dass wir die Nachzügler wa-*

²⁸⁰ Vgl. z.B. BYGRAVE (1994), S. 2.

²⁸¹ Vgl. u.a. ALDRICH/MARTINEZ (2001), S. 44.

²⁸² DRUCKER (1993), S. 236.

²⁸³ Vgl. z.B. CASSON (1982), S. 385–393; SZYPERSKI (1990), S. 6; EBERHART (2000), S. 42.

²⁸⁴ Vgl. KIRCHHOFF (1994a), S. 439. Vgl. dazu auch: SMITH/MINER (1983); SMITH/BRACKER/MINER (1987).

²⁸⁵ Vgl. ALDRICH/MARTINEZ (2001), S. 44.

ren.²⁸⁶ Er führt den eigenen Geschäftserfolg darauf zurück, dass IBM über bessere Marketing- und Distributionsstrategien verfügte und deshalb bei den Kunden erfolgreicher war.

Innovationen sind also gesamtgesellschaftlich und gesamtwirtschaftlich von hoher Bedeutung. Sie können auch zum einzelwirtschaftlichen Erfolg beitragen: Man denke nur an die gelben Klebezettel, die, ganz nebenbei „erfunden“, inzwischen einen hohen Anteil der Gewinne der Firma 3M ausmachen. Empirische Untersuchungen scheinen jedoch der Auffassung Recht zu geben, dass ein hoher Innovationsgrad nicht unbedingt ein klarer Erfolgsvorteil ist. Der ökonomische Erfolg eines neu gegründeten Unternehmens ist nicht nachweislich positiv mit dem Grad der Innovation korreliert, und je neuer und für potentielle Kunden erklärungsbedürftiger das neue Produkt oder die neue Dienstleistung ist, desto geringer sind üblicherweise die Erfolgchancen.²⁸⁷

3.2.1.4 Das Geschäftsmodell als Erfolgsfaktor

Nicht alle Geschäftsideen haben das Potential, realisiert zu werden, weil nicht alle auf echten Marktchancen beruhen. Aber eine gute Geschäftsidee auf der Grundlage umfassender Informationen und einer tatsächlichen Marktchance ist absolut entscheidend für das neue Unternehmen, sie ist gewissermaßen ihr „Rohdiamant“ oder die Grundlage für Erfolg.

Doch erst das überzeugende Geschäftsmodell, also das zur guten, innovativen Geschäftsidee hinzukommende finanzielle Konzept sowie die Fähigkeit, eine tragfähige Organisation aufzubauen, um diese Idee in die Wirklichkeit umzusetzen, unterscheidet den ökonomisch erfolgreichen vom ökonomisch weniger erfolgreichen Entrepreneur. Gesamtwirtschaftlich, gesamtgesellschaftlich und auch persönlich ist die Umsetzung der eigenen kreativen, innovativen Idee mit möglicherweise weniger gutem Geschäftsmodell ebenfalls ein wichtiger Aspekt. Einzelwirtschaftlich erfolgreich aber ist nur die Geschäftsidee, die sich auch verkauft. Dies tut sie vor allem dann, wenn das Produkt und die Dienstleistung einerseits innovativ, andererseits aber nicht allzu kompliziert oder zu erklärungsbedürftig ist.

²⁸⁶ WATSON (1990), S. 242.

²⁸⁷ Vgl. GOEBEL (1990), S. 147.

3.2.2 Strategie und Planung

In der Gründungsforschung haben Ansätze aus der Forschung im Bereich Strategisches Management immer mehr an Bedeutung gewonnen. Sie zielen nicht so sehr auf die Eigenschaften oder das Verhalten der einzelnen Unternehmerpersönlichkeit ab, sondern betrachten das Gründungsunternehmen als Ganzes in seinem Marktumfeld. Die gewählten Unternehmensstrategien bezüglich Produkt, Ressourcen, Technologien und Organisation und die zukunftsorientierte Planung sind bei diesem wissenschaftlichen Ansatz für die Erfolgsbeurteilung der neuen Wirtschaftseinheit entscheidend.²⁸⁸ Entgegen der Umfeld-Perspektive (s. Kapitel 4.3) geht man im strategischen Ansatz grundsätzlich davon aus, dass der Schlüssel zum Erfolg in den Entscheidungen des einzelnen Entrepreneurs oder des Teams liegt. Dabei gibt es unter den Wissenschaftlern, wie auch in der Strategie-Forschung selbst, unterschiedliche Auffassungen. Die einen begreifen Strategien als stabil (geplant) und nur langsamen Veränderungen unterworfen²⁸⁹, die anderen sehen in ihnen dynamische, sich aus der Situation heraus entwickelnde, sich schnell verändernde Aspekte.²⁹⁰

3.2.2.1 Strategie/Marketing

Strategien lassen sich in vier separate Konzepte aufteilen: 1. Die Interaktion des Unternehmens mit seiner Umwelt, 2. spezielle Kompetenzen, über die das Unternehmen durch die Arten, Mengen und Inanspruchnahme seiner Ressourcen verfügt, 3. komparative Vorteile, durch die das Unternehmen andere überragt und die aus der Interaktion und den Entscheidungen über Ressourcen resultieren, sowie 4. Synergieeffekte, die durch das Zusammenwirken die drei vorher genannten Konzepte entstehen.²⁹¹

VESPER (1996) identifiziert zwei Haupt-„*entry wedges*“, mit Hilfe derer ein neues Unternehmen in einen bereits existierenden Markt einbrechen kann: 1. Die Herstellung eines neuen Produktes oder einer neuen Dienstleistung, und 2. das genaue Gegenteil davon: Paralleler Wettbewerb, also die Imitation oder die minimale Variation eines Produkts/einer Dienstleistung (mit Preisführerschaft). Andere Möglichkeiten seien die Ausnutzung eines „*partial momentum*“ (geografische Veränderungen, Nachfrageüberschüsse oder nicht genutzte Ressourcen), die Un-

²⁸⁸ Vgl. HOFER/SCHENDEL (1978); WHITE/HAMERMESH (1981); PORTER (1985); SANDBERG (1986); FREDERICKSON (1986); HART (1992); CHRISMAN/BAUERSCHMIDT/HOFER (1998); WIPPLER (1998).

²⁸⁹ Vgl. z.B. MILES/SNOW (1978). Diese statische Auffassung ist aber mittlerweile nicht mehr als Stand der Forschung zu betrachten, vgl. SCHWARTZ/TEACH (2000).

²⁹⁰ Vgl. z.B. SLEVIN/COVIN (1997).

²⁹¹ Vgl. HOFER/SCHENDEL (1978). Vgl. dazu auch: TSAI et al. (1991); ZAHRA (1996).

terstützung durch einen wichtigen Kunden, eine Mutterorganisation oder staatliche Förderung.²⁹²

Neben einigen anderen weisen insbesondere HILLS (1984), HISRICH (1989) und TAUCHNITZ (2000) auf die große Bedeutung der Marketingstrategie des neuen Unternehmens hin, die neben der Finanzierung oft der Hauptgrund für das Scheitern von neuen Unternehmen sei. Besonders die Analyse der Größe des Markts (Nachfrage) und die Planung der Absatzzahlen seien schwierig, würden aber auch wegen der hohen Kosten nur selten unternommen. Das Scheitern eines Unternehmens sei zumeist auf die Unfähigkeit zurückzuführen, einen profitablen Markt für die Produkte und Dienstleistungen zu finden.

Weitere Gründe des Scheiterns können, neben dem sehr oft genannten fehlenden oder fehlerhaften Marketingkonzept und der geringen Erfahrung in diesem Bereich, das falsche Produkttiming, die mangelnde Produktqualität und das unattraktive Design, eine unklare "*business definition*", Probleme im Vertrieb (z.B. Lieferschwierigkeiten) oder die Konzentration auf nur einen Kunden sein (wobei die Reihenfolge der Argumente je nach Untersuchung verschieden ist). Industrielkontakte, die Würdigung der Kundenwünsche, Innovativität, Patentschutz, langfristige Verträge und der Standort erschienen nach Auffassung der Untersucher weniger wichtig.²⁹³

Umsatzerfolg, aber auch Wachstum, werden in verschiedenen empirischen Untersuchungen mit folgenden (Marketing-)Strategien in Zusammenhang gebracht: Besondere komparative Wettbewerbsvorteile (Innovationen) der Produkte und/oder Dienstleistungen, Kundenorientierung/-service, die Dominanz oder zumindest das Streben nach Dominanz im relevanten Marktsegment und Produktqualität.²⁹⁴ Weitere seien: hohe Preise, früher Markteintritt, Flexibilität, Kostenorientierung, eine hohe Reputation bei den Kunden, aggressive Markteintrittsstrategien, nicht-aggressive Markteintrittsstrategien, der breite, groß angelegte, aber auch der kleine inkrementalistische Markteintritt. Auch werden genannt: das natürliche und organische Wachstum des Unternehmens, die Orientierung über den heimischen Markt hinaus, die Kommunikation mit Partnern, Mitarbei-

²⁹² Ähnlich: PORTER (1980); ABELL (1980).

²⁹³ Vgl. z.B. HOAD/ROSKO (1964), S. 8; BRUNO/LEIDECKER/HARDER (1986), S. 677; GORMAN/SAHLMAN (1986), S. 429; NEISWANDER/DROLLINGER (1986), S. 335, TEACH/SCHWARTZ (1994); MORRIS et al. (1994).

²⁹⁴ Vgl. z.B. *Komparative Wettbewerbsvorteile/Innovationen*: KUHN (1982); HOBSON/MORRISON (1983); ROURE/MADIQUE (1986); NEISWANDER/DROLLINGER (1986); HUNSDIEK/MAY-STROBL (1986); NEISWANDER/DROLLINGER (1986); HILLS/NARAYANA (1989); SCHROEDER (1990); STUART/ABETTI (1990); BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996). *Kundenorientierung*: HILLS/NARAYANA (1989); SAPIENZA/GRIMM (1997); HISRICH/PETERS (1998). *(Das Streben nach) Dominanz im Marktsegment*: HOFER/SANDBERG (1987); MCDUGALL/ROBINSON (1988); MACMILLAN/DAY (1987); GLEIBNER (2001). *Produktqualität*: NEISWANDER/DROLLINGER (1986); HISRICH/PETERS (1998), GLEIBNER (2001).

tern, Kunden und Zulieferern, ständige Marktbeobachtung, die Positionierung in Marktnischen sowie hohe Marketing- und Forschungsausgaben.²⁹⁵

Das strategische Verhalten von neuen Firmen ist in vielerlei Hinsicht anders als das reiferer Unternehmen. Einige Studien stellen fest, dass neue Unternehmen – unabhängig von ihrer Größe – offenbar mehr Wert auf die strategischen Variablen Finanzierung, Service/Support, Garantien, hohe Preise, Qualität und Branchenkenntnis legen, wohingegen ältere, konservativere Unternehmen oder auch Buyouts den Wünschen der Kunden mehr Aufmerksamkeit entgegenbringen und dem Marketing bzw. dem Standort einen wichtigeren Stellenwert zumessen.²⁹⁶ Start-ups verfügen meist über einen kürzeren Planungshorizont, weniger Bürokratie, nutzen ihre Ressourcen produktiver und sind weniger formalisiert.²⁹⁷

MERZ/WEBER/LAETZ (1994) und COVIN (1991) wiederum teilen Strategien nach dem angestrebten Wachstumsziel und unabhängig vom Alter der Unternehmen in „high-performance“- und „low performance“-Strategien ein. „High-performance“-Strategien waren im Allgemeinen logischer, systematischer und konsistenter, die weniger erfolgreichen intuitiver und impulsiver. Erfolg kann demnach möglicherweise besser vorhergesagt werden, wenn nicht nur die Strategien selbst, sondern ihre Stringenz betrachtet wird.

SIEGEL et al. (1993) stellen außerdem fest, dass Firmen mit hohem Wachstum fokussiertere Strategien verfolgen und eine größere Neigung zu einer Produkt- und Marktdiversifikation besitzen als langsam wachsende, reifere Firmen. Eine andere Studie erkennt, dass die Erfolgswahrscheinlichkeit steigt, wenn die strategische Ausrichtung des Unternehmens eher auf Spezialisierung zielt.²⁹⁸ Auch DRUCKER (1985) und HILLS (1987) empfehlen, die Konzentration auf Nischen, Kreativität und Innovationen („*Hit Them Where They Ain't*“) zu richten. SANDBERG/HOFER (1987) kamen allerdings im Gegensatz dazu zu dem Ergebnis, dass differenzierte Strategien erfolgreicher sind als fokussierte.

²⁹⁵ Vgl. z.B. *hohe Preise*: McDUGALL/ROBINSON (1988). *Früher Markteintritt*: ROURE/MADIQUE (1986). *Flexibilität*: DUCHESNEAU/GARTNER (1990); HISRICH/PETERS (1998). *Kostenorientierung*: STUART/ABETTI (1990). *Hohe Reputation*: HILLS/NARAYANA (1989). *Aggressive Markteintrittsstrategien*: BIGGADIKE (1976); MACMILLAN/DAY (1987); MILLER/CAMP (1985). *Nicht-aggressive Markteintrittsstrategien*: STUART/ABETTI (1986); COVIN/COVIN (1990). *Großangelegter Markteintritt*: BIGGADIKE (1976). *Inkrementalistischer Markteintritt*: VAN DE VEN/HUDSON/SCHROEDER (1984). *Organisches Wachstum*: KUHN (1982); BIGGADIKE (1979). *Die Orientierung über den heimischen Markt hinaus*: BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996). *Kommunikation, Marktbeobachtung, Positionierung in Nischen*: NEISWANDER/DROLLINGER (1986).

²⁹⁶ Vgl. z.B. KEATS/HITT (1988); CHAGANTI/CHAGANTI (1988). SIEGEL et al. (1993) stellte das allerdings nicht fest. In den letzten Jahren ist Debatte um die Einführung von „*Entrepreneurial Strategy Making*“ (ESM), also der Anwendung von Strategien junger Unternehmen auch in älteren Firmen entbrannt, vgl. dazu u.a. DESS/LUMPKIN/COVIN (1997).

²⁹⁷ Vgl. u.a. CHAGANTI/CHAGANTI (1988); DESS/LUMPKIN/COVIN (1997); SIEGEL/SIEGEL/MACMILLAN (1993).

²⁹⁸ Vgl. BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996), S. 277.

Bei der Fülle der dargestellten empirischen Ergebnisse ist es schwer, eine klare Aussage über die tatsächlich relevanten Erfolgsstrategien treffen zu wollen. Komparative Wettbewerbsvorteile durch Innovationen und die Fokussierung auf Nischen sind von fast allen Studien als sehr wichtig eingeschätzt worden. Darüber hinaus erscheinen auch eine hohe Kundenorientierung und Produktqualität sowie das Streben nach Dominanz im Marktsegment förderlich, doch kommt es auch hier sehr auf die Art des Unternehmens und die spezielle Branche an. Die Stringenz der Strategien scheint ebenfalls von Bedeutung zu sein. Gleichzeitig muss ein Unternehmen aber auch darauf achten, flexibel und dynamisch zu bleiben und sich nicht zu strikt an einmal formulierte Strategien zu halten.²⁹⁹

3.2.2.2 Planung

Für die Umsetzung der Geschäftsidee hat sich ziel- und zeitgerechte Planung als besonderer Erfolgsfaktor dargestellt. Nicht nur Investition in Forschung und Entwicklung und Innovationen/Erfindungen, sondern insbesondere die stufenweise Planung der Personalentwicklung, des Organisationsaufbaus, des Markteintritts, der Kundenbindung und ganz besonders die Finanzplanung, also Annahmen über den Umsatz, den Cash Flow und über das benötigte Kapital, sind dabei von Belang.

