

6 Schlussfolgerungen und Ausblick

"In every long book is a good short book trying to get out."

Akademisches Sprichwort

Angesichts der Dauerhaftigkeit der Wirtschaftskrise, hoher Arbeitslosigkeit und der Überlastung der Sozialsysteme hat sich inzwischen vielfach eine Lethargie ausgebreitet, die wie Mehltau über dem Land zu liegen scheint. Dabei suchen sowohl die Regierung wie auch viele Bürger händeringend nach neuen Rezepten, die diese Situation umkehren können und für die Gesamtheit der Gesellschaft oder zumindest für einige von ihnen eine neue Perspektive bieten.

Entrepreneurship ist eine solche, wenn auch nicht die einzige Perspektive. Durch Entrepreneurship entstehen neue Ideen, neue Wirtschaftszweige und Branchen. Durch Entrepreneurship wird Wirtschaftswandel und Innovation ermöglicht, denn Entrepreneurere erkennen neue Bedürfnisse und Trends häufig schneller als andere. Sie setzen ihre Ideen oft mit erstaunlicher Energie um, schaffen so Arbeitsplätze und ermöglichen damit Wirtschaftswachstum. Sie sind diejenigen, die tatsächlich anfangen, etwas zu verändern, wenn auch oft nur auf kleiner Basis, zugegeben. Aber immerhin! Denn ohne einen solchen Anfang ist der lange Weg aus der Krise nicht möglich.

Auch als persönliche Perspektive ist Entrepreneurship eine erwägenswerte Alternative, wenn auch sicher nicht für jeden und auch nicht zu jedem Zeitpunkt. Für viel scheint sich das Wagnis dennoch zu lohnen, denn trotz erheblichem Stress und einer oft deutlich längeren Arbeitszeit sind Entrepreneurere oft zufriedener und sogar gesünder als ihre abhängig beschäftigten Kollegen. Das soziale Ansehen dieses Berufswegs ist ferner – trotz geplatzter New-Economy-Blase – in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen.

Allerdings ist echtes Entrepreneurship selten. Auch für Erfolg im Entrepreneurship gibt es natürlich weder Patentrezepte und erst recht keine Garantie. Aber es ist eine wichtige Erkenntnis, dass Erfolg auch nicht durch Zufall entsteht. Erfolg ist nämlich absehbar, ja er ist sogar in hohem Maße steuerbar. Und auch dies soll noch einmal als Kernaussage der vorliegenden hervorgehoben werden: Erfolg hängt in großem Ausmaß vom Entrepreneur selbst ab.

6.1 *Der Gründungserfolg als komplexes Phänomen*

Eine Tatsache ist spätestens im Laufe dieser Arbeit deutlich geworden: Man muss sich von der lang gehegten Vorstellung verabschieden, dass es einen typischen „Unternehmertypus“ gibt, dem Erfolg quasi in die Wiege gelegt wird. Einen solchen gibt es genauso wenig wie einen eindeutigen und klar vorgegebenen Weg in die Selbständigkeit.⁴⁹⁰ Denn hinter Entrepreneurship und Erfolg stehen keine eindimensionalen, sondern evolutionäre, kumulative, außerordentlich komplexe Prozesse mit direkten und indirekten Wirkungen, Dynamik, Pfadabhängigkeit und Rückkopplungen.

Dieser Tatsache hat die bisherige Forschung nicht oder zumindest nur ungenügend Rechnung getragen. Sie hat sich bisher entweder auf den Persönlichkeits- bzw. „*Traits*“-Ansatz, den Organisationalen bzw. Prozess-Ansatz, oder aber den Umfeld- Ansatz konzentriert, um Erfolg zu erklären. Zwar beleuchtet jeder dieser Ansätze wesentliche Variablen bei der Gründung eines Unternehmens. Doch keiner von ihnen allein kann zureichend beantworten, welche Faktoren den Erfolg eines neuen Unternehmens letztendlich bestimmen.

