

Arnold Picot · Ulf-Dieter Laub
Dietram Schneider

Innovative Unternehmens- gründungen

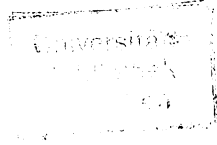
Eine ökonomisch-empirische Analyse

Mit 81 Abbildungen

Springer-Verlag
Berlin Heidelberg New York
London Paris Tokyo

1294607x

Professor Dr. Arnold Picot
Dipl.-Kfm. Ulf-Dieter Laub
Dr. Dietram Schneider



Institut für Organisation
Ludwig-Maximilians-Universität
Ludwigstraße 28
D-8000 München 22

ISBN 3-540-50658-6 Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York

ISBN 0-387-50658-6 Springer-Verlag New York Berlin Heidelberg

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Picot, Arnold:

Innovative Unternehmensgründungen: eine ökonomisch-empirische Analyse / Arnold Picot; Ulf-Dieter Laub; Dietram Schneider. - Berlin; Heidelberg; New York; London; Paris; Tokyo: Springer, 1989

ISBN 3-540-50658-6 (Berlin ...) brosch.

ISBN 0-387-50658-6 (New York ...) brosch.

NE: Laub, Ulf.; Schneider, Dietram:

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdruckes, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendungen, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der Fassung vom 24. Juni 1985 zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 1989

Printed in Germany

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Druck: Weihert-Druck GmbH, Darmstadt

Bindearbeiten: T. Gansert GmbH, Weinheim-Sulzbach

2142/7130-543210

1294607x

Vorwort

Diese Untersuchung ist im Rahmen des Schwerpunktprogramms "Theorie der Innovation in Unternehmen" der Deutschen Forschungsgemeinschaft im Jahre 1986 an der Technischen Universität München begonnen und 1988 an der Ludwig-Maximilians-Universität München abgeschlossen worden. Die Verfasser danken der Deutschen Forschungsgemeinschaft für die Förderung, ohne die dieses Projekt nicht zustande gekommen und durchgeführt worden wäre.

Innovative Unternehmensgründungen sind eine notwendige Voraussetzung für die Sicherung der Überlebensfähigkeit von Volkswirtschaften. Sie sind darüber hinaus eine Herausforderung an den Betriebswirt, weil sich in der innovativen Unternehmensgründung in besonders dramatischer Weise vielfältige betriebswirtschaftliche Problemstellungen bündeln: Einschätzung des Marktpotentials, Organisation der Produktion, Beschaffungs- und Absatzorganisation, Finanzierung, Wachstumsschwellen, Rechtsform- und Standortfragen müssen nahezu simultan von einem nicht selten betriebswirtschaftlich wenig erfahrenen Gründer bzw. Gründerteam bewältigt werden. Ziel dieser Untersuchung ist es, ein neuartiges theoretisches Konzept für die ökonomische Durchdringung derartiger Fragen zu entwickeln und empirisch zu überprüfen sowie daraus wichtige Erfolgsdeterminanten für das schwierige Unterfangen einer innovativen Unternehmensgründung abzuleiten.

Die Verfasser hätten diesen Forschungsbericht nicht ohne vielfältige wertvolle Unterstützungen vorlegen können:

An erster Stelle zu nennen ist die besonders intensive Mitwirkung von Dr. Thomas Kaulmann. Er hat die Entwicklung der Projektkonzeption sowie die Frühphase des Projekts durch wertvolle Beiträge und engagierte Mitarbeit stark geprägt. Daß Dr. Kaulmann nicht als Mitautor aufgeführt wird, liegt daran, daß er leider das seinerzeit noch an der Technischen Universität München arbeitende Forschungsteam nach einem knappen Jahr Projektlaufzeit verlassen mußte, um im elterlichen Unternehmen eine wichtige Funktion zu übernehmen. Dr. Kaulmanns Beiträge, vor allem auch im Hinblick auf theoretisch-methodische sowie auswertungstechnische Fragen, sind ausdrücklich und mit großem Dank hervorzuheben.

Ebenso danken wir sehr herzlich Andrea Ries und Heike Hofschuster für ihre Geduld und unermüdliche Einsatzbereitschaft bei den zahlreichen Überarbeitungen der Manuskriptentwürfe sowie der umfangreichen Literaturbeschaffung.

Dipl.-Kfm. Helmut Dietl hat sich der Mühe unterzogen, den gesamten Text kritisch durchzusehen und mit Verbesserungsvorschlägen zu versehen. Dafür sei auch ihm vielmals gedankt. Dipl.-Kfm. Matthias Maier, Dipl.-Inf. Stephan Oldenburg, Dipl.-Kfm. Eike Schulz und Dipl.-Kfm. Cornelius Baur haben das Manuskript zum Abschluß freundlicherweise arbeitsteilig korrekturgelesen.

Natürlich waren unsere Projektpartner in der Unternehmenspraxis von größter Bedeutung für das Zustandekommen und die Fertigstellung dieses Vorhabens. Sie sind auf einer Extraliste im Anschluß an dieses Vorwort zusammengestellt.

Die Verfasser sind sich trotz des erreichten Niveaus darüber im klaren, daß der vorliegende Bericht in mancherlei Hinsicht noch ergänzt und mit vertiefenden Auswertungen versehen werden könnte. Angesichts der auslaufenden Förderung durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft vor die Alternative gestellt, die Ergebnisse zu diesem aktuellen Gebiet zügig der Öffentlichkeit zur Verfügung zu stellen oder mit unzureichenden Mitteln schwierige Ergänzungsarbeiten mit der Folge verspäteter Publikation durchzuführen, entschieden sie sich für die erste Alternative.

In jedem Fall hoffen die Verfasser, mit dieser Untersuchung die wissenschaftliche wie auch praxisbezogene Diskussion über die Erfolgsbedingungen von innovativen Unternehmensgründungen anzuregen und weiterzuentwickeln. Für Rückäußerungen jeder Art sind sie stets dankbar.

München, im Oktober 1988

Arnold Picot

Ulf Laub

Dietram Schneider

Unser besonderer Dank gilt - neben vielen anderen - vor allem den nachfolgend aufgeführten Institutionen und Unternehmen, ohne deren Aufgeschlossenheit und intensive Kooperationsbereitschaft die erfolgreiche Durchführung des gesamten Projektes nicht möglich gewesen wäre:

- Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Verkehr, München;
 - Bayerische Motorenwerke AG (BMW), Abteilung für Diversifikation, München;
 - IHK für Augsburg und Schwaben, Augsburg;
 - IHK für München und Oberbayern, München;
 - Münchner Technologiezentrum (MTZ), München;
 - Technologie-Investitions GmbH & Co KG (TIG), Berlin;
 - Technologie-Vermittlungs Agentur (TVA), Berlin;
 - TVM Techno Venture Management GmbH, München;
 - VC-Gesellschaft für Innovation mbH, Berlin;
 - VDI/VDE Informationstechnik, Berlin.
-
- AID Ingenieurgesellschaft für Mikrocomputer Hard- und Software GmbH, Nürnberg;
 - Aixtron III-V Technology, Aachen;
 - AQUA TV Gesellschaft für Industriekameras und Mikroelektronik GmbH, Kempten;
 - büro & objekt Handelsgesellschaft für Büro-, Banken-, Kommunikationszentren und Sozialeinrichtungen mbH, München;
 - CAT-Software Computer Aided Technologies, Nürnberg;
 - Ceme Coat GmbH, Aachen;
 - Coursware Team Lernsoftware GmbH, Aachen;
 - CPT-Herrmann, München;
 - dl-Datenleittechnik GmbH Rechnergesteuerte Leit- und Regelsysteme, Berlin;
 - Epsilon, Gesellschaft für Softwareentwicklung + Systementwicklung, Berlin;
 - F&P Electronic GmbH, Waldkirch;
 - Galltec Meß- und Regeltechnik GmbH, Bondorf;
 - Gercom GmbH, Geretsried;
 - Gesellschaft für Systemtechnik und Information, Salem;
 - GEVA Datentechnik GmbH, Aachen;

- GSP Sprachtechnologie mbH, Berlin;
- Gustav Stifter Schwimmbadabdeckungen, Peiting;
- ie industrie electronic GmbH, Meitingen;
- IMAC - Ingenieurgesellschaft für Maschinenbautechnik mbH, Aachen;
- IMR-GmbH Ingenieurbüro für Meß- und Regeltechnik, Berlin;
- IMT-Ullwer, Heitersheim;
- Infora GmbH, München;
- Intellex Expertensysteme und Sensorik GmbH, Frankfurt;
- Institut für angewandte Zellkultur, München;
- KMK Sensortechnik GmbH & Co, Penzberg;
- Knüpfer u. Bodewig Elektronische Meßdatenverarbeitung, Berlin;
- Langlechner GmbH, Unterneukirchen;
- MACCON GmbH, München;
- Medizinische Instrumente und Monitoring MIM, Durach-Weidach;
- MIKOM GmbH Mikrotechnik zur Kommunikation, Kaishaim;
- mls münchen laser systems GmbH, München;
- MST, München;
- MÜT GmbH, Hebertshausen-Deutenhofen;
- PAC-Hardware GmbH, Berlin;
- Parsytech Gesellschaft für Parallele Systemtechnik GmbH, Aachen;
- Plasmos GmbH, München;
- PRC Krochmann, Berlin;
- Prime-Test GmbH, München;
- Procard GmbH, Karlsruhe;
- RBS Technische Anlagen und Apparatebau GmbH, Erding;
- Roschiwal u. Partner Ingenieur GmbH, Augsburg;
- Horst D. Roth Elektronik-Bildverarbeitung, Sensorik, Industrielle und Opto-Elektronik, Kaufbeuren;
- Schoenelec-PFE GmbH, München;
- Schraufstetter Biogasanlagen, Ismaning;
- Sensoplan Meßtechnik GmbH, Penzberg;
- Sensortechnik-Wiedemann GmbH, Kaufbeuren;
- Speech Design, Gesellschaft für elektronische Sprachverarbeitung mbH, Germering/München;
- System Engineering GmbH, München;
- Techno Media GmbH, Erlangen;
- Technics GmbH, Kirchheim;
- TIGRA Hartstoff GmbH, Meitingen;
- Wuseltronick, Berlin.

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Einleitung: Ökonomische Defizite in der Gründungsforschung	1
1. Stand der traditionellen Gründungsforschung	2
2. Überblick über den Gang der Untersuchung	6
I. Theoretische Grundlagen	9
1. Unternehmensentstehung: Vom statischen neoklassischen Gleichgewichtsdenken zum prozeßorientierten Austria- nismus unter Berücksichtigung von Transaktionskosten	9
1.1. Konkurrenzgleichgewicht als Darstellungsbeispiel für das Gleichgewichtsdenken	10
1.2. Erklärungsdefizite und Darstellungslücken	13
1.3. Bedeutung einer ungleichgewichtsorientierten und prozeßtheoretischen Betrachtung	18
1.4. Sichtweise der Österreichischen Schule	20
1.5. Prozeßorientiertes Denken und strategische Planung	23
1.6. Transaktionskosten	25
2. Ökonomische Analyse des Unternehmertums und des Gründungsprozesses	28
2.1. Findiges Unternehmertum im Gründungsprozeß	28
2.1.1. Politischer Koordinator	30
2.1.2. Informationskoordinator	30
2.1.3. Ressourcenkoordinator	35
2.1.4. Marktkoordinator	37
2.1.5. Innovationsprozeß und Unternehmertum	42
2.1.6. Zusammenfassung	44
2.2. Innovationen im Gründungszusammenhang	45
2.3. Unternehmensorganisation im Marktzusammenhang	49
2.4. Gründungsprozeß im institutionellen Zusammenhang	54
3. Ableitung empirischer Fragestellungen	56

II. Anlage der empirischen Untersuchung	61
1. Voruntersuchung	61
2. Zugang zum empirischen Feld	64
3. Stichprobe	66
4. Erhebungsmethode und Erhebungsinstrumentarium	69
5. Auswertungsverfahren	71
5.1. Statistische Methoden	71
5.2. Erfolgstrennung	73
III. Ergebnisse der empirischen Untersuchung	80
1. Vorgehensweise	80
2. Gründerperson	81
2.1. Rahmendaten	82
2.2. Ziele innovativer Unternehmensgründer	87
2.3. Wahrnehmung innovativer unternehmerischer Aktivitäten	96
2.4. Implikationen für Theorie und Praxis	106
3. Gründungsidee	108
3.1. Rahmendaten	109
3.2. Ideenschutz	123
3.3. Analyse der Gründungsidee im Marktzusammenhang	132
3.4. Anwenderorientierte Analyse	144
3.4.1. Analyse von Produktvorteilen	146
3.4.2. Analyse von Kostenvorteilen	149
3.4.3. Zusammenhang zwischen Produkt- und Kostenvorteilen	156
3.5. Implikationen für Theorie und Praxis	162

4. Gründungsorganisation	165
4.1. Rahmendaten	165
4.2. Unternehmensentwicklungskonzepte	172
→ 4.3. Aufgabenanalyse innovativer Unternehmensgründungen	175
4.4. Unterstützung durch externe Institutionen	182
4.5. Organisation der Marktbeziehungen	186
4.5.1. Organisation der Beschaffungsmarktbeziehungen	186
4.5.1.1. Charakterisierung selbst erstellter und fremd bezogener Vorprodukte	187
4.5.1.2. Einbindung der Zulieferer von Vorprodukten	203
4.5.1.3. Einbindung des Personals	227
4.5.2. Organisation der Absatzmarktbeziehungen	236
4.5.2.1. Organisation des Vertriebs	236
4.5.2.2. Einbindung der Abnehmer	241
4.5.2.3. Einbindung der Abnehmer und Konkurrenzintensität	250
4.6. Implikationen für Theorie und Praxis	255
 Schlußbetrachtung	 258
 Anhang	 263
Literaturverzeichnis	295

Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1: Beurteilungstabelle für Gründungsprojekte
- Abb. 2: Konkurrenzgleichgewicht
- Abb. 3: Transaktionslinse in der Edgeworthbox
- Abb. 4: Verkürzte Edgeworthbox
- Abb. 5: Übersicht über verschiedene Unternehmertypen
- Abb. 6: Schematische Darstellung des transaktionskostensenkenden Informationskoordinators
- Abb. 7: Schematische Darstellung des transaktionskostensenkenden Ressourcenkoordinators
- Abb. 8: Schematische Darstellung des transaktionskostensenkenden Marktkoordinators
- Abb. 9: Arbitragevorgehen des Marktkoordinators
- Abb. 10: Innovationsprozeß und Unternehmertum
- Abb. 11: Preis-Nutzen-Verhältnis von Innovationen aus Hersteller- und Anwendersicht
- Abb. 12: Transaktionskosten bei unterschiedlichen Koordinationsmustern in Abhängigkeit von Informationsproblemen
- Abb. 13: Stichprobenstruktur der empirischen Erhebung
- Abb. 14: Vorgehensweise bei der Erfolgstrennung
- Abb. 15: Ex-post-Erfolgsindikatoren zur Trennung von sehr und weniger erfolgreichen innovativen Unternehmensgründungen
- Abb. 16: Trennung in sehr erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen durch ex-post-Indikatoren
- Abb. 17: Gesamtergebnis der Erfolgstrennung
- Abb. 18: Ausprägungsformen verschiedener Ausbildungsrichtungen
- Abb. 19: Ausprägungsformen verschiedener beruflicher Qualifikationen
- Abb. 20: Universitätstätigkeit vor der Unternehmensgründung
- Abb. 21: Branchenerfahrung bei innovativen Unternehmensgründern
- Abb. 22: Alter der innovativen Unternehmensgründer
- Abb. 23: Dynamischer Mittelwertvergleich der Gründerziele
- Abb. 24: Vergleich der Zielrangordnungen vor und nach der Gründung

- Abb. 25: Einzelgründungen versus Teamgründungen bei innovativen Unternehmen
- Abb. 26: Häufigkeiten von Team- und Einzelgründungen in der Erfolgstrennung
- Abb. 27: Ausprägungsformen unternehmerischer Stärken
- Abb. 28: Auflösung der Mehrfachnennungen zur Bestimmung der unternehmerischen Stärken
- Abb. 29: Erfolgsorientierte Verteilung unternehmerischer Stärken
- Abb. 30: Gründer-Stärken-Portfolio
- Abb. 31: Unterschiedliche Möglichkeiten der Ideenentstehung
- Abb. 32: Ausprägungsformen innovativer Problemlösungen
- Abb. 33: Stufendiagramm einer erfolgsorientierten Analyse der unterschiedlichen Ausprägungsformen innovativer Problemlösungen
- Abb. 34: Anwenderbranchen innovativer Problemlösungen
- Abb. 35: Erfolgstrennung der innovativen Anwenderbranchen
- Abb. 36: Einstufung des konkurrierenden Umfeldes
- Abb. 37: Inanspruchnahme unterschiedlicher Möglichkeiten des innovationsspezifischen Know-how-Schutzes
- Abb. 38: Erfolgsorientierte Analyse der Inanspruchnahme unterschiedlicher Möglichkeiten des innovationsspezifischen Know-how-Schutzes
- Abb. 39: Patentkritik aus der Sicht innovativer Unternehmensgründer
- Abb. 40: Erfolgstrennung zur Patentkritik
- Abb. 41: Branchenorientierte Analyse der Anwendung verschiedener Schutzmaßnahmen
- Abb. 42: Marktpotentialbestimmung durch die Unternehmensgründer
- Abb. 43: Erfolgsentwicklung innovativer Problemlösungen im Marktzusammenhang
- Abb. 44: Abhängigkeiten des Markterfolges von der Ausbringungsmenge der Abnehmer
- Abb. 45: Markt- und technologieorientierte Änderungsmaßnahmen nach der erstmaligen Markteinführung
- Abb. 46: Produkterfolg und Weiterentwicklungsüberlegungen
- Abb. 47: Bedeutung verschiedener Produktvorteile innovativer Problemlösungen

- Abb. 48: Bestimmung von Kostenvorteilen innovativer Problemlösungen durch die Unternehmensgründer
- Abb. 49: Korrelationsanalyse zwischen Produkt- und Kostenvorteilen innovativer Problemlösungen
- Abb. 50: Transaktions- und produktionskostenorientierte Vorteilsbestimmung
- Abb. 51: Einflußfaktoren der Standortwahl
- Abb. 52: Zeitpunkt der Gründung
- Abb. 53: Entwicklungsstadium der innovativen Unternehmensgründungen zum Befragungszeitpunkt
- Abb. 54: Aufbau der Planungskonzepte innovativer Unternehmensgründer
- Abb. 55: Dynamischer Mittelwertvergleich der Aufgabenwahrnehmung
- Abb. 56: Vergleichende Betrachtung zur phasenorientierten Aufgabenwahrnehmung
- Abb. 57: Unterschiedliche Inanspruchnahme externer Institutionen durch die Unternehmensgründer
- Abb. 58: Grad der Unterstützung von Institutionen für innovative Unternehmensgründer
- Abb. 59: Eigenschaftskriterien selbst erstellter und fremd bezogener Teilleistungen
- Abb. 60: Einflußgrößen der zukünftigen Eigenfertigungsabsicht
- Abb. 61: Einflußgrößen der zukünftigen Fremdbezugsabsicht
- Abb. 62: Reagibilität der zukünftigen Eigenfertigungsabsicht sehr erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen
- Abb. 63: Reagibilität der zukünftigen Fremdbezugsabsicht sehr erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen
- Abb. 64: Koordinationsformen zwischen Markt und Unternehmung
- Abb. 65: Koordinationsformen für die Bereitstellung von standardisierten und spezifischen Vorprodukten
- Abb. 66: Koordinationsformen sehr erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen für die Bereitstellung standardisierter Vorprodukte
- Abb. 67: Koordinationsformen sehr erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen für die Bereitstellung spezifischer Vorprodukte

- Abb. 68: Gesamtüberblick über die Vertragsstrukturen sehr erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen auf dem Beschaffungsmarkt
- Abb. 69: Einflüsse introvertierter und extrovertierter Ressourceneinbindung auf den Gründungserfolg innovativer Unternehmen
- Abb. 70: Ressourcen-Einbindungsstrategien sehr erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmensgründungen
- Abb. 71: Vertragsformen für die Anstellung standardisiert und spezifisch qualifizierten Personals
- Abb. 72: Vertragsformen sehr erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen für die Anstellung standardisiert qualifizierten Personals
- Abb. 73: Vertragsformen sehr erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen für die Anstellung spezifisch qualifizierten Personals
- Abb. 74: Vertriebsorganisation innovativer Unternehmensgründungen
- Abb. 75: Vertriebsorganisation und Gründungserfolg
- Abb. 76: Vertragsstrukturen auf der Absatzseite innovativer Unternehmen
- Abb. 77: Gegenüberstellung der Beschaffungs- und Absatzmarktverträge innovativer Unternehmen
- Abb. 78: Vertragsstrukturen sehr erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen auf dem Absatzmarkt
- Abb. 79: Gründereinschätzung der Eigenerstellungsmöglichkeiten des Anwenders
- Abb. 80: Gründe für den Fremdbezug innovativer Güter durch den Abnehmer
- Abb. 81: Abhängigkeiten zwischen den Vertragsarten auf der Absatzseite und der Wettbewerbsintensität innovativer Unternehmen

Einleitung: Ökonomische Defizite in der Gründungsforschung

Erfolgreiche innovative Unternehmensgründungen sind eine wesentliche Quelle für Erhaltung und Weiterentwicklung offener Volkswirtschaften. Es ist deshalb nicht verwunderlich, daß sich die wirtschaftswissenschaftliche Gründungs- und Innovationsforschung verstärkt diesem Sachgebiet zuwendet.

Eine Analyse der Innovations- und Gründungsliteratur zeigt, daß die Gründungsforschung sich überwiegend mit der Gründerperson und den betriebswirtschaftlich-funktionalen sowie staatlichen Rahmenbedingungen der Unternehmensgründung beschäftigt. Dagegen blieb bislang eine ökonomische Analyse innovativer Gründungsvorhaben, die sich insbesondere der Bedeutung der innovativen Idee sowie den Einflußfaktoren der Unternehmensentstehung und deren theoretischer Fundierung widmet, unberücksichtigt. Daher ist es Ziel dieses Projektes, unter besonderer Berücksichtigung der genannten Forschungslücken ein vertieftes ökonomisches Verständnis für innovative unternehmerische Aktivitäten zu schaffen. Hierfür ist zunächst die Darstellung adäquater theoretischer Grundlagen notwendig.

In diesem Zusammenhang ist festzustellen, daß die betriebswirtschaftliche Literatur zur Anwendung ihrer Instrumentarien und Denkkonstrukte die Existenz von Unternehmern und Unternehmen sowie die darin agierenden Akteure als gegeben voraussetzt. Der Unternehmer wird dabei als motiviertes, initiatives und gestaltendes Wirtschaftssubjekt aufgefaßt, während man die Unternehmung als Durchsetzungsinstrument und komplexes ökonomisches Sozialgebilde interpretiert, in dem verschiedene Produktionsfaktoren kombiniert werden.

Die Entstehung der Unternehmung¹⁾ als betriebswirtschaftliches Erkenntnisobjekt und des initiierenden Elements, des Unternehmers, wird jedoch theoretisch kaum thematisiert. Ein theoretischer Bezugsrahmen zur Emergenzerklärung innovativer Unternehmensgrün-

1) Die Begriffe "Unternehmen" und "Unternehmung" werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

dungen bzw. innovativer unternehmerischer Aktivitäten und deren Bewertung wurde in der Betriebswirtschaftslehre somit bislang noch nicht entwickelt. Dies zeigt auch ein Blick in die traditionelle Gründungsforschung.

1. Stand der traditionellen Gründungsforschung

Die Gründungsliteratur befaßt sich bei der Erforschung der Entstehung innovativer und traditioneller Unternehmen hauptsächlich mit der Beschreibung der Gründerperson und den betriebswirtschaftlichen und staatlichen Rahmendaten der Gründung von Unternehmen.²⁾ Zum anderen wird von bestehenden Unternehmungen und unterstützenden Institutionen (z.B. Banken, öffentliche Institutionen) versucht, den Gründern Gestaltungshilfen im Gründungszusammenhang zu geben³⁾. Insgesamt ergibt sich ein Theoriedefizit⁴⁾ im Hinblick auf eine ökonomische Analyse und ökonomische Bewertung besonders von innovativen Unternehmensgründungen. Auf ökonomische Theorien der Unternehmensentstehung und des Unternehmertums wird kaum zurückgegriffen.⁵⁾ Vielmehr liegt eine einseitige Konzentration auf die Rahmendaten der Unternehmensgründung und die Gründerperson vor. Im Mittelpunkt der bisherigen Forschung standen somit:

a) Persönliche Eigenschaften des Gründers; hierbei wird zunächst die Qualifikation des Gründers untersucht⁶⁾. Weitere Untersu-

2) Vgl. z.B. Boswell (1973); Szyperski u. Nathusius (1977a); Kamp u.a. (1978); Szyperski u. Klandt (1980); Pennings (1980); May (1981); Pütz u. Meyerhöfer (1982); Kirschbaum (1982); Pennings (1982); Klandt (1984); Hunsdiek u. May-Strobl (1986); Johnson (1986); Hunsdiek (1987).

3) Vgl. z.B. Szyperski, Hoppen, Kirschbaum u. Nathusius (1978); Szyperski u. Kirschbaum (1981); Kirschbaum u. Naujoks (1986); zur Rolle unterstützender Institutionen im Gründungs- und Innovationsprozeß vgl. Laub (1988); zur Bedeutung von Unternehmensgründungen vgl. auch Albach u. Hunsdiek (1987).