Für die Planung ist vor allem ein strukturierter, gut durchdachter Businessplan erforderlich. Beim Verfassen eines derartigen Plans sollte darauf geachtet werden, dass die Ziele erreichbar bleiben³⁰⁰ und die Planung sollte angesichts veränderter Umstände dynamisch angepasst werden können, denn: „*it all depends on the circumstances*“³⁰¹.

Die Planung sollte schon während der Gründung die Bereiche und Ressourcen betrachten, die unter Umständen erst mehrere Jahre später relevant werden. Dabei ist es weniger wichtig, dass die Zahlen und Fakten exakt stimmen und die Strategien präzise umgesetzt werden, sondern vielmehr, dass die Zukunft mit Hilfe von „*educated guesses*“ und Trends antizipiert wird, sich das Unternehmen potentielle Probleme schon vorher bewusst macht und sich für Lösungsstrategien und Szenarien entscheiden kann.³⁰²

Probleme entstehen selbst bei einem guten Businessplan dann, wenn für das entwickelte Produkt oder die Dienstleistung erst ein Markt oder eine Nachfrage

²⁹⁹ Vgl. McGRATH/MACMILLAN (2000).

³⁰⁰ Vgl. z.B. GALBRAITH (1982). Die dem Unternehmen zur Verfügung stehenden Ressourcen sind begrenzt, daher sind auch die Unternehmensstrategien limitiert, so z.B. LUSSIER/PFEIFER (2000).

³⁰¹ SANDBERG/HOFER (1987), S. 6. Ähnlich u.a.: BEATTIE (1999); BIRD (1988).

³⁰² Vgl. DRUCKER (1992), S. 254.

geschaffen werden muss. In diesem Fall ist Angebots-Marketing („*supply-side-marketing*“) notwendig, was deutlich schwieriger als Nachfrage-Marketing ist.³⁰³ Auch stehen Prognosen über Absatzzahlen, Personalbedarf, und Umsätze in einem solchen Fall auf deutlich weniger sicherem Fuß. Es gibt in solchen Fällen darüber hinaus kaum Organisationen, die zu imitieren oder deren Strategien anzuwenden wären, weil naturgemäß die Erfahrungen fehlen.³⁰⁴

BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996) und THOMPSON (2001) stellen fest, dass Planung generell die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht.³⁰⁵ Eine andere Untersuchung kommt zu dem Ergebnis, dass die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Neugründung größer ist, wenn relativ viel Zeit in die Planung investiert wird und möglichst viele unterschiedliche Aspekte bei der Planung berücksichtigt werden.³⁰⁶ Aber auch die Anwendung von speziellen Techniken und Modellen zur Planung hat sich in empirischen Studien als zweckmäßig herausgestellt.³⁰⁷ ROURE/MAIDIQUE (1986) fanden heraus, dass bei technologieorientierten Firmen besonders die Detailliertheit der Planung der Technologie mit Erfolg positiv korreliert, eine andere Studie, dass Firmen erfolgreicher sind, wenn sie ihren Plan vielen verschiedenen Menschen zu lesen gaben und deren Feedback berücksichtigen.³⁰⁸

Alles in allem scheint also gute, strukturierte und sorgfältige Planung mit Erfolg deutlich positiv zu korrelieren.

3.2.2.3 Change Management

Doch nicht nur die Planung, sondern auch das reflektierte Abweichen genau von diesem Plan sollte dem Entrepreneur möglich sein, denn der Prozess des Entrepreneurships ist geprägt von unerwarteten, teils stochastischen Ereignissen und komplexen Problemen.³⁰⁹ Derartige Ereignisse schränken die Möglichkeit, Erfolg vorauszusagen, beträchtlich ein. Deshalb ist die Fähigkeit zu improvisieren, unter Zeitdruck Entscheidungen fällen zu können, mit unerwarteten Wen-

³⁰³ Vgl. SEXTON/BOWMAN-UPTON (1991), S. 306.

³⁰⁴ Vgl. ALDRICH/MARTINEZ (2001), S. 49.

³⁰⁵ Ähnlich auch: IBRAHIM/GOODWIN (1986); HILLS (1987); WOO/COOPER et al. (1989) (in Bezug auf Wachstum); DUCHESNEAU/GARTNER (1990); COOPER/GIMENO-GASCÓN (1992).

³⁰⁶ Vgl. DUCHESNEAU/GARTNER (1988).

³⁰⁷ Vgl. z.B. CARLAND/HOY/BOULTON/CARLAND (1984); VAN DE VEN/HUDSON/SCHROEDER (1984).

³⁰⁸ Vgl. VAN DE VEN/HUDSON/SCHROEDER (1984).

³⁰⁹ Vgl. z.B. MOORMAN/MINER (1998). Es wurde sogar vorgeschlagen, Elemente der Chaos-Theorie auf den Entrepreneurship-Prozess anzuwenden, weil Entrepreneurship im Grunde auf ständigen Veränderungen basiere. Diese Anregungen sind bislang nur in Ansätzen einmal von BYGRAVE (1989b) aufgegriffen worden, haben aber nur ein relativ geringes Echo gefunden. Ein „Fuzzy“-Ansatz findet sich bei HORNADAY (1992).

dungen umzugehen, und auf sie flexibel und angemessen zu reagieren, mit höherem Erfolg in Verbindung gebracht worden.³¹⁰

Bisher gibt es insgesamt sehr wenige theoretische Untersuchungen zu diesem Aspekt. Eine postuliert, dass Improvisation eine, wenn auch nicht-institutionalisierte Form der Humankapital-Bildung sein kann. Denn je häufiger ein Entrepreneur und sein Team improvisieren müssen, desto komprimierter wird ihre Lernkurve. Sie werden in der Zukunft besser mit solchen Problemen umgehen können.³¹¹ Empirische Studien gibt es zu diesem Themenbereich bisher leider nicht. Es ist allerdings zu vermuten, dass ein hohes Maß an Flexibilität und Improvisationsfähigkeit insgesamt eher erfolgsfördernd sind.

3.2.2.4 Zusammenfassung

Die hier vorgelegten meist empirischen Ergebnisse sprechen überraschend deutlich für die „Alltagsvermutung“, dass eine klare, strukturierte, nachhaltige strategische Ausrichtung, die sich vor allem auf die komparativen Vorteile der Produkte, Nischen, die Qualität und hohe Kundenorientierung richtet, sowie eine intensive, systematische, formalisierte und detaillierte Planung der Gründung über einen Zeithorizont von drei bis vier Jahren die Wahrscheinlichkeit von Erfolg erhöhen.³¹² Die Fähigkeit, diese Strategien und Pläne flexibel an eine sich verändernde Umwelt anzupassen, muss jedoch gleichzeitig gegeben sein.

3.2.3 Netzwerke

3.2.3.1 Netzwerke

Die so genannten Netzwerk-Ansätze versuchen, Entrepreneurship vor dem Hintergrund der allgemeinen sozialen Beziehungen zu erklären. Sie untersuchen die Einflüsse von Beziehungen zu internen und externen Partnern, von zwischenbetrieblichen Kontakten und betrachten auch Kontakte zu Ressourcenanbietern hinsichtlich der Auswirkungen auf den Entrepreneur und sein Unternehmen. Allgemein bestehen Netzwerke aus den Akteuren selbst, den zwischen ihnen existierenden Beziehungen und aus Ressourcen.

BIRLEY (1985) differenziert zwischen formellen (Banken, Buchhalter, Rechtsanwälte, Handelskammern etc.) und informellen (Familie, Freunde, bekannte Un-

³¹⁰ Vgl. u.a. LEVENHAGEN/THOMAS (1993); BUSENITZ/LAU (1996). „Leader“ fordern den Wandel stärker heraus und können besser mit ihm umgehen, so z.B. MITTON (1989); KOTTER (1990).

³¹¹ Vgl. ALDRICH/MARTINEZ (2001).

³¹² Es kann hier aber auch wieder der Umkehrschluss gelten, dass Unternehmen, die so ausgerichtet sind, von vornherein bessere Erfolgsaussichten haben.

ternehmen) Netzwerken, wobei sie feststellt, dass Entrepreneurere verstärkt und vor allem informelle Netzwerke nutzen.

Netzwerke, die nicht nur Infrastruktur bereitstellen, sondern breiter angelegt sind, haben sich in einer Reihe von Untersuchungen als sehr hilfreich herausgestellt, besonders wenn Unternehmen auch untereinander ein soziales Netzwerk aufbauen.³¹³ Funktionierende Netzwerke wiederum ermöglichen den Zugang zu wichtigen Ressourcen.

Die Netzwerktheorien vermuten, und das hat sich in der Realität bestätigt, dass Entrepreneurere vor allem professionelle Ratschläge und die Unterstützung eines so genannten „*professional-support*“-Netzwerks benötigen, um Zugriff sowohl auf materielle und auf immaterielle Ressourcen zu erhalten, um ihre Anstrengungen und Aktivitäten zu kanalisieren und zu vereinfachen, aber auch, um diese zu beschränken und in Frage zu stellen.

Besonders wichtig erscheinen Personen, die qualifiziert zuhören und mit denen grundsätzliche Entscheidungen durchgesprochen werden können. Es hat sich erwiesen, dass es sinnvoll ist, wenn diese Personen außerhalb des Unternehmens stehen, denn nur so sind sie nicht in die täglichen Abläufe eingebunden und können einen besseren Überblick behalten, d.h. „von oben“ auf das Problem gucken. Es hat sich insbesondere in der Gründungsphase als hilfreich herausgestellt, wenn eine solche externe Person den Entrepreneur immer wieder auf die relevanten Problembereiche hinweist, die für den langfristigen Erfolg letztlich wesentlich sind: z.B. auf den Marktfokus, die finanzielle Voraussicht, die Zusammenstellung eines funktionierenden Management-Teams.³¹⁴ Diese Ratgeber können Mentoren, Business Angel oder Partner sein. Aber auch von Verbänden, Handelskammern und anderen Institutionen können Entrepreneurere Rat und Hilfe in Anspruch nehmen. Wichtig erscheint dabei besonders, die bereits bestehenden Beziehungen des Gründers zu seinen zukünftigen Kunden, Lieferanten, Banken und öffentlichen Stellen zu nutzen.³¹⁵

Weitere Kontakte können durch den Beitritt in Vereine und Verbände entstehen, oder durch die Teilnahme an Gesprächskreisen, Stammtischen u.ä.. Auch das kann für Entrepreneurere erfolgsfördernd sein, weil dadurch Informationen über

³¹³ Für Deutschland z.B.: ACHTENHAGEN/KNYPHAUSEN-AUFSESS (2001); WEIHE (2001). *Theoretisch*: BECKER/DIETZ (2002). *Praktisch*: vgl. diverse Artikel in der entsprechenden Rubrik der „Frontiers“.

³¹⁴ Vgl. DRUCKER (1992), S. 261.

³¹⁵ Vgl. KIRSCHBAUM (1990), S. 85; PASANEN ET AL. (2001)

potentielle Märkte, neue Standorte, Innovationen innerhalb und außerhalb der Branche, Kapitalquellen und potentielle Kunden zu erhalten sind.³¹⁶

Die Rolle solcher Informationen für den Erfolg von Neugründungen ist ebenfalls untersucht worden, wobei festgestellt wurde, dass sie sich besonders positiv auswirken, wenn sie aus verschiedenen Quellen stammen und eine große soziale Bandbreite umfassen. Das gilt auch für Kontakte allgemein.³¹⁷ In jüngeren Studien wurde die Intensität von Kontakte untersucht und in „*high-density networks*“ (enge Kontakte) und „*low-density networks*“ (Bekanntschaften) unterschieden. Es hat sich herausgestellt, dass „*high-density networks*“ besonders für werdende Entrepreneure hilfreich sind.³¹⁸ Eine andere Untersuchung kommt zu dem Ergebnis, dass enge Kontakte den Zugang zu Informationen vereinfachen, lose Kontakte hingegen den Zugang zu Finanzierungsmöglichkeiten.³¹⁹

ALDRICH/ROSEN/WOODWARD (1987) fanden einen Zusammenhang zwischen der Dichte bzw. Größe des Netzwerkes, der Zeit, die für die Pflege dieser Kontakte verwendet wurde und der Anfangsprofitabilität. Eine weitere Untersuchung kommt zu dem Ergebnis, dass insbesondere die Nicht-Kundenkontakte, also die zu Zulieferern und Handelskammern, positiv mit verschiedenen Erfolgsparametern korrelieren, wohingegen die Zeit, die für die Kunden aufgewendet wurde, erstaunlicherweise eher in einem negativen Zusammenhang mit Erfolg stand.³²⁰

In der überwiegenden Zahl der Studien ist ein grundsätzlicher Zusammenhang zwischen professioneller Hilfe und Erfolg bzw. zwischen dem Gebrauch von professionellen Netzwerken und Erfolg festgestellt worden.³²¹ Aus diesem Grund kann davon ausgegangen werden, dass Netzwerke und professionelle Beratung einen sehr hohen Einfluss auf den Erfolg einer Neugründung ausüben.

3.2.3.2 Inkubatoren

Eine besondere Form des professionellen Netzwerks sind Inkubatoren. Oft wird ein bereits im Markt befindliches Unternehmen, in dem der Entrepreneur zuvor

³¹⁶ Der Zutritt zu solchen Veranstaltungen oder Kreisen ist allerdings oft durch Gebühren oder berufliche Qualifikationen eingeschränkt, was dazu führt, dass finanziell oder anderweitig benachteiligte Entrepreneure von diesen Informationen ausgeschlossen werden.

³¹⁷ Vgl. ALDRICH/ROSEN/WOODWARD (1987). Zum Thema Information vgl. Kapitel 4.2.1.

³¹⁸ Vgl. z.B. AMIT/GLOSTEN/MULLER (1993); LIN (1999).

³¹⁹ Vgl. z.B. JESSEN/KOENIG (2002).

³²⁰ Vgl. DOLLINGER (1985).