Der „*Traits*“-Ansatz greift allemal zu kurz. Ein klares psychologisches Profil des erfolgreichen Unternehmensgründers ist aus den bisherigen Forschungsergebnissen nicht abzuleiten. Erfolgreiche Unternehmer sind nicht notwendigerweise „*Great Persons*“, bei denen Erfolg quasi genetisch verankert ist. Sie kommen aus allen Schichten, aus behüteten Elternhäusern oder aus zerrütteten Familienverhältnissen, haben die unterschiedlichsten Schul- und Berufsausbildungen, starten mit viel oder wenig Geld, mit und gegen den Willen des Partners, sind mal kreativ und innovativ oder mal nicht, sondern eher konservativ, gründen aufgrund unterschiedlicher Ziele und mit verschiedenen Maßen an Berufserfahrung. Diese Aufzählung zeigt bereits deutlich, dass sich keine klaren Regeln finden lassen.

In Folge der Kritik des „*Traits*“-Ansatzes ging die Forschung im vergangenen Jahrzehnt dazu über, zwei andere Faktorenfelder stärker zu betrachten. Das betraf zum einen den unternehmerischen Prozess, also die Gründung und das sich daraus entwickelnde neue Unternehmen insbesondere in Hinsicht auf das Geschäftsmodell, welches die Strategie, Planung, Finanzierung des Unternehmens, die Struktur, das Team, die Netzwerke, etc. umfasst. Es kann inzwischen als gesichert gelten, dass auch ein sehr vielversprechender Entrepreneur ohne eine gute Marktchance, ohne vorausschauende, strukturierte Planung, durchdachte

⁴⁹⁰ Vgl. z.B. ZUMHOLZ (2002).

Strategien, eine solide Finanzierung, eine flexible aber doch formale Organisation und ohne den Aufbau, die Pflege und Nutzung von Netzwerken kein Unternehmen zum Erfolg führen kann.

Zum zweiten wurde das makroökonomische Umfeld als externer Faktor in die Analysen einbezogen, also auch die kulturellen, die politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen sowie die gesamtwirtschaftliche Entwicklung und ihre Wahrnehmung durch den Entrepreneur. Auch was diese Variablen betrifft, gibt es inzwischen weitgehendes Einverständnis. Von einem negativen gesellschaftlichen Klima und schlechter konjunktureller Lage, steuerlichen und administrativen Hindernissen, einem gesättigten Markt, einer volatilen Branche wird der Erfolg von Unternehmensgründungen entscheidend beeinflusst. Diese Einflüsse wirken sowohl auf den Entrepreneur selbst als auch auf das neue Unternehmen.

Diese Erweiterung der Sichtweise des betrachteten Phänomens durch die „*People School*“ hat die Erklärung von Gründungshandlungen und Gründungserfolg stark erweitert, bereichert und verbessert. Aber das Problem bleibt dennoch, denn auch dieser Ansatz allein reicht für die Erklärung aus. Die Person, die Organisation, das Umfeld - erst die Einbeziehung all dieser Variablen in ein Modell ermöglicht es, den Gründungserfolg als das komplexe sozioökonomisch-technische Phänomen zu betrachten, das es tatsächlich ist. Bei erfolgreichen Gründungen ist immer die Interaktion zwischen den einzelnen Komponenten, d.h. der „richtige Mix“, entscheidend, wobei „richtig“ für keine zwei Unternehmen das Gleiche bedeutet. Und auch in jedem einzelnen Unternehmen können verschiedene Wege zum Erfolg führen. Entrepreneurship ist eben trotz aller Bemühungen, alle Wirkungsvariablen modellhaft zu berücksichtigen, letztendlich immer noch ein sehr individueller Prozess, der aus einer spezifischen Kombination psychologischer Merkmale und verschiedenartiger Qualifikationen des Entrepreneurs, aber auch aus der betriebswirtschaftlichen Umsetzung des Prozesses und situativen, pfadabhängigen Komponenten besteht.

6.2 Der Entrepreneur als zentraler Erfolgsfaktor

Als die Betrachtung der Persönlichkeitseigenschaften des Unternehmers nicht zu den gewünschten Ergebnissen zur Erklärung von Erfolg führten, versuchten viele Theoretiker, Entrepreneurship und unternehmerischen Erfolg ganz anonym, also ohne Einbeziehung der Persönlichkeit des Gründers, zu erklären. Doch auch dieses Vorgehen reichte nicht aus. Denn obwohl die Annahmen der „*People School*“ auch unzureichend sind, hat sie doch hervorgehoben, dass der Person des Entrepreneurs die zentrale Rolle im unternehmerischen Prozess gebührt.