4) Vgl. z.B. Van de Ven (1986), S. 590; Sandberg (1986), S. 5 - 7; Picot, Laub u. Schneider (1988).

5) Zu Ausnahmen vgl. z.B. Hunsdiek (1987), S. 120 - 142, der die spin-off-Gründung transaktionskostentheoretisch interpretiert; ähnlich Fischer (1982), der die Initiierung von Innovationsprozessen vor einem ökonomisch-theoretischen Hintergrund analysiert; vgl. ferner Picot u. Schneider Dietram (1988); sowie Schneider Dietram (1988).

6) Vgl. z.B. Szyperski u. Nathusius (1977b); Klandt (1984).

chungsgegenstände bilden die Risikoneigung⁷⁾, die Sozialisation, der Intelligenzquotient und weitere mit dem Erfolg der Gründung im Zusammenhang stehende persönliche Merkmale und Eigenschaften des Unternehmensgründers.⁸⁾ Die Unternehmensgründer bzw. deren Eigenschaften werden dabei implizit als Ersatzkriterien für die Bewertung der ökonomischen Tragfähigkeit der Unternehmensgründung herangezogen⁹⁾.

- b) Staatliche Rahmendaten; hierbei wird zum einen der Einfluß von relevanten rechtlichen Vorschriften auf den Erfolg und die Häufigkeit von Unternehmensgründungen betrachtet.¹⁰⁾ Ein weiterer Teil der Literatur beschäftigt sich mit der Bedeutung von staatlichen Finanzierungsanreizen für Unternehmensgründungen.¹¹⁾ Darüber hinaus wird auch die Wirkung der Beratung auf Unternehmensgründungen betrachtet.¹²⁾
- c) Betriebswirtschaftliche Rahmendaten; die Finanzierung (z.B. Startkapital), die Bereitstellung von Dienstleistungen im Bereich des Rechnungswesens und Standortfragen stehen hier im Mittelpunkt; in Verbindung mit der Standortfrage wird zunehmend die Gründung von Technologieparks diskutiert;¹³⁾ aber auch in den zuvor genannten wissenschaftlichen Untersuchungen werden diese Einflußgrößen mit berücksichtigt.¹⁴⁾

Die bisherige Forschung zur Unternehmensgründung zeigt demnach eine deutliche Konzentration auf bestimmte Situationsvariablen neuentstehender Unternehmungen. Insbesondere in den empirischen Untersuchungen bleibt die unternehmerische Idee und die Be-

7) Vgl. Klandt (1984) und die dort auf Seite 171 - 173 zusammengefaßten empirischen Untersuchungen. Zum Verhältnis von Unternehmertum und Risikoneigung vgl. Knight (1921).

8) Vgl. auch Brandenburg u.a. (1975); Kamp u.a. (1977); Kamp u.a. (1978); Kirschbaum (1982); Plaschka (1986).

9) Beispielsweise als Ersatzkriterien für die ökonomische Tragfähigkeit der innovativen Idee und der Effizienz der Ideenabwicklung.

10) Vgl. z.B. Kamp (1978); Kürzinger u.a. (1978); Pütz u. Meyerhöfer (1982).

11) Vgl. etwa Strebel (1979); May (1981); Pütz u. Meyerhöfer (1982).

12) Vgl. z.B. Haarmann u. Stroetmann (1979).

13) Vgl. beispielsweise Berndts u. Harmsen (1985), S. 428 f.; Laub (1985), S. 89.

14) Vgl. hierzu die Literaturangaben bei den Fußnoten 10 und 11.

urteilung ihrer Vorteilhaftigkeit gegenüber alternativen Problemlösungen sowie deren Einfluß auf die ökonomische Tragfähigkeit neugegründeter Unternehmungen weitgehend unbeachtet (Tragfähigkeit der innovativen Idee).¹⁵⁾ Gleiches gilt sowohl für die Effizienzbeurteilung von Koordinationsformen für die organisatorisch-rechtliche Einbindung von materiellen und personellen Ressourcen, die für die Ideenverwirklichung notwendig ist, als auch für die Gestaltung von effizienten marktlichen Beziehungen zu den Kunden von innovativen Unternehmensgründungen (Effizienz der Unternehmensorganisation im Marktzusammenhang).

Die Beschäftigung mit diesen Aspekten der Unternehmensgründung ist aber sowohl für jene Institutionen, die sich mit der Beurteilung von Unternehmensneugründungen beschäftigen müssen, als auch für die innovativen Unternehmensgründer selbst von enormer Bedeutung. Anhand der folgenden Darstellung, die einerseits die Schwerpunkte der traditionellen Gründungsforschung und andererseits die in diesem Forschungsprojekt im Mittelpunkt stehenden Forschungsschwerpunkte zusammenfaßt, wird dies deutlich:

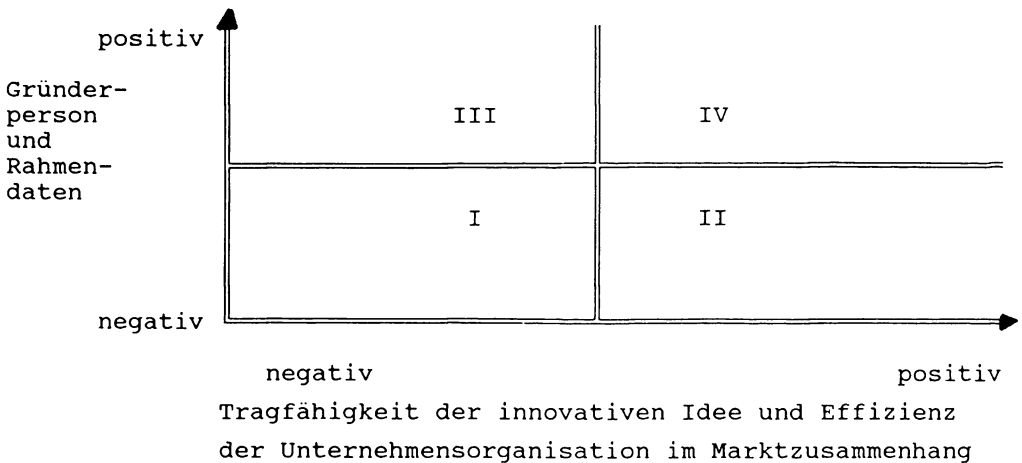


Abb. 1: Beurteilungstabelle für Gründungsprojekte

Bei der Berücksichtigung der Forschungsschwerpunkte der traditionellen Gründungsforschung und des vorliegenden Forschungsprojekts

15) Vgl. allerdings jüngst die Arbeit von Laub (1988); zum Stand der empirischen Gründungsforschung vgl. Müller-Böling (1983), S. 124 f.

ergibt sich eine Vier-Felder-Matrix, wenn man den beiden Schwerpunkten jeweils zwei Ausprägungen (positiv bzw. negativ) zuordnet. Die Einordnung eines Gründungsprojekts in eines dieser Felder ergibt verschiedene (Norm-) Strategien¹⁶⁾ im "Umgang" mit diesem Projekt:

Feld (Norm)-Strategie

- I Projekt nicht akzeptieren
- II Nach Möglichkeiten zur Verbesserung der Rahmenbedingungen suchen, um das Projekt in Feld IV zu "schieben":
- z.B. Einzug in ein Technologiezentrum, Aufnahme eines kaufmännisch versierten Partners
- III Nach Möglichkeiten zur Verbesserung der ökonomischen Tragfähigkeit der innovativen Gründung suchen, um das Projekt in Feld IV zu "schieben":
- z.B. Generierung von zusätzlichen Anwendungsmöglichkeiten der innovativen Idee
und/oder:
- effizientere organisatorisch-rechtliche Einbindung von materiellen und personellen Ressourcen bzw. Wahl anderer marktlicher Beziehungen zu den Abnehmern
- IV Projekt akzeptieren

Vor diesem Hintergrund ergibt sich die Bedeutung einer ökonomisch-theoretischen Analyse von innovativen Gründungsvorhaben, die nicht nur Rahmendaten und die Gründerperson, sondern insbesondere die innovative Idee und ihre organisatorische Verwirklichung in den Mittelpunkt ihres Forschungsinteresses stellt.

Aus diesen Überlegungen ist ersichtlich, daß eine Bereicherung der Gründungsforschung um eine theoriegeleitete Denkrichtung sowohl aus wissenschaftlicher als auch aus praktischer Sicht wünschenswert und notwendig ist.

¹⁶⁾ Vgl. zu grundsätzlichen Strategien der empirisch-theoretischen Gründungsforschung Müller-Böling (1984).

2. Überblick über den Gang der Untersuchung

Der vorliegende Forschungsbericht gliedert sich in einen theoretischen (Kap. I.), einen methodischen (Kap. II.) und einen empirischen Teil (Kap. III.).

Im theoretischen Teil der Arbeit (Kap. I.) wird die grundlegende ökonomisch-theoretische Basis für die empirische Untersuchung verdeutlicht. Ausgehend von einer kritischen Betrachtung der statischen neoklassischen Gleichgewichtstheorie werden dynamische und prozeßtheoretisch fundierte Grundlagen erarbeitet und deren Relevanz für die Untersuchungsperspektive aufgezeigt (Kap. I./1.). Bei der Kritik der statischen Gleichgewichtstheorie handelt es sich nicht um die "übliche Polemik" gegen die Neoklassik. Aus den Erklärungsdefiziten des neoklassischen Gleichgewichtsdenkens lassen sich vielmehr weitergehende Überlegungen ableiten. Sie münden in eine prozeßorientierte Betrachtung der Entstehung innovativer Unternehmen und betonen das findige unternehmerische Element im Marktprozeß. Die sogenannte Österreichische Schule, in der insbesondere Kirzner das koordinierende und arbitragierende Unternehmertum heraushebt, bildet hierfür die theoretische Ausgangsbasis. Auf einer solchen Basis lassen sich unmittelbare Beziehungen zwischen dem findigen unternehmerischen Element im Marktprozeß und transaktionskostentheoretischen Ansätzen herausarbeiten und deren Bedeutung im Gründungszusammenhang aufzeigen.

Anschließend erfolgt eine ökonomisch-theoretische Analyse des Gründungsprozesses innovativer Unternehmen (Kap. I./2.). Hierbei werden drei zentrale Einflußgrößen des Gründungsprozesses besonders beleuchtet:

1. das findige Unternehmertum, das sich im Gründungszusammenhang in der Person des Unternehmensgründers konkretisiert (Kap. I./2.1.),
2. die Gründungsidee, die den Ausgangspunkt einer innovativen Unternehmensgründung bildet (Kap. I./2.2.),
3. die Gründungsorganisation, die neben der unternehmensinternen besonders die Organisation der marktlichen Beziehungen zu den Marktpartnern auf der Beschaffungs- und Abnehmerseite

beinhaltet (Unternehmungsorganisation im Marktzusammenhang, Kap. I./2.3.).

Bei der Analyse des Unternehmertums werden unterschiedliche unternehmerische Eigenschaften identifiziert, denen für die Gründung einer innovativen Unternehmung hohe ökonomische Bedeutung zugeordnet werden muß. Hierbei ergeben sich Analogien zu den Phasenmodellen, in denen der Innovationsprozeß typischerweise dargestellt wird.

Neben der Person des Unternehmers bildet die innovative Idee, die einer Unternehmensgründung vorausgeht, die zweite Einflußgröße der ökonomischen Analyse innovativer Unternehmensgründungen. In einem weiteren Gliederungspunkt wird daher neben der Diskussion des Innovationsbegriffs eine ökonomisch-theoretische Perspektive aufgezeigt, vor deren Hintergrund innovative Ideen im dynamischen Marktprozeß ökonomisch bewertet werden können. Diese Sichtweise wird ergeben, daß eine ökonomische Analyse innovativer Gründungs-ideen neben den traditionell untersuchten Produktionskosten besonders auch Transaktionskosten berücksichtigen muß, die bei Tragfähigkeitsbeurteilungen von Innovationen in der Vergangenheit entweder unbeachtet blieben oder nur implizit in die Analyse einbezogen wurden.

In einem weiteren Unterabschnitt wird schließlich für die Abwicklung der Ideenverwirklichung bzw. die Gründungsorganisation im Marktzusammenhang als dritte Determinante der ökonomischen Analyse innovativer unternehmerischer Aktivitäten eine ökonomisch-theoretische Basis entwickelt. Auch in diesem Zusammenhang wird sich die Berücksichtigung transaktionskostentheoretischer Erklärungsansätze als sehr fruchtbar erweisen. Denn für die Koordination der für die Gründung einer innovativen Unternehmung notwendigen Ressourcen fallen spezifische Kosten, Transaktionskosten, an. Findiges und innovatives Unternehmertum muß aus dieser Perspektive stets danach streben, sowohl die bei der Unternehmensgründung anfallenden Transaktionskosten möglichst gering zu halten als auch die für die Verwirklichung einer innovativen Idee notwendigen Ressourcen möglichst transaktionskostengünstig einzubinden und zugleich möglichst transaktionskostengünstige marktliche Beziehungen zu den Abnehmern aufzubauen.

In einem weiteren Gliederungspunkt (Kap. I./2.4.) wird schließlich der Gründungsprozeß im institutionellen Zusammenhang dargestellt. Auch dieser Bereich läßt sich transaktionskostentheoretisch analysieren. Er bildet jedoch für die empirische Untersuchung nur noch eine untergeordnete Rolle.

Auf der Grundlage des entwickelten theoretischen Bezugsrahmens werden schließlich theoretisch fundierte Forschungsfragen abgeleitet, die im Zentrum des empirischen Teils des Forschungsprojekts standen.

Kapitel II verdeutlicht die methodische Anlage der empirischen Untersuchung. Hier werden das Vorgehen bei der Voruntersuchung, der Zugang zum empirischen Feld, die Stichprobe, die Erhebungsmethode und in einer kurzen Form die statistischen Auswertungsmethoden beschrieben. Ein Hauptaugenmerk des methodischen Vorgehens gilt schließlich der Erfolgsbeurteilung innovativer Gründungen. Ein Hauptziel des Forschungsprojekts ist die ökonomische Beurteilung innovativer unternehmerischer Aktivitäten im Gründungszusammenhang. Hierzu gehört auch die Ableitung von ökonomischen "Erfolgsfaktoren" besonders erfolgreicher innovativer Gründungen. Deshalb besteht die Notwendigkeit einer Erfolgsgrennung der untersuchten Gründungen. Dazu wurden die untersuchten Unternehmen anhand zahlreicher ex-post-Indikatoren und eines differenzierten Selektionsverfahrens in eine Gruppe von sehr erfolgreichen und eine Gruppe von weniger erfolgreichen Unternehmen getrennt.

Dem methodischen Teil der Arbeit schließt sich die Darstellung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung an (Kap. III.). Die Präsentation der empirischen Untersuchungsergebnisse wird systematisch anhand der drei unterschiedenen Einflußgrößen, Gründerperson, Gründungsidee und Unternehmensorganisation im Marktzusammenhang vorgenommen. Ein Hauptgewicht liegt hierbei in der Ableitung kritischer "Erfolgsfaktoren" innovativer Unternehmensgründungen. Implikationen für Theorie und Praxis werden herausgearbeitet. Übergeordnete Erklärungsansätze für die empirischen Ergebnisse werden vor einem ökonomisch-theoretischen Hintergrund diskutiert und theoriegeleitete und empirisch gehaltvolle Gestaltungsempfehlungen für die Praxis erarbeitet.

I. Theoretische Grundlagen

Dieses Kapitel versucht, eine ökonomisch-theoretische Basis für die empirische Analyse innovativer Unternehmensgründungen¹⁷⁾ zu entwickeln. Das Vorgehen stützt sich auf eine fruchtbare Kritik der neoklassischen Auffassung sowie auf erweiternde und konkurrierende Ansätze. Die Darstellungen zur Frage der Unternehmensentstehung führen von der neoklassischen Gleichgewichtstheorie zum prozeßorientierten Austrianismus unter besonderer Berücksichtigung des Transaktionskostenansatzes. Darauf aufbauend lassen sich verschiedene empirische Forschungsfragen für die ökonomische Analyse innovativer Gründungsvorhaben gewinnen.

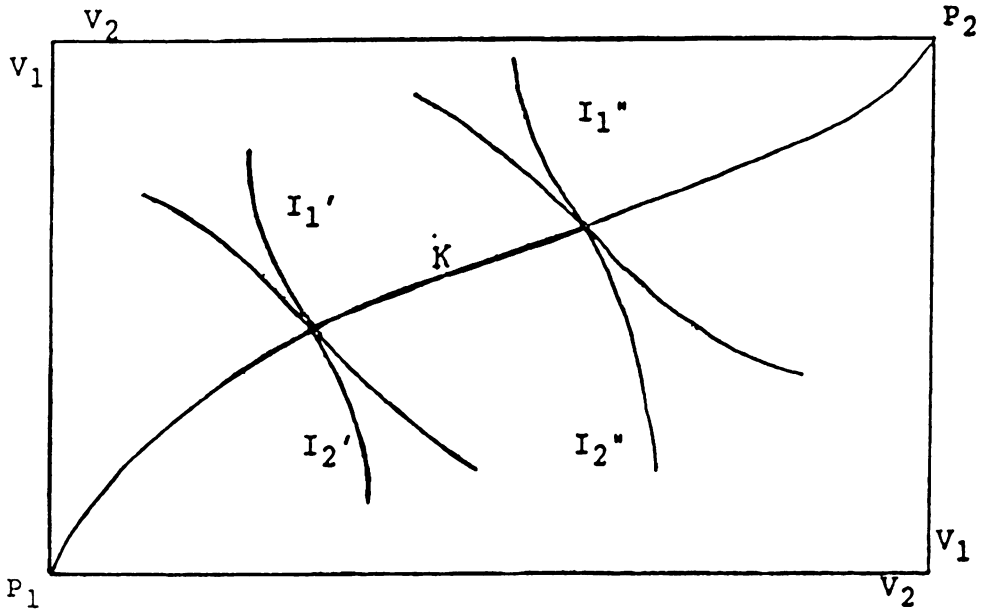
1. Unternehmensentstehung: Vom statischen neoklassischen Gleichgewichtsdenken zum prozeßorientierten Austrianismus unter Berücksichtigung von Transaktionskosten

Obgleich der Begriff Unternehmens-"entstehung" einen prozeßhaften Charakter suggeriert und damit schon im vorhinein in einer Spannungsbeziehung zu einer statischen Betrachtungsweise steht, erscheint uns ein Rückgriff auf das statische neoklassische Gleichgewichtsdenken sinnvoll. Einerseits besitzen (statische) Gleichgewichtsvorstellungen eine universelle Anwendbarkeit und üben für viele Forschungsfragen - auch im Innovations- und Gründungsbereich - eine erhebliche Anziehungskraft aus; andererseits können aus dem heuristischen Potential der Erklärungsdefizite des statischen Gleichgewichtsmodells und durch den Übergang zu einer realitätsnäheren und dynamischen Betrachtungsweise erste Einblicke in die Bedingungen der Entstehung von innovativem Unternehmertum und innovativen Unternehmen gewonnen werden.

17) Im folgenden werden die Begriffe Gründungsunternehmen und Unternehmensgründung synonym behandelt; vgl. hierzu auch Schneider Dietram (1988), S. 111 - 113; zu einer systematischen Unterscheidung dieser Begriffe vgl. z.B. Klandt (1984), S. 25 - 34; zu einer Abgrenzung traditioneller und innovativer Unternehmensgründungen vgl. Laub (1988), S. 14 - 22.

1.1. Konkurrenzgleichgewicht als Darstellungsbeispiel für das Gleichgewichtsdenken

Das Konkurrenzgleichgewicht ist als ein Optimalzustand anzusehen, bei dem der Nutzen keines Wirtschaftssubjektes gesteigert werden kann, ohne gleichzeitig den Nutzen eines anderen Wirtschaftssubjektes zu vermindern.¹⁸⁾ In der bekannten Edgeworthbox (nach Francis Y. Edgeworth) läßt sich dieser Sachverhalt beispielhaft beschreiben (vgl. Abb. 2):¹⁹⁾



P_i = Tauschpartner i

V_j = Tauschgüter j

K = Kontraktkurve

I_i = Indifferenzkurve von
Tauschpartner i

Abb. 2: Konkurrenzgleichgewicht

Sogenannte pareto-optimale Punkte ergeben sich überall dort, wo sich die Indifferenzkurven der Tauschpartner (I_i) tangieren. In diesen Punkten ist die Grenzrate der Substitution gleich dem rezi-

18) Vgl. z.B. Schumann (1984), S. 206.

19) Vgl. z.B. von Böventer (1986), S. 281 - 292. Auf diese Darstellungsweise wird z.B. in der Preistheorie und Wohlfahrtsökonomik zurückgegriffen, vgl. hierzu z.B. Geigant u.a. (1983), S. 380 f.

proken Preisverhältnis;²⁰⁾ durch die Verbindung dieser Tangentialpunkte zu einer Kurve ergibt sich die Kontraktkurve.²¹⁾ Sie bezeichnet die Gesamtheit aller pareto-optimalen Punkte in einer Edgeworthbox und hängt von den Nutzenfunktionen der Tauschpartner ab.²²⁾ Welcher pareto-optimale Tauschpunkt letztlich im konkreten Fall realisiert wird, determiniert zunächst die Ausgangsverteilung (z_0), die den tauschrelevanten Bereich (Transaktionslinie) bestimmt. Unterstellt sei folgende Situation (vgl. Abb. 3):²³⁾

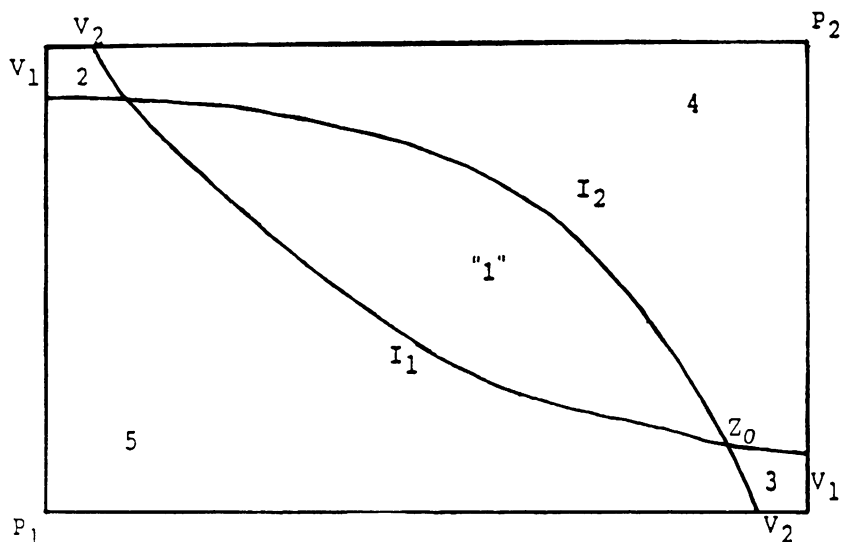


Abb. 3: Transaktionslinie in der Edgeworthbox

In diesem Fall spenden den Tauschpartnern (P_i) Tauschorte in "1" höhere Nutzen als Tauschorte in den anderen Bereichen (2,3,4,5); eine Bewegung von z_0 in Richtung "1" ist zu erwarten und wirkt nutzensteigernd. Es wird dann so lange getauscht, bis sich ein pareto-optimaler Endzustand eingestellt hat, der im Beispielsfall der Abb. 3 in der von den Indifferenzkurven erzeugten Linse ("1") liegt.²⁴⁾

Ausgehend von der Ausgangsverteilung (z_0) können die Tauschakte (transaktions-) kostenlos durchgeführt werden. Die Tauschpartner

20) Vgl. z.B. Schumann (1984), S. 204.

21) Vgl. z.B. Geigant u.a. (1983), S. 380 f.

22) Vgl. z.B. Schumann (1984), S. 206.

23) Vgl. zu dieser Art der Darstellung z.B. von Böventer (1986), S. 282.

24) Vgl. z.B. von Böventer (1986), S. 286 - 289.

haben vollständige Information über das Preissystem, das sie als Koordinationsmechanismus nutzen.²⁵⁾ Der gesamte Markt wird zu Gleichgewichtspreisen und -mengen geräumt. Die Gesamtbestände der tauschrelevanten Güter können zur Bedürfnisbefriedigung genutzt werden. Es ergeben sich die Nutzenfunktionen der Tauschpartner (P_i) durch:

$$U_i = f_i(v_{1i}; v_{2i})$$

Die Nutzenfunktion für die gesamte "Tauschgesellschaft" bei zwei Tauschpartnern (P_1, P_2) lautet:

$$U_g = f_1(v_{11}; v_{21}) + f_2(v_{12}; v_{22})$$

Im Modell des beschriebenen Konkurrenzgleichgewichts streben die Haushalte nach Nutzenmaximierung, während die Unternehmen das Ziel der Gewinnmaximierung verfolgen.²⁶⁾ Die Unternehmung als komplexe Institution wird darin nicht erklärt, sondern einer Produktionsfunktion gleichgesetzt.²⁷⁾ Den Funktionen des Unternehmers kommt im Konkurrenzgleichgewicht keine Bedeutung zu.²⁸⁾ So kann in dieser Modellwelt beispielsweise auf die arbitragierende und koordinierende Funktion des Unternehmers verzichtet werden, weil im Konkurrenzgleichgewicht aufgrund der Annahme vollkommenen Wissens Informationsasymmetrien ausgeschaltet sind und im Gleichgewicht bereits ein Koordinationsoptimum erreicht ist.²⁹⁾ Das Modell kann also keine Unternehmensentstehung beschreiben oder erklären, sondern es setzt voll informiert handelnde Wirtschaftssubjekte voraus. Das Problem, um das es in dieser Arbeit geht, bleibt ausgeklammert.