³²¹ Vgl. u.a. DUNKELBERG et al. (1987); LOW/MACMILLAN (1988); DUCHESNEAU/GARTNER (1990); BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996); HISRICH/PETERS (1998); SHEIKH (2001). Professionelle Hilfe von Buchhaltern/Hilfe beim Erstellen des Businessplans: DUCHESNEAU/GARTNER (1988); VAN DE VEN/HUDSON/SCHROEDER (1984); LUSSIER/PFEIFER (2000); HAY/ROSS (1989). Einen Zusammenhang dieser Art nicht feststellen konnten: O'NEILL/DUKER (1986); DUNKELBERG et al. (1987); COOPER/DUNKELBERG/WOO (1988a); HAY/ROSS (1989).

gearbeitet hat, mit diesem Begriff versehen. In einigen Fällen – da sind die Auffassungen unterschiedlich – fördert die Inkubator-Organisation die Neugründung aktiv („*spin-off*“) und stattet es mit Technologien, Know-how, Kontakten und Kapital aus.³²² Es kommt aber auch oft vor, dass der Gründer das Inkubator-Unternehmen auf eigenen Wunsch verlässt, oder aber entlassen wird, und daraufhin sein Unternehmen ohne aktive Unterstützung oder sogar in Konfrontation dazu gründet. Im Zuge der New Economy wurden auch Zusammenschlüsse von Venturekapital-Gebern, Business Angels oder anderen professionellen Gründerförderern als Inkubatoren bezeichnet, die tatsächlich für eine Reihe von Start-ups eine vorteilhafte Umgebung mit ausreichend Kapital, Infrastruktur und Know-How geschaffen haben.

Die Größe des Inkubators hat nach empirischen Erkenntnissen offensichtlich keinen Einfluss auf den Erfolg der Neugründung, obwohl große Unternehmen andere Methoden und anderes Wissen erfordern als kleinere.³²³ Fast alle in diesem Bereich unternommenen Studien haben jedoch ermittelt, dass insbesondere Branchennähe und Technologietransfer, aber auch die Wachstumsorientierung der Inkubator-Organisation (hier die, in der der Entrepreneur zuvor gearbeitet hat) mit dem Erfolg der Gründung in einem deutlichen Zusammenhang stehen.³²⁴

3.2.3.3 Zusammenfassung

Die Inanspruchnahme von professioneller Hilfe in Fragen der Buchhaltung und insbesondere bei der Planung hat sich eindeutig als ein Erfolgsfaktor erwiesen. Auch die Nutzung und Pflege von Netzwerken korrelieren mit dem Erfolg des neuen Unternehmens. Entrepreneure, die Informationen sammeln, Rat und Hilfe einholen, um Probleme zu überwinden, über Fähigkeiten und Ressourcen von Kunden, Partnern und Konkurrenten Bescheid wissen, daneben die Möglichkeit zum Austausch mit relevanten Personengruppen wahrnehmen und Vertrauen aufbauen, haben deutliche Vorteile gegenüber jenen, die lediglich auf sich selbst bauen. Es hat sich allerdings als wichtig erwiesen, dass diese Netzwerke weit gefächert sind und auch regelmäßig gepflegt werden. Gesamtwirtschaftlich ist es sogar so, dass das Netzwerke zur Qualität von Innovationsstandorten beitragen, was wiederum die Entstehung und den Erfolg weiterer, neuer Unternehmen fördert (zu „*Clustern*“, vgl. Kapitel 3.3.5).

³²² Vgl. z.B. COOPER (1985); WIPPLER (1998). THORNTON (1999, S. 21) bemerkt, dass fast ein Viertel all derer, die ein neues Unternehmen aufbauen, es nicht aus eigenem Antrieb, sondern für ihren Arbeitgeber tun.

³²³ Vgl. COOPER/GIMENO-GASCÓN (1992), S. 311.

³²⁴ Vgl. z.B. SZYPERSKI/KLANDT (1981); KIRSCHBAUM (1982); KLANDT (1984); ROURE/MAIDIQUE (1986); LOW/MACMILLAN (1988); ROBERTS (1991); COOPER/GIMENO-GASCÓN (1992).

3.2.4 Struktur/Organisationsform

Ein neu gegründetes Unternehmen hat in seinem frühen Entwicklungsstadium im eigentlichen Sinne noch keine eigene Struktur, sondern muss sich eine solche erst schaffen. Dabei stehen viele unterschiedliche Organisationsstrukturen zur Auswahl, zwischen denen sich der Entrepreneur relativ frei entscheiden kann. Er wird sich für diejenige entscheiden, welche er für die Umsetzung der von ihm verfolgten Ziele am geeignetsten hält. Im Vordergrund stehen hier insbesondere die Rechtsform des Unternehmens und die interne Organisationsstruktur.

Im Vorfeld einer Entscheidung sind Überlegungen zur Notwendigkeit des Koordinationsgrads von Ressourcen, zum benötigten Maß an Flexibilität, zu den steuerlichen und rechtlichen Wirkungen, und zum Ausmaß der Unabhängigkeitswünsche der Mitarbeiter erforderlich.³²⁵ STUART/ABETTI (2000) differenzieren jedoch lediglich zwischen einfacher, organischer und formaler Struktur.

3.2.4.1 Rechtsform

Die von den Entrepreneuren gewählten Organisationsformen für ihre Unternehmen sind sehr verschieden. Je nach Branche und Situation sind allerdings manche Formen sinnvoller bzw. bevorzugter als andere.³²⁶ Die meisten Gründungen in Deutschland sind GmbHs. Diese gewählte Form lässt auf eine Tendenz zur Risikosenkung bzw. -meidung schließen.³²⁷

Inwieweit die Wahl der Rechtsform jedoch Einfluss auf den Geschäftserfolg hat, kann nicht festgestellt werden, denn dazu gibt es bislang keine empirischen Untersuchungen.

3.2.4.2 Interne Struktur

Empirisches Material gibt es aber zur Frage der inneren Struktur. Während die äußere Organisationsform zu Anfang festgelegt wird und sich dann nur noch selten ändert, entwickeln sich die internen Strukturen während des Aufbaus und Wachstums eines Unternehmens ständig. Das gilt, obwohl viele neue Unternehmen als Reproduzenten in bestehenden Märkten gegründet werden und nicht selten auf Ziele, Strukturen und Routinen bereits etablierter Firmen zurückgreifen können. Die Aufgaben und die Rolle des Gründungs-Entrepreneurs, und auch die Funktionen neuer Mitarbeiter oder die Beziehungen der Belegschaft unterein-

³²⁵ Vgl. STEVENSON/GUMPert (1985), S. 92-93.

³²⁶ Vgl. z.B. LAMBKIN/DAY (1989).

³²⁷ Vgl. u.a. KLANDT/NATHUSIUS (1977); SZYPERSKI/KIRSCHBAUM (1981).

ander sind einem ständigen Wandel unterworfen. Je stärker das Wachstum der Firmen, desto schneller muss dieser Wandlungsprozess vonstatten gehen.

Insbesondere in dieser Wandlungsfähigkeit steckt das Potential vieler junger Unternehmen. Die wenigen beschäftigten Mitarbeiter können aufgrund des geringen Grads der Arbeitsteilung breiter eingesetzt werden – sie müssen verstärkt „Generalisten“ sein. Durch die geringe Fokussierung der Mitarbeiter auf Spezialgebiete können sie entsprechend stärker die Unternehmensentwicklung mitgestalten. Kleine Unternehmen sind auch in der Lage, auf Entwicklungen des Marktes schneller und flexibler zu reagieren.³²⁸

Organisationale Faktoren allgemein als Erfolg beeinflussende Variable zu interpretieren, ist jedoch problematisch, da sie bei Unternehmen, die noch nicht oder erst seit kurzer Zeit existieren, kaum untersucht werden können. Empirische Studien zu diesem Thema sind dementsprechend rar.

Verschiedene Untersuchungen haben festgestellt, dass fast alle neuen Gründungen klein anfangen und sich auch in ihrem Lebenszyklus kaum verändern.³²⁹ Die allermeisten sind also „*Small Business Owner*“ und keine Entrepreneure im eigentlichen Sinne. Nur die wenigsten Neugründungen stellen bereits zu Anfang Arbeitskräfte ein, fast 80 Prozent haben auch nach längerer Zeit auf dem Markt weniger als fünf Angestellte, und nur drei Prozent der wachsenden Unternehmen beschäftigen später mehr als 100 Mitarbeiter.³³⁰

Es zeigt sich, dass die meisten Unternehmen, die später erfolgreich sind, bereits von Anfang an zusätzlich zum Gründer andere Arbeitskräfte in einem separaten Büro beschäftigen.³³¹ Sie erreichen auch i.d.R. von Beginn an ein Niveau, das die Rechtsform mit Handelsregistereintrag verlangt und sind von vornherein als Betrieb ausgelegt, der den Lebensunterhalt des oder der Gründer finanzieren soll.³³² Diese Fakten bestätigen in Ansätzen auch STUART/ALBETTI (1990), die feststellten, dass einfach organisierte Firmen weniger Anfangserfolg haben als formal organisierte Unternehmen mit organisch gewachsener Struktur.

Doch ist auch festgestellt worden, dass die Person des Entrepreneurs, die organisationale Struktur und die strategischen Prozesse stark interdependent sind und sich ergänzen müssen, um Erfolg herbeizuführen: Die konkrete Struktur des

³²⁸ Zu den letzten beiden Absätzen vgl. z.B. SZYPERSKI (1990).

³²⁹ Vgl. z.B. ALDRICH/AUSTER (1986). Ähnlich: GINN/SEXTON (1990); DAVIDSSON (1989a). Zu den Lebenszyklen neuer Unternehmen vgl. HANKS (1993).

³³⁰ Vgl. z.B. DUNCAN/HANDLER (1994).

³³¹ Vgl. SHEIKH (2001).

³³² Vgl. BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996), S. 277.

Unternehmens beeinflusst nachweisbar den Informationsfluss und die Art der menschlichen Kontakte. Die Organisationsform kann die Zusammenarbeit („*collaboration*“) entsprechend fördern oder behindern, durch sie wird die Verteilung von Macht und Verantwortung beeinflusst, und sie bestimmt ebenfalls das Maß an Formalität und Komplexität sowie strategische Entscheidungen.³³³

3.2.4.3 Zusammenfassung

Die Struktur des Unternehmens ist in den bisherigen Untersuchungen zu wenig betrachtet worden, als dass sie zu einem klaren Erfolgsfaktor erhoben werden könnte. Firmen, die von vornherein professionell aufgebaut werden (Handelsregister-Eintrag, mehrere Mitarbeiter, genug Gewinn, um den Lebensunterhalt des Entrepreneur zu finanzieren) scheinen erfolgreicher zu sein als solche, die diese Merkmale nicht aufweisen. Eine interne formale, aber dennoch flexible Organisationsstruktur scheint für den Erfolg eines Unternehmens ebenfalls förderlich zu sein.

3.2.5 Finanzierung

Die Forschung hat sich intensiv mit dem Problem der Finanzierung von neu gegründeten Unternehmen befasst, da dieser Punkt ein zentraler Aspekt im unternehmerischen Prozess ist, der schließlich auch Einflüsse auf die staatliche Wirtschaftspolitik hat.³³⁴ Verschiedene Studien haben die nicht ausreichende Verfügbarkeit von Kapital als ein Grundproblem bei der Gründung eines Unternehmens identifiziert. Finanzierungsprobleme stellen eine erhebliche, aber nicht die hauptsächliche Barriere dar, ein Unternehmen zu gründen. Sie sind jedoch das Thema, über das in Umfragen unter Entrepreneur am meisten geklagt wird.³³⁵ REYNOLDS/WHITE (1997, S. 60) haben festgestellt, dass Entrepreneur die Höhe des benötigten Kapitals sogar oft deutlich überschätzen.

3.2.5.1 Finanzielle Grundausrüstung

Eine solide finanzielle Grundausrüstung („*seed-capital*“ oder „*initial capital*“) hat sich in vielen empirischen Studien als wesentlich für das Überleben eines Unternehmens herausgestellt. Mehr Anfangskapital verschafft dem Entrepreneur einen verlängerten Zeithorizont, um Probleme zu lösen, da er länger liquide bleibt. Die Mehrheit der Untersuchungen stellt dementsprechend einen korrelativen Zu-

³³³ Vgl. z.B. MILLER (1983); MILLER (1987); KEATS/HITT (1988).

³³⁴ Als neuere Werke zu dem Thema vgl. DIETERLE/WINCKLER (2000); NATHUSISUS (2001).

³³⁵ Vgl. z.B. MAY (1981); KLANDT (1984); die Zusammenstellung bei BRUNO/TYEBJEE (1988), S. 290-291; EVANS/JOVANOVIC (1989); TAYLOR/BANKS (1992); SAPIENZA/GRIMM (1997); BLANCHFLOWER/OSWALD (1998); ALDRICH/MARTINEZ (2001).

sammenhang zwischen relativem Anfangskapital bzw. „*Debt-Equity-Ratio*“ und Erfolg fest.³³⁶

Demgegenüber weist FALTIN (1998, S. 14) darauf hin, dass kleine Unternehmen mit einer nur geringen Kapitalausstattung, stattdessen aber mit unkonventionellen Ideen, sogar äußerst erfolgreich sein können. Allerdings erhöht sich bei Unternehmen, die mit beschränkten Ressourcen gegründet werden, die Wahrscheinlichkeit, dass sie auch schnell wieder aufgegeben.³³⁷ Auch die Entscheidung, überhaupt ein Unternehmen zu gründen, hängt offensichtlich mit der finanziellen Lage zusammen: BLANCHFLOWER/OSWALD (1998, S. 50) haben festgestellt, dass die Wahrscheinlichkeit der Selbständigkeit steigt, wenn jemand durch eine Schenkung oder ein Erbe plötzlich über Kapital verfügt.

Einige empirische Studien haben festgestellt, dass viele der (umsatz)erfolgreichen Firmen über eine höhere Kapitalausstattung bei ihrer Gründung verfügten.³³⁸ Daraus aber den Rückschluss zu ziehen, dass bei höherer Kapitalausstattung auch der Erfolg wahrscheinlicher ist, wäre zumindest gewagt. Denn auch hier ist wieder die Frage, ob nicht von vornherein aussichtsreichere Unternehmen mit einer guten Geschäftsidee und guter Vorbereitung mehr Kapital akquirieren können, wie es auch mit den Humankapital-Ressourcen der Fall zu sein scheint.³³⁹ Denn die Einschätzung der Erfolgsaussichten des Vorhabens durch die Kreditinstitute, Investoren und eventuell auch staatliche Behörden ist bei der Anfangs-Kapitalausstattung ausschlaggebend.³⁴⁰

Die Höhe des benötigten Startkapitals hängt naturgemäß von der Branche und von der Art der Gründung ab.³⁴¹ Beispielsweise ist es für Handelsunternehmen häufig vorteilhafter, wenn sie über ein größeres Inventar und Lager verfügen, wofür eine höhere Kapitalbasis nötig ist. Auch Hochtechnologie-Gründungen können mit einer höheren finanziellen Grundausstattung innovativere, Erfolg versprechendere Projekte in Angriff nehmen. Für Dienstleistungsunternehmen ist das Kapital demgegenüber weniger entscheidend. Hier zählen vielmehr die Fähigkeiten des eingestellten Personals.³⁴²

³³⁶ Vgl. GADENNE (1998). *Zum Zusammenhang von Überleben und Wachstum*: COOPER/GIMENO-GASCÓN/WOO (1994). *In Bezug auf Zielerreichung, aber nicht auf steigende Mitarbeiterzahlen*: SAPIENZA/GRIMM (1997). Vgl. auch: HAY/ROSS (1989). Nach ihrer Ansicht ist die Gesamthöhe des Kapitals nicht entscheidend.

³³⁷ Vgl. u.a. FICHMAN/ÖEVOMTJAÖ (1991); BAUM (1996), S. 79-81.

³³⁸ Vgl. z.B. KLANDT (1984); COOPER/DUNKELBERG/WOO (1988b).