Ganz im Gegensatz zur Theorie der genannten anonymen Sichtweise wurde die personale Komponente in der Praxis, also von Venturekapital-Geber, Investoren und den Entrepreneuren selbst, nie unterschätzt oder gar geleugnet. Sie sind aufgrund ihrer Erfahrungen davon überzeugt, dass der Erfolg einer Unternehmung zu einem großen Teil von den Fähigkeiten und dem Verhalten des Entrepreneurs und seinem Team abhängt. *„The entrepreneur is ultimately the one who determines whether the venture goes or not and who sets it up for failure or success through myriads of other choices.“*⁴⁹¹ Ein erfolgreiches Unternehmen braucht immer eine Person, die über den Willen zur Gründung, unternehmerisches Verhalten, betriebswirtschaftliche Kompetenz und branchenspezifische Kenntnisse verfügt.

Entrepreneure haben auch, allen Kritikern des „*Traits*“-Ansatzes und allen Problemen der Messung zum Trotz, spezifische Eigenschaften, die bei anderen Personen seltener sind, d.h. sie sind oft risikofreudiger, unabhängiger, motivierter, kreativer, stressresistenter, durchhaltefähiger, zielorientierter, ehrgeiziger und entschlossfreudiger als Personen in abhängiger Beschäftigung. Dennoch es gibt keine Regelmäßigkeit. Darüber hinaus ist die Ausprägung dieser Merkmale bei jedem Entrepreneur unterschiedlich stark.

Und deshalb ist es auch nicht möglich, von diesen häufiger vorkommenden Persönlichkeitsmerkmalen die Wahrscheinlichkeit von Entrepreneurship und Erfolg ableiten zu wollen, denn *„traits“* können immer nur in der Kombination mit anderen Faktoren der Persönlichkeit des Unternehmensgründers (Fähigkeiten, Erfahrungen) relevante Auswirkungen haben. Des Weiteren ist nicht nur das Vorhandensein der Merkmale, sondern auch die subjektive Einschätzung in die eigenen Fähigkeiten von Belang. Entrepreneurship ist nie eine „Alles-oder-Nichts-Eigenschaft“, die manchen Menschen „einfach so“ besitzen und andere nicht. Darüber hinaus bedarf es zusätzlich immer bestimmter Gegebenheiten, die auf diese Person stimulierend wirken, dass es zu einer Unternehmensgründung kommt.

Erst dieses Konglomerat aus Person und Situation führt dann in Abhängigkeit von Neigung, Intention und Motivation einer Person zu unternehmerischem Verhalten. Und nur dieses ist entscheidend für die Gründung und ihren Erfolg oder auch Misserfolg. Erst durch das spezifische Verhalten des Entrepreneurs entsteht das neue Unternehmen, was den Aufbau und die Nutzung von Netzwerken, die Wahl des Standorts und des Teams einbezieht.

⁴⁹¹ VESPER (1990), S. 30-31.

Die Anwendung dieser viel stärker verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnisse auf Entrepreneurship hat dieser Forschungsrichtung insgesamt große Fortschritte gebracht: Unternehmerisches Verhalten wird heute als starker Bestimmungsfaktor für Entrepreneurship erkannt. Es wird als Funktion der Person des Entrepreneurs und seiner Umwelt verstanden und muss nicht rational sein. Ferner wird das Verhalten des Entrepreneurs als sich ständig verändernd begriffen, das auch der Veränderung in den Entwicklungen seiner Motivation entspricht. Entrepreneurship ist also kein absolutes, sondern ein relatives Konzept, in dem das Verhalten mehr oder weniger stark „*entrepreneurial*“ ist.

6.3 Weitere Erfolgsfaktoren und ihre Wirkung

Das Begreifen von Entrepreneurship als verhaltensbestimmter, komplexer, pfadabhängiger Prozess hat noch einen weiteren Bewusstseinswandel angestoßen: Er lässt vermuten, dass unternehmerisches Verhalten erlernt und eingeübt werden kann. Menschen, so muss man in Folge dieser Erkenntnisse mutmaßen, werden nicht mit der Eigenschaft eines Entrepreneurs geboren, sondern sie können dazu „gemacht“ werden („*made, not born*“). Dieser Ansatz unterstellt sogar, dass jeder, der bereit ist, mit einem gewissen Maß an Unsicherheit umzugehen, letztlich auch lernen kann, sich „unternehmerisch“ zu verhalten. Das Fundament des Erfolgs läge damit nicht einzig in der Person des Entrepreneurs selbst, sondern auch in weiteren Faktoren begründet.