25) Vgl. z.B. Schumann (1984), S. 201 - 206.

26) Vgl. z.B. Schumann (1984), S. 224.

27) Vgl. hierzu z.B. Schneider Dieter (1985a), S. 44 f. u. S. 537 f.; Moss (1981), S. 9.

28) Vgl. z.B. Schneider Dieter (1987), S. 41 - 52. In der neoklassischen Theorie der Unternehmung wird der Unternehmer allenfalls durch die modellhafte Konstruktion des homo oeconomicus erfaßt, der in der Unternehmung als rationaler und alleiniger Entscheidungsträger auftritt. Die Begriffe Unternehmer und Unternehmung werden dabei mit identischen Vorstellungsinhalten verknüpft. Vgl. hierzu z.B. Blattner (1977b), S. 112 f.; Scheuing (1967), S. 651. Die Unternehmung wird undifferenziert betrachtet, und ihre Strukturen werden nicht näher untersucht. In dieser Konzeption ist sie eine "black box". Zu diesem Begriff vgl. z.B. Jensen u. Meckling (1976), S. 306 f.

29) Vgl. hierzu auch Windsperger (1983), S. 895.

1.2. Erklärungsdefizite und Darstellungslücken

Eine globale Kritik des am Beispiel des Konkurrenzgleichgewichts dargestellten Gleichgewichtskalküls neoklassischer Prägung (repräsentiert durch Pareto, Walras, usw.) stützt sich auf die hohe Realitätsferne ihrer Modellprämissen.³⁰⁾

Bereits im Rahmen der Ausführungen zum Konkurrenzgleichgewicht wurden Erklärungsdefizite offensichtlich. So ist der mathematische Existenzbeweis eines Gleichgewichts eine statische Zustandsbeschreibung und kennzeichnet daher eher einen idealisierten Ausnahmefall als die reale Alltagssituation, in der Ungleichgewichte, Informationsasymmetrien, unvollkommener Wettbewerb usw. die Regel bilden. Durch diese Merkmale läßt sich besonders die Situation im Gründungszusammenhang innovativer Unternehmen beschreiben: innovative Gründer von Unternehmen nutzen Ungleichgewichte aus und führen Gleichgewichte herbei, lösen gleichzeitig aber neue Ungleichgewichte aus;³¹⁾ Informationsasymmetrien bestehen besonders zwischen Innovatoren und den übrigen Wirtschaftssubjekten hinsichtlich der innovativen Produkte; und der Wettbewerb wird durch informatorische Ungleichverteilungen und Markteintrittsbarrieren beschränkt.

Die Annahmen des allgemeinen Gleichgewichtsmodells sind daher mit Situationen vergleichbar, "...welche man die Arrow-Debreu-Walras-Welt genannt hat, vielleicht um durch diese Namensgebung anzudeuten, daß sie auf gar keinen Fall die Welt beschreiben, in der wir leben."³²⁾ Durch die Prämisse einer unendlich schnellen Reaktionsfähigkeit der Wirtschaftssubjekte auf marginale mengeninduzierte Preisänderungen - Preissteigerung bei Überschußnachfrage, Preissenkung bei Angebotsüberschuß³³⁾ - werden die in der Realität angeregten allokatons- und tauschrelevanten Handlungen³⁴⁾ nicht

30) Zu einer kritischen Stellungnahme hinsichtlich der allgemeinen Gleichgewichtsanalyse vgl. z.B. Kaldor (1973); Kirzner (1978); Witt (1980); Streißler (1980).

31) Vgl. z.B. Peterson (1981), S. 68; Pennings (1982), S. 126 f.; Schneider Dietram (1988), S. 43 f.

32) Tietzel (1985), S. 125.

33) Zu einer edgeworthboxorientierten Darstellung dieses Mechanismus vgl. Schumann (1984) S. 202 - 204; von Böventer (1986), S. 281 - 285.

34) ... soweit sie durch marginale Preisänderungen überhaupt aktiviert werden...

näher beleuchtet. Gerade die Literatur zur Diffusion von Innovationen zeigt aber, daß die Adoption von Innovationen ein eher komplexer und zeitintensiver Prozeß ist.³⁵⁾

Auch die Frage nach der Preisbildung für Produkte, die erstmalig auf den Markt kommen, wird nicht gestellt. Besonders im Zusammenhang mit dem Entstehungsphänomen innovativer Unternehmen ist aber zu beachten, daß Innovationen erstmalig und singulär und nicht in Mengen, an die sich Wirtschaftssubjekte automatisch anpassen, auftauchen und irgendwer für sie Preise erstmalig setzen oder aushandeln muß, bevor sie überhaupt getauscht werden können.³⁶⁾

Tauschprozesse werden in der "Arrow-Debreu-Walras-Welt" als kostenlos unterstellt. Der Gütertransfer zwischen Wirtschaftssubjekten löst jedoch in der Realität erhebliche Kosten aus; man nennt sie Transaktionskosten: es entstehen Kosten für die Suche nach Tauschpartnern (Such- und Anbahnungskosten), die Abschlüsse von Verträgen (Vertrags- und Vereinbarungskosten) und die Abwicklung der Vertragsbeziehungen (Kontroll- und Anpassungskosten)³⁷⁾. Diese Kosten fallen im verstärkten Ausmaß beim Transfer von innovativen Gütern an, weil hier sehr hohe Informationsprobleme bestehen, welche die Transaktionskosten erheblich beeinflussen.

Mit zunehmenden Informationsproblemen (z.B. bezüglich der Qualität der Innovation und der Seriosität der Tauschpartner) bedarf ein Gütertransfer zunehmender Inspektionsanstrengungen³⁸⁾, und der Preis bildet immer weniger einen validen Knappheitsindikator bzw. eine zuverlässige Informationsquelle für die Leistungen, die getauscht werden sollen. Durch die kostenlose Inanspruchnahme der Figur des Auktionators, der die vorläufigen Preise verkündet und die nutzenmaximalen Angebots- und Nachfragemengen der Wirtschaftssubjekte entgegennimmt³⁹⁾, werden dagegen in den Gleichge-

35) Vgl. z.B. Pfeiffer u. Bischoff (1974), S. 136; Thom (1980), S. 48 f.; Brose (1982), S. 44 u. S. 51; Rogers (1983); Schmeisser (1986), S. 19.

36) Vgl. z.B. Schneider Dietram (1988), S. 16.

37) Zu dieser Definition von Transaktionskosten vgl. Picot (1982), S. 268 - 273.

38) Vgl. z.B. Akerlof (1970).

39) Vgl. hierzu Kunz (1985), S. 28 f.

wichtsmodellen in der Manier eines Ökonomisierers⁴⁰⁾ die optimalen Gleichgewichtspreise und -mengen in Sekundenschnelle und ohne Ressourcenaufwand berechnet. Von transaktionskostenintensiven allokativen Anpassungsprozessen der Wirtschaftssubjekte als Folge von Marktänderungen, die durch innovative Güter ausgelöst werden, wird ebenso abstrahiert, wie von indifferentem Beharrungsvermögen und geringem tauschaktivierenden Anregungspotential marginaler Preisveränderungen. Insbesondere vor dem Hintergrund des Innovationsphänomens ist zu bezweifeln, ob marginale Preisveränderungen das Käuferverhalten in Bezug auf innovative Güter überhaupt beeinflussen können.

Durch die theoretische Figur des Auktionators wird schließlich der Marktprozeß "entpersonifiziert". Auch die Arbitrageaktivitäten findiger Unternehmer⁴¹⁾, welche Koordinationslücken und Preisdiskrepanzen gewinnbringend ausnutzen und deren Erosion herbeiführen, bleiben unberücksichtigt. In einer Welt, in der vollkommene Information⁴²⁾ herrscht, unterbleiben Koordinationsdiskrepanzen in den Wirtschaftsplänen der Marktteilnehmer. Die Untersuchung findigen und innovativen Unternehmertums ist nicht notwendig. "It (die neoklassische Gleichgewichtstheorie, Anm. d. Verf.) presents a view of the market which has no room for the entrepreneur".⁴³⁾

Da in der traditionellen mikroökonomischen Gleichgewichtsanalyse von vollkommenem Wissen ausgegangen wird und die Preise für die Marktteilnehmer als valide "Informationsstatistik" im von Hayek'schen Sinne⁴⁴⁾ "... die Knappheit und soziale Bewertung aller Güter reflektieren",⁴⁵⁾ entstehen keine Kosten der Informationsbeschaffung und -verarbeitung hinsichtlich der tauschrelevanten Gü-

40) Zu diesem Begriff vgl. z.B. Wegehenkel (1981), S. 25 - 27 u. S. 31 - 35.

41) Zum Begriff des findigen Unternehmers vgl. z.B. Kirzner (1978), S. 28; Kunz (1985), S. 78 f.; Schneider Dietram (1988), S. 57 - 110.

42) Im Rahmen der Informationsökonomik wird zwar versucht, diese Annahme des allgemeinen Gleichgewichts aufzugeben und durch Suchstrategien usw. zu ersetzen; dieses Vorgehen ist aber starker Kritik ausgesetzt worden vgl. Kunz (1985), S. 33 - 52 und die dort angegebene Literatur.

43) Casson (1982), S. 12; vgl. hierzu auch Minkes u. Foxall (1980), S. 296.

44) Vgl. von Hayek (1945).

45) Tietzel (1985), S. 125.

ter und der zugrundeliegenden Märkte.⁴⁶⁾ Aufgrund der auf vollkommenem Wissen aufbauenden Sicherheit "... gibt es weder Bedarf, noch die Möglichkeit, Informationskosten durch Normen- und Institutionenneubildung einzusparen."⁴⁷⁾ Wie aber bereits Coase eindrucksvoll feststellte,⁴⁸⁾ ist die Benutzung des Preissystems als Koordinierungsinstrument nicht kostenlos: "... there is a cost of using the price mechanism. The most obvious cost of organizing production through price mechanism is that of discovering what the relevant prices are."⁴⁹⁾

Gibt man somit die im neoklassischen Gleichgewichtsdanken verhaftete Prämisse vollständiger Information zugunsten einer realitätsnäheren Sichtweise auf, scheint der Weg für die Emergenzerklärung von - u.a. Unsicherheiten absorbierenden - Institutionenneubildungen geebnet. Die Entstehung von Institutionen (z.B. Normen, Rechte, Verträge, Organisationsstrukturen, Unternehmen) hat ihre Ursache im menschlichen Bedarf nach der Reduzierung von Unsicherheiten und damit von Informationsproblemen bzw. Transaktionskosten.⁵⁰⁾

Eine der Realität mehr entsprechende Perspektive ist auch im Hinblick auf die im statischen neoklassischen Gleichgewichtsdanken vereinfachte Interpretation der Unternehmung notwendig. Denn die Komplexität einer Unternehmung wird dort auf eine aus den Komponenten Kapital und Arbeit zusammengesetzte Produktionsfunktion reduziert. Sie berücksichtigt lediglich die physische Leistungserstellung (Produktionskosten), läßt aber dispositive Koordinierungs- und Organisationsleistungen (Transaktionskosten) unbeach-

46) Die modifizierte Sichtweise des Property-Rights-Ansatzes macht dagegen die bei der Übertragung von Gütern und Rechten anfallenden Kosten (Transaktionskosten) zum Mittelpunkt ihres Wissenschaftsprogramms. Zum Property-Rights-Ansatz vgl. z.B. Alchian (1965); Demsetz (1967); Furubotn u. Pejovich (1972); Alchian u. Demsetz (1972); sowie als deutschsprachige Übersichtsartikel Picot (1981); Meyer (1983); Gäfgen (1984); Tietzel (1985).

47) Kunz (1985), S. 31.

48) Vgl. Coase (1937).

49) Coase (1937), S. 390.

50) Vgl. z.B. Kunz (1985), S. 71 - 133; Tietzel (1985), S. 161 - 166; vgl. z.B. auch Simon (1965) in Bezug auf die Entstehung von Hierarchien; ähnlich Schneider Dietram (1988), S. 17 u. S. 199 - 202.

tet⁵¹⁾ und behandelt den technischen Fortschritt als exogene Variable.⁵²⁾

Eine Abkoppelung von den realitätsfernen Voraussetzungen der Gleichgewichtstheorie wird auch von Seiten der theoriegeleiteten Innovationsliteratur gefordert.⁵³⁾ Es wird der Vorwurf erhoben, daß die Dominanz der gleichgewichtstheoretischen walrasianischen Tradition die Entwicklung einer ökonomischen Theorie der Innovation in der Vergangenheit behindert hätte: "Innovationsprozesse, die durch unvollkommene Informationen und lang anhaltende Anpassungsprozesse gekennzeichnet sind, in deren Verlauf Wirtschaftssubjekte Informationen erwerben, neu interpretieren und verbreiten, können nicht im Rahmen von Gleichgewichtstheorien entwickelt werden."⁵⁴⁾ Ähnlich argumentiert Röpke: "Die ... Hilflosigkeit der neoklassisch-gleichgewichtsanalytischen Ansätze offenbart sich schnell, wenn man versucht, mit ihrer Hilfe Neuerungsprozesse zu erklären."⁵⁵⁾

Die traditionelle Sichtweise der statischen neoklassischen Gleichgewichtstheorie kann vor diesem Hintergrund zur ökonomischen Erklärung und Analyse innovativer unternehmerischer Aktivitäten und innovativer Unternehmensgründungen keine adäquate Betrachtungsperspektive bieten und bildet keinen geeigneten theoretischen Bezugsrahmen für diese Untersuchung.

Allerdings lassen sich verschiedene Instrumente der mikroökonomischen Gleichgewichtsanalyse zur Untersuchung derartiger Prozesse heranziehen. Dies wird sich in den folgenden Abschnitten zeigen.

51) Andererseits liegt das Hauptinteresse der neoklassischen Theorie nicht in der Beschreibung von internen Koordinierungs- und Organisationsprozessen, sondern in der Darstellung der Wirkungsweise des Preismechanismus. Vgl. hierzu z.B. Demsetz (1983), S. 377; ähnlich Machlup (1967).

52) Vgl. hierzu und zu Ausnahmen Fleischmann (1972), S. 31 f.

53) Vgl. Röpke (1977); Gerybadze (1982), S. 6 - 9; ähnlich Witt (1987b) in Bezug auf die evolutorische Ökonomik.

54) Gerybadze (1982), S. 7; vgl. hierzu auch Fleischmann (1972), S. 31 - 44.

55) Röpke (1977), S. 1.

1.3. Bedeutung einer ungleichgewichtsorientierten und prozeßtheoretischen Betrachtung

Die ablehnende Haltung gegenüber der allgemeinen Gleichgewichtstheorie für die Entwicklung eines theoretischen Bezugsrahmens zur Analyse innovativer unternehmerischer Aktivitäten ergibt sich aus der aufgezeigten Tatsache, daß ökonomische Handlungen stets in dynamische, prozeßhafte und von unvollkommenem Wissen begleitete Marktprozesse eingebettet sind. Darüber hinaus bedürfen die schablonenhaften Fertigkeiten des Ökonomisierers in einer dynamischen Wirtschaftswelt - fern vom Gleichgewicht - der Findigkeit des unternehmerischen Elements⁵⁶⁾.

Die aus dem Wirtschaftsablauf resultierenden Unabgestimmtheiten und Ungleichgewichte bilden gleichsam die Entstehungsvoraussetzungen innovativer unternehmerischer Aktivitäten. So ist die Lebensfähigkeit des arbitragierenden Unternehmertums mit dem Auftreten und Verschwinden von Transaktionslinsen und den hierdurch angezeigten Gewinnmöglichkeiten verknüpft. Werden diese Gewinnmöglichkeiten genutzt und treten zudem Arbitrageunternehmer zueinander in Konkurrenz,⁵⁷⁾ tritt im Laufe des Marktprozesses eine Erosion der Gewinnmöglichkeiten ein.

Die dem Marktprozeß inhärenten Ungleichgewichte und Informationsdefizite machen das Marktsystem andererseits aufnahmebereit für Normen- und Institutionenneubildungen, durch die im Laufe der Zeit Informationen stabilisiert, Unsicherheiten abgebaut und schließlich der Abbau von Informations- und Transaktionskosten erleichtert wird.⁵⁸⁾ Gleichzeitig unterliegen diese Ordnung bildenden Mechanismen in der Realität einem wettbewerblichen Selektionsprozeß.⁵⁹⁾

Die Bedeutung der dynamischen und prozeßorientierten Sichtweise zeigt sich besonders vor dem Hintergrund der Innovations- und Gründungsproblematik. Innovative Ideen unterliegen in der Regel

56) Vgl. hierzu auch Michaelis (1985), S. 171.

57) Vgl. z.B. Reekie (1984), S. 88 f.

58) Vgl. z.B. Kunz (1985), S. 149 f.

59) Vgl. z.B. Tietzel (1985), S. 133 f. und die dort angegebene Literatur.

einem Entstehungsprozeß; im Marktprozeß erfahren sie dann eine Adoption, Imitation, Diffusion oder Ablehnung; dieser Innovationsablauf ist nur im Rahmen prozeßtheoretischer Analysen adäquat abbildbar, da Innovationen im Auf und Nieder des geschwehnthaften Wirtschaftsprozesses zu implementieren sind und sich auf evolvierenden Märkten durchsetzen und bewähren müssen.

Andererseits müssen sich neuentstehende innovative Unternehmen sowohl im intraorganisatorischen Bereich, aber besonders auch im interorganisatorischen und marktlichen Rahmen eine angemessene Beschaffungs-, Produktions- und Absatzorganisation aufbauen oder müssen sich in bereits vorhandene Strukturen integrieren und dort behaupten. So besteht nicht nur ein Zusammenhang zwischen dynamischen und ungleichgewichtsbehafteten Marktveränderungen und der Entstehung (und dem Niedergang) von Unternehmen⁶⁰), sondern auch die Entstehung innovativer Unternehmen selbst ist ein Prozeß, in dem findige Unternehmer neue Organisationsformen finden⁶¹) und die Unternehmensgrenzen stabilisieren müssen.

Welche Vorstellungsinhalte mit dem Begriff der Prozeßtheorie konkret verbunden werden, ist verglichen mit der statischen Gleichgewichtstheorie ungleich schwerer zu vermitteln, da die Prozeßtheorie einer formallogischen mathematischen Kalkülisierung kaum zugänglich ist. Vielmehr ist sie als eine sensibilitätsschaffende Verstehenslehre hinsichtlich des geschwehnthaften, interaktiven und wettbewerblichen Wirtschaftsprozesses aufzufassen.

Die Prozeßtheorie läßt sich im Überblick durch folgende Merkmale kennzeichnen:

- Informationsdefizite der Wirtschaftssubjekte werden ausdrücklich in die Analyse miteinbezogen.
- Die aus Informationsdefiziten resultierende geringe Transparenz von Markttransaktionen und Ungleichgewichtssituationen werden hervorgehoben.

60) Vgl. z.B. Pennings (1980), S. 150; Wholey u. Brittain (1986).

61) Vgl. z.B. Albach (1979), S. 547 - 549; Hunsdiek (1987), S. 120 - 160.

- Unvollkommenes Wissen und Ungleichverteilung der Information werden als Ursache der Dynamik von Wirtschaftsprozessen interpretiert.
- Der Prozeßcharakter wirtschaftlicher Abläufe wird als Voraussetzung für die Entdeckung von Gewinngelegenheiten angesehen.
- Nicht die statischen Gleichgewichtsbedingungen, sondern der geschehnishafte Prozeß zum Gleichgewicht (das freilich nie erreicht wird) steht im Untersuchungsmittelpunkt.
- Eine mathematisch orientierte modellhafte Erfassung dynamischer Prozesse unterbleibt weitgehend; dafür wird insgesamt aber eine realitätsnähere Betrachtung erlangt.

1.4. Sichtweise der österreichischen Schule

Die Sichtweise der österreichischen Schule⁶³⁾ ist untrennbar verknüpft mit dem Vorstellungsinhalt der Prozeßtheorie, wie er oben beschrieben wurde. Sie weist ähnliche Strukturen auf.

Die Kritik an den allgemeinen Gleichgewichtsmodellen ist offensichtlich. Die mathematische Errechnung des Tauschorts, in dem die marginalen Substitutionsraten gleich sind, ist nicht das untersuchungsrelevante Problem der österreichischen Schule, da über die hierfür notwendigen Daten in der Realität kein Wissen vorliegt.⁶⁴⁾ Ökonomische Problemstellungen entwickeln sich vielmehr immer erst aus der Konsequenz, daß im Verlaufe des Marktprozesses Änderungen eintreten.⁶⁵⁾

Im Marktprozeß wird mit dem unternehmerischen Element, "... das jedem menschlichen Verhalten innewohnt,"⁶⁶⁾ gleichzeitig der "...

63) Zur österreichischen Schule vgl. z.B. Hayek (1969); Shackle (1973); Lachmann (1976); Kirzner (1978), (1979), (1984); Shand (1984); Lachmann (1986); Smith (1986); zu den älteren Vertretern vgl. z.B. Schumpeter (1928); (1952); Mises (1940).

64) Vgl. von Hayek (1945), S. 519.

65) Vgl. von Hayek (1945), S. 523.

66) von Mises (1940), S. 248.

Aspekt der Unsicherheit, die jedem Handeln innewohnt",⁶⁶⁾ bzw. die Existenz unvollkommenen menschlichen Wissens⁶⁷⁾ sowie die mangelnde Kommunikation zwischen den Märkten betont.⁶⁸⁾ Hierdurch können Ressourcen suboptimalen Verwendungsarten zugeführt werden. Durch die hieraus entstehenden Koordinationslücken und Transaktionslinsen ergeben sich für findige Unternehmer Arbitragegelegenheiten, in denen Kirzner Anreize für wirtschaftliche Aktivitäten im Wettbewerbsprozeß sieht.⁶⁹⁾ Suboptimal allozierte Ressourcen werden durch findige Unternehmer in als überlegen wahrgenommene Verwendungsarten gelenkt - z.B. im Rahmen einer innovativen Unternehmensgründung zur Erstellung neuartiger Güter.

Hayek charakterisiert den Wettbewerbsprozeß als Entdeckungsverfahren⁷⁰⁾ und kritisiert gleichzeitig das Konzept des vollkommenen Wettbewerbs, das als Idealbild eigentlich keine realen Wettbewerbsprozesse mehr zulasse.⁷¹⁾ Wettbewerb ist nach Hayek vielmehr ein sozialer Prozeß der Entdeckung und marktlichen Verwertung neuen Wissens. Wettbewerb wird danach durch ständige Informationsströme zwischen Wirtschaftssubjekten aufrechterhalten. Durch den "Test" von Innovationen am Markt wird neues Wissen, das in seiner Entstehungsphase sehr subjektiven Charakter hat⁷²⁾, an den Bedingungen realer Marktverhältnisse gemessen, und ein intra- und interpersonaler Erkenntnisprozeß wird ausgelöst.⁷³⁾

Schließlich ist Schumpeter zu nennen, der im Unternehmer die treibende Kraft für die ständigen Erneuerungsaktivitäten sieht, welche den laufenden Prozeß der schöpferischen Zerstörung in Gang halten.⁷⁴⁾

Gesamtwirtschaftlich betrachtet vollzieht der Unternehmer nach Schumpeter den Übergang von einem gegebenen Zustand der Volks-

66) von Mises (1940), S. 246.

67) Vgl. z.B. von Hayek (1975); von Hayek (1980), S. 28.

68) Vgl. Kirzner (1978), S. 53 und S. 69.

69) Vgl. Kirzner (1978), S. 14.

70) Vgl. von Hayek (1969), S. 249.

71) Vgl. von Hayek (1969), S. 254.

72) Man denke z.B. an einen Erfinder, der eine bestimmte Produkt- oder Verfahrensidee verfolgt, über die nur er Wissen hat. Wo möglich hat er nur eine subjektive Fiktion und glaubt lediglich, eine markttragfähige und innovative Idee zu besitzen.

73) Vgl. z.B. Schneider Dietram (1988), S. 104 - 111.

74) Vgl. Schumpeter (1952), S. 99 - 110.

wirtschaft zu einem anderen. Dabei gilt es, unter den jeweils gegebenen Verhältnissen des Wirtschaftslebens neue Möglichkeiten zu erkennen und durchzusetzen, wobei immer eine andere als die bisherige Verwendung "nationaler Produktivkräfte"⁷⁵⁾ angestrebt wird.

Ein wesentliches Kriterium des Unternehmers ist die Übernahme einer Führerfunktion⁷⁶⁾ auf dem Gebiet der Wirtschaft. Sie ist weniger durch die Konzeption neuer Ideen, als vielmehr durch die praktische Initiative, wie beispielsweise die Durchsetzung von Entscheidungen, gekennzeichnet.

Aus der Charakterisierung der Unternehmerfunktion leitet Schumpeter folgende unternehmerspezifische Aufgaben ab:⁷⁷⁾

1. Erzeugung und Durchsetzung neuer Produkte oder neuer Qualitäten von Produkten
2. Einführung neuer Produktionsmethoden
3. Schaffung neuer Organisationen
4. Erschließung neuer Arbeitsmärkte
5. Erschließung neuer Bezugsquellen

Allen Aufgabestellungen gemein ist der Neuheitsgrad und die damit verbundenen endogenen und exogenen Widerstände, die überwunden werden müssen. In diesem Zusammenhang bedient sich der Unternehmer der Unternehmung als Durchsetzungsinstrument zur Realisierung neuer Kombinationen und schöpferischer Prozesse.⁷⁸⁾

In dieser prozeßtheoretischen Konzeption ist der Wettbewerb daher weniger eine Marktform (z.B. des Polypols), sondern ein ständiger konkurrenzhafter Prozeß von Erneuerungsaktivitäten.