³³⁹ Vgl. ROBERTS (1991), S. 347.

³⁴⁰ Vgl. KIRSCHBAUM (1990), S. 85.

³⁴¹ Vgl. hierzu die verschiedenen Beiträge in NATHUSIUS et al. (2001).

³⁴² Vgl. z.B. KAMP/LANGEN (1978).

Die Ergebnisse der Studie von GOEBEL (1990) zeigen, dass fast die Hälfte der Gründer mit weniger als 2500 EURO Eigenkapital beginnen, nur 17 Prozent verfügen über mehr als 25.000 EURO. Über die Hälfte (59 Prozent) der Unternehmensgründer nahmen Bankkredite in der durchschnittlichen Höhe von 50.000 EURO bis 100.000 EURO in Anspruch, aber seine Ergebnisse belegen auch, dass viele Neugründungen mit wenig mehr als ihrem Humankapital beginnen. Und da - statistisch gesehen - die meisten neuen Unternehmen klein anfangen und auch klein bleiben, ist der weitere Bedarf an Ressourcen und Kapital insgesamt relativ gering.

3.2.5.2 *Eigenkapital vs. Fremdkapital*

Eine Reihe von Untersuchungen beschäftigt sich mit dem Thema, woher das Anfangskapital für Neugründungen kommt. Die Ergebnisse sind hier nicht einheitlich. Nach Ansicht von KLANDT/KIRSCHBAUM (1985) ist Eigenkapital die hauptsächlichste Finanzierungsquelle. In der Untersuchung von GOEBEL (1990, S. 139) allerdings gründen nur 16 Prozent ihr Unternehmen ausschließlich mit privaten Mitteln. Auch die von REYNOLDS/WHITE (1997) untersuchte Stichprobe von Entrepreneuren erwartete zu großen Teilen Finanzierungshilfen von Banken oder die Überschreibung von Unternehmensanteilen. Genaue Angaben über Anteile von Eigen- und Fremdkapital liegen dabei nicht vor.

Einige Studien stellen keine Beziehungen zwischen dem Erfolg der Unternehmen und den Finanzierungsquellen (Banken, Freunde und Verwandte, Ersparnisse, Investoren, etc.) fest.³⁴³ Andere wiederum ermitteln – und das erscheint plausibler –, dass erfolgreiche Entrepreneure meist ihr eigenes Geld in das Unternehmen investiert hatten.³⁴⁴ Dem entspricht auch das Ergebnis, dass Unternehmen mit größeren Erfolgsaussichten und fähigen Entrepreneuren versuchen, Venture Capital nicht in Anspruch zu nehmen, wohingegen weniger fähige Entrepreneure eher Risikokapitalgeber einbeziehen.³⁴⁵

COOPER/GIMENO-GASCÓN (1992) halten dies für ein erstaunliches Ergebnis, da man eigentlich vermuten könnte, dass Investoren oder Banken ihre Ressourcen auf die aussichtsreichsten Gründungen beschränken. Doch das oben beschriebene

³⁴³ Vgl. DUNKELBERG/COOPER (1982b); DUNKELBERG et al. (1987). Da diese Studien aber vor allem kleine Firmen mit geringem Wachstumspotential untersucht haben, ist eine Verallgemeinerung dieser Ergebnisse möglicherweise problematisch.

³⁴⁴ Vgl. Zusammenfassung von COOPER/GIMENO-GASCÓN (1992), S. 314. Die Streuung von Anteilen unter den Gründern allerdings ist nach der Studie von ROURE/MAIDIQUE (1986) nicht unbedingt ein Erfolgsfaktor.

³⁴⁵ Vgl. z.B. AMIT/GLOSTEN/MÜLLER (1990). Die Venture-Kapital-Sicht dieses Problems nach der Krise der New Economy findet sich bei: KAWASAKI (2001).

Verhalten ist insofern verständlich, steht es doch im Zusammenhang mit der adverser Selektion aufgrund asymmetrischer Information. Das Einbeziehen von Risikokapital führt nämlich potentiell zu „*moral hazard*“, was die Erfolgsaussichten des betreffenden Unternehmens entsprechend mindert. Allerdings kommt MAY (1981) zu dem Ergebnis, dass die Unternehmensentwicklung bei öffentlich geförderten Unternehmen günstiger verläuft als bei nicht geförderten, was dem oben genannten partiell widerspricht.

3.2.5.3 Anschlussfinanzierung

Nicht nur die finanzielle Erstausrüstung ist für das Überleben eines neugegründeten Unternehmens wichtig, sondern auch die Anschlussfinanzierung in den darauf folgenden Jahren. Das Problem dabei besteht vor allem darin, dass Investoren und Banken ihre Aufmerksamkeit im Allgemeinen auf den Umsatz und die bisherige Profitabilität der Unternehmung richten. Die Zukunftsaussichten oder die individuelle Zielerreichung des Entrepreneurs sind selten Maßstäbe. Im Fall einer Fremdfinanzierung des Unternehmens sollte der Entrepreneur oder das Team aus diesem Grund die Faktoren (Umsatz und Profitabilität) als Erfolgsmaßstab in Auge behalten und seine Unternehmensstrategien danach ausrichten, da sonst die Wahrscheinlichkeit einer Anschlussfinanzierung gering ist („*Those with the gold make the rules*“³⁴⁶). Insbesondere sollte von Beginn an Klarheit darüber herrschen, wie die Investition der Kapitalgebers amortisiert werden können (Börsengang, etc.).

3.2.5.4 Sparsamer Umgang mit Ressourcen

Ein wichtiger Erfolgsfaktor für ein neugegründetes Unternehmen ist der sparsame Umgang mit den Ressourcen. Wie bereits gesagt, verfügen nur wenige Unternehmen in ihrer Startphase über ausreichend Kapital. Mit dem vorhandenen Kapital wirtschaftlich umzugehen, also die Kosten zu reduzieren, den eigenen „Overhead“ und die Preise niedrig zu halten, ist deshalb außerordentlich und über alle Branchen hinweg wichtig.³⁴⁷ Nur so gelingt es, möglichst profitabel zu arbeiten. Aber auch nur so bleibt man „*lean and hungry*“³⁴⁸ und entgeht der Gefahr, allzu bequem und damit unflexibel zu werden. Zudem macht ein geringes Anfangskapital unter Umständen sogar erfinderisch. Zur Lösung von Problemen werden dadurch vielleicht sogar einfachere, bessere, angemessenere Lösungen erdacht, als es bei einer großzügigen Kapitalausstattung der Fall gewesen wä-

³⁴⁶ KAO (1989), S. 94.

³⁴⁷ Vgl. z.B. LOW/MACMILLAN (1988); GADENNE (1998).

³⁴⁸ GEVIRTZ (1984), S. 23.

re, wo häufig auch Dinge angeschafft werden, die eigentlich unnötig sind.³⁴⁹ Allerdings sollte auch nicht „am falschen Ende“ gespart werden. In Branchen, wo z.B. repräsentative Büros die Norm sind, sollte ein neues, erfolgsorientiertes Unternehmen dies nicht völlig ignorieren, da dadurch die Gefahr besteht, nicht ernst genommen zu werden.

Dass die im Grunde jedem Geschäftsmann über Jahrhunderte bekannte Regel der „Sparsamkeit“ in vielen „New Economy“-Unternehmen so fundamental verletzt wurde, war einer der Hauptgründe ihres Scheiterns. Zeiten, in denen Unternehmen an ihrer „Burnrate“, also an der Schnelligkeit, mit der sie Kapital verbrannten, gemessen werden, sind unnatürlich und gehören mit dem Ende des Internet-Booms im Jahr 2000 der Vergangenheit an.

3.2.5.5 Zusammenfassung

Eine solide Kapitalausstattung ist für jede Gründung von großer Bedeutung. Sie führt zu Planungssicherheit, verschafft Spielraum und steht deshalb mit Erfolg in einem direkten Zusammenhang. Welche Menge Kapital mit „solide“ gemeint ist, ist allerdings nicht eindeutig zu bestimmen, weil das von Branche zu Branche unterschiedlich ist. Zu viel Kapital ist erfahrungsgemäß jedoch eher erfolgshinderlich.

Erfolgsrelevant scheint es außerdem zu sein, wenn der Entrepreneur eigenes Kapital in seine Firma investiert, wobei das nicht bedeutet, dass das Unternehmen sich allein auf privates Kapital stützen sollte. Darüber hinaus ist für den Erfolg wichtig, mit den finanziellen Ressourcen nicht geizig, aber doch sparsam und überlegt umzugehen, was eigentlich als Regel für jedermann gilt.

3.2.6 Die Erfolgsfaktoren des neuen Unternehmens

Der gesamte unternehmerische Prozess wird also aufgrund der bisherigen Ausführungen außer vom Entrepreneur von einer Vielzahl verschiedener Variablen beeinflusst. Der wichtigste Aspekt dabei ist das zugrunde liegende Geschäftsmodell. Der Erfolg hängt jedoch auch wesentlich vom Aufbau einer Organisation ab, die diese Idee in die Wirklichkeit umsetzt. Inventionen sind einzelwirtschaftlich nicht unbedingt ein klarer Erfolgsvorteil, denn je erklärungsbedürftiger das neue Produkt oder die neue Dienstleistung ist, desto geringer sind üblicherweise die Erfolgchancen. Kleine, schrittweise Neuerungen, die Produkte oder Prozesse

³⁴⁹ Vgl. FALTIN (1998).

nachweislich vereinfachen oder verbilligen, sind hingegen stark Erfolg versprechend.

Eine klare, strukturierte, nachhaltige strategische Ausrichtung und ein Marketing, die sich vor allem auf die komparativen Vorteile und Unterschiede der Produkte („*Hit Them Where They Ain't*“), Kundenorientierung und die Qualität richtet, ist sowohl dem Umsatzerfolg als auch dem Überleben von Unternehmen förderlich. Das gilt ebenso für eine intensive, systematische, formalisierte und detaillierte Planung der Gründung über einen Zeithorizont von drei bis vier Jahren. Dabei sollten Trends antizipiert und Szenarien für unerwartete Ereignisse entwickelt werden. Zweck der Planung ist vor allem ein strukturierter, gut durchdachter Businessplan zu Beginn der Gründung. Die Fähigkeit, Strategien und Pläne flexibel an eine sich verändernde Umwelt anzupassen, muss jedoch gleichzeitig gegeben sein.

Professionelle Hilfe in Fragen der Buchhaltung und auch schon bei der Planung in Anspruch zu nehmen, hat sich als sinnvoll herausgestellt. Der Aufbau, die Pflege und die Nutzung professioneller Netzwerke fördern den Erfolg ebenfalls.

Entrepreneure, die Informationen sammeln, fachlichen Rat und Hilfe einholen, über Probleme als auch über Fähigkeiten und Ressourcen von Kunden, Partnern und Konkurrenten informiert sind, die Möglichkeit zum Austausch wahrnehmen und Vertrauen aufbauen, haben deutliche Vorteile gegenüber jenen, die lediglich auf sich selbst bauen. Dabei ist es hilfreich, wenn die Netzwerke weit gefächert sind und gepflegt werden.

Die Struktur des Unternehmens ist in den bisherigen Untersuchungen zu wenig untersucht worden, als dass sie zu einem klaren Erfolgsfaktor erhoben werden könnte. Firmen, die von vornherein professionell aufgebaut werden, sind aber vermutlich erfolgreicher. Eine formale interne Organisation, die aber dennoch flexibel bleibt, verbessert die Erfolgchancen eines Unternehmens.

Eine solide Kapitalausstattung steht mit Erfolg in einem direkten Zusammenhang, da sie Planungssicherheit und Spielraum gewährt. Die Höhe des benötigten Kapitals unterscheidet sich von Branche zu Branche. Erfolgsförderlich scheint außerdem, wenn der Entrepreneur eigenes Kapital in die Firma investiert. Erfolgsrelevant ist es ferner, mit den finanziellen Ressourcen nicht geizig, aber doch sparsam und überlegt umzugehen.

Auch in diesem Teil der Arbeit wurde deutlich, dass sowohl die Person des Entrepreneurs, die organisationale Struktur und die strategischen Prozesse stark interdependent sind und sich ergänzen müssen, um Erfolg herbeizuführen: Die

Struktur des Unternehmens beeinflusst den Informationsfluss und die Art der menschlichen Kontakte. Die konkrete Organisationsform kann die Zusammenarbeit („*collaboration*“) fördern oder behindern, Macht und Verantwortung unterschiedlich verteilen, und das Maß an Formalität und Komplexität vorgeben. Nicht zuletzt werden auch die strategischen Entscheidungen davon beeinflusst.

3.3 Das Umfeld

Für die Gründung und den Gründungserfolg spielen neben der Person des Entrepreneurs und der Spezifität des neuen Unternehmens auch Einflüsse der Mikro- und Makro-Ebene eine Rolle. Dazu gehören zum einen die direkte und persönliche Umgebung des Unternehmers (mikrosoziologische Faktoren) und zum anderen das allgemeine gesellschaftliche und wirtschaftliche Umfeld (makrosoziologische Faktoren). Das makrosoziologische Umfeld setzt sich aus der Kultur, der Verfügbarkeit von Kapital, den Institutionen und der Infrastruktur, dem rechtlichen, ordnungs- und wirtschaftspolitischen Umfeld, den technischen Standards, gesetzlichen Auflagen und Vorschriften, der Akzeptanz neuer Technologien, den Förderungsmaßnahmen der Politik u.ä. zusammen.³⁵⁰

Diese Vielfalt der Einflüsse beginnt bereits bei der Gründungsentscheidung. Als einer der ersten hat SHAPER (1984) im Rahmen der Entrepreneurship-Forschung festgestellt, dass das wirtschaftliche Klima, der Zugang zu finanziellen Mitteln sowie die gesellschaftliche Einstellung gegenüber Unternehmen und Unternehmern die Entscheidung, ein Unternehmen zu gründen, mit beeinflussen. Nach seiner Meinung sind die Wahrnehmungen und Erwartungen der Entrepreneure selbst dabei jedoch oft deutlich wichtiger als die objektiven Fakten. Auch LEARNED (1992) beschreibt, dass die jeweilige Umwelt die konkrete Situation beeinflusst, was wiederum die Ziele und die Entscheidung des Entrepreneurs stimuliert, ein Unternehmen zu gründen. Sie kann natürlich auch das Gegenteil bewirken.

KLANDT/BRÜNING (2002) vergleichen neun Länder hinsichtlich ihrer Rahmenbedingungen für Unternehmensgründer, wobei je nach Kriterium unterschiedliche Länder hervorstechen (z.B. Ausbildung von Gründern: Großbritannien und Frankreich; Gründungshilfen: Deutschland, Niederlande, Frankreich; positives Unter-

³⁵⁰ Vgl. z.B. NELSON (1982); HOY/MCDOUGALL/DSOUZA (1992), S. 352; BAUM/OLIVER (1996); WIPPLER (1998), S. 36-37. Die Ressourcendependenzen- und Bevölkerungsökologischen Ansätze gehen sogar davon aus, dass es vor allem diese Faktoren sind, die die Gründung neuer Unternehmen fördern oder behindern, sowie ihre Strategien, Finanzierung und Organisationsformen, das Verhalten der Gründer und damit auch den Erfolg beeinflussen. Auf die theoretischen Grundlagen dieser Umfeld-Ansätze wird in der Folge der theoretischen Entwicklung des Modells noch weiter eingegangen.

nehmerbild: Malaysia, Lohnkosten/Lohnzusatzkosten: USA und Großbritannien; Innovationsaktivität: Schweden).