Diese weiteren Faktoren zu benennen, war auch das Bemühen der vorliegenden Arbeit. Es können folgende identifiziert werden: Für Erfolg ist es äußerst wichtig ein gutes Geschäftsmodell zu haben. Eine Geschäftsidee sollte zwar innovativ, aber nicht allzu neu und übermäßig erklärungsbedürftig sein. Eine Idee bietet lediglich das Fundament, denn sie muss auch umgesetzt werden, um Erfolg eines Unternehmens möglich zu machen. Dies geschieht innerhalb eines neuen Unternehmens. Der richtige Einsatz der Elemente Finanzierung, Organisation, Strategie sowie Marketing sind dabei, wie in jedem schon länger bestehenden Unternehmen auch, entscheidend für das erfolgreiche Bestehen der Firma. Allerdings gibt es einige Aspekte, die neue Unternehmen dabei stärker beachten müssen als bereits existierende Organisationen. Besonders die Finanzierungs- und Strategieentscheidungen haben bei einer Gründung oft eine viel tiefgreifendere Wirkung als bei älteren Unternehmen. Professionelle Hilfe und Beratung bei der Gründung in Anspruch zu nehmen, besonders in Gebieten, auf denen der Entrepreneur über geringe Erfahrungen und Kenntnisse verfügt, hat sich deshalb als besonders sinnvoll herausgestellt.

Als weitere beeinflussbare Erfolgsfaktoren haben sich das Team, das Netzwerk und der Standort erwiesen. Diese drei Determinanten sind stark interdependent. Z.B. entwickeln sich Netzwerke vor allem auf regionaler Ebene, Teammitglieder bringen eigene Netzwerkbeziehungen ein, entstehen aber oft auch erst durch diese, etc. Das verbindende Element zwischen diesen Faktoren ist der verbesserte Zugang zu Informationen und Ressourcen, der einen erheblichen Einfluss auf die Produktivität und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens ausübt.

Das Umfeld des Unternehmens, sowohl das direkte als auch das gesamtgesellschaftliche, ist in der Regel exogen und somit vom Unternehmer nicht direkt beeinflussbar. Da es aber trotzdem einen starken Einfluss auf den Erfolg hat, ist hier u.a., aber vor allem die Politik gefordert. Ihre Aufgabe ist es, Standorte durch die Förderung von Infrastruktur und Netzwerken attraktiv zu machen, sowie angemessene ordnungspolitische Rahmenbedingungen zu schaffen. Gründungsförderung, wie gegenwärtig vorwiegend praktiziert, greift viel zu kurz, weil sie vor allem als Problem der Finanzhilfe betrachtet wird und dabei die Komplexität des Gesamtprozesses übersieht.

Die Tatsache, zur rechten Zeit am rechten Ort zu gewesen zu sein, als Erfolgsfaktor zu bezeichnen, mag trivial erscheinen, ist es aber nicht. Der Zufall hat durchaus Einfluss auf das Unternehmensergebnis. Er sollte nicht überbewertet, aber auch nicht vernachlässigt werden. Als eine Erklärung für das Scheitern eines Unternehmens ist es aber eindeutig nicht.

6.4 Ausblick

Diese Arbeit versteht sich als Versuch zur Verbesserung der konzeptionellen theoretischen Grundlagen der Erfolgsdetermination. Auf diesem Gebiet wäre allerdings noch sehr viel mehr zu tun. Die fachspezifische Ignoranz vieler bisheriger Arbeiten muss konsequent überwunden werden. Zukünftige Modelle und empirische Untersuchungen müssen den hier beschriebenen interdisziplinären Ansatz konsequent weiter verfolgen und eine Reihe anderer Theorien aus anderen Fachgebieten auf ihre Nutzbarkeit für die Erfolgserklärung untersuchen, denn Kreativität ist nicht nur bei der Ideenfindung im Entrepreneurship, sondern auch in der Erforschung selbst gefragt. Das angestrebte Ziel ist ein theoretisch fest fundiertes, umfassendes Rahmenmodell des unternehmerischen Erfolgs. Ob am Ende tatsächlich ein solches entstehen wird oder sogar kann, ist zwar ungewiss. Aber auch hier ist der Weg möglicherweise ein Großteil des Ziels.