Insgesamt erfährt die Prozeßtheorie somit durch die Repräsentanten der Österreichischen Schule eine "Personifizierung".

75) Schumpeter (1928), S. 483.

76) Vgl. Schumpeter (1928), S. 482.

77) Vgl. Schumpeter (1942), S. 132; vgl. hierzu auch die Darstellungen von Albach (1979).

78) Vgl. Schumpeter (1952), S. 111.

1.5. Prozeßorientiertes Denken und strategische Planung

Daß die statischen mikroökonomisch fundierten Gleichgewichtsmodelle keinen Bezugsrahmen für die strategische Unternehmensplanung bieten, wird allgemein akzeptiert.⁷⁹⁾ Allerdings gibt es deutliche Zusammenhänge zwischen dem prozeßorientierten Denken und der strategischen Planung sowohl auf inhaltlicher wie auf methodologischer Ebene, worauf in der Literatur nur vereinzelt hingewiesen wird.

In inhaltlicher Hinsicht bestehen zunächst aufgrund eines prozeßhaften und koevolvierenden Verhältnisses zwischen der Unternehmensumwelt und der Unternehmung als offenem System Überschneidungsbereiche.⁸⁰⁾ Im prozeßtheoretischen Denken unterliegen die Konstellationen der Unternehmensumwelt ständigen Veränderungsprozessen, aus denen sich (Gewinn-) Gelegenheiten und (Verlust-) Gefahren für die Erreichung der Unternehmensziele ableiten lassen. Um hierfür einen ausreichenden Reaktionsspielraum zu sichern, ist im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung Sensibilität hinsichtlich schwacher Signale erforderlich⁸¹⁾ sowie die gedankliche Vorwegnahme bzw. Prognose potentieller Markt- und Umweltveränderungen notwendig.⁸²⁾ In diesem Zusammenhang kann beispielsweise die Installierung eines strategischen Frühaufklärungssystems zur Antizipation typischer abbaubarer Transaktionskostenpegel, Koordinationslücken und somit zur Früherkennung von Gewinngemeinschaften beitragen.⁸³⁾

Je nachdem, ob die Umweltveränderungen auf organisatorische Schwächen oder Stärken treffen, können sich Chancen oder Risiken sowohl für bereits etablierte Unternehmen⁸⁴⁾ als auch für Unternehmensneugründungen ergeben.⁸⁵⁾ In diesem prozessualen Spannungsverhältnis müssen einerseits Forschungs- und Entwicklungsstrategien

79) Vgl. hierzu Moss (1981); Schreyögg (1984), S. 8 - 13 und die dort angegebene Literatur; Braun (1985), S. 8 und die dort angegebene Literatur.

80) Vgl. z.B. Jantsch (1979), S. 31 - 43 und S. 117 - 249.

81) Vgl. hierzu z.B. Ansoff (1976).

82) Vgl. hierzu z.B. Brockhoff (1977); Albach (1979), S. 20 - 48.

83) Vgl. hierzu z.B. Picot u. Schneider Dietram (1988), S. 30.

84) Vgl. z.B. Porter (1983); Schreyögg (1984), S. 100 - 111; Heinen (1985), S. 65 f.

85) Vgl. z.B. Porter (1983), S. 273 - 297.

formuliert,⁸⁶⁾ andererseits Markt- und Erfolgspotentiale nicht nur durch Frühaufklärungsmechanismen aufgespürt, sondern auch entwickelt und gesichert werden. Insbesondere durch ein hohes Maß an Innovationsbereitschaft und die Findigkeit des unternehmerischen Elements wird dies positiv unterstützt. Überdies müssen gerade bei einer angestrebten Marktdurchdringung von innovativen Ideen und Unternehmensgründungen die einzelnen Schritte der künftigen Vorgehensweise festgelegt, potentielle Konkurrenten, Imitatoren und Marktveränderungen beobachtet⁸⁷⁾ und die Dynamik des technologischen Wandels berücksichtigt werden.⁸⁸⁾ Grundsätzliche Vorgehensweisen (Strategien) sind ebenso im Hinblick auf die Bewältigung zunehmender Komplexität und Dynamik der stets turbulenzbehafteten Veränderungsprozesse im Markt sowie der Aufrechterhaltung des Unternehmenserfolgs zu entwickeln.

Die antizipative Generierung adäquater Strategien muß allerdings aufgrund des Zukunftsaspektes und beschränkter Informationsbeschaffungs-, Informationsverarbeitungs- und Informationsspeicherkapazitäten auf unvollkommenem Wissen aufbauen;⁸⁹⁾ hier wird die methodologische Überschneidungsebene prozeßorientierten Denkens und strategischer Planung relevant. Unterstellt man die Sichtweise des analytischen Konstruktivismus, so wird die vollständige Beherrschung komplexer Prozesse durch menschliche Planung suggeriert.⁹⁰⁾ Akzeptiert man dagegen die realitätsnähere Sichtweise der besonders von von Hayek beeinflussten Prozeßtheorie mit der Betonung unvollkommenen Wissens, ergibt sich die Auffassung, "... daß die Ordnung der Gesellschaft und ihrer Institutionen in hohem Maße nicht das Ergebnis bewußter menschlicher Planung und Lenkung ist, sondern das jeweils vorläufige Resultat von Evolutionsprozessen."⁹¹⁾

86) Vgl. hierzu z.B. Kern u. Schröder (1977), S. 82 - 102; Brockhoff (1988).

87) Zur Notwendigkeit der strategischen Planung im innovativen Gründungsprozeß vgl. z.B. Rentrop (1985).

88) Vgl. hierzu z.B. Brockhoff (1984).

89) Besonders auch für Forschungs- und Entwicklungsprojekte trifft diese Aussage zu. Vgl. hierzu und zu Handhabungsmöglichkeiten des Ungewißheitsproblems z.B. Brockhoff (1970).

90) Vgl. z.B. Malik (1979); Paul (1985), S. 105 - 109.

91) Malik (1979), S. 306; vgl. auch von Hayek (1969), S. 97 - 160.

Für die strategische Planung im Gründungsprozeß bedeutet dies, daß sie lediglich ein Hilfsinstrument zur Handhabung komplexer Probleme sein kann und keine analytische und exakt berechenbare Lösung verspricht.⁹²⁾ Die Unzulänglichkeiten des computerisierten und analytisch orientierten Ökonomisierers und die Bedeutung des findigen unternehmerischen Elements werden dadurch nochmals bekräftigt.

1.6. Transaktionskosten

In der allgemeinen Gleichgewichtsanalyse des Arrow-Debreu-Walras-Typs und im Beispiel des oben beschriebenen Konkurrenzgleichgewichts wird von kostenlosen Gütertransaktionen und Koordinierungsprozessen ausgegangen. Transaktions- und Koordinierungsprozesse sind in der Realität aber mit zeit- und kostenintensiven Informationsbeschaffungs- und Informationsverarbeitungsaktivitäten verknüpft.⁹³⁾ "Das Zustandekommen und die Abwicklung des Gütertauschs ist nicht ohne Aufwand von Zeit und anderen Ressourcen, d.h. nicht ohne Transaktionskosten möglich."⁹⁴⁾ Es müssen Informationen über die Eigenschaften von Gütern eingeholt⁹⁵⁾ und Kosten der Tauschpartnersuche, Vertragsanbahnung, -schließung und -durchführung berücksichtigt werden⁹⁶⁾. Fallen aber für die Tauschpartner Koordinations- bzw. Transaktionskosten an, kann nur der um den transaktionsbegleitenden Ressourceneinsatz verminderte Gesamtbestand zur eigentlichen Bedürfnisbefriedigung herangezogen werden. In den Nutzenfunktionen der Tauschpartner ist dieser Ressourcenaufwand zu berücksichtigen:

92) Zur Frage Handhabung versus Lösung vgl. Kirsch W. (1978).

93) In der Theorie des Konkurrenzgleichgewichts sind die hierdurch entstehenden Kosten durch die Annahme der vollkommenen Markttransparenz wegdefiniert; vgl. z.B. Schneider Dieter (1985a), S. 12.

94) Bössmann (1982), S. 664.

95) Vgl. hierzu z.B. Kunz (1985), S. 50 f. und die dort angegebene Literatur zu Inspektions- und komplexen Erfahrungsgütern.

96) Vgl. z.B. Picot (1982), S. 270 - 272; Bössmann (1982), S. 664 f.; Hess (1983), S. 35 f.; Picot (1986), S. 3; Wie hoch dieser Kostenblock zu veranschlagen ist, wird durch den Koordinierungs- und Organisationsgrad des betrachteten Markts bestimmt. Während der Gesamtanteil der Transaktionskosten am Bruttosozialprodukt auf 50% geschätzt wird (vgl. hierzu North (1984), S. 7), schätzte Demsetz (1968), S. 40 den Transaktionskostenanteil am Umsatz der hochorganisierten New Yorker Wertpapierbörse 1965 auf lediglich 1,3%.

$$U_i = f_i(v_{1i} - t_{1i} ; v_{2i} - t_{2i}),$$

wobei die t_{ji} den ressourcenspezifischen Einsatz für die Vornahme der Tauschvorgänge kennzeichnen. Dieser Ressourcenaufwand kommt in der Edgeworthbox durch die schraffierte Fläche zum Ausdruck (vgl. Abb. 4):⁹⁷⁾

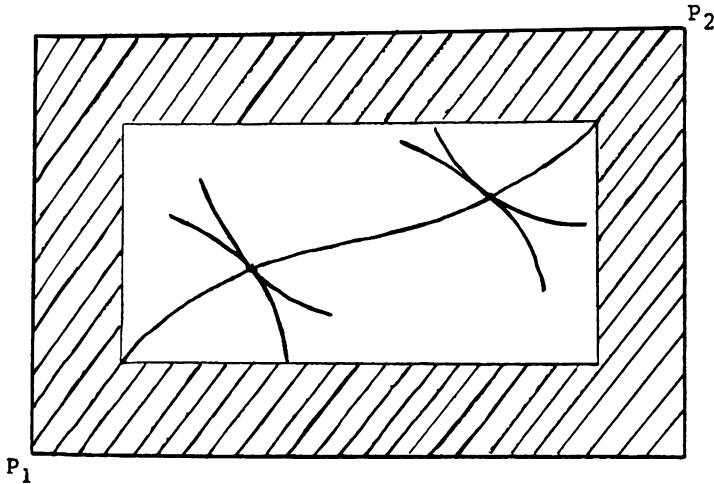


Abb. 4: Verkürzte Edgeworthbox

Im vorliegenden Fall wurde davon ausgegangen, daß sich selbst bei Auftreten von Transaktionskosten Tauschaktivitäten einstellen. Dies ist immer dann zu erwarten, wenn der erzielbare Nutzen einer zusätzlichen Tauschhandlung die gleichzeitig aufzuwendenden Transaktionskosten überkompensiert.

Wie Abbildung 4 verdeutlicht und Hess⁹⁸⁾ in Anlehnung an Foley⁹⁹⁾ analytisch nachweist, ist zwar selbst bei Einführung von Transaktionskosten ein Gleichgewicht theoretisch möglich - allerdings nur unter Inkaufnahme von zusätzlichen Ressourcenaufwendungen: "It should be noted that the introduction of transaction costs causes the equilibrium number of exchanges to decline..."¹⁰⁰⁾. Unter dem

97) Vgl. hierzu auch Michaelis (1985), S. 32; zu einer anderen Darstellung vgl. Bössmann (1982), S. 668, sowie Hess (1983), S. 36.

98) Vgl. Hess (1983), S. 40.

99) Vgl. Foley (1970).

100) Hess (1983), S. 37; vgl. dazu auch Bössmann (1982), S. 667 f.

Gesichtspunkt der Effizienz ist daher unter sonst gleichen Umständen jeweils diejenige Koordinierungsform zu wählen, welche die geringsten Transaktionskosten auslöst.¹⁰¹⁾ Für die Einbindung von Ressourcen in eine neue und innovative Unternehmung und die Gestaltung von Absatzmarktbeziehungen bedeutet dies, möglichst transaktionskostengünstige organisatorisch-rechtliche Abwicklungsmuster zu wählen bzw. zu entwickeln, um im dynamischen Wettbewerb konkurrenzfähig zu bleiben.

Werden allerdings die für eine Tauschaktivität aufzuwendenden Transaktionskosten durch den Zusatznutzen nicht überkompensiert, d.h. die Transaktionskosten nehmen ein prohibitives Ausmaß an, ist mit keinen zusätzlichen Tauschvorgängen zu rechnen und ein Anpassungsprozeß in Richtung Gleichgewicht unterbleibt. Bei genügend hohen Transaktionskosten kommt kein marktlicher Tausch zwischen den Wirtschaftssubjekten zustande.¹⁰²⁾ Wenn daher ein findiger und innovativer Akteur im Gründungszusammenhang innovativer Unternehmen mit den Inhabern materieller oder personeller Ressourcen aufgrund zu hoher Transaktionskosten in keine Tauschbeziehung eintreten kann, verhindern prohibitive Transaktionskosten auf der Seite der Ressourceneinbindung die Realisierung von innovativen Ideen und die Gründung innovativer Unternehmen. Ähnliches kann für die Absatzseite gelten. Eine solche Situation erfordert die Entwicklung von Institutionen (z.B. Organisations- und Vertragsformen), welche die prohibitiv hohen Transaktionskosten überwinden helfen, damit innovative Ideen überhaupt realisiert werden können. Dabei können diese institutionellen Regelungen selbst als Innovationen und ihre laufenden Veränderungen als Folgeinnovationen aufgefaßt werden;¹⁰³⁾ Gründer innovativer Unternehmen nehmen in dieser Hinsicht die Rolle von "Durchbrechern" vormals prohibitiver Transaktionskosten ein.¹⁰⁴⁾

Wie sich zeigen wird, muß dem Auftreten findigen Unternehmertums in diesem Zusammenhang auf verschiedenen Ebenen sowohl für die Reduzierung bereits bestehender Transaktionskostenpegel als auch

101) Vgl. z.B. Picot (1982), S. 269; Michaelis (1985), S. 7 u. S. 174 f.

102) Vgl. z.B. Bössmann (1982), S. 668.

103) Vgl. z.B. Schneider Dietram (1988), S. 7 f.

104) Vgl. Schneider Dietram (1988), S. 31.

hinsichtlich der Überwindung prohibitiver Transaktionskosten erhebliche Bedeutung zugeordnet werden.

2. Ökonomische Analyse des Unternehmertums und des Gründungsprozesses

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, daß die Annahme der unvollkommenen Information und der damit auftretenden Koordinationsprobleme verbunden mit dem Transaktionskostengedanken zur Erklärung von Unternehmertum und der Entstehung innovativer Unternehmen beitragen kann. Die Vielseitigkeit des theoretischen Konzeptes sowie die Vielschichtigkeit des Gründungsprozesses haben zur Folge, daß der Untersuchungsrahmen zur Analyse innovativer Unternehmungsgründungen auf mehreren Ebenen anwendbar ist.

Orientiert man sich an dem Phasencharakter sowohl des Innovations- als auch des Gründungsprozesses, so sind die Anwendungsmöglichkeiten des theoretischen Instrumentariums anhand einer mehrstufigen Betrachtungsweise zu verdeutlichen. Ausgehend von einer Analyse des Unternehmertums und dessen Bedeutung für eine innovative Unternehmensgründung (Kap. I./2.1.) wird die zugrundeliegende Gründungsidee einer näheren Betrachtung unterzogen (Kap. I./2.2.). Anschließend konzentriert sich das Interesse auf die Wahl von organisatorisch-rechtlichen Koordinationsformen für die Abwicklung der Ideenverwirklichung bzw. die Unternehmensorganisation im Marktzusammenhang (Kap. I./2.3.). Hierbei wird hauptsächlich aus transaktionstheoretischer Sicht argumentiert. Am Ende steht die Einordnung einer innovativen Unternehmensgründung in einen institutionellen Rahmen (Kap. I./2.4.).

2.1. Findiges Unternehmertum im Gründungsprozeß

Gegenüber der neoklassischen Preistheorie kritisiert Kirzner, sie beleuchte lediglich Preise und Mengen im Gleichgewichtszustand, vernachlässige aber die Analyse des geschehnishaften Veränderungsprozesses zum Gleichgewicht.¹⁰⁵⁾ In diesem Zusammenhang be-

¹⁰⁵⁾ Vgl. Kirzner (1978), S. 4.

tont er die Bedeutung des findigen Unternehmertums im Marktprozeß.¹⁰⁶⁾ Es tritt im Ungleichgewicht auf und wird durch Gewinnmöglichkeiten in Gleichgewichtsferne aktiviert.¹⁰⁷⁾ Findiges Unternehmertum wird dabei als entscheidende Antriebskraft für die Einbettung von Koordinationslücken und (bzw. durch) Etablierung transaktionskosteneinsparender Normen und Institutionen interpretiert.¹⁰⁸⁾ Koordinationslücken stellen somit für das findige unternehmerische Element latente vorhandene Gewinnarbitragegelegenheiten dar. Überall dort, wo sich Wirtschaftssubjekte durch gegenseitige Tausche verbessern könnten, aber diese effizienzsteigernden Transaktionsmöglichkeiten wegen Unwissenheit oder hoher Transaktionskosten nicht ausgenutzt werden, besteht demnach ein Spielraum für gewinnbringendes Unternehmertum.¹⁰⁹⁾ Findiges und innovatives Unternehmertum kann daher auf unterschiedlichen Ebenen aktiv werden.

In dieser Hinsicht heben die dynamischen und evolutionsorientierten Koordinationsansätze die Bedeutung des findigen unternehmerischen Elements hervor. Eine Systematisierung dieser Ansätze führt zu einer analytischen Trennung, die wie folgt aussieht:

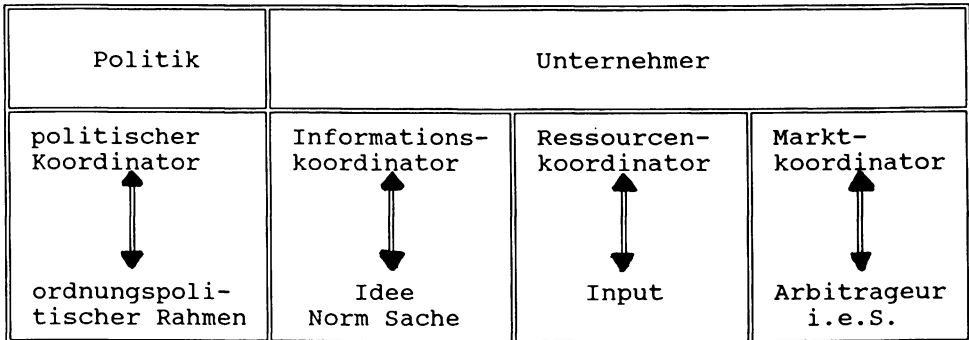


Abb. 5: Übersicht über verschiedene Unternehmertypen

106) Vgl. Kirzner (1978), S. 6 - 9 u. S. 76 - 81.

107) Vgl. z.B. Kunz (1985), S. 78.

108) Vgl. z.B. Wegehenkel (1980), S. 28 - 38; Wegehenkel (1981), S. 32 f; Kunz (1985), S. 79 und S. 149 f.

109) Vgl. Kirzner (1978), S. 174; Picot u. Schneider Dietram (1988), S. 30 f.; Schneider Dietram (1988), S. 80 - 83.

2.1.1. Politischer Koordinator

Vorab ist in diesem Zusammenhang der politische Unternehmer¹¹⁰⁾ zu berücksichtigen, der an der Errichtung eines ordnungspolitischen Rahmens mitwirkt.¹¹¹⁾ Er erwartet dabei keinen unmittelbaren materiellen Vermögenszuwachs, sondern richtet sein Vorgehen an den mehrheitlich präferierten Interessenbündeln aus, um damit eine breite politische Akzeptanz bei den Wählern zu erlangen (Stimmenzuwachs, Prestige, Autorität).

Seine Aufgabe besteht darin, durch die Institutionalisierung von Normen, Gesetzen, Richtlinien usw. Rahmendaten für die Koordination wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Abläufe zu schaffen. Dieser ordnungspolitische Rahmen bildet eine strukturelle Grundlage für ökonomische Aktivitäten (wie beispielsweise die Allokation von Informationen, die vertragsgebundene Ressourcenkoordination sowie die Koordination von Marktteilnehmern). Hierdurch werden Informationen stabilisiert, Unsicherheiten vermindert und Transaktionskosten gesenkt.¹¹²⁾

Ausgehend von einem gegebenen ordnungspolitischen Rahmen werden im folgenden weitere Formen koordinierenden Unternehmertums analytisch unterschieden.

2.1.2. Informationskoordinator

Informationskoordinatoren handeln überwiegend auf der abstrakt-konzeptionellen Ebene. Sie nehmen zahlreiche markt- und unternehmensbezogene Daten und Informationen auf, um aus der Gesamtheit der gesammelten Wissensfragmente neue Ideen, Normen oder auch Institutionen zu generieren. Im Rahmen dieser analytischen Betrachtungsweise ist der Informationskoordinator als "geistiger Vater" eines künftigen, innovativen Produktes zu sehen. Die Umsetzung der innovativen Produktidee in Form einer Unternehmens-

110) Vgl. Kirsch G. (1981); Casson (1982), S. 349 f.

111) Vgl. Kirsch G. (1981), S. 256 f.

112) Zur Interdependenz von Transaktionskosten und volkswirtschaftlicher Koordinierungsstruktur vgl. z.B. Bössmann (1982), S. 669.

gründung sowie einer Markteinführung wird von ihm nicht vorgenommen.

Welche Funktion der Informationskoordinator im Rahmen dieser Analyse einnimmt, soll an den folgenden Beispielen verdeutlicht werden:

1. Produktidee: Der Informationskoordinator mag sich mit der Auffindung unentdeckter Marktnischen im Computerbereich beschäftigen; dazu subsumiert er zahlreiche Informationen aufgrund von Marktanalysen, Expertengesprächen, Literaturstudien u.ä. Die Konzentration der angesammelten Wissensfragmente aus unterschiedlichen sachlichen Kontexten setzt einerseits nicht selten ein revolutionäres Informationsverhalten¹¹³⁾ voraus, indem aus bestehenden Kontexten ausgebrochen wird. Andererseits müssen anschließend verschiedene Wissensfragmente z.B. aus dem technischen, wirtschaftlichen, psychologischen und sozialen Bereich in der Form einer marktfähigen Idee aggregiert werden. Hierdurch kann ein geistiger Entwicklungsprozeß eingeleitet werden, der beispielsweise zur Konzeption eines neuartigen Kleincomputers mit anwenderfreundlicher Bedienoberfläche, sprachlicher Kommunikationsfähigkeit und äußerst schneller Verarbeitungsgeschwindigkeit führt. Alleine durch seine Informationsverarbeitungstätigkeit (Konzentration und Koordination verschiedener Wissensfragmente) wird eine Senkung von Transaktionskosten herbeigeführt, da die sonst notwendigen zahlreichen Informationsaustausche zwischen den Trägern der verschiedenen Wissensbereiche durch die Koordinationsleistung des Informationskoordinators substituiert werden. Gegebenenfalls würden direkte Informationstransfers zwischen den diversen Wissensgebieten ohne die Institution des Informationskoordinators wegen prohibitiv hoher Transaktionskosten gar nicht stattfinden. Diese Einsparung von Transaktionskosten läßt sich wie folgt veranschaulichen:

113) vgl. z.B. Kirsch W. (1978), S. 57 - 61.

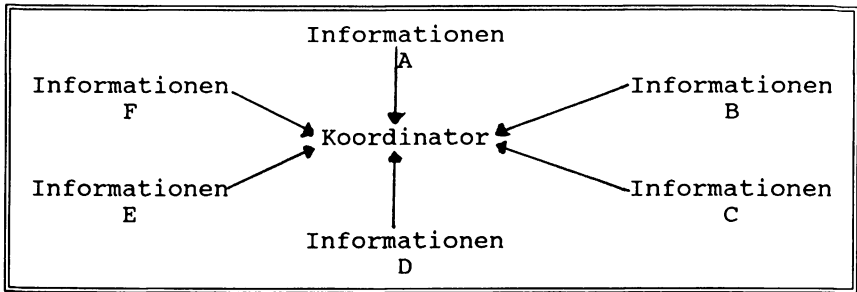


Abb. 6: Schematische Darstellung des transaktionskostensenkenden Informationskoordinators

Das Ergebnis der Agglomeration von Wissensfragmenten (beispielsweise der erwähnte Kleincomputer) kann seinerseits durch eine schnellere und genauere Informationsvermittlung beim Anwender zur Einsparung von Transaktionskosten führen. Dem Informationskoordinator kann es demnach auf zwei Ebenen gelingen, die aufgrund von Informationsdefiziten bei anderen Wirtschaftssubjekten entstandenen Koordinationslücken zu verringern oder zu schließen: auf der Ebene seiner Informationstätigkeit (Produktidee) als auch auf der Ebene der Umsetzung seiner Tätigkeit (Produkt).

Informationskoordinierendes Unternehmertum ist besonders für die Ideengenerierung bzw. den Erwerb des innovationsspezifischen Wissens wichtig. Durch den Erwerb neuer Informationen und deren Weiterentwicklung sichert es Informationsvorsprünge gegenüber Konkurrenten im dynamischen Wettbewerb.¹¹⁴⁾ Der Informationskoordinator nimmt die Durchsetzung der Produktidee am Markt nicht notwendigerweise selber vor; er ist mit dem Typus des "Erfinders"¹¹⁵⁾ zu vergleichen, der sich hauptsächlich auf der abstrakt-konzeptionellen Ebene bewegt.