Doch nicht nur die Entscheidung zur Gründung, auch das Überleben und der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens hängen in großem Maße von der jeweiligen konkreten Umwelt ab. BRUNO/TYEBJEE (1988), GARTNER (1985) und WORTMAN (1986), weisen darauf hin, dass soziologische, psychologische, gesamtwirtschaftliche, politische und rechtliche Gesichtspunkte, wie z.B. die Kultur und Mentalität, die Verfügbarkeit von Kapital, die Infrastruktur, der Standort und die bereits existierenden Marktteilnehmer (Kunden, Zulieferer), das rechtliche Umfeld, etc. die Gründungsphase entscheidend prägen.³⁵¹ Da die in dieser Arbeit vorrangig betrachteten Neugründungen von Entrepreneuren i.e.S. oft in sehr spezialisierten Märkten positioniert sind, über geringe Ressourcen verfügen und auf eine sehr eingeschränkte Produktpalette konzentriert sind, ist ihr Risiko, von exogenen Schocks betroffen zu werden besonders groß. Das kann z.B. durch die Eröffnung eines starken Konkurrenten in der Nähe, Bauarbeiten an den Zugangsstraßen, die Verringerung der Kaufkraft in der Gegend wegen der Schließung eines wichtigen Betriebes, den Konkurs eines wichtigen Kunden oder Zulieferers, die Krankheit wichtiger Mitarbeiter, etc. der Fall sein.³⁵² Gleichzeitig sind Entrepreneure allerdings meist flexibler als größere Unternehmen, so dass sie tendenziell besser mit dem Wandel umgehen können, insbesondere, wenn es um Kernfaktoren der Unternehmen, wie z.B. Organisationsstrukturen oder ähnliches geht. Kleine Unternehmen sind also zweifellos anpassungsfähiger, aber die Möglichkeit, in diesem Prozess unterzugehen, ist bei ihnen ebenfalls besonders groß.

3.3.1 Mikrosoziales Umfeld

Hier soll zunächst das direkte Umfeld des Entrepreneurs näher beleuchtet werden, denn ein positives, motivierendes mikrosoziales Umfeld scheint neben den Persönlichkeitsmerkmalen, dem Humankapital eines Gründers und dem Unternehmen selbst für die Entstehung und den Erfolg neuer Wirtschaftseinheiten sehr wichtig zu sein.

Zum mikrosozialen Umfeld des Unternehmers gehört zunächst und vor allem das private Netzwerk, insbesondere die eigene Familie. In diesem Zusammenhang spielen sowohl Rollenerwartungen, Vorbilder, Ansprüche und Werte sowie u.U. vorhandene Familientraditionen eine Rolle, aber auch die konkrete Unterstützung durch Familienmitglieder, vor allem durch Ehe- bzw. Lebenspartner. Ferner zäh-

³⁵¹ Ähnlich auch: SZYPERSKI/NATHUSIUS (1977a), S. 87; ALDRICH/MARTINEZ (2001), S. 48.

³⁵² Vgl. z.B. COOPER (1995), S. 114.

len zum privaten Umfeld auch die Freunde und Bekannten des Entrepreneurs, die sowohl durch Ermutigung, Kritik als auch durch implizite und explizite Ansprüche und Erwartungen die Unternehmung beeinflussen können. Freunde und Bekannte können insbesondere im Entstehungsprozess der neuen Unternehmung wichtig sein, da sie oft nicht nur durch finanzielle Zuwendungen sondern auch durch Ratschläge und Hinweise das Gründungsvorhaben als eine Art „*moral support network*“ unterstützen.

Diese moralische Unterstützung spielt eine wichtige Rolle in den kritischen Zeiten, die im Verlauf jeder Gründung entstehen.³⁵³ Die lange Arbeitszeit, die ein Entrepreneur einbringt, die oft herben Rückschläge, wie z.B. missglückte Finanzierungen oder geplatzte Aufträge, kann er oft nur mit Hilfe eines solchen Beistands überstehen. REYNOLDS/WHITE (1997) stellen in diesem Zusammenhang fest, dass vor allem Menschen mit einem relativ breiten sozialen Netzwerk Unternehmen gründen.

Viele Entrepreneurure bezeichnen ihre Ehegatten/Partner als ihre größten Unterstützer und Helfer, die ihnen nicht nur den Rücken freihalten und selbst Aufgaben im Unternehmen übernehmen, sondern ihnen vor allem erlauben, die notwendige Zeit und Energie in das Gründungsobjekt zu investieren.³⁵⁴

Unterstützungen des privaten, sozialen Netzwerks scheinen also im Allgemeinen die Erfolgsaussichten einer Unternehmensgründung zu verbessern. Allerdings kann diese These nicht konsequent empirisch untermauert werden, weil zum einen zu wenige Studien zur Verfügung stehen. Zum anderen wurde festgestellt, dass es bei der Wirkung des privaten Netzwerks auch stark auf die Art des Unternehmens und auf die Persönlichkeit des Entrepreneurs ankommt.³⁵⁵ Zudem wird das vorhandene „Sozialkapital“ oft nicht so ausgeschöpft, wie es möglich und möglicherweise notwendig wäre.³⁵⁶

Darüber hinaus erfordern verschiedene Branchen, aber auch Wachstumsgeschwindigkeiten und Innovationsgrade ein sehr unterschiedliches Niveau an familiärer bzw. sozialer Unterstützung: In Familienunternehmen ist die Anforderung an alle Familienmitglieder natürlich stärker als in einer Teamgründung im Hochtechnologie-Bereich. Das Ausmaß der Unterstützung durch nahe Bezugspersonen

³⁵³ Vgl. z.B. SEERS /MCGEE/SEREY/GRAEN (1983); GANSTER/FUSSLIER/MAYES (1986).

³⁵⁴ Vgl. u.a. KLANDT (1984); HISRICH/PETERS (1992).

³⁵⁵ Vgl. z.B. HAY (1993). Diese Studie stellte fest, dass nAch, LOC und „*trait extraversion*“ Einfluss auf die Wahrnehmung der von außen gegebenen Unterstützung haben.

³⁵⁶ Vgl. z.B. GREEN/BROWN (1997); BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1996).

sonen ist umso entscheidender, je mehr das Einkommen und Wohlergehen der Familie vom Erfolg des Unternehmens abhängt.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass ein förderliches, unterstützendes mikrosoziales Umfeld, besonders die positive Einstellung von engen Familienangehörigen, für den Erfolg einer Unternehmensgründung von erheblicher Bedeutung ist. Die Stärke des Einflusses bemisst sich allerdings nach Art des Unternehmens und der Branche unterschiedlich.

3.3.2 Kultur und gesellschaftliches Klima

Neben der direkten Umgebung üben auch Kultur und Mentalität einer spezifischen Bevölkerung einen großen Einfluss auf den Entrepreneur und den Erfolg des Unternehmens aus. In einigen Ländern ist die Offenheit für Neuerungen und die Flexibilität ganz allgemein größer als in anderen. Das liegt nur zum Teil an den vorhandenen Institutionen selbst, sondern vor allem an der Internalisierung der jeweiligen spezifischen Kultur und ihren Traditionen durch die in ihr lebenden Menschen.³⁵⁷ Sie beeinflussen nicht nur den institutionellen und ökonomischen Kontext, sondern vor allem Kognitionsschemata, Werte und Überzeugungen, Bedürfnisse sowie vor allem das konkrete Verhalten.

Als ein wichtiger Einflussfaktor auf das unternehmerische Umfeld wird das allgemeine Klima, also die „soziale Atmosphäre“ gegenüber Unternehmern und Unternehmen innerhalb der Gesellschaft genannt.³⁵⁸ Dieses Klima ist – wie schon angedeutet – ebenfalls durch Traditionen, Normen und generelle Einstellungen geprägt, die sich von Kultur zu Kultur unterscheiden.³⁵⁹ Die konkrete Ermutigung von Entrepreneurship durch Politiker, Wirtschaftsführer und andere Multiplikatoren spielt bei der Umsetzung einer Geschäftsidee eine wichtige Rolle.³⁶⁰ Diese gesellschaftliche Atmosphäre bestimmt demnach, ob Entrepreneurship generell ein eher erstrebenswertes Ziel ist oder nicht, ob diese Berufsalternative erreichbar („feasible“) erscheint

³⁵⁷ Vgl. dazu z.B. DAVIDSSON/DELMAR (1992); DE PILLIS (1998). Eine Zusammenfassung von 21 empirischen Studien zu diesem Thema liefert HAYTON/GEORGE/ZHARA (2002). Diese Untersuchung unterstreicht die hohe Bedeutung kultureller Unterschiede, stellt jedoch fest, dass diese in die bisherigen Betrachtungen kaum eingeflossen sind.

³⁵⁸ Vgl. z.B. KIRSCHBAUM (1982); BERGER (1991); KLANDT/BRÜNING (2002).

³⁵⁹ Vgl. u.a. HOFSTEDE (1980); SHAPERO/SOKOL (1988); SCHEINBERG/MACMILLAN (1988); WITTMANN (1989); KIRSCHBAUM (1990); BUSENITZ/LAU (1996); THOMAS/MUELLER (2000).

³⁶⁰ Vgl. u.a. KRUEGER/BRAZEAL (1994); KIRSCHBAUM (1990). Zur Wahrnehmung von Entrepreneuren in den USA vgl. JACKSON/BROPHY (1986).

und ob Entrepreneurere sogar als Vorbilder gelten, denen nachzueifern es sich lohnt. Die soziale Atmosphäre fördert oder hemmt also wesentlich die Motivation von potentiellen Gründern, ein Unternehmen aufzubauen.³⁶¹

Es zeigt sich, dass spezielle Arten von Start-ups in manchen Ländern erfolgreicher als in anderen sind.³⁶² Das erklärt sich u.a. auch aus den kulturellen Unterschieden. Es gibt auf der Welt verschiedene Kulturen, die eher mit Entrepreneurship in Verbindung gebracht werden als andere, etwa die USA, Australien, Singapur, Finnland oder auch Großbritannien. Das Unabhängigkeitsdenken, das Bedürfnis nach Anerkennung und die Motivation sind dort stärker ausgeprägt als beispielsweise in Deutschland, Italien, Portugal oder aber China. Es führt dazu, dass die Menschen dort insgesamt offener auf Innovationen reagieren als die eher traditionell orientierten Zentraleuropäer oder Chinesen. Auch wechseln sie häufiger den Wohnort, das Auto und sogar die Freunde. Die Durchlässigkeit zwischen den gesellschaftlichen Klassen ist dort ebenfalls ausgeprägter. In den USA sind der Individualismus und auch der „*team spirit*“ innerhalb der Kommunen historisch stark verankert und entsprechend verbreiteter. Der Erfolg eines „*self-made-man*“ wird in den USA weniger mit Neid als vielmehr mit Bewunderung betrachtet.³⁶³ Doch nicht nur die USA sind hier herauszuheben. In Singapur hat die Regierung beispielsweise erkannt, dass Entrepreneurship der wichtigste Faktor für Wachstum und Entwicklung ist und fördert die Gründung von Unternehmen dementsprechend stark. Damit hat sich auch das soziale Klima für potentielle Gründer verändert.³⁶⁴

Das ist in Europa eher anders. In vielen Ländern der EU ist – insbesondere gegenüber den USA – die Neigung deutlich geringer, selbst ein Unternehmen zu gründen. Es gilt nach wie vor als besonders erstrebenswert, sozial abgesichert im öffentlichen Dienst zu arbeiten. In der „alten Welt“ werden erfolgreiche Entrepreneurere oft noch immer als „Emporkömmlinge“ betrachtet.³⁶⁵ Diese Auffassung ändert sich jedoch langsam: Immerhin knapp ein Drittel der befragten Studierenden strebten nach Angaben einer repräsentativen Studie Ende der 90er Jahre eine freiberufliche Beschäftigung an.³⁶⁶

³⁶¹ Vgl. z.B. GNYAWAI/FOGEL (1994); SWANSON/WEBSTER (1992); GEVIRTZ (1984).

³⁶² Vgl. z.B. ARONSON (1991); RONDINELLI/KASARDA (1992); BUSENITZ/GOMEZ/SPENCER (2000).

³⁶³ Vgl. CASSON (1990).

³⁶⁴ Vgl. KOH (1996), S. 12.

³⁶⁵ Dazu u.a. RIPSAS (1997), S. 219.

³⁶⁶ Ein Großteil davon sind allerdings Mediziner und Juristen, die nicht als Entrepreneurere i.e.S. bezeichnet werden können, wenn sie sich selbständig machen. Außerdem sehen sie diese Berufsmöglichkeit besonders als Alternative, wenn sie auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt auf Schwierigkeiten stoßen, was sie aber nicht erwarten. Diejenigen, die Probleme auf dem Arbeitsmarkt erwarten, denken deutlich seltener daran, sich selbständig zu machen, vgl. RAMM (2001, S. 35-36). Vgl. dazu auch: DELMAR/DAVIDSSON (2000).

Innerhalb Europas sind die Entrepreneure bezüglich Alter und Ausbildung sehr unterschiedlich, was darauf schließen lässt, dass die Unterstützung von Selbständigkeit, aber auch die Größe der Branchen und die Strukturen, in den verschiedenen Ländern unterschiedlich stark ausgeprägt ist.³⁶⁷ Bei Skandinaviern wurde beispielsweise ein deutlich geringeres Leistungsmotiv, ein weniger ausgeprägtes Streben nach Unabhängigkeit und Selbstverwirklichung und insgesamt eine geringere Gesamtmotivation festgestellt.³⁶⁸ In Russland und in Osteuropa allgemein ist die Erfahrung mit und die allgemeine Kenntnis über private Unternehmen gering, so dass eine private Gründung sehr viel mühsamer ist als in Ländern mit marktwirtschaftlicher Tradition.³⁶⁹

Allerdings ist, wie FRITSCH (1992, S. 233) feststellte, die Gründungsaktivität auch innerhalb der einzelnen Länder regional unterschiedlich und offenbar stark davon abhängig, wie hoch der Beschäftigtenanteil in Kleinbetrieben ist. Als besonders „unternehmerische“ Volksgruppen gelten z.B. die Smaländer in Schweden, die Mendocinos in Argentinien und Menschen aus Zentral-Saudi-Arabien im Vergleich zu denen aus West-Saudi-Arabien.³⁷⁰

Die Kultur und die gesellschaftliche Ordnung beeinflusst Entrepreneure außerdem dadurch, dass sie die Berufschancen bestimmt, die den Menschen zur Verfügung stehen. Ausländer und Minderheiten haben es in fest gefügten Strukturen oft schwer, einen festen Arbeitsplatz als abhängig Beschäftigte zu erhalten und sind daher eher dazu gezwungen, sich selbständig zu machen. Außenseiter, wie z.B. gesellschaftliche Minderheiten, können in manchen Fällen aber auch Vorteile geltend machen, da sie keine klaren oder aber andere Vorbilder haben als die sie umgebende Mehrheitskultur. Sie sind dadurch u.U. sogar freier in der Wahl und Umsetzung von Ideen, als die in der Kultur Aufgewachsenen.³⁷¹

Einstellungen gegenüber „Entrepreneurship“ innerhalb von Kulturen sind allerdings nicht starr, sondern sogar erheblichen, wenn auch langfristigen Veränderungen im Zeitablauf unterworfen. Und sie sind pfadabhängig, basieren also auf bereits Geschehenem.³⁷² Noch in den 60er und 70er Jahren war Entrepreneurship weltweit keine besonders geachtete Berufsalternative. Selbständig wurde nur der, der es ansonsten zu nichts brachte. In den USA änderte sich diese Einstellung allerdings bereits in den 80er, in Deutschland aber erst Mitte/Ende der 90er

³⁶⁷ Vgl. u.a. COWLING (2000).