Doch nicht nur Überblicksmodelle („*frame theories*“), wie in der vorliegenden Arbeit vorgestellt, sind von Nöten. Auch Modellansätze, die intensiver auf sepa-

rate Aspekte des Erfolgsprozesses eingehen („*limited domain theories*“) sind erforderlich, um das hochgesteckte Ziel zu erreichen, eines Tages doch ein allumfassendes Modell zu entwickeln. Dabei ist etwa die Erforschung neuer Unternehmen mit ihren sich entwickelnden organisationalen und Entscheidungsfindungsprozessen von Bedeutung. Auch die genauere Beobachtung von spezifischen Umweltaspekten wie z.B. den Unterschieden innerhalb verschiedener Branchen, Einflüssen von Institutionen, politischen und sozialen Maßnahmen, sowie regionale Wirtschaftsverhältnisse birgt vermutlich eine große Zahl interessanter neuer Erkenntnisse.

Ferner sollte nachdrücklicher untersucht werden, wie genau sich unternehmerisches Verhalten auf das Unternehmen auswirkt oder unter welchen Umständen welche Rückkopplungen entstehen. Kaum erforscht ist außerdem, wie genau sich die Determinanten des Modells verändern, wenn der Erfolg nicht mehr rein finanziell, sondern als „Zielerreichung“ definiert wird, oder wie sich die Stärke der Einflussfaktoren je nach Branche oder Art des Unternehmens verändert. Auch die intensivere Untersuchung von gescheiterten Unternehmen könnte ein Ansatzpunkt für aufschlussreiche Erkenntnisse sein.

Besonders interessante Einsichten versprechen auch Arbeiten, die sich auch weiterhin mit Clustern und Netzwerken, Teambildung, der regionalen Wirtschaftsförderung (u.a. notwendige vs. freiwillige Regulierungsprozesse), sowie mit der Information, Schulung und den zu messenden Lernerfolgen von Entrepreneuren befassen, da diesen Aspekten im vorliegenden Modell erhebliche Relevanz in der Determination von Erfolg eingeräumt wurde. Hier werden sicher weitere Erkenntnisse den Erklärungszusammenhang deutlicher machen.

An dieser Stelle soll, wie schon in so vielen Arbeiten zuvor, auf die Notwendigkeit für klare Definitionen und ein „*Common Vocabulary*“ hingewiesen werden. Obwohl auf diesem Gebiet im letzten Jahrzehnt durchaus Verbesserungen eingetreten sind, ist immer noch eine große Vielstimmigkeit erkennbar. Diese nutzt zwar möglicherweise dem kreativen Aspekt der Forschung, sie führt aber wohl häufiger zu Missverständnissen, die vermeidbar wären.

Dass die Person des Entrepreneurs bei der Entwicklung eines überzeugenden Entrepreneurship-Erfolgs-Modell immer konsequent im Mittelpunkt steht, erscheint notwendig in der Folge dieser Arbeit. Sie ist es nämlich, die Entrepreneurship zu einem entscheidenden Faktor für die wirtschaftliche Entwicklung macht. Es wäre sehr wünschenswert, wenn sich diese Einsicht in der Entrepreneurship-Forschung wieder ausreichend Raum verschaffen könnte.

Wichtig ist bei der zukünftigen Forschung weiterhin die empirische Überprüfung nicht nur dieses Modells. Obwohl mühsam, sollten hierbei verstärkt alle diejenigen Variablen untersucht werden, die für den Erfolg tatsächlich entscheidend sind und nicht nur die, die sich leicht überprüfen lassen. Das wird allerdings kaum mit den bisherigen Methoden erreicht werden können, sondern dafür müssen neue Methoden entwickelt werden, die eine neue Generation von Forschern herausfordert, will sie dieses Forschungsgebiet voranbringen.