In diesem Zusammenhang kann im Rahmen der transaktionskostentheoretischen Betrachtungsweise beispielsweise auch ein volkswirtschaftlicher Berater eines Unternehmens (z.B. Bank) angeführt werden, der zwar nicht primär für die Auffindung markt-

114) Vgl. z.B. Kunz (1985), S. 56; Ricketts (1987), S. 19 jeweils in Anlehnung an Kirzner.

115) Vgl. Schmeisser (1986), S. 31 - 40.

licher Koordinationslücken des Unternehmens verantwortlich ist, jedoch durch die Konzentration zahlreicher wirtschaftlicher und sozialer Daten, sowie deren Verarbeitung (Koordination) und Weitergabe für Dritte (Unternehmen als Bankkunden) transaktionskostensenkend tätig wird. Auch in diesem Fall agiert der Informationskoordinator hauptsächlich auf der abstrakt-konzeptionellen Ebene, ohne seine gewonnenen Erkenntnisse in Form einer Unternehmensgründung durchzusetzen. Es kann jedoch aus Anwendersicht alleine die Weiterleitung des gewonnenen Wissens und dessen transaktionskostensenkende Wirkung mit der Transformation und Vermarktung einer Produktidee durch eine Unternehmensgründung verglichen werden. So betrachtet könnte der Informationskoordinator als Unternehmer bezeichnet werden.

2. Gewinnung technischer Standards und Normen: Normen standardisieren Vorstellungsinhalte und Handlungsabläufe; sie koordinieren damit unterschiedliche Informationen und reduzieren Unsicherheit. Als Initiator für die Generierung solcher Normen fungiert der Informationskoordinator, der den Bedarf nach einer standardisierten Gestaltung und Bewertung etwa von Industrieprodukten oder Konsumgütern feststellt. Die transaktionskostensenkende Wirkung wird am Beispiel von standardisierenden Industrienormen (DIN-Norm) und/oder einheitlich akzeptierten Gütesiegeln (Warenzeichen, TÜV) deutlich, da unterschiedliche Informationen unter einem Begriff zusammengefaßt und autorisiert werden (Stabilisierungseffekt).¹¹⁶⁾

3. Institutionelle Innovation: Der Anlaß zu einer institutionellen Innovation kann dann gegeben sein, wenn der Informationskoordinator beispielsweise in der ineffizienten Organisationsstruktur verschiedener Unternehmen eine Koordinationslücke sieht.¹¹⁷⁾ Die Konzentration zahlreicher Wissensfragmente in seiner Person veranlaßt ihn zur Konzeption einer neuen, transaktionskostensenkenden Institutionen- bzw. Organisationsstruktur (z.B. Auffinden neuartiger Rechtsformkombinationen oder Substitution einer funktionalen durch eine divisionale Organisationsstruktur).

¹¹⁶⁾ Vgl. hierzu auch Kunz (1985), S. 80 - 93 u. S. 137 f.

¹¹⁷⁾ Auch bei Schumpeter gehört die organisatorische Innovation zur Unternehmerfunktion, vgl. Schumpeter (1928), S. 483.

Zusammenfassend lassen sich folgende Kriterien für den Informationskoordinator feststellen:

- Auffinden einer Koordinationslücke (markt-/unternehmensbezogen)
- Ansammlung zahlreicher Informationen
- Entwicklung eines neuen, lückenschließenden, transaktionskostensenkenden Konzeptes (Produktidee, Norm, Institution)

Entscheidend für den Informationskoordinator ist insbesondere die Berücksichtigung der marktlichen Tragfähigkeit seiner Konzepte (Outputcharakter). Sie ist dann gewährleistet, wenn durch sie Koordinationslücken verringert oder geschlossen und somit Transaktionskosten gesenkt werden können. Die ökonomische Tragfähigkeit neuer, durch unternehmerische Findigkeit generierter, transaktionskostenreduzierender Produktideen, Normen und Institutionen kann folglich immer dann unter Beweis gestellt werden, wenn die zu ihrer Etablierung intern aufzuwendenden Kosten durch die Transaktionskosteneinsparungen der Marktteilnehmer überkompensiert werden.¹¹⁸⁾ Die Bedeutung und Notwendigkeit der Transaktionskostensenkung ist offensichtlich, denn je niedriger die Transaktionskosten sind, desto mehr Güter und Ressourcen verbleiben für die eigentliche Bedürfnisbefriedigung bzw. es tritt eine Entlastung des Budgets der Wirtschaftssubjekte aufgrund von Transaktionskosteneinsparungen ein (die schraffierte Fläche in der Edgeworthbox der Abb. 4 verringert sich).

Geht man der Frage nach, ob es sich bei dem Informationskoordinator bereits um einen Unternehmer handelt, so erfüllt dieser durch seine geistige Kreativität zweifellos eine wichtige Komponente findigen und innovativen Unternehmertums. Sie alleine stellt jedoch kein hinreichendes Kriterium dar, wenn man das Unternehmerbild nicht nur auf die Vorstellung eines Ideengebers beschränkt, sondern damit auch sämtliche Aufgaben bis zur marktlichen Durch-

¹¹⁸⁾ Vgl. z.B. Wegehenkel (1981), S. 27 und 31 - 48; Kunz (1985), S. 93 - 118.

setzung innovativer Ideen verbindet.¹¹⁹⁾ Schließt man letztlich die Möglichkeit mit ein, daß der Informationskoordinator sein gewonnenes Gedankengut zwar nicht selber umsetzt, aber es durch die (entgeltliche/unentgeltliche) Weitergabe seines Know-how's (z.B. an den Ökonomisierer) zu einer Realisation der innovativen Idee durch Dritte kommt, so kann er alleine durch die Weitergabe als Unternehmer klassifiziert werden.

Während sich der Informationskoordinator auf der konzeptionellen Ebene bewegt und somit die geistigen Vorleistungen generiert, findet eine Transformation des so gewonnenen Gedankengutes durch die nachfolgend beschriebenen Unternehmertypen statt.

2.1.3. Ressourcenkoordinator

Dem Ressourcenkoordinator kommt dann hohe Bedeutung zu, wenn die - möglicherweise theoretisch schon längst bekannte - Idee des Informationskoordinators in ein zu vermarktendes Produkt überführt werden soll.

Zu den wesentlichen Aufgaben des Ressourcenkoordinators gehört es, Entscheidungen darüber zu treffen, welche der für die Realisierung der innovativen Idee notwendigen Teilleistungen von selbständigen Anbietern zu erbringen und anschließend im eigenen Bereich zusammenzuführen sind (Bezug von Fremdleistungen) und welche Teilleistungen in welcher Weise durch die Konzentration verschiedenster Ressourcen innerhalb des Unternehmens durchzuführen sind (Eigenerstellung).¹²⁰⁾

Die bis ins kleinste Detail abgestimmte Ressourcenbeschaffung und -kombination, die für die produktionswirtschaftliche Erstellung einer innovativen Idee - sowohl im Rahmen einer bereits bestehenden Unternehmung als auch im Zuge einer damit verbundenen Unter-

119) Es ist dabei jedoch nicht auszuschließen, daß auch der Erfinder unternehmerisch tätig wird, sofern er weitere Eigenschaften, wie die des Ressourcen- oder auch des Marktkoordinators in seiner Person vereint.

120) Zu diesem Sachverhalt vgl. z.B. Williamson (1975), S. 46 u. S. 82 - 131; Blattner (1977a), S. 26 - 28; Williamson (1981), S. 556 - 562; Picot (1982), S. 273 - 277.

nehmensneugründung - nötig ist, setzt dabei neben einer hohen Transparenz über externe und interne Bezugsquellen eine hohe Koordinationsfähigkeit bei den innovativen Unternehmensgründern voraus (vgl. hierzu Abb. 7).¹²¹⁾ Erst hierdurch werden gute Voraussetzungen für eine transaktionskostengünstige Einbindung von Inputressourcen geschaffen.

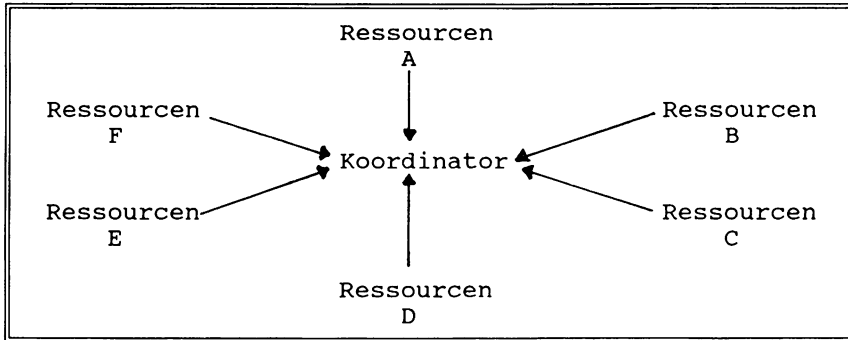


Abb. 7: Schematische Darstellung des transaktionskostensenkenden Ressourcenkoordinators

Die Realisierung einer innovativen Idee bedeutet eine Durchbrechung von Transaktionskosten, die in der Vergangenheit als prohibitiv angesehen wurden. Sie hat ihre Ursache in einer besonderen Ressourcenkoordinationsleistung eines findigen und koordinationsfähigen Unternehmers. In diesem Zusammenhang ordnet Witt dem unternehmerischen Element ein Höchstmaß an Koordinationskraft zu, soweit der Unternehmer andere Ressourceneinhaber in seiner Unternehmung zu binden vermag.¹²²⁾ Gleiches gilt für den externen (marktlichen) Bezug von Ressourcen, da die Beziehungen zu den Ressourceneigentümern möglichst transaktionskostengünstig ausgestaltet werden müssen. Der Unternehmer ist aus dieser Perspektive da-

121) Ferner ist zu beachten, daß im institutionellen Bereich die für einen Neukombinationsbedarf von Ressourcen, an denen verschiedene Wirtschaftssubjekte Eigentumsrechte haben, notwendige Flexibilität vorhanden sein muß. Dem Verfügungsrechtssystem (Property Rights) kann in dieser Hinsicht eine Schlüsselfunktion zugeordnet werden; vgl. z.B. Picot u. Schneider Dietram (1988), S. 21 - 26; Schneider Dietram (1988), S. 111 - 150.

122) Vgl. Witt (1987a), S. 188; in Analogie hierzu steht Kirzners Ansicht über den unterschiedlichen "Findigkeitsgrad" des unternehmerischen Elements; vgl. Kirzner (1978), S. 46 f. u. S. 55.

her nicht in erster Linie Erfüller der Kontrollfunktion, sondern erfüllt eine Kohäsions- und Koordinationsfunktion hinsichtlich verschiedener Ressourcenpotentiale.¹²³⁾

Der Gegensatz zwischen dem gleichgewichtsherbeiführenden Arbitrageunternehmer im Kirzner'schen Sinne und dem gleichgewichtszerstörenden Unternehmer im Sinne von Schumpeter muß vor diesem Hintergrund einer zusammenführenden und sich gegenseitig bedingenden Sichtweise weichen. Denn für die Ideenfindung und die sich anschließende produktionswirtschaftliche Durchsetzung einer innovativen Idee ist schöpferischer Ideenreichtum ebenso unerlässlich (Gleichgewichtszerstörung), wie die erstmalige Koordinationsleistung hinsichtlich der zur Ideenrealisierung notwendigen materiellen und personellen Ressourcen (Gleichgewichtsherbeiführung). Der Unternehmer hat dann die Eigenschaft eines "innovating agent who organizes inputs according to his ideas of the new possibilities for producing and selling commodities".¹²⁴⁾

Der Ressourcenkoordinator ist im Gegensatz zum Informationskoordinator überwiegend unternehmensbezogen. Er ist "Organisator" der Ideenabwicklung. Die transaktionskostengünstige Koordination zahlreicher Ressourcen kennzeichnet den inputbezogenen Charakter des Ressourcenkoordinators.

2.1.4. Marktkoordinator

Mangelnde Information und Unwissenheit induzieren Koordinationslücken und Unabgestimmtheiten der individuellen Wirtschaftspläne.¹²⁵⁾ Die Funktion des Unternehmertums sieht Kirzner hierbei im findigen Entdecken und Ausnutzen von Möglichkeiten des billigen Kaufs und des teureren Verkaufs.¹²⁶⁾ Ein anschauliches Beispiel für den Marktkoordinator liefert der "Vermittler" bei Cheung¹²⁷⁾,

123) Vgl. zur Kohäsionsfunktion auch Schneider Dietram (1988), S. 79 u. S. 196 - 209. Unternehmenstheoretiker wie Alchian und Demsetz betonen dagegen im Rahmen ihrer Ausführungen zur Teamproduktion die Bedeutung der Kontrollfunktion; vgl. Alchian u. Demsetz (1972).

124) Witt (1987a), S. 182.

125) Vgl. z.B. Kirzner (1978), S. 174 u. S. 179.

126) Vgl. Kirzner (1978), S. 40.

127) Vgl. Cheung (1983), S. 11.

der die Austauschpräferenzen aufgrund eines spezialisierten Branchenwissens koordiniert:

"Let us begin with the case of a middleman in Hong Kong who buys shirts from manufacturers by piece count and sells them to an importer in the United States. He shops around, gathers samples, makes offers, and quotes prices to his clients. Seldom will he tell a manufacturer what to produce, and never will he tell the factory workers what to do. He makes his living by specialization: he makes contracts, learns the preferences of a particular market, and has a good knowledge of prices."¹²⁸⁾

Ogleich Cheung nicht vom Arbitrageur spricht, enthält dieses Beispiel die wesentlichen Merkmale eines Marktkoordinators. Er ist hoch spezialisiert, verfügt über einen Wissensvorsprung in einem bestimmten Teilbereich und erlangt somit eine branchenspezifische Markttransparenz. Dies versetzt den Marktkoordinator in die Lage, Wirtschaftsgüter zwischen der Angebots- und Nachfrageseite zu vermitteln (Vgl. Abb. 8):

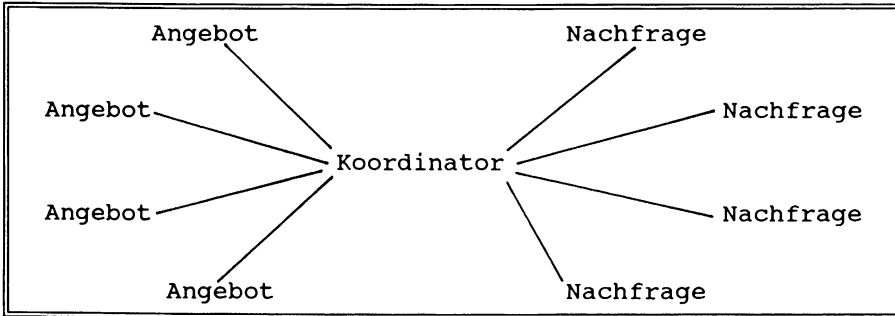


Abb. 8: Schematische Darstellung des transaktionskostensenkenden Marktkoordinators¹²⁹⁾

Seine Vermittlerfunktion entspricht dann dem findigen Unternehmer von Kirzner, wenn durch die Tätigkeit des Marktkoordinators Transaktionskosten für Anbieter und/oder Nachfrager eingespart werden

¹²⁸⁾ Cheung (1983), S. 11; weitere Beispiele typischer Marktkoordinatoren finden sich z.B. bei Pennings (1980), S. 148 - 151; Alchian (1984), S. 43; Lachmann (1986), S. 6 - 11.

¹²⁹⁾ In ähnlicher Weise wird der transaktionskostensenkende Koordinationseffekt, den Gümbel als "Baligh/Richartz-Effekt" umschreibt, bei Picot bezogen auf Handelsunternehmen diskutiert und veranschaulicht; vgl. Baligh u. Richartz (1964); Gümbel (1985), S. 110 - 120; Picot (1986), S. 6.

können und sich gleichzeitig eine Arbitragemöglichkeit durch Schließung einer Koordinationslücke (z.B. Preisgefälle¹³⁰) für den Unternehmer ergibt.¹³¹

In der Edgeworthbox läßt sich das Arbitragevorgehen des Unternehmers graphisch veranschaulichen (vgl. Abb. 9):¹³²

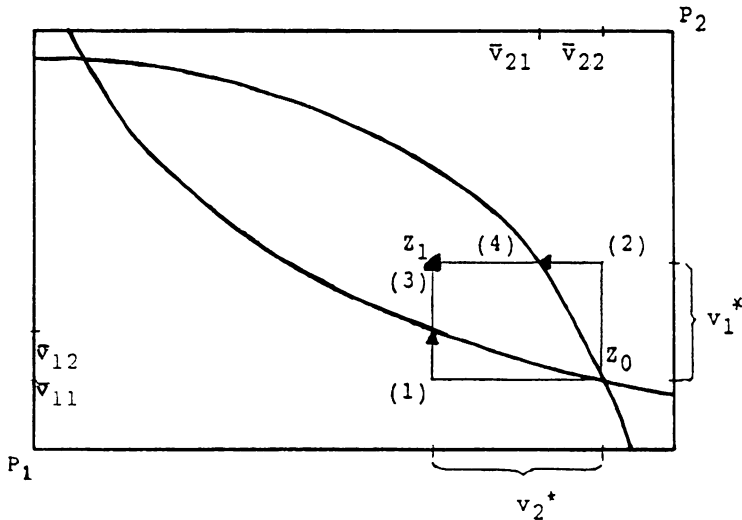


Abb. 9: Arbitragevorgehen des Marktkoordinators

Die sich gegenseitig unbekanntenen Marktteilnehmer P_1 und P_2 haben z.B. ihre individuellen Pläne so realisiert, daß sich die Güterverteilung z_0 ergibt.¹³³ " z_0 " bezeichnet aber ein unbefriedigendes "Tausch"-niveau, da jeder Tauschort in der von den Indifferenzkurven der Marktteilnehmer eingeschlossenen Transaktionslinie höheren Nutzen stiften könnte. Der findige Unternehmer A, dem beide Marktteilnehmer bekannt sind, glaubt über die Gestalt der

130) Vgl. Schneider Dieter (1986), S. 3.

131) In diesem Zusammenhang ist aber zu beachten, daß Kirzners Unternehmer lediglich glaubt, besseres Wissen zu haben, während andere Vertreter - insbesondere jüngere angelsächsische (z.B. Casson) - dem Unternehmer eher einen spezifischen Wissensvorsprung zuordnen.

132) Vgl. auch Casson (1982), S. 57 -78; Reekie (1984), S. 85 - 90.

133) Es ist auch der Fall denkbar, daß noch keine Ausgangsverteilung besteht und die Tauschpartner nur jeweils eine Güterart (entweder v_1 oder v_2) besitzen.

Indifferenzkurven von P_1 und P_2 Wissen zu haben. A geht nun folgendermaßen vor:¹³⁴⁾

- (1) A tauscht von P_1 die Menge v_2^* gegen $v_{12} - v_{11}$ ein.
- (2) A " " P_2 " " v_1^* gegen $v_{21} - v_{22}$ " .
- (3) A verkauft an P_1 die Menge $v_1^* - (v_{12} - v_{11})$.
- (4) A " " P_2 " " $v_2^* - (v_{21} - v_{22})$.

Gewinn für A = $v_1^* - (v_{12} - v_{11}) + v_2^* - (v_{21} - v_{22})$

Von diesem Bruttogewinn sind anfallende Produktionskosten (z.B. Mietkosten) und Transaktionskosten (z.B. Vertragskosten) in Abzug zu bringen, und es ergibt sich der Nettogewinn des Arbitrageunternehmers.¹³⁵⁾

Aus dieser Darstellung läßt sich folgern, daß mit zunehmender Unkoordiniertheit (zunehmender Größe der Transaktionslinse) zunehmende Gewinnarbitragemöglichkeiten verbunden sind.¹³⁶⁾

Die hohe Anschaulichkeit des Arbitrageverhaltens anhand dieser Darstellungsart kann allerdings nicht über dessen gleichzeitige Schwächen und einschränkenden Implikationen hinwegtäuschen. So bedient man sich bei einer solchen Argumentation eines dem traditionellen Gleichgewichtsdenken verhafteten Instruments der Wohlfahrtstheorie (Indifferenzkurven, Edgeworthbox), um das prozeßhafte Vorgehen des dynamischen Unternehmers im Marktgeschehen

134) Auf eine mathematisch exakte Darstellung in Form einer Vektor- oder Skalarschreibweise wurde aus Vereinfachungsgründen verzichtet.

135) Außerdem ist zu beachten, daß den Tauschpartnern Gegenleistungen angeboten werden, damit sie überhaupt einen Anreiz zum Tauschen sehen. Der Marktkoordinator muß also den Marktpartnern stets so viel als Anreiz bieten, daß sie mindestens eine marginale Verbesserung durch den Tausch erwarten können (bzw. eine zumindest marginal höhere Indifferenzkurve als die Ausgangsindifferenzkurve erreicht wird). Vgl. hierzu auch Reekie (1984), S. 86 - 88.

136) Neben der güterwirtschaftlichen Arbitrage ist eine Informationsarbitrage zu unterscheiden; vgl. hierzu Schneider Dieter (1986). In einer Edgeworthbox läßt sich dies nicht mehr darstellen, da der Informationsgesamtbestand eines Tauschpartners (z.B. einer Beratungsgesellschaft) durch die Weitergabe einer Informationseinheit an einen anderen Tauschpartner (z.B. einer Unternehmung) nicht verringert wird. Die zugrundeliegende Gedankenstruktur ist aber gleich.

aufzuzeigen.¹³⁷⁾ Die graphische Darstellung suggeriert überdies, daß bei dem Arbitrageunternehmer umfassende Kenntnisse über die Austauschpräferenzen der Wirtschaftssubjekte vorliegen; gerade der hierzu notwendige hohe Informationsstand wird aber von den besonders auf den Arbeiten von von Hayek aufbauenden evolutions-theoretischen Koordinierungsansätzen angezweifelt.¹³⁸⁾ Ferner lassen die stark mechanistischen Ausführungen hinsichtlich des Verhaltens des Arbitrageunternehmertums vermuten, daß der Unternehmer spezialisiert und seine Findigkeit - ähnlich den Fertigkeiten eines computerisierten Ökonomisierers - trainiert und eingeübt werden könnte.¹³⁹⁾

Schließlich ist darauf hinzuweisen, daß für die Entstehung von Transaktionslinsen nicht nur Koordinations- und Informationslücken bzw. prohibitiv hohe Transaktionskosten verantwortlich sein müssen. Denn schon die physischen Eigenschaften eines Gutes können bewirken, daß nur in sehr groben Einheiten getauscht werden kann, eine infinitesimale Tauschadaptation aufgrund zu geringer Teilbarkeit der Tauschgüter nicht realisiert wird und das die Stetigkeitseigenschaft voraussetzende Gleichgewichtskalkül nicht greift. Andererseits wird hierdurch die Bedeutung all jener Institutionen deutlich, welche zu einer "künstlichen Teilbarkeit" von Wirtschaftsgütern beitragen. Dazu gehören z.B. organisatorisch-rechtliche Innovationen wie neue Organisationsformen für Unternehmen (Projektorganisation, ad-hoc-kratie), neuartige Vertragsmöglichkeiten (Büroleasing, Kompensationsgeschäfte, flexible Arbeitszeiten) und sonstige Institutionen, durch die z.B. in feineren Portionen getauscht werden kann (z.B. Handel, Teilzeitarbeit).¹⁴⁰⁾

Durch die arbitragierende Funktion des Marktkoordinators wird schließlich die Diffusion von Innovationen unterstützt. Der Markt-

137) Andererseits weist z.B. Kirzner (1978), S. 174 auf die arbitrageaktivierende Wirkung sich schneidender Indifferenzkurven explizit hin.

138) Vgl. hierzu z.B. Kunz (1985), S. 62 - 153 und die dort angegebene Literatur.

139) Vgl. zu diesem Vorwurf auch Reekie (1984), S. 90 f.

140) Vgl. z.B. Picot u. Schneider Dietram (1988), S. 30 f.; ferner Schneider Dietram (1987), S. 9 - 13; zur Bedeutung des Handels für die feinere Abstimmung von Tauschprozessen und der unter dem Begriff "Quantentransformation" bekannten Problemstellung sowie der transaktionskostensenkenden Eigenschaft des Handels vgl. Picot (1986), S. 7.

koordinator eröffnet Absatzkanäle und fördert eine transaktionskostengünstige Organisation der Absatzseite innovativer Unternehmen. Er fördert den Kontakt zwischen den Anbietern von Innovationen und potentiellen Nachfragern und erschließt neue Käufergruppen. In dieser Hinsicht ist der Marktkoordinator als "Marktöffner" aufzufassen.