³⁶⁸ Vgl. SCHEINBERG/MACMILLAN (1988), S. 684-685.

³⁶⁹ Vgl. u.v.a. HISRIC/GRACHEV (1995); TIESSEN (1997).

³⁷⁰ Für diese und weitere Beispiele vgl. SHAPERO/SOKOL (1988), S. 73.

³⁷¹ Vgl. u.a. KAO (1989), S. 95; VESPER (1990), S. 13.

³⁷² Vgl. z.B. LAU/WOODMAN (1995); GARTNER/SHANE (1995).

Jahre. Nunmehr war die Zeitspanne zwischen einer kreativen Geschäftsidee und ihrer Umsetzung viel kürzer und das Image von Entrepreneurship wurde zunehmend positiv. Als Antwort auf diesen Wandel setzten eine Reihe von jungen Unternehmern ihre Ideen in eigenen Unternehmen um, und es fanden sich immer mehr Investoren und Institutionen, die sie darin finanziell und anderweitig unterstützten.³⁷³ Diese Phase allerdings war nur kurz. In der bald darauf folgenden Krise der New Economy ist das einst so positive Klima fast in sein Gegenteil umgeschlagen. Diejenigen, die nichts gewagt hatten – und das ist die große Mehrheit der Bevölkerung in Deutschland –, fühlten sich in ihrer Auffassung bestätigt. Eine solche Haltung trägt nicht unbedingt zu einem allseits gewünschten und notwendigen Bewusstseinswandel hinsichtlich mehr Eigeninitiative, Selbständigkeit und Eigenverantwortlichkeit bei.

Kultur, insbesondere das Ausmaß an Individualismus und die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Religion, sind aber offenbar nicht allein ausschlaggebend für die Unterschiede zwischen den verschiedenen Ländern; dafür erwiesen sich die empirischen Ergebnisse als zu schwach.³⁷⁴ Stattdessen, so vermutet eine Reihe von Forschern, seien es vor allem die unterschiedlichen Institutionen, die Politik allgemein und die Bestimmungen der Regierung im Besonderen („*rules and regulations*“) sowie das allgemeine soziale Wissen und das Wertesystem, die zusammen mit den besonderen situationalen Umständen zu mehr Entrepreneurship führen.³⁷⁵ KRUEGER/BREZEAL (1994, S. 102) sind deshalb davon überzeugt, dass gar nicht so sehr das Klima selbst, sondern vor allem dessen Wahrnehmung durch den potentiellen Entrepreneur entscheidend ist: *“Our most important conclusion [...] remains the primacy of perceived feasibility.”*

Zusammenfassend lässt sich also feststellen, dass Kultur und insbesondere das gesellschaftliche Klima zusammen mit den institutionellen Rahmenbedingungen den Erfolg eines Unternehmens beeinflussen, noch mehr Gewicht scheinen diese Faktoren aber auf die Gründungsentscheidung zu haben.

3.3.3 Ökonomische Situation

Die allgemeine wirtschaftliche Lage ist ebenfalls sowohl für die Entscheidung, Entrepreneur zu werden als auch für dessen Erfolg von entscheidender Bedeutung.³⁷⁶ Die Wahrscheinlichkeit von Aufträgen und hohem Absatz sind in einem

³⁷³ Vgl. KAO (1989), S. 95.

³⁷⁴ Vgl. u.a. SHAPERO/SOKOL (1988); BEOBACHTUNGSNETZ DER EUROPÄISCHEN KMU (2002).

³⁷⁵ Vgl. z.B. KOSTOVA (1997); SCOTT (1995); BUSENITZ/LAU (1996); KNIGHT (1997); DELMAR/DAVIDSSON (2000); TIESSEN (1997).

³⁷⁶ Vgl. z.B. LUSSIER/PFEIFER (2000).

Boom größer. Entsprechend werden Innovationen eher gewagt, Investitionsgüter früher und in größerem Umfang angeschafft, etc. Die Wahrscheinlichkeit, dass Kunden oder Zulieferer Konkurs gehen, Verträge nicht erfüllen können oder Liquiditätsprobleme haben, ist in einem Aufschwung geringer. Menschen mit hoher „*consumer-confidence*“ gründen nach den Ergebnissen von REYNOLDS/WHITE (1997) eher neue Unternehmen, wobei gute Konjunkturaussichten als „*Pull*“-Faktor fungieren. Allerdings gründen auch verstärkt Personen mit sehr niedriger „*consumer-confidence*“. Schlechte Konjunkturaussichten können somit offenbar auch ein „*Push*“-Faktor für eine Unternehmensgründung sein.

Die finanzielle Ausstattung und der Zugang zu Fremdkapital – letzteres ein entscheidender Faktor bei der Gründung von Unternehmen – hängt ebenfalls erheblich von der wirtschaftlichen Situation ab, aber auch von der Möglichkeit steuerlicher Vorteile für die Kapitalgeber, den Abschreibungsmöglichkeiten, des aktuellen Zinssatzes, etc.. Hier stellt sich, wie bei jeder Investition, die Frage nach der Amortisation und Attraktivität der Investition im Verhältnis zu der besten Alternative. SHANE (1996) findet einen nur schwachen Zusammenhang zwischen der Entrepreneurship-Rate und dem Zinssatz, einen starken allerdings zwischen der Entrepreneurship-Rate und der Rate des Technologiewandels.

Einige Wissenschaftler haben vermutet, dass es unter inflationären Bedingungen schwieriger ist, ein Gewerbe- oder Industrieunternehmen zu gründen als beispielsweise einen Handel mit Grundstücken oder anderen Gütern. Dieser Zusammenhang erscheint aber nicht wirklich relevant zu sein. Andere merkten an, dass eine protektionistische Politik mit der Erhöhung von Handelsschranken und Zöllen Start-ups oder „*infant industries*“ beschützen kann. Das mag aus einzelwirtschaftlicher Perspektive sicherlich richtig sein, aus gesamtwirtschaftlicher allerdings nicht unbedingt.³⁷⁷

Die Konjunkturlage ist nicht nur für die Gründungsentscheidung, sondern vor allem auch für den Erfolg des Unternehmens bestimmend. ALBACH et al. (1985) weisen in ihrer Untersuchung zwar darauf hin, dass der Konjunkturverlauf keine Erklärung für den unterschiedlichen Erfolg von Unternehmungen darstelle, aber dass er einen wesentlichen Einfluss darauf hat, ist wohl kaum abzustreiten. Bei einer schwachen Konsum- und Investitionsneigung ist der Absatz von Produkten und Dienstleistungen – besonders dann, wenn sie neu und möglicherweise erklärungsbedürftig sind – schwieriger. Es sei denn, es handelt sich um Geschäfts-

³⁷⁷ Vgl. zu diesem Absatz: GEVIRTZ (1984), S. 189; BHAGWATI (1990); GREENAWAY (1991); VESPER (1990), S. 16.

ideen, die Prozesse effizienter oder billiger machen (Abschwungsgeschäfte) und dafür dennoch geringe Investitionen erfordern. Im Allgemeinen kann also eine positive Konjunkturlage also als deutlicher Erfolgsfaktor gewertet werden.

3.3.4 Branche

Die Struktur einer Branche ist sehr entscheidend für den Erfolg neu gegründeter Unternehmen. Insbesondere die Aspekte Stabilitätsgrad, Wettbewerbsstruktur, Evolutionsgrad, Eintrittsbarrieren und die Art der Produkte/Dienstleistungen werden in diesem Zusammenhang betrachtet.³⁷⁸

Verschiedene Studien haben untersucht, ob der Erfolg von neuen Unternehmen vorrangig von der gewählten Branche abhängt. Hier sind die Ergebnisse sehr unterschiedlich. Eine Untersuchung kommt zu dem Schluss, dass Industrie-, Transport, Bau- und Gewerbeunternehmen insgesamt höhere Wachstumsraten haben.³⁷⁹ Eine andere, dass in der Industrie die Absätze geringer seien³⁸⁰, eine weitere, dass diese Unternehmen weniger „erfolgreich“ seien.³⁸¹ Wieder andere stellten fest, dass Handelsunternehmen niedrigere Überlebenschancen hätten als andere.³⁸² Allerdings ist auch festgestellt worden, dass ein positives Klima für Unternehmen in kleinen Branchen wichtiger ist als in Branchen mit großem Einfluss und beträchtlicher Lobby.³⁸³

Die Branchenstruktur wurde ebenfalls hinsichtlich der Wahrscheinlichkeit von Erfolg untersucht, wobei die Ergebnisse auch hier nicht einheitlich waren. Am deutlichsten erscheint noch der Zusammenhang zwischen Branchen mit geringerem erwartetem Wettbewerb und hohen Eintrittsbarrieren und der Wahrscheinlichkeit von Erfolg³⁸⁴ bzw. dem „Maß an Wettbewerb“ und geringeren Erträgen für ältere Start-ups.³⁸⁵ Andere Untersuchungen fanden zwischen der Branche, der Zahl der Wettbewerber oder der erwarteten Zunahme der Wettbewerber und Erfolg keinen Zusammenhang.³⁸⁶ Eine andere Studie kam wiederum zu der Einsicht, dass offenbar ein höheres Käuferpotential zu mehr Erfolg führt.³⁸⁷

³⁷⁸ Vgl. insbesondere HOFER/SANDBERG (1987); SANDBERG/HOFER (1987).

³⁷⁹ Vgl. DUNKELBERG/COOPER/WOO/DENNIS (1987), COOPER/GIMENO-GASCÓN (1992).

³⁸⁰ Vgl. NEISWANDER/DROLLINGER (1986); COOPER/GIMENO-GASCÓN (1992).

³⁸¹ Vgl. u.a. HAY/ROSS (1989); COOPER/GIMENO-GASCÓN (1992).

³⁸² Vgl. u.a. COOPER/DUNKELBERG/WOO (1988b); REYNOLDS/MILLER (1989).

³⁸³ Vgl. u.a. COOPER/GIMENO-GASCÓN (1992).

³⁸⁴ Vgl. u.a. MACMILLAN/ZEMANN/SUBBANARASIMHA (1987); MCDUGALL/ROBINSON (1988); SANDBERG/HOFER (1987); LOW/MACMILLAN (1988); NEISWANDER/DROLLINGER (1986); STUART/ABETTI (1990), S. 157; VAN OSNABRUGGE (1998).

³⁸⁵ Vgl. KEELEY/ROURE (1989).

³⁸⁶ Vgl. z.B. ALBACH/BOCK/WARNKE (1985); EISENHARDT/SCHOONHOVEN (1990); WOO/COOPER/DUNKELBERG/DAELLENBACH/DENNIS (1989).

³⁸⁷ Vgl. ROURE/MAIDIQUE (1986), S. 295.

Verschiedene Studien haben den Erfolg mit dem Stadium des Branchenlebenszyklus korreliert, in dem die Firma gegründet wird. Das Ergebnis ist einigermaßen einheitlich, obwohl sich die Definitionen der Stadien von Untersuchung zu Untersuchung unterscheiden: Die meisten kamen zu dem Ergebnis, dass der Eintritt in die Emergenz-, bzw. die Aufschwungsphase zu größerem Erfolg führt als in der Reife- und Abschwungphase.³⁸⁸ Einige stellten jedoch fest, dass ein Unternehmen, das in einem Wachstumsmarkt gegründet wird, nicht mit höherem Erfolg korreliert.³⁸⁹

STUART/ABETTI (1986, S. 34) finden einen negativen Zusammenhang zwischen der Attraktivität des Marktes (groß, wachsend, klare Käuferidentitäten und -wünsche, wenige Wettbewerber, niedrige Eintrittsbarrieren) und finanziellem Erfolg, woraus sie schließen, dass das Investieren in Nischen in weniger attraktiven Märkten offenbar eher zum Erfolg führt.³⁹⁰ SANDBERG/HOFER (1987, S. 6) heben darauf ab, dass insbesondere das geschickte Timing der Gründung für den Erfolg entscheidend sei, da die Struktur der Branche wichtig ist und diese sich im Zeitablauf schnell ändern könne. Turbulente Märkte scheinen die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Neugründung nicht gerade zu erhöhen.

Insgesamt scheint die Struktur der Branche Einfluss auf den Erfolg auszuüben, allerdings besteht Unklarheit über die Art und Weise des Zusammenhangs. Am deutlichsten erscheint er zwischen Erfolg und geringem Wettbewerb bei gleichzeitig hohen Eintrittsbarrieren zu bestehen. Auch ist die Gründung in wachsenden Märkten häufiger erfolgreich als in gesättigten, allerdings nur, wenn sich die Turbulenzen im Rahmen halten.

3.3.5 Standort

Diverse Studien haben keinen Zusammenhang zwischen Erfolg und dem geografischen Standort eines Unternehmens festgestellt.³⁹¹ Die Ergebnisse variieren jedoch von Branche zu Branche. Auch scheint Entrepreneurship – zumindest weisen einige Studien in Deutschland darauf hin – nicht der Ausweg aus drohender oder bereits eingetretener Arbeitslosigkeit zu sein – eher im Gegenteil: Eine hohe Gründungsaktivität ist eher verbunden mit Gebieten, die ein hohes Lohnniveau, hochqualifizierte Arbeitskräfte und geringe Arbeitslosenquoten aufwei-

³⁸⁸ Vgl. z.B. BIGGADIKE (1979); HOBSON/MORRISON (1983); SANDBERG (1986); HOFER/SANDBERG (1987).

³⁸⁹ Vgl. u.a. ROURE/MADIQUE (1986), S. 296; COOPER/GIMENO-GASCÓN (1992).

³⁹⁰ Ähnlich: u.a. HILLS (1987).

³⁹¹ Vgl. ALBACH et al. (1985); REYNOLDS/MILLER (1989); REYNOLDS/WHITE (1997).

sen³⁹² Manche Studien sehen für die USA einen umgekehrten Zusammenhang³⁹³, andere wieder finden ähnliche Ergebnisse.³⁹⁴

In der Untersuchung von KISTENMACHER (2001) werden die Standortfaktoren zwar insgesamt als relevant betrachtet, allerdings wird festgestellt, dass die Standortentscheidung im Gründungsprozess selbst oft von untergeordneter Bedeutung ist und deshalb selten einer kritischen Betrachtung unterzogen wird.