Der Marktkoordinator vereinigt sowohl Elemente des Informationskoordinators als auch des Ressourcenkoordinators, da er einerseits für die Übernahme einer Arbitragefunktion Marktinformationen benötigt und andererseits zur Bewerkstellung dieser Funktion interne Ressourcen einsetzen und koordinieren muß.¹⁴¹⁾

2.1.5. Innovationsprozeß und Unternehmertum

Die Bedeutung der anhand der vorangegangenen Analyse vorgenommenen Trennung des Unternehmertums in verschiedene Unternehmertypen wird deutlich, wenn man sie mit Innovationsprozeßmodellen¹⁴²⁾ in Zusammenhang bringt. Unterteilt man den Innovationsprozeß (unabhängig von der Art der Innovation) in die Inventions-, Transformations- und Diffusionsphase, so läßt sich jede Phase einem der Unternehmertypen zuordnen (vgl. Abb. 10):

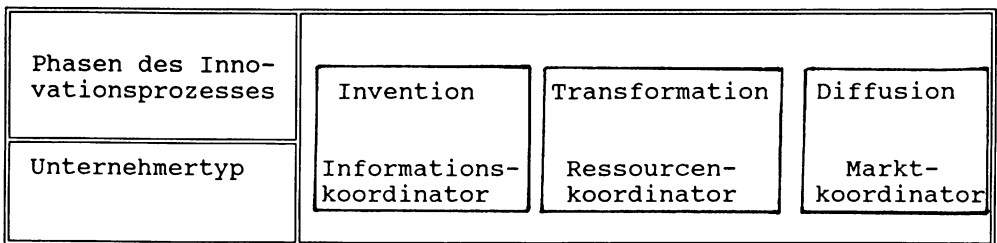


Abb. 10: Innovationsprozeß und Unternehmertum

141) Im weitesten Sinne kann auch der Ressourcenkoordinator als Arbitrageur aufgefaßt werden, vgl. hierzu Michaelis (1985), S. 274 - 277. In einer Edgeworthbox ist dieses erweitert definierte Arbitragevorgehen zwar nicht mehr darstellbar, es folgt aber grundsätzlich den gleichen Denkstrukturen.

142) Zu Innovationsprozeßmodellen vgl. z.B. Thom (1980), S. 45 - 53; Brose (1982), S. 39 - 52; Gerybadze (1982), S. 23 - 26 u. S. 65; Rogers (1983), S. 135 - 149; Schmeisser (1986), S. 18 - 21.

Ziel der Einbeziehung der verschiedenen Unternehmertypen in ein Innovationsprozeßmodell ist es zum einen, die Tragfähigkeit der analytischen Trennung in Informations-, Ressourcen- und Marktkoordinator zu verdeutlichen und zum anderen die Verbindung zwischen den bislang bekannten Innovationsphasenmodellen mit dem transaktionskostensenkenden Unternehmertum herzustellen.

Wie der folgende Vergleich zwischen den verschiedenen Innovationsphasen mit den Unternehmertypen zeigt, lassen sich Analogien nachweisen:

Die Inventionsphase ist durch die Suche nach alternativen Problemlösungspotentialen¹⁴³⁾ gekennzeichnet. Im Erfolgsfall wird sie mit einer Innovation¹⁴⁴⁾ abgeschlossen. Sie ist mit dem Aufgabenbereich des Informationskoordinators vergleichbar, der durch die Ansammlung unterschiedlicher Informationen aus verschiedenen Wissensbereichen um die Gewinnung innovativer Ideen bemüht ist.

Die Transformationsphase umfaßt in den verschiedenen Modellen¹⁴⁵⁾ die Vorbereitung und Erstellung des innovativen Produktes (Entwicklung und Konstruktion, Bau eines Prototyps). Ebenso ist der Aufgabenbereich des Ressourcenkoordinators dadurch gekennzeichnet, daß er - durch eine transaktionskostengünstige Koordination der für eine Unternehmensgründung zahlreich notwendigen Ressourcen - die (materiellen und organisatorischen) Voraussetzungen für die Umsetzung einer innovativen Idee in ein marktfähiges Produkt schafft.

Die Diffusionsphase kennzeichnet schließlich den Vorgang der Produktbetreuung von der Markteinführung über die Marktdurchdringung bis zur Marktsättigung.¹⁴⁶⁾ In ähnlicher Weise unterstützt der Marktkoordinator durch die transaktionskostensenkende Koordination von Angebots- und Nachfrageseite die Diffusion bereits existierender innovativer Produkte.

143) Vgl. Pfeiffer u. Bischoff (1974), S. 136.

144) Zum Unterschied zwischen Invention und Innovation vgl. z.B. Gerybadze (1982), S. 24; Brose (1982), S. 13 u. S. 43; zum Innovationsbegriff vgl. S. 45 - 47 dieser Arbeit.

145) Vgl. Pfeiffer u. Bischoff (1974), S. 136; Thom (1980), S. 48 f.; Brose (1982), S. 44 u. 51; Schmeisser (1986), S. 19.

146) Vgl. Pfeiffer u. Bischoff (1974), S. 136; Thom (1980), S. 49.

2.1.6. Zusammenfassung

Im Überblick lassen sich die vorangegangenen Unternehmertypen wie folgt zusammenfassen:

1. Politischer Koordinator: Er nimmt eine übergreifende Funktion ein, da er die ordnungspolitische Infrastruktur für wirtschaftliche und gesellschaftliche Aktivitäten gestaltet. Damit schafft er einen Entscheidungsrahmen für die verschiedenen Wirtschaftssubjekte und somit auch für innovatives Unternehmertum.

2. Informationskoordinator: Er versucht, durch die Aggregation zahlreicher Wissensfragmente konzeptionelle, transaktionskostensenkende Lösungsmöglichkeiten (Produktideen, Normen, Institutionen) zur Schließung marktlicher oder unternehmensinterner Koordinationslücken zu gewinnen. Eine Ideentransformation in Form einer Unternehmensgründung findet durch ihn zunächst nicht statt. Er tritt im Gründungszusammenhang vornehmlich als "Erfinder" auf.

3. Ressourcenkoordinator: Er versucht, eine optimale transaktionskostensenkende Koordination der bei der Gründung und Entwicklung eines Unternehmens zahlreich notwendigen Ressourcen zu erlangen; dabei ist insbesondere die Eigenerstellungs-/Fremdbezugsproblematik zu beachten. Er ist "Organisator" der Ideenrealisierung.

4. Marktkoordinator: Er versucht, durch einen branchenspezifischen Informationsvorsprung auf Vermittlungsbasis Koordinationslücken zwischen Anbietern und Nachfragern zu schließen, Transaktionskosten zu senken und dadurch Arbitragemöglichkeiten wahrzunehmen. Im Gründungszusammenhang innovativer Unternehmen übernimmt er die Funktion eines "Marktöffners".

Die analytische Aufteilung in die unterschiedlichen Unternehmertypen ist in der Praxis zumeist nicht vorzufinden. Die verschiedenen Eigenschaften bzw. Aufgabenbereiche der drei Typen können

auch in einer Person vereint vorzufinden sein.¹⁴⁸⁾ Dennoch scheint die Trennung im Rahmen dieser Arbeit sinnvoll, da hierdurch die verschiedenen Problemkreise in Verbindung mit der Analyse einer transaktionskostensenkenden Unternehmensentstehung und der Bewertung von Gründungsideen transparent gemacht werden können. Die Einordnung der drei Unternehmertypen in den Innovationsprozeß machte abschließend die Zuordnung der verschiedenen Koordinationstätigkeiten im Rahmen von innovativen Unternehmensentstehungsprozessen deutlich.

2.2. Innovationen im Gründungszusammenhang

Jeder der unterschiedenen Unternehmertypen kann in seinem Bereich zu Neuentwicklungen beitragen. Stets handelt es sich aber um die neue Kombination unterschiedlicher Bezugsobjekte. Konzentriert man sich auf die letzten drei Unternehmertypen, so handelt es sich im Falle des Informationskoordinators um die Neukombination von Informationen, im Falle des Ressourcenkoordinators um die Neukombination von Ressourcen und im Falle des Marktkoordinators um die Neukombination von Marktpartnern. Der Vorstellungsinhalt einer Innovation darf demnach vor diesem Hintergrund nicht zu eng ausgelegt sein.

Aus den zahlreichen in der Literatur vorgenommenen Definitionen des Innovationsbegriffes¹⁴⁹⁾ läßt sich als grundsätzliches Merkmal die Neuheit oder Neuerung die Veränderung bzw. der Wechsel hervorheben.¹⁵⁰⁾ Gerybadze versteht unter Innovationen die wirtschaftlich angewandten Neuerungen von Produkten oder Produktionsprozessen.¹⁵¹⁾

Nach Brose sind Innovationen durch einen subjektiven Neuigkeitscharakter und eine marktliche Komponente zu kennzeichnen.¹⁵²⁾ Beide Kriterien benutzt auch Rupp zur Charakterisierung von

148) Andererseits ist es auch möglich, daß verschiedene Unternehmer (z.B. Gründungsteam) dem gleichen Eigenschaftstyp bzw. dem gleichen Funktionsbereich zugeordnet werden können; vgl. hierzu S. 104 - 106 dieser Arbeit.

149) Zu einem Überblick vgl. Brose (1982), S. 9 - 29.

150) Vgl. Brose (1982), S. 9.

151) Vgl. Gerybadze (1982), S. 22.

152) Vgl. Brose (1982), S. 9 u. S. 13.

Innovationen: "Innovation bezeichnet den gewinnorientierten Transfer einer noch nicht auf dem Markt oder durch einen Produzenten für die Vermarktung bereitgestellten Technologie vom Hersteller auf einem Markt."¹⁵²⁾

Aus ökonomisch-theoretischer Sicht lassen sich Innovationen als Neukombinationen unterschiedlicher Bezugsobjekte auffassen, durch die Tauschmöglichkeiten von Wirtschaftssubjekten erstmals eröffnet oder günstiger abgewickelt werden können; danach werden durch Innovationen suboptimal allozierte Güter in günstigere Verwendungsmöglichkeiten gelenkt (Tendenz zur Pareto-Optimalität).¹⁵³⁾ Auch hier kommen der Marktbezug und die Neuigkeit als kennzeichnende Eigenschaften von Innovationen zum Ausdruck.

Faßt man diese Ansatzpunkte zur Begriffsklärung zusammen, so ist unter Innovation eine markttragfähige Neuerung oder Veränderung zu verstehen, die subjektiven Neuheitscharakter für den Abnehmer aufweist. Dieser Innovationsbegriff schließt nicht nur technologische Neuerungen ein, sondern jegliche Ausprägungen von Ideen, die sich durch eine absehbare Akzeptanz im Markt und somit auch eine mögliche Realisierung der mit einer Gründung verbundenen Zielsetzungen (z.B. insbesondere Einkommensmotiv¹⁵⁴⁾) auszeichnet.

Aus ökonomischer Sicht steht schließlich die Bewertung der marktlichen Tragfähigkeit von innovativen Ideen im Vordergrund. Über die marktliche Tragfähigkeit entscheiden letztlich die Anwender. Bei ihnen müssen sich durch die Anwendung der Innovation Kosten- und/oder Nutzenvorteile ergeben, soll eine Innovation marktlich tragfähig sein. Inwieweit dies mit den angebotenen Innovationen möglich ist, bildet deshalb eine zentrale Fragestellung, wovon die Überlebensfähigkeit einer neugegründeten Unternehmung erheblich abhängt.

152) Rupp (1976), S. 13 f. Diese Definition ist allerdings für das vorliegende Projekt zu eng, weil mit dem zugrundeliegenden Instrumentarium nicht nur neue Technologien, sondern ebenso Dienstleistungsinnovationen, Marketinginnovationen, organisatorische Innovationen, etc. analysiert werden können.

153) Zu einer solchen Definition des Innovationsbegriffs vgl. Picot u. Schneider (1988), S. 20; Schneider Dietram (1988), S. 9 f.

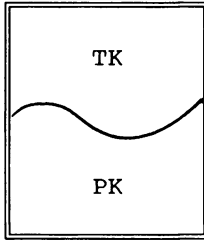
154) Vgl. hierzu auch Schneider Dieter (1987), S. 17 - 19, der die Bedeutung des Einkommensaspekts zur Erklärung des menschlichen Handelns hervorhebt.

Die Vorteile, die ein Anwender aus der Nutzung einer Innovation zieht, können sowohl in Einsparungen von Produktions- als auch von Transaktionskosten liegen. Die Wirkungen von Innovationen im Hinblick auf Veränderungen von Produktions- und Transaktionskosten lassen sich aber nicht eindeutig abgrenzen. Werden zum Beispiel durch die innovative Überwindung bislang prohibitiv hoher Transaktionskosten (z.B. durch ein neuartiges Informationsmedium wie Bildschirmtext) erstmals Beschaffungsmöglichkeiten für besonders preisgünstige Inputressourcen eröffnet, die in die Produktion eingehen, so werden hierdurch Produktionskosten gesenkt. Die Senkung der Produktionskosten hat aber ihre Ursache in der Verminderung von Transaktionskosten. Werden andererseits durch Verfahrensinnovationen Qualitätsschwankungen im Produktionsprozeß vermindert, ergibt sich alleine durch die physikalisch-technische Veränderung des Produktionsprozesses eine Senkung von Transaktionskosten (Koordinations- und Kontrollkosten).

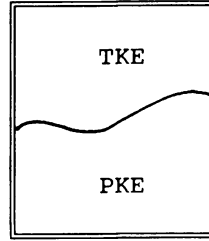
Geht man davon aus, daß die marktliche Tragfähigkeit von Innovationen durch das Verhältnis von Preis und Nutzen bestimmt wird, müssen bei der ökonomischen Tragfähigkeitsbeurteilung von Innovationen sowohl Produktions- als auch Transaktionskosten berücksichtigt werden. Die Preisuntergrenze der Innovation ergibt sich langfristig aus den bis zur marktlichen Verwertung aufgelaufenen Produktions- und Transaktionskosten.¹⁵⁵⁾ Der sich aus der Verwendung der Innovation ergebende Nutzen setzt sich aus Produktions- und Transaktionskostenveränderungen im Bereich des Anwenders zusammen (vgl. Abb. 11).

155) Vgl. z.B. Picot (1986), S. 4.

vom Hersteller
veranschlagter
Preis (P) der
Innovation



Nutzen (N) der
Innovation für
den Anwender



TK = Transaktionskosten

PK = Produktionskosten

TKE = Transaktionskosteneinsparungen

PKE = Produktionskosteneinsparungen

Wenn $P > N$ Kaufentscheidung negativ

Wenn $P < N$ Kaufentscheidung positiv

Wenn $P = N$ Kaufentscheidung indifferent

Abb. 11: Preis-Nutzen-Verhältnis von Innovationen aus Hersteller- und Anwendersicht

Die Kaufentscheidung wird dann positiv ausfallen, wenn der Preis kleiner als der Nutzen ist. Hierbei ist zu berücksichtigen, daß die in die Kaufentscheidung eines potentiellen Anwenders eingehende Nutzenkomponente auch von dessen subjektiven Knappheiten, Werten und der Häufigkeit der verlangten Problemlösung beeinflusst wird.

Durch Innovationen sind jedoch sowohl Veränderungen von Transaktions- als auch von Produktionskosten möglich. Daneben sind Substitutionsbeziehungen zwischen Transaktions- und Produktionskosten denkbar. So können durch Innovationen (z.B. elektronisches Meßgerät) einerseits Produktionskosten (z.B. Materialkosten für die Herstellung) erhöht, andererseits aber Transaktionskosten (z.B.

Personalkosten für manuelle Kontrolle) eingespart werden - und umgekehrt. Eine ökonomische Tragfähigkeitsbewertung von Innovationen muß folglich auf einer Gesamtkostenbetrachtung aufbauen, wobei neben Produktions- vor allem auch (zum Teil schwer erfaßbare, aber ökonomisch relevante) Transaktionskosten einzubeziehen sind.¹⁵⁶⁾

2.3. Unternehmensorganisation im Marktzusammenhang

Hat jemand eine innovative Idee, so muß damit nicht immer eine eigene innovative Aktivität etwa in Form einer Unternehmungsgründung verbunden sein, da auch die Vergabe von Lizenzen an bestehende Unternehmen denkbar wäre.

Ist jedoch die Ideenverwirklichung mit einer Unternehmensgründung verbunden, so werden umfangreiche Entscheidungsprozesse ausgelöst, in deren Mittelpunkt Fragen der wirtschaftlichen Abwicklung der Ressourcenkombination stehen. Hierdurch wird die Koordinationsfähigkeit des Unternehmensgründers gefordert. Neben technischen Problemen sind vor allem Organisations- und Führungsprobleme bei der Ressourceneinbindung zu lösen, die Einfluß auf die Erstellungskosten und damit den marktlichen Erfolg der angebotenen Innovation haben. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, inwiefern sich bei der Lösung dieser Probleme die Berücksichtigung von Transaktionskosten als fruchtbar erweist.

Für einige Autoren ist die Einsparung von Transaktionskosten durch die Ressourcenkoordination in der Unternehmung gegenüber der marktlichen Koordination ein hinreichender Grund für die Entstehung von Unternehmungen.¹⁵⁷⁾ Wenn die Benutzung des Preismechanismus zu teuer wird, erfolgt ein Übergang zur hierarchischen Koordination der Marktpartner in der Unternehmung. Eine solche Betrachtungsweise setzt jedoch das Vorhandensein einer tragfähigen unternehmerischen Idee voraus. Aus einer wirtschaftlichen vertraglich-organisatorischen Einbindung von Ressourcen in eine Unternehmung alleine läßt sich nämlich noch nicht deren Überlebensfähigkeit folgern, da die zugrundeliegende Gründungsidee unter Umständen

¹⁵⁶⁾ Vgl. Picot und Schneider Dietram (1988), S. 29.

¹⁵⁷⁾ Vgl. z.B. Coase (1937); Williamson (1975); Cheung (1983).

keine ökonomische Tragfähigkeit besitzt. Erst eine Bestimmung der ökonomischen Vorteile der Idee und deren Verwirklichung führt zu sicheren Aussagen über die Tragfähigkeit der Unternehmung.¹⁵⁸⁾

Allerdings kann die Art und Weise, wie die Abwicklung der Ideenverwirklichung organisiert wird, den Gründungserfolg einer innovativen Unternehmung erheblich beeinflussen. Die Ideenverwirklichung bzw. insbesondere die vertragliche Einbindung der Ressourcen und die Organisation der Absatzseite sowie die vertragliche Einbindung der Abnehmer sind daher untersuchungsrelevante Fragestellungen. Denn sie beeinflussen sowohl die Kostenstruktur des Innovators als auch den Nutzen für den Anwender.¹⁵⁹⁾

Im Rahmen einer innovativen Unternehmungsgründung sind beispielsweise auf der Beschaffungsseite verschiedene Fragen der Eigenfertigungs-/Fremdbezugsproblematik zu klären: Unter dem Wirtschaftlichkeitsaspekt ist einerseits zu entscheiden, welche Aktivitätsbündel und Vorleistungen extern bzw. über den Beschaffungsmarkt zu beziehen sind und von welchen Vertragsarten dabei Gebrauch gemacht werden soll. Andererseits ist zu klären, welche Aktivitätsbündel und Teilleistungen intern bzw. innerhalb der neuen Unternehmung abgewickelt und erstellt werden sollen.

Der Berücksichtigung von Transaktionskosten und deren Einflußgrößen kommt bei der Entscheidung über die Koordinationsform eine besondere Bedeutung zu.¹⁶⁰⁾ Aus transaktionskostenorientierter

158) Allerdings ist der Fall denkbar, daß die Herstellung eines Produkts, für das - ex ante wie ex post - bereits ein hohes Marktpotential besteht, bislang über zahlreiche Marktkoordinationen individueller Wirtschaftssubjekte abgewickelt wurde und nun durch die Abwicklung in einer Unternehmung kostengünstiger wäre. Unterstellt man die Wahl der kostengünstigsten Abwicklungsform, so wird in diesem Fall die Koordinationsform des Marktes durch die der Unternehmung substituiert und das Gründungsvorhaben wäre ökonomisch tragfähig. Es handelt sich also um eine organisatorische Innovation.

159) Während der Einfluß dieser Faktoren auf den Preis unmittelbar einsichtig ist, ist ihr Einfluß auf die Nutzenkomponente für den Anwender erläuterungsbedürftig: Der Nutzen eines Anwenders durch eine entsprechende vertragliche Beziehung mit der innovativen Unternehmung kann z.B. darin bestehen, daß es sich um einen Kooperationsvertrag handelt, der dem Anwender ein Mitspracherecht bei der Weiterentwicklung der Innovation einräumt. Vgl. hierzu auch Kap. III. dieser Arbeit.

160) Vgl. hierzu z.B. Picot (1982); Picot, Reichwald u. Schönecker (1985); Michaelis (1985).

Sicht können vereinfacht die Koordinationsformen Markt und Unternehmung unterschieden werden.¹⁶¹⁾ Sie geben die beiden Endpunkte eines ganzen Kontinuums unterschiedlicher vertraglicher Einbindungsformen an, durch die der vertikale Integrationsgrad (Unternehmensgrenzen) festgelegt wird. Das Ausmaß der vertikalen Integration bzw. die Art der vertraglichen Einbindung von Ressourcen bestimmt sich nach den Eigenschaften dieser Ressourcen und der zugrundeliegenden unternehmensinternen und -externen Umwelt.

Die zugrundeliegende Unweltsituation und die charakteristischen Eigenschaften der zu koordinierenden Ressourcen lösen Informations- und Bewertungsprobleme aus, durch die die Transaktionskostenhöhe der Koordinationsformen beeinflusst wird.

In vereinfachter Form wird in Abildung 12 der tendenzielle Verlauf der Transaktionskosten bei den idealtypischen Koordinationsformen Markt und Unternehmung (bzw. Hierarchie) in Abhängigkeit der mit einer Transaktion verbundenen Informationsprobleme dargestellt¹⁶²⁾.

Das Ausmaß der bei einer Transaktion zu überwindenden Informationsprobleme hängt insbesondere ab von

- der Spezifität
- der Neuartigkeit
- der Unsicherheit
- der Häufigkeit
- der Zahl der alternativen Transaktionspartner,

die bei der Vorbereitung und Durchführung der Vereinbarung zu berücksichtigen sind.¹⁶³⁾

161) Vgl. Coase (1937); Williamson (1975), S. 41 - 50; (1981); Picot (1982); Michaelis (1985), S. 177 - 190; Schneider Dietram (1988), S. 152 - 161.

162) Vgl. Picot (1982), S. 277; Picot (1985), S. 225; vgl. auch die analoge Darstellung bei Michaelis (1985), S. 211; Schneider Dietram (1988), S. 165.

163) Vgl. z.B. Williamson (1975), S. 23; Williamson (1981); Picot (1982), S. 271 - 273; Williamson (1985), S. 60; Michaelis (1985), S. 206 - 210; Schneider Dietram (1988), S. 162 - 167; sowie die Vertiefung in Kap. III./4.5.

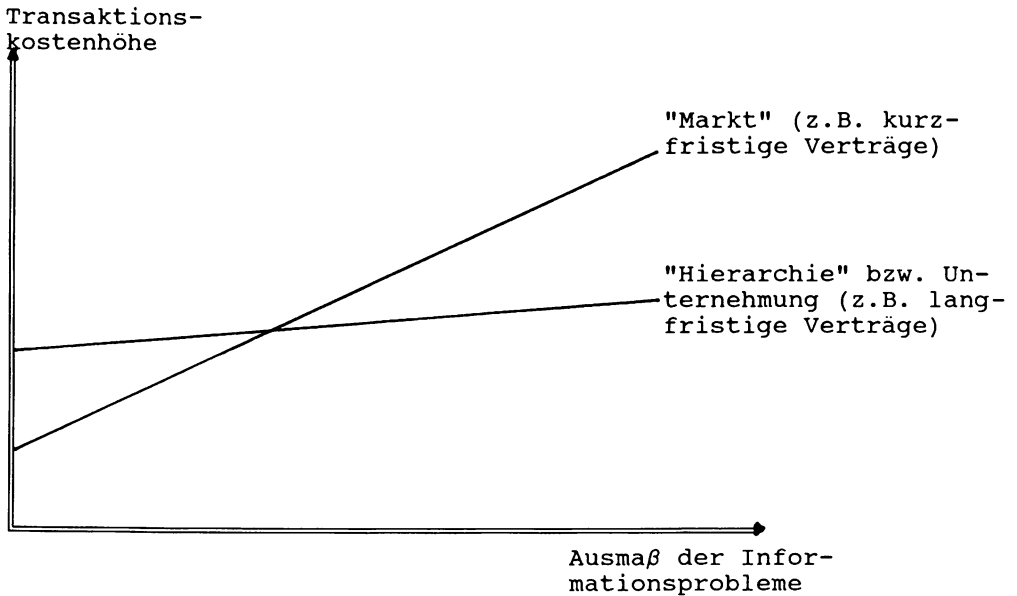


Abb. 12: Transaktionskosten bei unterschiedliche Koordinationsmustern in Abhängigkeit von Informationsproblemen

Im Hinblick auf eine möglichst transaktionskostengünstige Ressourceneinbindung ergibt sich hieraus, daß eine eher unternehmensinterne Koordinationsform mit eher hohem vertikalen Integrationsgrad (z.B. langfristige Verträge) einer eher marktorientierten Ressourceneinbindung mit eher niedrigem vertikalen Integrationsgrad (z.B. kurzfristige Verträge) mit zunehmenden Informationsproblemen vorzuziehen ist - und umgekehrt: mit abnehmenden Informationsproblemen ist eine eher marktorientierte Koordinationsform einer hierarchischen vorzuziehen. Gleiches gilt für die Absatzseite. Auch hier bestimmt das Ausmaß der Informationsprobleme über die Wahl der Koordinationsform.

Neben der vertraglichen Koordination von materiellen Ressourcen und der Organisation der Absatzmarktbeziehungen und -verträge stellt insbesondere auch die Einbindung von personellen Ressourcen eine wichtige Aufgabenstellung bei der Gründung einer innovativen Unternehmung dar. Ähnlich wie bei den materiellen Ressourcen, so kann auch bei ihnen je nach Vertragsform eine eher enge oder eher lose Integration in die innovative Unternehmung stattfinden. Die Entscheidungskriterien sind hier ähnlich gelagert. Das Alternati-

venspektrum bei der Einbindung von Mitarbeitern kann beispielsweise von Teilzeit- und befristeten Arbeitsverträgen (geringerer Integrations- und Anbindungsgrad) bis zu Dauerarbeitsverträgen mit Beteiligungen am Gewinn und Kapital reichen (höherer Integrations- und Anbindungsgrad).