CASSON (1982) hat einen Zusammenhang zwischen Infrastruktur und unternehmerischer Aktivität gefunden. Einige Forscher argumentieren, dass die Kultur des Mikroumfelds („community“) einen sehr wichtigen Einfluss auf neue Unternehmen ausübt.³⁹⁵ Für die untersuchten Unternehmer bei REYNOLDS/WHITE (1997) waren die Kosten des Standorts und die Qualität der vorhandenen Arbeitskräfte insgesamt viel weniger wichtig als etwa der Zugang zu Kunden und Kapital, die Qualität des Umfelds in Bezug auf Lebensqualität und Kriminalitätsrate sowie die gültigen staatlichen Regularien.

Das geografische Umfeld, in dem sich Unternehmen gleicher Branchen und Interessen in so genannten Clustern zusammenfinden (Silicon Valley, Route 128 außerhalb von Boston, Berlin-Chausseestraße, etc.), ist häufig untersucht worden.³⁹⁶ Es zeigte sich, dass sich solche Cluster in der Annahme bilden, dass sich mehrere ähnliche Unternehmen letztlich gegenseitig befruchten statt sich zu schaden: „*Entrepreneurship creates more entrepreneurship.*“³⁹⁷ Durch viele kleine Unternehmen werden einerseits Netzwerke aufgebaut, andererseits werden durch neugegründete Unternehmen neue Marktchancen für andere Entrepreneurre erst offenbar. BARTHOLOMEW (1997) fand beispielsweise bei der Untersuchung von Biotechnologie-Unternehmen heraus, dass der Zugang zu wissenschaftlichen Einrichtungen bzw. Universitäten, und die leichte Verfügbarkeit von gut ausgebildeten Arbeitskräften zu einer deutlichen Förderung und Umsetzung von Innovationen führt. REYNOLDS/MILLER/MAKI (1993) ermittelten, dass die ökonomische Diversifizierung das Ausmaß an Neugründungen beeinflusst. Ebenfalls hielten sie ein hohes Bevölkerungswachstum und hohen persönlichen Wohlstand für relevant – alles Zeichen für eine gute ökonomische Gesamtlage.

³⁹² Vgl. FRITSCH (1992).

³⁹³ Vgl. z.B. STOREY (1994).

³⁹⁴ Vgl. z.B. REYNOLDS/MILLER/MAKI (1993); REYNOLDS/WHITE (1997), RAMM (2001).

³⁹⁵ Vgl. z.B. BEARSE (1982).

³⁹⁶ Zum theoretischen Hintergrund dessen vgl. KRUGMAN (1991a, 1991b, 1995, 1998); PORTER (1990, 1998). Vgl. dazu auch: VAN DE VEN (1993).

³⁹⁷ BYGRAVE/MINNITI (2000), S. 34. Ähnlich: MINNITI/BYGRAVE (1999); FRITSCH (1992); HENZLER (2001).

Der Zugang zu entsprechend ausgebildetem und erfahrenem Personal, die Erreichbarkeit von Quellen und Datenbanken, die Informations- und Verkehrs-Infrastruktur, die Nähe zu Universitäten oder anderen Ideengebern bei technologieorientierten Unternehmen, die Verfügbarkeit von preiswerten und ausreichenden großen und erschlossenen Gewerbeflächen werden in Zusammenhang mit Gründungsentscheidung und Erfolg gebracht. Aber auch die Nähe möglicher Zulieferer, die Steuersätze und der Freizeitwert einer Gegend sind weitere Faktoren, die die Entscheidung, ein Unternehmen überhaupt zu gründen sowie seinen längerfristigen Erfolg beeinflussen. Wie bereits vorher beschrieben sind professionelle Netzwerke für die Entwicklung von neuen Unternehmen besonders wichtig. Netzwerke sind aber an einigen Standorten stärker entwickelt als an anderen. Die Nähe und Aufmerksamkeit der Medien, ob nun virtuell oder real, ist ebenfalls ein wichtiger Einflussfaktor. In den Zeiten des Internets hat die Relevanz einiger der genannten Faktoren zweifelsohne abgenommen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Wahl des Standorts ein bedingt relevanter Erfolgsfaktor für ein Unternehmen ist. Er ist dann erfolgsförderlich, wenn er sich durch gute Verkehrs- und Personalinfrastruktur, eine hohe Einbindung in die Mikroumgebung und umfassende Netzwerke, die durch den Kontakt von Kunden, Personal oder zu ähnlichen Unternehmen entstehen, auszeichnet. Mit der immer stärkeren Verbreitung der neuen Medien nimmt die Bedeutung des Standorts jedoch eher ab, weil Kommunikation erheblich leichter möglich ist. Der direkte und persönliche Kontakt zwischen den Akteuren wird jedoch dennoch weiterhin relevant bleiben.

3.3.6 Ordnungspolitisches Umfeld

Das institutionelle Umfeld ist für die Gründungsentscheidung und den Gründungserfolg ebenfalls ein wichtiger Gesichtspunkt.³⁹⁸ Das gilt insbesondere für die Steuerpolitik.³⁹⁹ Bei niedriger Gewerbe- bzw. Körperschaftssteuer ist der Anreiz zu gründen höher, weil dem Entrepreneur mehr von seinen Einnahmen „in der Tasche“ bleibt. Auch die buchhalterischen Regelungen, z.B. welche Posten abzugsfähig sind, und ob und wie stark Investitionen steuerlich gefördert werden, üben einen gewissen Einfluss auf die Gründungsentscheidung und die dem Entrepreneur zur Verfügung stehenden finanziellen Ressourcen aus. Das gilt in ebenfalls geringem Umfang auch für die Sätze von Erbschafts- und Schenkungs-

³⁹⁸ Vgl. z.B. SCULLY (1988).

³⁹⁹ Vgl. u.a. TAYLOR/BANKS (1992); KEUSCHNIGG/NIELSEN (2000).

steuern. Auf den Erfolg eines neugegründeten Unternehmens haben sie jedoch keinen nachweisbaren Einfluss.

Die steuerliche Begünstigung von Risikokapital ist ebenfalls ein wichtiger Faktor für Gründungsentscheidung und den anschließenden Erfolg. Jahrelang wurde in Deutschland die Vergabe von Kapital an kleine, neue Unternehmen steuerlich nicht begünstigt, was dazu führte, dass viele Neugründungen unter erheblichem Kapitalmangel zu leiden hatten und sich eine Gründungswelle kaum entwickeln konnte. Das hat sich erst in den letzten Jahren geändert, was den Zugang zu Kapital jetzt einfacher gemacht hat. Verschärfte Kreditvergaberichtlinien wie Basel II verschärfen das Problem allerdings wieder.

Deutlicher müsste der Zusammenhang zwischen Lohnnebenkosten auf den Erfolg sein. Bei hoher Abgabenlast wird der Gewinn eines Unternehmens gesenkt. Auch der Umsatz ist möglicherweise geringer, weil tendenziell weniger Arbeitskräfte eingestellt werden. Zu diesem Thema liegen aber im Bezug auf Neugründungen bisher keine empirischen Ergebnisse vor.

Weitere ordnungspolitische Rahmenbedingungen, etwa inwieweit ein Staat in der Lage ist, produktive Unternehmensaktivitäten zu fördern und unproduktive zu verhindern, spielen ebenfalls für Unternehmensgründungen eine Rolle. BAUMOL (1990) führt dafür mehrere Beispiele an, z.B. die Regeln der japanischen Regierung, Kartellprozesse zu begrenzen. Auch eine hohe Anzahl von Ausbildungsberufen oder eine starke Förderung von Infrastruktur scheint erfolgsfördernd zu sein. Ihr spezifischer Effekt ist empirisch allerdings schwer zu messen. Anders ist es mit einer Flexibilisierung des Arbeitsmarktes: Verschiedene Studien weisen nach, dass bei flexiblen Beschäftigungsmöglichkeiten mehr neue Firmen gegründet werden.⁴⁰⁰ Ob sie allerdings erfolgreicher sind, wurde nicht untersucht.

Für die Gründungsentscheidung und das Überleben des Unternehmens sind die ordnungspolitischen Faktoren also offenbar relevanter als für den Umsatzerfolg und das Wachstum. Zwar können steuerliche und ordnungspolitische Rahmenbedingungen die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen allgemein verbessern. Der Umsatzerfolg muss aber vor allem durch den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen generiert werden, und zu diesem kann die Politik konkret verhältnismäßig wenig beisteuern. Aus diesem Grund wird das ordnungspolitische Umfeld nur in sehr geringem Umfang als Erfolgsfaktor gewertet.

⁴⁰⁰ Vgl. u.a. WEISS (1988); REYNOLDS/MILLER/MAKI (1993).

3.3.7 Wirtschaftspolitik/Fördermaßnahmen

Wirtschaftspolitische Fördermaßnahmen für Entrepreneurere sind – besonders in Deutschland und in jüngerer Zeit – sehr umfangreich, denn hier sehen die wirtschaftspolitischen Entscheidungsträger einen der Hauptangriffspunkte zum Abbau von Arbeitslosigkeit und zur Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung.⁴⁰¹ Sie bestehen zum einen aus „ideeller“ Hilfe, wie z.B. der Bereitstellung von Informationen, Netzwerken, Infrastruktur, staatlichen Förderungen für Forschung und Entwicklung. Vor allem aber bestehen diese Fördermaßnahmen in Deutschland aus der finanziellen Unterstützung in Form von günstigen Krediten, Kreditgarantien (Bürgschaften), Investitions- und Eigenkapitalzulagen oder aber Steuererleichterungen.⁴⁰²

Verschiedene Studien kommen zu dem Schluss, dass Entrepreneurere staatliche Hilfen im Allgemeinen positiv bewerten.⁴⁰³ In den USA waren nach Angaben von REYNOLDS/WHITE (1997, S. 60) jedoch viele Gründer unzufrieden mit der staatlichen finanziellen Hilfe, auch wenn nur ein Drittel aller Befragten z.T. sogar auch nur in geringen Mengen, solche in Anspruch genommen hat bzw. in Zukunft in Anspruch nehmen wollten. Auch in Deutschland haben nur etwa ein Drittel aller Gründer nach MAYS Studie aus dem Jahre 1982 staatliche Hilfen angenommen, wobei die Nichtinanspruchnahme offenbar die Folge von Unkenntnis und Informationslücken ist.⁴⁰⁴

Es wird empfohlen, dass der Entrepreneur immer genügend Zeit einplant, wenn er staatliche Hilfen beantragen will. Zur Bewilligung benötigen die Behörden und öffentlichen Stellen oft deutlich länger als es während der Gründungsphase eines Unternehmens geboten wäre. Außerdem ist i.d.R. ein großer Verwaltungsaufwand erforderlich, um Fördermittel zu beantragen.⁴⁰⁵ Förderprogramme können im Zusammenhang mit Entrepreneurship sogar hinderlich sein, da sie möglicherweise von der eigentlichen Geschäftsidee ablenken. FALTIN (1998) weist darauf hin, dass manch ein Entrepreneur eher versucht, ins Förderprogramm zu passen, als sein ursprüngliches Geschäftsmodell durchzusetzen und somit von vornherein falsche Weichen stellt.

⁴⁰¹ Vgl. GLÄSER (2002).

⁴⁰² Vgl. dazu u.a. PENNING (1982); RONDINELLI/KASARDA (1992); HAWKINS (1993).

⁴⁰³ Vgl. KAMP et al. (1978); REYNOLDS/WHITE (1997), S. 62.

⁴⁰⁴ Vgl. u.a. SCHINKEL/STEINER (1980).

⁴⁰⁵ Wenn das sogenannte „red tape“, also die Schreibarbeiten für Behörden und Ämter, Überhand nimmt, kann das potentielle Entrepreneurere mit geringen Ressourcen abschrecken oder sogar ihren Erfolg beeinträchtigen. Das gilt nicht nur für all die Organisationen und Behörden, bei denen ein Unternehmen gemeldet sein muss (z.B. IHK, Gewerbeamt, Ordnungsamt, Gesundheitsamt, etc.), sondern auch die Gesetze und Regelungen, die Insolvenzen und Liquidierungen von Unternehmen betreffen, vgl. DANA (1987); DANA (1990); DAVIDSSON (1991); TAYLOR/BANKS (1992); YOUNG/WELSCH (1993).

Über die Wirkung von wirtschaftspolitischen Fördermaßnahmen auf Erfolg (Überleben und Umsatzwachstum) liegen kaum Untersuchungen vor. GLÄSER (2002) untersucht die verschiedenen finanziellen Existenzgründerhilfen (verbilligte Darlehen, Eigenkapitalhilfe, Bürgschaftsübernahme, etc.) und fand heraus, dass sie viele der bei der Gründungsfinanzierung auftretenden Probleme nicht wirklich lösen. Außerdem erhöhen sie die Wettbewerbsfähigkeit nur in relativ geringem Umfang. Mehr Nutzen würde vor allem eine Vereinfachung innerhalb der Förderlandschaft bringen. Auch sei die Analyse der Anreize, aufgrund derer die verschiedenen Hilfen in Anspruch genommen werden, sinnvoll.

Generell ist also festzuhalten, dass wirtschaftspolitische Fördermaßnahmen die Anzahl von Gründungen erhöhen.⁴⁰⁶ Für den längerfristigen Erfolg jedoch sind derartige Maßnahmen offenbar bislang nicht besonders bedeutsam gewesen.⁴⁰⁷

3.3.8 Die Erfolgsfaktoren des Umfelds

Die Relevanz von situativen Faktoren auf die Gründungsentscheidung und auf den Gründungserfolg ist unbestritten. Es scheint jedoch, dass der Einfluss und das Ausmaß von „*turnover and turbulence in populations*“⁴⁰⁸ gegenüber der Diskussion über der Betrachtung der Entrepreneur-Persönlichkeit oder der Faktoren, die den unternehmerischen Prozess bestimmen, unterschätzt werden.

Die Umwelt eines Unternehmens besteht aus einer großen Anzahl verschiedener Variablen, vor allem aus dem mikrosozialen Umfeld des Entrepreneurs, der Kultur, dem allgemeinen Klima sowie der wirtschaftlichen Situation. Zur Letzteren gehören vor allem die Verfügbarkeit von Kapital, die Art und Struktur der Branche, der Standort, die ordnungspolitischen Situation und die wirtschaftspolitischen Fördermaßnahmen. All diese Aspekte wirken sowohl auf die Person des Unternehmers als auch das neu gegründete Unternehmen ein.⁴⁰⁹

Insbesondere das mikrosoziale Umfeld des Entrepreneurs beeinflusst den Entrepreneur und damit sein konkretes Verhalten. Es ist erfolgsfördernd, weil die von dort ausgehende Unterstützung die Motivation und das Durchhaltevermögen des Entrepreneurs positiv beeinflusst. Die Stärke dieses Einflussfaktors bemisst sich allerdings nach Art des Unternehmens und der Branche unterschiedlich.

⁴⁰⁶ Vgl. STOREY (1994, 1999); AUDRETSCH/THURIK (2000); VERHEUL et al. (2002).

⁴⁰⁷ Vgl. z.B. REYNOLDS/MILLER/MAKI (1993), S. 105.

⁴⁰⁸ ALDRICH/MARTINEZ (2001), S. 43.