Auch im Hinblick auf die Handhabung von Finanzierungsfragen muß Transaktionskosten hohe Entscheidungsrelevanz zugeordnet werden: Die Kapitalbeschaffung kann z.B. über Banken, Venture Capital Gesellschaften, persönliche Bekannte oder sogar über die Mitarbeiter geschehen. Verschiedene Faktoren bzw. die Eigenschaften der Finanzierungsform beeinflussen die mit der Kapitalbeschaffung und Geschäftsabwicklung verbundenen Transaktionskosten: Inwieweit Vertragsanpassungen oder -veränderungen möglich sind, inwieweit die Kapitalgeber Mitspracherechte bekommen, verschiedene Kündigungsfristen und eventuelle Nachschußpflichten vereinbart werden usw. sind transaktionskosteninduzierende Entscheidungsprobleme, die im Laufe des Gründungsprozesses zu klären sind.

Der Gründer einer innovativen Unternehmung wird somit mit verschiedenen Entscheidungsproblemen konfrontiert, bei denen eine möglichst transaktionskostengünstige Abwicklung der Ressourcenkoordination und des Absatzes sinnvoll ist. Aus dem theoretischen Instrumentarium können Entscheidungsregeln abgeleitet werden, mit deren Hilfe die Unternehmungsorganisation einer innovativen Idee innerhalb einer neugegründeten Unternehmung möglichst transaktionskostengünstig durchgeführt werden könnte.

Andererseits läßt sich die transaktionskostenminimale Kombination der Ressourcen in der neugegründeten Unternehmung bereits selbst als Innovation bezeichnen. Dies ist dann berechtigt, wenn es sich um bereits bekannte Problemlösungen handelt, die bislang nicht wirtschaftlich realisiert werden konnten.¹⁶⁴⁾ Diese Form der innovativen Idee ist - zumindest gedanklich - von derjenigen Form der innovativen Idee zu trennen, die neue, vorher noch nicht existierende Produkte hervorbringt.

164) Vgl. hierzu auch Fußnote 158.

2.4. Gründungsprozeß im institutionellen Zusammenhang

Ein weiterer Bereich, in dem die zuvor gemachten Aussagen erklärend und gestaltend im Zusammenhang mit Unternehmungsgründungen angewendet werden können, betrifft den institutionellen Rahmen: In den Gründungsprozeß sind verschiedene Institutionen eingebunden, die bewirken, daß für einige Beteiligte Transaktionskosten gespart werden. Diese Institutionen können sowohl aufgrund staatlicher Aktivitäten (politische Unternehmer, vgl. Kap. I./2.1.1.) als auch durch privatwirtschaftliche Initiativen entstehen.

So ist z.B. das Auftreten von Venture-Capital-Gesellschaften¹⁶⁵⁾ damit zu erklären, daß große Unternehmungen und Banken zwar bereit sind, Risikokapital¹⁶⁶⁾ bereitzustellen, jedoch bei der Auswahl und Bewertung geeigneter Unternehmungen Probleme haben, weil die Beurteilung von riskanten Projekten mit erheblichen Unsicherheiten und Informationsproblemen verbunden ist. Mit Hilfe von Venture-Capital-Gesellschaften wird zum einen eine Risikostreuung durch die Bildung eines Kapitalfonds durch mehrere Unternehmungen erreicht. Zum anderen werden durch den Einsatz von Experten bei der Auswahl und Bewertung der Projekte die damit verbundenen Transaktionskosten gesenkt, so daß es unter geringeren Kosten möglich wird, chancenlose von ertragreichen Projekten zu trennen.

Darüber hinaus bringt die Betreuung der Unternehmungsgründungen auch nach der Beteiligungsvergabe weitere Vorteile. Das Know-how der Experten aus den Venture-Capital-Firmen geht mit in die Unternehmungspolitik ein. Dies kann gerade im kaufmännischen Bereich von ausschlaggebender Bedeutung sein.¹⁶⁷⁾ Fehlentwicklungen werden früher erkannt und geeignete Gegenmaßnahmen können rechtzeitig eingeleitet werden. Die Unterstützung bei der Auswahl von Unternehmungsberatern, Werbeagenturen, Reorganisationsalternativen, Marketingstrategien, EDV-Anlagen, Rechtsanwälten, Steuerberatern

165) Zur Aufgabenwahrnehmung von Venture-Capital-Gesellschaften und anderen Institutionen wie beispielsweise Kreditinstituten und Beratungsgesellschaften im innovativen Gründungs-, Auswahl- und Bewertungsprozeß vgl. Laub (1988).

166) Zur Risikokapitalproblematik im institutionellen Zusammenhang vgl. Albach u.a. (1986), S. 161 - 166 u. S. 245 - 250.

167) Vgl. auch Nathusius (1986), S. 682.

usw. bringt der Venture-Capital-Firma bzw. den Kapitalgebern eine höhere Gewißheit, daß in den Unternehmungen, an denen Beteiligungen vorliegen, qualitativ hochwertige Entscheidungen getroffen werden. Die Gründer haben weniger Zeit für die Suche von Informationen über potentielle Transaktionspartner aufzuwenden und können sich somit stärker der Entwicklung und Vermarktung der Produkte widmen.

In einem ähnlichen Zusammenhang steht die Intention von Technologie-Parks oder Technologiezentren.¹⁶⁸⁾ Zwar liegt auch ein Ziel in der gemeinsamen Nutzung von Ressourcen wie Kopierer, Schreibdienste, Telex, Teletex, Telefax, DV-Anlagen usw., im Vordergrund der Anforderungen von Unternehmungsgründern an Technologiezentren steht aber die Anbahnung von Kontakten durch die Zentrumsleitung.¹⁶⁹⁾ Dies können beispielsweise Kontakte zu potentiellen Kunden, Gründungsberatern und Finanzierungsinstituten sein. Ob die Leitungen der Technologiezentren diese Aufgabe immer zufriedenstellend lösen können, mag dahingestellt bleiben. Festzuhalten bleibt, daß der implizite Wunsch nach Transaktionskosteneinsparungen seitens der Unternehmungsgründer ein starkes Motiv für den Einzug in ein Technologiezentrum ist.

An dieser Stelle soll eine Erwähnung weiterer transaktionskostensenkender Institutionen genügen, die am Gründungsprozeß beteiligt sind: Spezialisierte freie Gründungsberater, Gründungsberatung der Industrie- und Handelskammern und Wirtschaftsministerien sowie Technologieberatungsstellen des Bundesministers für Forschung und Technologie im Rahmen des TOU-Programms¹⁷⁰⁾.

Eine transaktionskostentheoretische Betrachtung des institutionellen Umfeldes, in das der Gründungsprozeß eingebettet ist, erweist sich vor diesem Hintergrund als fruchtbar. Um gute Voraussetzungen für die Entstehung innovativer Unternehmungen zu schaffen, ist es demnach notwendig, daß Institutionen entstehen, die dem Gründer

168) Vgl. Berndts u. Harmsen (1985), S. 42 f.; Licher (1987), S. 16 f.; o. Verf. (1987), S. 49.

169) Dies ist das Ergebnis einer empirischen Untersuchung, an der 22 Unternehmungen aus 4 Technologieparks im Jahre 1984 teilgenommen haben; vgl. Wilhelm, Corsten u. Peckendrath (1985), S. 626.

170) Es handelt sich hierbei um eine Förderungsprogramm technologieorientierter Unternehmensgründungen.

im Gründungsprozeß Transaktionskosten sparen helfen. Solche Institutionen werden entweder von staatlichen Entscheidungsträgern (politische Unternehmer) geschaffen oder entstehen aufgrund von Arbitragemöglichkeiten in Form von privaten Unternehmungen.

3. Ableitung empirischer Fragestellungen

Die bisherigen Darstellungen zeigen im Zusammenspiel mit der austrianischen Prozeßtheorie insbesondere transaktionskostentheoretische Ansatzpunkte auf, die für die Gründungsproblematik innovativer Unternehmen ein tieferes theoretisches Verständnis ermöglichen. Dies gilt für die Entstehung und Beurteilung der marktlichen Tragfähigkeit einer innovativen Problemlösung ebenso wie für die Organisation der neuen Unternehmung. Die theoretischen Grundlagen bilden gleichzeitig den Ausgangspunkt für die Ableitung forschungsrelevanter Untersuchungsfragen, die im Mittelpunkt der empirischen Erhebung stehen.

Die theoretische Grundlegung hat drei wichtige Teilthemen einer ökonomischen Analyse innovativer Gründungen zu Tage gefördert:

1. Die Person des Gründungsunternehmers (Kap. I./2.1.); sie tritt als unternehmerischer Koordinator mit unterschiedlicher inhaltlicher Prägung auf, nämlich als Informations-, Ressourcen- und Marktkoordinator.
2. Die Gründungsidee (Kap. I./2.2.); sie ist aus ökonomischer Sicht auf Grundlage der weitverstandenen Vorteile zu bewerten, die ein Anwender der neuen Lösung im Vergleich zu bisherigen Problemlösungen und Verwendungsweisen seiner Ressourcen erzielt.
3. Die Gründungsorganisation (Kap. I./2.3. und 2.4.); sie bezieht sich auf die Art und Weise der Einbindung der für die Ideenverwirklichung notwendigen Ressourcen (Beschaffung und Produktion) und auf die Organisation der Beziehungen auf dem Absatzmarkt.

Die in den genannten Kapiteln aufgeworfenen Überlegungen sollen im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten durch empirische Untersuchungen

ergänzt und weiterentwickelt werden. Aufgrund des theoretischen Neuartigkeitsgrades der Fragestellungen, aufgrund von Operationalisierungsproblemen einzelner theoretischer Konstrukte und aufgrund von Problemen des Feldzugangs muß eine derartige Untersuchung vorwiegend explorativ angelegt sein. Harte Tests spezifischer Hypothesen sind nicht möglich. Im Vordergrund steht die Betrachtung der praktischen Lage von innovativen Unternehmensgründern mit Hilfe von Kategorien des zuvor entwickelten theoretischen Rahmens. Durch eine derartige theoretisch geprägte Beschreibung und Analyse des Gegenstandsbereichs sollen bessere Beurteilungsgrundlagen für die theoretischen Ansätze und Hinweise für die Praxis entstehen.

Eine ökonomische Analyse zielt letztlich auf die Effizienzfrage ab. Deshalb erscheint es sinnvoll, die Analyse nicht nur für das Untersuchungsfeld insgesamt, sondern auch für die sehr erfolgreichen und die weniger erfolgreichen Gründungen getrennt durchzuführen. Auf dieser Grundlage läßt sich dann besser erkennen, ob wirtschaftliche Erfolge tatsächlich mit den aus der Theorie ableitbaren Voraussetzungen korreliert sind. Ferner kann eine solche Betrachtung nach Erfolgsgruppen auch Anregungen für die Berücksichtigung anderer, bislang vielleicht wenig beachteter Merkmale sehr erfolgreicher bzw. weniger erfolgreicher Gründer erzeugen.

Zu jedem der erwähnten Teilthemen wird in der empirischen Untersuchung eine Reihe von Daten erhoben.

Ausgehend von der Gründerperson ergibt sich zunächst ein Bedarf für die Überprüfung der empirischen Relevanz der analytischen Trennung verschiedener unternehmerischer Eigenschaftskriterien allgemein sowie deren Einflußpotential auf den ökonomischen Erfolg innovativer Gründungsunternehmen im besonderen. Außerdem liegen ökonomischen Aktivitäten verschiedene Ziele unternehmerischer Akteure zugrunde. Es stellt sich daher die Frage, ob und inwieweit sich diese Ziele durch die Gründung innovativer Unternehmen tatsächlich verwirklichen lassen.

Der Gründung innovativer Unternehmen müssen unternehmerische Gründungsideen vorausgehen. Gerade vor dem Hintergrund einer prozessualen Betrachtungsperspektive ergibt sich die empirisch be-

deutsame Frage, wie innovative Ideen überhaupt entstehen, welchen Veränderungsprozessen sie unterliegen und wie und wodurch sie vor dem Zugriff anderer unternehmerischer Akteure geschützt werden können bzw. in Anbetracht des dynamischen Marktgeschehens überhaupt geschützt werden sollen. Über die marktliche Tragfähigkeit innovativer unternehmerischer Ideen entscheiden letztlich deren Anwender. Aus dem Kauf einer Innovation müssen den Anwendern Vorteile erwachsen, die den Preis der Innovation aus der (subjektiven) Sicht des Anwenders rechtfertigen. In diesem Zusammenhang bilden Fragen nach den spezifischen Anwendervorteilen der Innovation, deren Kategorisierungsmöglichkeiten und ihrer Interdependenzen ein Schwergewicht der empirischen Untersuchung. Schließlich ist zu untersuchen, welche Konsequenzen sich daraus für die Erfolgsträchtigkeit einer innovativen Unternehmensgründung u.U. ergeben können.

Die sich anschließende praktische Umsetzung einer innovativen Idee im Rahmen einer Unternehmensgründung ist mit der Wahrnehmung unterschiedlicher unternehmerischer Aufgaben verbunden, die dem Bereich der Gründungsorganisation zuzurechnen sind. Aus prozeßorientierter Perspektive ist zu vermuten, daß sich die Aufgabenschwerpunkte von der Gründungs- bis zur Wachstumsphase einer Unternehmung verändern werden. Neben der Überprüfung dieser Vermutung liegt ein weiteres Interesse der empirischen Untersuchung vor allem auch darin, festzustellen, ob und inwieweit eine gedankliche Konzeption für die Vornahme gründungsrelevanter Aufgaben und angestrebter Unternehmensziele und die zu ihrer Erreichung notwendigen Handlungsschritte in Gründungs- bzw. Unternehmensentwicklungsplänen einen Niederschlag finden. Nicht selten bilden diese Pläne Bewertungsgrundlagen für Institutionen, die in den ganzen Entstehungsprozeß innovativer Unternehmen eingebunden sind. Schließlich ist die empirische Bedeutung, die gerade innovative Gründer diesen unterstützenden und gründungsbegleitenden Institutionen zumessen, zu überprüfen.

Aus transaktionskostentheoretischer Sicht steht im Zusammenhang mit der Gründung innovativer Unternehmen besonders die empirische Erforschung der Organisation der Marktbeziehungen (Beschaffungs- und Absatzmarktbeziehungen) im Mittelpunkt. Daraus ergibt sich einerseits die Frage nach dem empirischen Gehalt transaktionskosten-

theoretischer Ansätze, woraus sich Rückschlüsse für die Theorie ableiten ließen; andererseits ist zu fragen, ob sich hieraus für innovative Unternehmen ebenso wie für beratende und bewertende Institutionen praktische Gestaltungs- und Handhabungsmöglichkeiten oder -instrumente entwickeln lassen. Eine solche Entwicklung scheint dann möglich, wenn sich für unterschiedlich erfolgreiche innovative Unternehmen unterschiedliche "Muster" für die Organisation ihrer Marktbeziehungen ergeben bzw. sich transaktionskostentheoretische Ansätze für die Bewertung der ökonomischen Tragfähigkeit innovativer Unternehmen in der Empirie als bedeutsam herausstellen.

Im Rahmen einer beschreibenden und vergleichenden Aufbereitung dieser Daten sind somit vor allem die folgenden Fragen zu erörtern:

1. Gründerperson

- a. Welche Qualifikationen zeichnen Gründer aus?
- b. Wie entwickelt sich das Zielsystem von Gründern im Entstehungsprozeß der Unternehmung?
- c. Ist eine Unterscheidung in Informations-, Ressourcen- und Marktkoordinator empirisch sinnvoll?
- d. Welche Kombinationsformen unternehmerischer Eigenschaften sind zu beobachten und in welchem Zusammenhang steht die Kombination unterschiedlicher Eigenschaften mit dem Erfolg?

2. Gründungsidee

- a. Wie können Ideen gewonnen werden und inwieweit verändert sich die Gründungsidee im Prozeß der Unternehmensentstehung?
- b. Welche Ideenschutzformen kommen aufgrund welcher Bedingungen zur Anwendung?
- c. Welches sind die Anwendungsvorteile innovativer Ideen, auf die sich die marktliche Tragfähigkeit von Gründungsvorhaben aufbauen ließe und inwieweit beeinflussen Einsparungen von Produktions- und Transaktionskosten die ökonomische Überlegenheit einer innovativen Idee?

3. Gründungsorganisation

- a. Inwiefern vollzieht sich die Unternehmensentstehung planvoll und welche Institutionen werden unterstützend hinzugezogen?
- b. Wie entwickeln sich die unternehmerischen Aufgabenschwerpunkte im Entstehungsprozeß der Unternehmung?
- c. Welche Einbindungsformen werden für sachliche und personelle Ressourcen gewählt (Eigenerzeugung, Fremdbezug, Vertragsstrukturen) und wie hängen diese mit dem Gründungserfolg zusammen?
- d. Welchen Einfluß nehmen unterschiedliche Eigenschaften von Teilleistungen und bestehenden Marktverhältnissen auf die Eigenfertigungs- und Fremdbezugsentscheidung innovativer Unternehmen?
- e. Welcher Dynamik unterliegen die Eigenfertigungs- und Fremdbezugsentscheidungen innovativer Unternehmen und welche Konsequenzen ergeben sich für den Gründungserfolg?
- f. Welche Organisationsformen und Vertragsstrukturen werden für den Vertrieb gewählt und wie hängen diese mit dem Gründungserfolg zusammen?

Bei den Fragen 1b und 1c, 2a und 2c, 3c bis 3f besteht ein unmittelbarer Zusammenhang mit den oben aufgezeigten prozeß- und transaktionskostentheoretischen Grundlagen. Im Verlauf der empirischen Analyse dieser Fragen wird auf die theoretischen Hintergründe nochmals gezielt eingegangen.

II. Anlage der empirischen Untersuchung

1. Voruntersuchung

Während der Erstellung der theoretischen Grundlagen wurde bereits eine empirische Voruntersuchung vorgenommen, um die Untersuchungskonzeption zu validieren. Diese wurde überwiegend im Münchener Raum auf der Grundlage eines Interviewleitfadens in Form von persönlichen Expertengesprächen von ca. zwei- bis dreistündiger Dauer durchgeführt. Der Fragenleitfaden war bewußt offen formuliert und sollte insbesondere den Befragten als gedanklicher Anreiz dienen. Die Forschungsgruppe selbst war darum bemüht, in möglichst unvoreingenommener Art und Weise einen ersten Einblick in die Problemstrukturen und Vorgehensweisen bei der ökonomischen Analyse innovativer unternehmerischer Aktivitäten zu erhalten und dadurch eine Sensibilität für die spätere Konzeption der Haupterhebung zu erlangen.

Als Experten wurden solche Personen betrachtet, die aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit mit der Auswahl, Bewertung und Beratung von innovativen Gründungsvorhaben befaßt waren. Diesem Anforderungsprofil entsprachen Mitarbeiter von öffentlichen Institutionen wie verschiedene Industrie- und Handelskammern, das Bayerische Wirtschaftsministerium, Technologievermittlungs- und -beratungsstellen, sowie privatwirtschaftliche Institutionen wie Venture-Capital-Gesellschaften oder Beteiligungsfonds industrieller Unternehmen. Es konnten insgesamt neun Gespräche geführt werden, wobei insbesondere folgende Fragestellungen von Bedeutung waren:

- Welche Vorstellungsinhalte werden mit dem Innovationsbegriff in der wirtschaftlichen Praxis verbunden?
- Welche Resonanz findet die (theoretische) Dreiteilung des innovativen Gründungsprozesses in die Gründerperson, die Gründungs-idee und die Gründungsorganisation für eine erfolgsorientierte ökonomische Analyse innovativer unternehmerischer Aktivitäten?

- In welchem Ausmaß ist es möglich, theoretische Ansätze zur transaktionskostenorientierten Analyse innovativer unternehmerischer Aktivitäten in die empirische Untersuchung einzubeziehen, ohne auf inhaltliche Verständnisprobleme zu stoßen?

Die Expertengespräche ergaben, daß offensichtlich nicht nur in der Literatur sondern auch in der wirtschaftlichen Praxis Uneinigkeit über die Bestimmung des Innovationsgrades herrscht. Grundsätzlich wurden mit dem Begriff "innovativ" Neuerungen im technischen Bereich verbunden. Dies zeigt sich beispielsweise durch die Orientierung an institutionalisierten Bewertungsnormen wie der Patentfähigkeit oder an den technologieorientierten Bewertungskriterien der Förderprogramme. Obgleich der Innovationsbegriff definitionsgemäß wesentlich weiter zu verstehen ist, wird im Zuge des technischen Wandels Innovation und technische Weiterentwicklung als einheitliches Begriffspaar verstanden.

Desweiteren zeigte sich, daß aus Expertensicht neben den standardisierten Bewertungskriterien zur Innovationsbestimmung die Beurteilung des Neuheitsgrades eines Produktes insbesondere aus Sicht des Anwenders entscheidend war. Dies bestätigte bereits in den Expertengesprächen die Bedeutung einer anwender- und marktorientierten Analyse des Gründungsprozesses.

Die Diskussion der drei Untersuchungsschwerpunkte innovativer unternehmerischer Aktivitäten (Gründerperson, Gründungsidee, Gründungsorganisation) haben die theoretischen Überlegungen für die Hauptuntersuchung vertieft und ergänzt. Die analytische Dreiteilung innovativer unternehmerischer Aktivitäten sahen die Experten als sinnvoll an. Über eine Gewichtung der verschiedenen Einflßbereiche für die Bestimmung des künftigen Unternehmenserfolges waren keine eindeutigen Aussagen möglich. Es herrschte jedoch Einigkeit über die besondere Bedeutung der Gründerperson im gesamten Gründungsprozeß. Für die Analyse der Gründerperson werden insbesondere folgende Kriterien angeführt:

- Ausbildung
- Branchen/Managementenerfahrung
- Teamfähigkeit
- Marktorientierung

Im Zusammenhang mit der Produktidee und deren marktlicher Tragfähigkeit wurden folgende Problemfelder hervorgehoben:

- Prognoseprobleme
- Bestimmung von Marktpotentialen
- Informationsbeschaffung und -vermittlung
- Methodenmangel

Transaktionskostenüberlegungen empfanden die Gesprächspartner als relevant, was insbesondere auch die Gesamtkostenbetrachtung als wichtigen Bestandteil der Hauptuntersuchung absicherte. Die Bedeutung der Eigenerstellungs-/Fremdbezugsproblematik für die Gründungsorganisation wurde als solche zwar erkannt, jedoch nicht explizit problematisiert. Gerade in diesem Problemfeld bedarf es weiterer wissenschaftlicher Analyse.

Die empirische Überprüfung der transaktionskostentheoretischen Erklärung innovativer Gründungen bedarf einer festgelegten Begriffswelt, um Mißverständnissen in der wirtschaftlichen Praxis vorzubeugen. Die Aussagen der Experten zeigten, daß auch für die transaktionskostenorientierten Einflußgrößen sowohl ein Problemverständnis als auch ein Interesse vorhanden ist; insbesondere der Vergleich zwischen bekannten und neuen Problemlösungen wurde als notwendig und wichtig befunden, wobei jedoch verschiedene Probleme zu beachten seien wie:

- mangelnde Quantifizierungsmöglichkeiten
- Zeitproblem für die Erstellung von Problemlösungsvergleichen
- keine Produktlebenszyklen
- Problem der antizipativen Vorteilseinschätzung des Anwenders

Ebenso wurde die Entwicklung eines Meßkonzeptes zur Bewertung unterschiedlicher Problemlösungen durch den Vergleich kategorisierter Kosteneinflußgrößen als möglicherweise aussagekräftiges Analyseinstrument betrachtet; dabei wurde jedoch wiederholt auf das generelle Problem der Bestimmung und Quantifizierung von Kostenvorteilen hingewiesen. Nach Meinung der Experten wird es sich letztlich immer um ein 'schneller' oder 'besser' handeln. Bei der Beurteilung der Bedeutung einzelner Kosteneinflußgrößen, insbesondere

transaktionskostenspezifischer Einflußgrößen, gab es zunächst vereinzelt Verständigungsschwierigkeiten. Insgesamt wurde jedoch die Bedeutung einer Einsparung von "Informationskosten" im weitesten Sinne erkannt.

Zusammenfassend ist festzuhalten, daß die Expertengespräche insgesamt die vorab gewonnenen Erkenntnisse aus der theoretischen Analyse innovativer ökonomischer Aktivitäten bestätigten und um weitere Aspekte ergänzten. Die Gespräche haben gezeigt, daß die im Rahmen der theoretischen Analysen ermittelten Fragestellungen interessant und relevant für eine weitere Überprüfung sind. Das Problem der Ideenbewertung durch einen Kostenvergleich wurde interessiert aufgenommen. Die Bedeutung von Transaktionskosten im Sinne von Informationskosten im weitesten Sinne wurden ebenfalls erkannt.

Die so gewonnenen Erkenntnisse ermöglichten nun die Konzeption der Hauptuntersuchung. Inhaltliche Korrekturen bei der weiteren Vorgehensweise waren nur insoweit nötig, als festgestellt werden mußte, daß der Gründerperson grundsätzlich mehr Bedeutung beigemessen wurde, als der Ideen- und Organisationsbewertung. Diese Feststellung beruht jedoch mehr auf dem Mangel an Analyseinstrumenten für Idee und Organisation als auf der unterschiedlichen Gewichtung der Einflußfaktoren selbst. Methodisch ermöglichten die Expertengespräche die Konzeption eines ausführlichen strukturierten Befragungsinstrumentariums für die Hauptuntersuchung.