⁴⁰⁹ Vgl. hierzu das Modell von GNYAWAII/FOGEL (1994), bei dem verschiedene Einflussfaktoren zu verschiedenen Zeiten wirksam sind.

Die Kultur einer Gesellschaft mit ihren Regeln und Traditionen, beeinflusst vor allem die Gründungsmentalität, jedoch offensichtlich nicht so sehr den Erfolg von neuen Unternehmen. Hierfür spielt die jeweilige Konjunkturlage eine größere Rolle. In Zeiten wirtschaftlicher Schwäche können sich selbst gute Geschäftsmodelle nur schwer durchsetzen, denn dann wird das verfügbare Kapital beschränkt und sowohl Investitionsausgaben als auch solche für den Konsum werden zeitlich nach hinten verschoben. Wichtig für Erfolg ist auch die aktuelle Situation innerhalb der gewählten Branche. Ein Engagement in Marktnischen bzw. zunächst als eher „unattraktiv“ erscheinenden Märkten (wenig Turbulenzen, klein, hohe Eintrittsbarrieren) mit relativ wenigen Wettbewerbern stellen offenbar Erfolgsfaktoren dar.

Erfolg hängt offenbar vom Standort des Unternehmens nur insofern ab, als sich Unternehmen gleicher Branchen und Interessen in Clustern zusammenfinden. Diese Zusammenschlüsse befruchten sich gegenseitig, weil durch sie Netzwerke und damit ein insgesamt positives Umfeld entstehen. Eine gute Infrastruktur des Standorts trägt ebenfalls zum Erfolg bei.

Die Steuer- und Ordnungspolitik beeinflusst sowohl die Gründungsentscheidung als auch den Erfolg der Unternehmen. Hohe Steuern und Lohnnebenkosten sowie starre Strukturen belasten besonders in Deutschland kleine mittelständische Betriebe. Das führt zu geringem Umsatzwachstum und gefährdet das Überleben junger Unternehmen. Gute und gezielte Fördermaßnahmen (sowohl ideell als auch finanziell) sind vor allem für die Gründungsentscheidungen relevant, nicht so sehr für den Umsatzerfolg. In manchen Fällen können Fördermaßnahmen den Erfolg sogar beeinträchtigen, z.B. wenn die spezifische Fördermaßnahme aufgrund der bürokratischen Zwänge von der eigentlichen Geschäftsidee ablenkt. Alles in allem aber muss Umsatzerfolg durch den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen generiert werden, und zu diesem kann die Politik verhältnismäßig wenig beisteuern.

Das Umfeld des Unternehmens ist also eine wesentliche Einflussgröße für den Erfolg. Aber weder die konkreten Rahmenbedingungen noch die Ausschöpfung möglicher Ressourcen garantieren Erfolg oder das Überleben eines Betriebes – eine solche Sicht wäre zu einseitig.⁴¹⁰ Das Zusammenspiel der Umweltfaktoren muss offenbar zu einer „kritischen Masse“ führen, um die unternehmerische Aktivität und ihren Erfolg tatsächlich zu fördern. Damit der erfolgsentscheidende

⁴¹⁰ Vgl. z.B. SCHNEIDER (1996); WIPPLER (1998).

„degree of fit between entrepreneurial efforts and environmental forces“⁴¹¹ erreicht wird, müssen auch noch die personalen und unternehmensbezogenen Bestimmungsfaktoren einbezogen werden. Nur in der Zusammenschau aller drei Bereiche kann man den sehr komplexen Prozess der erfolgreichen Gründung von Unternehmen verstehen.

Allerdings macht die Einbeziehung der Vielzahl dieser Umweltfaktoren die Vorhersage von Erfolg eines neuen Unternehmens noch schwieriger, als wenn man lediglich die Person des Unternehmers und den unternehmerische Prozess betrachtet.⁴¹² Zur rechten Zeit am rechten Ort zu sein, ist ein sehr schwierig zu steuernder Vorgang und doch gerade diese Tatsache entscheidet oft über Erfolg und Misserfolg eines neuen Unternehmens. Durch die Forschungsbemühungen auf den Gebieten der Bevölkerungsökologie und des Ressourcen-Dependenzen-Ansatzes haben sich die Kenntnisse über die Umweltvariablen zwar erhöht. Der bisherigen Forschung ist es jedoch nicht gelungen, die Umweltvariabilität adäquat zu messen. Es fehlen offenbar immer noch die relevanten Kriterien, um darstellen zu können, inwieweit der „natürliche Ausleseprozess“ bei Neugründungen beispielsweise durch die Wirtschaftspolitik oder andere Maßnahmen beeinflusst wird. Die Vorhersagekraft dieser Modelle für den Erfolg bleibt daher sehr beschränkt.⁴¹³

3.4 Synopse der empirisch ermittelten Erfolgsfaktoren

Betrachtet man die bisherigen Forschungsergebnisse, dann fallen – neben vielen unerheblichen Ergebnissen – einige empirisch als wichtig erkannte Faktoren auf, die den Erfolg von Unternehmensgründungen wahrscheinlicher machen. Sie lassen sich, in einer geringen Abweichung vom bisherigen Schema, in drei Dimensionen aufteilen, in die personelle, die organisationale und die externe Dimension. Die personelle Dimension umfasst all die Erfolgsfaktoren, die direkt von Personen ausgehen oder sie direkt beeinflussen. Die organisationale Ebene besteht aus den Faktoren, die das Unternehmen und seine Struktur direkt betreffen. Die externe Dimension enthält jene Faktoren, die von außen wirken, entweder direkt auf den Entrepreneur oder auf das neue Unternehmen.

⁴¹¹ ALDRICH/MARTINEZ (2001), S. 44

⁴¹² Vgl. COOPER (1995), S. 121.

⁴¹³ Vgl. u.a. BYGRAVE/HOFER (1991); COOPER/GIMENO-GASCÓN (1992); WIPPLER (1998); ALDRICH/MARTINEZ (2001).

I. PERSONELLE DIMENSION

1. **Demografische Faktoren:** Alter, Geschlecht und Herkunftsfamilie der Unternehmensgründers hängen mit Erfolg kaum zusammen. Einen häufig behaupteten, aber selten nachgewiesenen Zusammenhang zur Selbständigkeit der Eltern gibt es offenbar nicht. Allerdings scheint Umsatzerfolg und Wachstum wahrscheinlicher, wenn ein Unternehmen von einem weißen Mann gegründet wird.
2. **Persönlichkeitsmerkmale:** Kreativität und Intuition bei der Entwicklung einer Geschäftsidee und die Fähigkeit, sie zur Reife zu bringen, sind für die Gründung und den Erfolg eines Unternehmens wichtig. Andere Eigenschaften, wie z.B. Initiative, das Bedürfnis nach Leistung und Ehrgeiz, das Geschäftsmodell auch durchzusetzen, die Fähigkeit, kalkulierte Risiken einzugehen und zu beherrschen, Entscheidungen abzuwägen und treffen zu können, garantieren den Erfolg nicht, sind ihm aber förderlich, wenn sie zu einem entsprechenden Verhalten führen. Das gleiche gilt für die Fähigkeiten, in Krisen durchzuhalten, mit Menschen umgehen zu können, hart und mit viel Energie zu arbeiten, um Dinge zu verändern, Veränderungen als Chance zu begreifen und darauf flexibel zu reagieren sowie Mitarbeiter und sich selbst motivieren zu können. Nicht nur das tatsächliche Vorhandensein, sondern vor allem die persönliche Überzeugung des Entrepreneurs, ob er selbst über diese Eigenschaften und Fähigkeiten verfügt, ist für eine erfolgreiche Unternehmensgründung von Belang.
3. **Humankapital:** Ein ausreichend hohes Maß an Berufserfahrung, Kenntnissen und Fähigkeiten in der gewählten Branche erhöhen die Erfolgswahrscheinlichkeit des Entrepreneurs. Eine gute Ausbildung kann die konkrete berufliche Erfahrung in manchen Fällen ersetzen. Betriebswirtschaftliche Kenntnisse oder die Einsicht, sie professionell auszulagern (Marketing, Personalführung, Organisation, Finanzierung, etc.) sind außerordentlich erfolgsrelevant.
4. **Geschäftsidee/Geschäftsmodell:** Ohne eine klare Geschäftsidee im Kopf des Entrepreneurs gibt es kein neues Unternehmen. Ideen entstehen durch das Erkennen von echten Marktchancen. Sie sollten problemlösungsorientiert und auch einem Laien in wenigen Sätzen klar verständlich zu machen sein. Es hat sich als erfolgsförderlich herausgestellt, wenn die Geschäftsideen zwar innovativ, aber nicht allzu ausgefallen sind. Außerordentlich erfolgsrelevant ist außerdem die Entwicklung und Verfeinerung

der Idee zu einem ausgereiften Geschäftsmodell („*Business Model*“), das insbesondere auch ein finanzielles Konzept beinhaltet.

5. **Team:** Unternehmensgründungen als Teams scheinen im Allgemeinen erfolgreicher zu sein, insbesondere bei technologieorientierten Firmen. Das gilt besonders dann, wenn die Partner Entscheidungen gemeinsam treffen, ambitioniert und engagiert sind und über unterschiedliche Ausbildungen und Erfahrungen verfügen, die sich ergänzen.
6. **Unternehmerisches Verhalten:** Entscheidend für den Erfolg sind jedoch weder die Persönlichkeitsmerkmale, noch das Humankapital oder das Geschäftsmodell, sondern lediglich, ob diese Faktoren zusammen genommen beim Entrepreneur zu einem entsprechenden unternehmerischen Verhalten führen.

II. ORGANISATIONALE DIMENSION

7. **Netzwerke/professionelle Hilfe:** Der Aufbau, die Pflege und die Nutzung professioneller Netzwerke erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit von Gründungen erheblich. Das Sammeln von Informationen und die Unterstützung bzw. Beratung bei wichtigen Entscheidungen stehen dabei im Vordergrund. Außerdem hat sich herausgestellt, dass die Inanspruchnahme von professioneller Hilfe, insbesondere in Finanz- und Buchhaltungsfragen, die Wahrscheinlichkeit von Erfolg erhöht.
8. **Finanzierung:** Ein Unternehmen sollte dringend über eine solide finanzielle Grundausstattung verfügen. Der Erfolg ist dann größer, wenn der Entrepreneur selbst ein gewisses Risiko einzugehen bereit ist und auch persönliches Kapital einbringt. Wichtig ist, mit den finanziellen Ressourcen sparsam umzugehen, produktiv zu sein und den eigenen Overhead gering zu halten.
9. **Strategie/Marketing/Planung:** Eine klare, strukturierte, nachhaltige strategische Ausrichtung und ein Marketing, das sich vor allem auf die komparativen Vorteile und Unterschiede der Produkte („*Hit Them Where They Ain't*“), auf Kundenorientierung und die Qualität des Produkts/der Dienstleistung richtet, ist dem Erfolg förderlich. Besonders wichtig ist eine starke Marktorientierung. Das gilt auch für eine intensive, systematische, formalisierte und detaillierte Planung des Cash-flows, des Personal- und insbesondere des Finanzbedarfs über einen Zeithorizont von drei bis vier Jahren. Dabei sollten Trends antizipiert und Szenarien entwickelt werden.

Die Fähigkeit, diese Strategien und Pläne flexibel an eine sich verändernde Umwelt anzupassen, muss jedoch gleichzeitig gegeben sein.

10. **Organisation/Struktur:** Es zeigt sich, dass Firmen, die von vornherein professionell aufgebaut werden (Handelsregister-Eintrag, mindestens einen Mitarbeiter beschäftigen und so viel Gewinn erwirtschaften, dass der Lebensunterhalt des Entrepreneur daraus finanziert werden kann) erfolgreicher sind als solche, die diese Kriterien nicht erfüllen. Eine formale interne Organisation, die aber dennoch flexibel bleibt, erscheint für den Erfolg ebenfalls förderlich.

III. EXTERNE DIMENSION

11. **Mikrosoziales Umfeld:** Ein positives Klima und die Unterstützung der engsten Angehörigen und Freunde vor allem durch moralischen Zuspruch fördern den Erfolg.
12. **Marktchancen:** Relevante Marktchancen und damit potentieller Erfolg liegen oft in noch nicht besetzten Nischen einer dem Entrepreneur bekannten Branche (Spezialisierung). Sie sind die Basis für Geschäftsmodelle, die wiederum die Grundlage des Entrepreneurships darstellen.
13. **Konjunktur/Kultur:** Erfolgsförderlich sind in einem besonderen Maße ein positives ökonomisches Klima und die positive Einstellung der Gesellschaft gegenüber Unternehmern und Gründern, die die „Option Entrepreneurship“ als sinnvoll und möglich sowie Erfolg versprechend erscheinen lassen. Auch eine grundsätzliche Offenheit für Neues innerhalb der Gesellschaft, ein hohes Maß an Individualismus und die Durchlässigkeit der gesellschaftlichen Schichten ist in diesem Zusammenhang von Belang. Ein positives konjunkturelles Klima ist für den Erfolg eines neu gegründeten Unternehmens in vielen Fällen entscheidend.
14. **Standort:** Der geografische Standort ist besonders erfolgsrelevant, wenn das Unternehmen in die dort bereits existierende „community“ eingebunden wird und es zu sich selbst befruchtenden Clustern und Netzwerken kommt. Eine gute Infrastruktur ist in den meisten Fällen erfolgsförderlich, ihre Bedeutung sinkt jedoch mit der Durchsetzung der neuen Kommunikationsmedien.
15. **Unternehmerisches Umfeld:** Das unternehmerische Umfeld ist in seiner Wirkung auf Erfolg sehr branchenabhängig. Insbesondere die Struktur der Branche, die Technologieshöhe und die Position im Lebenszyklus scheinen

für die Erfolgsrelevanz entscheidend. Der Eintritt in geschützte Märkte mit geringem Wettbewerb und hohen Eintrittsbarrieren macht Erfolg wahrscheinlicher, aber andererseits bieten auch Wachstumsmärkte gute Erfolgchancen, allerdings sollte die Turbulenz des Marktes nicht zu groß sein.

16. **Ordnungs- und Wirtschaftspolitik:** Steuern und Abgaben, die Rigiditäten der Märkte und der Verwaltungsaufwand beeinflussen den Erfolg von Unternehmen beträchtlich. Das gilt auch für die Regelungen auf dem Arbeitsmarkt und des Wettbewerbs. Wirtschaftspolitische Fördermaßnahmen sind offenbar weniger erfolgsrelevant, als von der Politik vermutet. Sie können den Erfolg sogar beeinträchtigen, wenn z.B. die Fördermaßnahme von der eigentlichen Geschäftsidee oder dem eigentlichen Problem (z.B. bei der Finanzierung) ablenkt.

Diese hier dargestellten 16 Faktoren sind empirisch relativ eindeutig als erfolgsrelevant erkannt worden. Sie sollten deshalb alle – entsprechend ihrer Einflussstärke – in einem umfassenden Modell des unternehmerischen Erfolgs berücksichtigt werden, das im Rahmen dieser Arbeit entsteht. Im folgenden Kapitel werden zunächst zehn bereits vorhandene Erfolg beschreibende Modelle daraufhin untersucht, ob sie diese Größen enthalten und auf welcher theoretischen Grundlage ihre vermuteten Zusammenhänge basieren.