2. Zugang zum empirischen Feld

Zahlreiche Untersuchungen, die sich mit der Problematik von Unternehmensgründungen in der Bundesrepublik Deutschland beschäftigten¹⁷¹⁾, gründen ihre Erkenntnisse auf regional begrenzte Untersuchungen sowie auf statistisches Datenmaterial der Industrie- und Handelskammern oder auf Gewerbeanmeldungsstatistiken¹⁷²⁾. Hierbei handelt es sich jedoch überwiegend um traditionelle Unternehmens-

171) Vgl. die auf S. 2 f. zitierten Untersuchungen.

172) Zu Statistiken über traditionelle Existenzgründungen in der Bundesrepublik Deutschland vgl. Clemens u. Friede (1986); Dahremöller (1987). Zu regionalen Untersuchungen vgl. z.B. Ziegler, Schüßler u. Wilkens (1988).

gründungen. Eine Trennung zwischen traditionellen und innovativen Unternehmensgründungen ist aufgrund der verfügbaren Sekundärdaten nicht möglich. Daraus und aus der Unschärfe des Innovationsbegriffs ergibt sich das Problem, daß die Grundgesamtheit der Untersuchungseinheit "innovative Unternehmensgründungen" kaum zu bestimmen ist.

In dieser Untersuchung wurde deshalb eine andere Zugangsform zum Feld gewählt. Sachkundige Institutionen wählten innovative Unternehmensgründungen aus und stellten den Kontakt mit dem Forscherteam her. Dabei waren die Expertengespräche der Voruntersuchung von grundlegender Bedeutung, da sie eine Orientierungs-, Selektions- und "Türöffnerfunktion" für die weitere Forschungsarbeit hatten (Zugang zu innovativen Gründungen).

Hilfreich war die Zusammenarbeit sowohl mit verschiedenen in Bayern ansässigen Institutionen und Firmen wie der Industrie- und Handelskammer/München, der Industrie- und Handelskammer/Augsburg, dem Bayerischen Wirtschaftsministerium, dem Münchener Technologiezentrum und der "Techno-Venture-Management"/München als auch mit den Technologiezentren Aachen, Nürnberg und Berlin sowie der BMW AG. Darüberhinaus erhielt das Forschungsteam weitere Gründeradressen über die Wagniskapitalbeteiligungsgesellschaft/Berlin (WBB), die Technologie-Investitions-GmbH+CoKG (TIG)/Berlin, die Technologie-Vermittlungs-Agentur (TVA)/Berlin und den Verein Deutscher Ingenieure (VDI)/Berlin. Diese Vorgehensweise erleichterte zum einen den Zugang zu den innovativen Unternehmensgründungen. Zum anderen trug sie dazu bei, die stets problembehaftete Operationalisierung des Innovationsbegriffes zu entschärfen. Auf diese Weise ließ sich durch die Vorauswahl der verschiedenen Institutionen sicherstellen, daß es sich bei den befragten Unternehmen tatsächlich um innovative Gründungen handelt. Ergänzt wurde dieses Spektrum durch den Besuch von themenspezifischen Vortragsreihen, wie beispielsweise desjenigen der "The Entrepreneurial Group" (T.E.G.)/München, um vor Ort Kontakte zu innovativen Gründern herzustellen, sowie durch das Studium von Fachzeitschriften. Das breite Spektrum der Informationsquellen sollte zum einen eine höhere Transparenz über innovative Gründungsaktivitäten ermöglichen und zum anderen die Einbeziehung verschiedenster Formen innovativer Unternehmensgründungen, die sich nach Möglichkeit

nicht nur dem "high-tech"-Bereich zuordnen lassen, ermöglichen. Der Untersuchungsraum wurde auf die Bundesrepublik Deutschland begrenzt.

3. Stichprobe

Die in die Stichprobe einzubeziehenden innovativen Unternehmensgründungen wurden auf der Basis telefonischer Gespräche mit den Unternehmensgründern und, sofern vorhanden, durch eine Analyse von Produktbeschreibungen ausgewählt.

Eine Dokumentenanalyse war bei den innovativen Unternehmensgründungen nicht möglich, weil zum einen (abgesehen von Produktbeschreibungen oder Vertriebsunterlagen) noch kaum unternehmensspezifischen Daten zur Einsicht vorlagen und zum anderen gerade die innovativen Gründer um den Schutz interner Informationen bemüht waren.

Bei der Auswahl der Stichprobe wurde besonders darauf geachtet, möglichst unterschiedliche Gründungsformen innovativer Unternehmen von "start-ups" über "spin-offs" und "buy-outs"¹⁷³⁾ bis zu bereits seit einigen Jahren existierenden Unternehmen mit einzubeziehen, die sich durch innovative Produkt-/Unternehmensentwicklungen bzw. Umgründungen auszeichnen.

Ebenso wurde versucht, nicht nur Unternehmensgründungen in den bekannten "high-Tech"-Bereichen zu analysieren, sondern jegliche Form innovativer Gründungsvorhaben zu untersuchen, die sich dadurch auszeichnen, daß sie eine altbekannte Problemlösung durch eine neuartige substituieren können.

Eine, das Erkenntnisspektrum ergänzende Befragung der Abnehmer, die insbesondere zu einer höheren Validierung der gründer-spezifischen Aussagen zu den Produktvorteilen beigetragen hätte, mußte aufgrund der Verschiedenartigkeit der innovativen Produkte und der damit verbundenen Heterogenität der Abnehmerstrukturen sowie dem

173) Zu den Begriffen start-up, spin-off und buy-out vgl. S. 166 f.

hohen zusätzlichen Zeit- und Ressourcenaufwand im Rahmen dieser Analyse unterbleiben.

Der Versuch, auch erfolglose innovative Unternehmensgründungen in die Stichprobe miteinzubeziehen, scheiterte an den nicht vorhandenen Zugangsmöglichkeiten.

Der Stichprobenumfang von $n = 53$ Befragten mußte nachträglich um einen Fragebogen bereinigt werden, da der Befragte dem Anforderungsprofil der Untersuchung, insbesondere dem Innovationskriterium nicht entsprach. Die Struktur der Stichprobe war insoweit homogen, als alle Befragten das Auswahlkriterium "innovativ" für sich in Anspruch nahmen. Als heterogen kann die Stichprobe bezeichnet werden, weil Gründungsalter, Rechtsform, Gründungsform, Gründungsbranchen und -produkte bei der Stichprobe streuen (vgl. Abb. 13). Die Heterogenitätsfaktoren führen - nach Überprüfung durch das Forscherteam - nicht zu einer systematischen Verzerrung der Untersuchungsergebnisse.

Stichprobenstruktur			
Gründungszeitpunkt:		Ausbildungsrichtung:	Entwicklungsstadium:
Jahr	Anzahl der U*		
1979	3	technische Ausbildung 35	Gründungsphase 1
1980	6	kaufmännische Ausbildung 14	Einführungsphase 21
1981	6	naturwissenschaftliche Ausbildung 7	Wachstumsphase 30
1982	7	sonstige 1	gesamt: 52
1983	8	gesamt (mit Mehrfachnennungen): 57	Gründungsart:
1984	6		start-up 42
1985	12	innovative Herstellerbranchen:	spin-off 9
1986	4	biologische Verfahren 1	buy-out 1
1987	-	medizinische Einrichtungen 1	gesamt: 52
gesamt:	52	Regel-/Meß-/Sensortechnik 12	Rechtsform:
Gründeralter:		Halbleiterindustrie 3	OHG 2
Jahre		Informations- und Kommunikationstechnik 16	GmbH+CoKG 1
19 - 30	11	Fertigungsautomation 6	KG -
31 - 40	30	Elektrotechnik 3	AG -
41 - 53	11	Umweltschutz 2	GmbH 44
gesamt:	52	sonstige 8	sonstige 5
		gesamt: 52	gesamt: 52

n = 52; U* = Unternehmen; Häufigkeiten

Abb. 13: Stichprobenstruktur der empirischen Erhebung

4. Erhebungsmethode und Erhebungsinstrumentarium

Die vorliegende empirische Untersuchung ist eine Querschnittsanalyse im Rahmen einer Felduntersuchung, bei der als Erhebungsmethode die Befragung eingesetzt wurde¹⁷⁵⁾.

Da die Erhebungssituation durch einen begrenzten Feldzugang gekennzeichnet ist und es sich überwiegend um eine qualitativ/explo-rative Analyse handelt, hat das Forschungsteam besonderen Wert auf die Gültigkeit der Aussagen gelegt. Um diese zu gewährleisten wurde die Befragung mündlich auf Grundlage eines Fragebogens¹⁷⁶⁾ durchgeführt.

Der Fragebogen stützt sich auf die theoretischen Erörterungen und gliedert sich in 4 Teile:

- Gründerperson
- Gründungsidee
- Gründungsorganisation
- Allgemeine Unternehmensdaten

Zu jedem einzelnen Teilbereich wurden neben den forschungsleitenden Fragen auch Fragestellungen miteinbezogen, die indirekt Rückschlüsse auf die Forschungsfragen zulassen, Interdependenzen zwischen den Forschungsfragen aufzeigen oder aber auch dem Themenkomplex angehörende, weitere forschungsrelevante Problemkreise aufzeigen¹⁷⁷⁾.

Die Daten wurden aufgrund offener sowie standardisierter, geschlossener Fragestellungen erhoben. Offene Fragestellungen waren insbesondere dann erforderlich, wenn möglichst umfassende Informationen aufgrund der spezifischen Erfahrungspotentiale der Befragten erfaßt werden sollte. Geschlossene Fragestellungen wurden dann gewählt, wenn zum einen die Antwortalternativen in umfassender und sinnvoller Weise vorgegeben werden konnten und damit dem Vollständigkeitsanspruch der Beantwortung Rechnung getragen werden konnte.

175) Zu den Verfahren der Querschnittsanalyse und der Befragung vgl. Mayntz, Holm u. Hübner (1978), S. 103 - 121; Friedrichs (1983), S. 236 - 242.

176) Vgl. Anhang.

177) Vgl. S. 56 - 60.

Zum anderen dann, wenn die Fragestellung einen Komplexitätsgrad hatte, der durch kategorisierte Antworthilfen zu einer Konkretisierung des Frageninhalts beitrug. Bei den geschlossenen Fragen waren zumeist Mehrfachnennungen möglich. In den Fällen, in denen unterschiedliche Gewichtungen von Seiten der Befragten zu erwarten waren, fanden Rating-Skalen in der Skalierung von 1 bis 7 Anwendung; ansonsten waren ja/nein-Kategorien vorgegeben.

Zur Gewährleistung zuverlässiger und gültiger Aussagen wurde vor Durchführung der Hauptuntersuchung anhand von drei innovativen Unternehmensgründungen ein Pretest durchgeführt. Dieser hat gezeigt, daß die meisten Fragen verständlich formuliert waren. Dennoch wurden einige Fragestellungen und Aussagenkategorien nochmals kritisch überarbeitet und Umformulierungen, Ergänzungen, Streichungen sowie formale Korrekturen vorgenommen. Teilweise war es notwendig, die Reihenfolge einzelner Aussagenkategorien zu verändern.

Die Interviews wurden im Frühjahr/Sommer 1987 persönlich vor Ort durchgeführt. Als Gesprächspartner standen grundsätzlich der Unternehmensgründer selbst oder aber Mitglieder der Geschäftsleitung zur Verfügung, die über den gesamten Gründungsvorgang von der Gründungsidee über die Gründerperson bis zur Gründungsorganisation kompetent Auskunft geben konnten. Die Interviews wurden von Mitgliedern des Forschungsteams durchgeführt, wobei teilweise zwei gemeinsam ein Interview führten. Die einzelnen Interviews dauerten zwischen 1,5 - 2,5 Stunden. Im Verlauf der Interviews wurden die offenen Fragen vom Interviewer ausgefüllt, während die geschlossenen Fragen, insbesondere die Rating-Skalen, dem Befragten zur Beantwortung vorgelegt wurden. Die Gespräche wurden in einem zeitlichen Rahmen geführt, der es ermöglichte, inhaltliche Schwerpunkte zu vertiefen und sie bei verschiedenen Fragestellungen, wie beispielsweise der Einschätzung verschiedener Produktvorteile oder der Kostenvorteile für den Anwender eine hohe Einstufung auf der Rating-Skala (6 oder 7) erläutern zu lassen. Diese Form der Gesprächsführung war insbesondere Dank der hohen Aufgeschlossenheit der Gründerpersonen möglich.

5. Auswertungsverfahren

Die erhobenen Daten wurden mit Hilfe des statistischen Auswertungsprogrammes SPSS¹⁷⁷⁾ ausgewertet. Aufgrund der Einzelergebnisse war es auch möglich, durch eine Verbindung verschiedener Ergebnisse zu weiterführenden, komplexeren Resultaten zu gelangen, wie beispielsweise bei dem Gründerstärkenportfolio¹⁷⁸⁾.

5.1. Statistische Methoden

Bei der Auswertung der einzelnen Fragestellungen wurde von unterschiedlichen Auswertungsverfahren Gebrauch gemacht. In der überwiegenden Zahl der Fälle fand zunächst die deskriptive Statistik, sowohl in Form von absoluten und relativen Häufigkeiten als auch der Mittelwertbestimmung Anwendung. An geeigneter Stelle wurde von Kreuztabellen zur Aufschlüsselung von Mehrfachnennungen sowie von t-Differenzentests für Mittelwertvergleiche zwischen verschiedenen oder gleichen Fragestellungen zu verschiedenen Zeitpunkten Gebrauch gemacht. Multivariate Analysemethoden wurden für den Nachweis von Interdependenzen zwischen verschiedenen Fragestellungen wie der Analyse der Kostenvorteile und der Produktvorteile angewandt. Ebenso wurde die Faktorenanalyse für den empirischen Nachweis einer möglichen Trennung der Kostenvorteile in Produktions- und Transaktionskosten eingesetzt.

Der Versuch, einzelne Variablen und Variablengruppen hinsichtlich ihres Erklärungsanteils am Gesamterfolg der Unternehmensgründung durch eine Diskriminanzanalyse zu untersuchen, lieferte hingegen keine verwendungsfähigen Ergebnisse (keine hinreichend befriedigenden Aussagen). Dies ist darauf zurückzuführen, daß sich aufgrund der hohen Anzahl unabhängiger Variablen im Verhältnis zum Umfang der Stichprobe immer und zwangsläufig Korrelationen zwischen den unabhängigen Variablen ergeben. Das führt dazu, daß die Erklärungsanteile und Vorzeichen der Variablen stark differieren, je nachdem, welche Variablenkombination herangezogen wurde (analog

177) Vgl. Nie u.a. (1975); bei der Auswertung mit SPSS ist zu berücksichtigen, daß sich aufgrund der rechentechnischen Vorgehensweise beispielsweise bei Häufigkeitsverteilungen die Einzelauswertungen nicht immer genau auf 100 % summieren.

178) Vgl. S. 96 - 105.

zur Multikollinearität bei der Regressionsanalyse). Desweiteren sind zahlreiche der unabhängigen Variablen nur nominal oder als Rating-Werte skaliert. Im Falle der Nominalskalierung lassen sich diese Variablen als Dummies in die Diskriminanzanalyse einführen, wobei es jedoch bei einer zu hohen Anzahl von Dummyvariablen zu Interpretationsschwierigkeiten kommt. Die Auslegung von rating-skalierten Variablen als kardinalskalierte Variablen wiederum ist nach wie vor umstritten¹⁷⁹⁾. Würde man nun von den gegebenen Möglichkeiten der Variablenreduktion Gebrauch machen, wobei bei einer Stichprobengröße von $n = 52$ eine starke Reduzierung der unabhängigen Variablen notwendig wäre, hätte dies Willkürlichkeitsprobleme bei der Auswahl der zu reduzierenden Variablen zur Folge. Die Ergebnisinterpretation wäre auch dann wieder eingeschränkt. Daher war die Anwendung der Diskriminanzanalyse aufgrund des vorliegenden Datenmaterials nicht sinnvoll.

Schließlich ist die Zuverlässigkeit und Gültigkeit der empirisch erhobenen Daten wesentlich durch die Validität der Untersuchungsmethode bestimmt. Die Gültigkeit der Stichprobe kann durch die differenzierte Vorgehensweise bei der Stichprobenauswahl gewährleistet werden. Die Vorgehensweise bei der Erarbeitung des Fragebogens sowie die persönliche Durchführung der Befragung durch einen oder mehrere sachkundige Interviewer und die Sachkompetenz des Interviewten sollten die Richtigkeit der erhobenen Daten gewährleisten.

179) Vgl. Schuchardt-Fischer u.a. (1982), S. 203.

5.2 Erfolgstrennung

Im Hinblick auf die Bewertung der ökonomischen Tragfähigkeit innovativer Unternehmensgründungen stellt sich die Frage, ob und inwieweit den bereits im theoretischen Teil abgeleiteten Einflußfaktoren der Entstehung innovativer Unternehmen (Gründerperson, -idee, -organisation) Bedeutung als potentielle Erfolgsindikatoren zugeordnet werden kann. Dahinter stand die Idee, daß sie als antizipative Erfolgsfaktoren für zukünftige Gründungsvorhaben herangezogen werden könnten, soweit sich bei ihnen trennscharfe Unterschiede zwischen weniger und sehr erfolgreichen Unternehmen ergeben würden.¹⁸⁰⁾

Dieses Vorgehen läßt sich anhand der Abbildung 14 folgendermaßen darstellen:

potentielle antizipative Erfolgsindikatoren	sehr erfolgreiche innovative Unternehmensgründungen	weniger erfolgreiche innovative Unternehmensgründungen
Gründerperson	A	A'
Gründungs idee	B	B'
Gründungsorganisation	C	C'

Abb. 14: Vorgehensweise bei der Erfolgstrennung

A bis C' bezeichnen die jeweils erhobenen Ausprägungen zu den potentiellen antizipativen Erfolgsindikatoren bei den sehr erfolgreichen und den weniger erfolgreichen innovativen Unternehmensgründungen. Je nachdem, ob die Ausprägungen (Werte, Muster usw.) für A, B, C, von A', B', C' abweichen (gegebenenfalls in welcher Intensität) liegt es nahe, sie als Indikatoren für eine antizipa-

¹⁸⁰⁾ Eine Unterscheidung der insgesamt 52 untersuchten innovativen Unternehmen in weniger und sehr erfolgreiche Unternehmen hinsichtlich einer ökonomischen Tragfähigkeitsbewertung ist im vorliegenden Zusammenhang deshalb sinnvoll, weil gescheiterte Unternehmensgründer einerseits kaum auffindbar waren und sich andererseits für ein Interview nicht gesprächsbereit erklärten.

tive Bestimmung des Gründungserfolgs bzw. die ökonomische Bewertung innovativer Unternehmen heranzuziehen.

Um für die untersuchten Unternehmen eine Gruppe von sehr erfolgreichen und eine Gruppe für weniger erfolgreiche Unternehmen zu bilden, mußte zunächst eine Operationalisierung des Gründungserfolgs bzw. eine Definition von ex-post Indikatoren für die Erfolgsmessung der vorliegenden innovativen Unternehmen erarbeitet werden. Als ex-post Indikatoren wurden Variablen gewählt, die im Fragebogen unter der Überschrift "Allgemeine Angaben über die wirtschaftliche Entwicklung der Unternehmung" erhoben wurden.

Um der Heterogenität, mit der besonders bei innovativen Unternehmen der Gründungserfolg gemessen werden kann, Rechnung zu tragen, sowie den Größen- und Altersunterschieden der untersuchten Unternehmen und ihrer Produktvielfalt gerecht zu werden, wurden insgesamt zehn ex-post Erfolgskennziffern gebildet (vgl. Abb. 15). Für jede der zehn Erfolgskennziffern wurde eine "Placierungsliste" aufgestellt, die von Platz 1 (= beste unter den $n = 52$ Unternehmen für die jeweilige Erfolgskennziffer) bis Platz 52 (= schlechteste unter den $n = 52$ Unternehmen für die jeweilige Erfolgskennziffer) reichte.¹⁸¹⁾

¹⁸¹⁾ Fehlende Werte (die sich allerdings nur selten ergaben) wurden durch Mittelwerte aufgefüllt, die sich aus den Werten der anderen Unternehmen errechneten.

Nr.	Erfolgskennziffer	Operationalisierung
1	Break-even-Distanz	$I_1 =$ zeitlicher Abstand zwischen Gründungsjahr und erstem Gewinnjahr in Jahren ¹⁸⁹⁾
2	Beteiligungsangebote/ Übernahmeangebote	$I_2 =$ ja; nein ¹⁹⁰⁾
3	durchschnittlicher Umsatz pro Mitarbeiter während der Geschäftsjahre	$I_3 = \frac{1}{(1987-A)} \frac{\sum_{i=A}^{1987} \text{Umsatz}(i)}{\text{Anzahl der Mitarbeiter}(i)}$ ¹⁹¹⁾
4	durchschnittliche Umsatzsteigerung in Prozent	$I_4 = \frac{1}{(1987-A)} \frac{\sum_{i=A+1}^{1987} \text{Umsatz}(i) - \text{Umsatz}(i-1)}{\text{Umsatz}(i-1)}$
5	kumulierte prozentuale Umsatzsteigerung	$I_5 = I_4(1987-A)$
6	kumulierte prozentuale Zunahme der Mitarbeiterzahl	$I_6 = \frac{\sum_{i=A+1}^{1987} \text{Mitarbeiteranzahl}(i) - \text{Mitarbeiteranzahl}(i-1)}{\text{Mitarbeiteranzahl}(i-1)}$
7	Auftragsbestandslänge	$I_7 = \frac{\text{aktueller Auftragsbestand in DM}}{\text{Gesamtumsatz 1986}}$
8	kumulierte prozentuale Umsatzsteigerung in den ersten drei Geschäftsjahren nach dem Gründungsjahr	$I_8 = \frac{\sum_{i=A+1}^{A+4} \text{Umsatz}(i) - \text{Umsatz}(i-1)}{\text{Umsatz}(i-1)}$
9	durchschnittliche Zunahme der Mitarbeiterzahl in Prozent	$I_9 = \frac{1}{(1987-A)} \frac{\sum_{i=A+1}^{1987} \text{Mitarbeiteranzahl}(i) - \text{Mitarbeiteranzahl}(i-1)}{\text{Mitarbeiteranzahl}(i-1)}$
10	absoluter Umsatz im ersten Geschäftsjahr	I_{10}

Abb. 15: Ex-post-Erfolgsindikatoren zur Trennung von sehr und weniger erfolgreichen innovativen Unternehmensgründungen

182) Im schlechtesten Fall (wenn die Gründung 1979 vorgenommen wurde und das erste Gewinnjahr erst 1987 war) konnte sich eine rechnerische Distanz von 8 Jahren ergeben. Für diese Erfolgsziffer wurden daher in der Placierungsliste die Werte 1 (für Unternehmen mit einer Break-even-Distanz von 0 Jahren), 8, 15, 22, 29, 36, 43 und 50 (für Unternehmen mit einer Break-even-Distanz von ≥ 7) vergeben.

183) Für Ja-Antworten wurde die Placierung 1, für Nein-Antworten die Placierung 27 vergeben.

184) A = Gründungsjahr.

Anschließend wurden aus den zehn Erfolgskennziffern fünf (!) unterschiedlich aggregierte ex-post-Indikatoren gebildet, indem die jeweiligen Placierungen der Unternehmen bei den einzelnen Erfolgskennziffern aufaddiert wurden¹⁸⁵). Die 26 Unternehmen mit der geringsten (höchsten) Placierungssumme wurden den sehr erfolgreichen (weniger erfolgreichen) Unternehmen zugeordnet. Für die fünf aggregierten Indikatoren ergaben sich jeweils die in Abbildung 16 angegebenen Unternehmen (-snummern) für die sehr und die weniger erfolgreichen Unternehmensgruppen¹⁸⁶).

185) Die Erfolgskennziffern 1, 2 und 3 wurden stets in die aggregierten Indikatoren miteinbezogen, weil sie nach Einschätzung des Forscherteams den Gründungserfolg am validesten abbilden. Ein allein aus den Indikatoren 1, 2 und 3 zusammengesetzter Indikator enthält 15 der 16 als endgültig sehr erfolgreich und 17 der 18 als endgültig weniger erfolgreich eingeordneten Unternehmen!

186) Unternehmung 4 wurde nicht in die Auswertung übernommen, vgl. hierzu auch die Stichprobenbeschreibung, S. 66 - 68.

aggregierte Indikatoren	sehr erfolgreiche innovative Unternehmensgründungen	weniger erfolgreiche innovative Unternehmensgründungen
alle Indikatoren	5, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 25, 26, 30, 31, 34, 35, 37, 38, 41, 44, 46, 52, 53	1, 2, 3, 6, 7, 8, 10, 22, 23, 24, 27, 28, 29, 32, 33, 36, 39, 40, 42, 43, 45, 47, 48, 49, 50, 51
1/2/3/4/9	5, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 25, 26, 30, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 38, 41, 44, 46, 52, 53	1, 2, 3, 6, 7, 8, 10, 20, 21, 22, 23, 24, 27, 28, 29, 33, 39, 40, 42, 43, 45, 47, 48, 49, 50, 51
1/2/3/7/8/10	2, 5, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 24, 25, 26, 27, 29, 31, 32, 34, 35, 46, 50, 51, 52	1, 3, 6, 7, 8, 9, 10, 19, 22, 23, 28, 30, 33, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 44, 45, 47, 48, 49, 53
1/2/3/5/6/7/8/10	5, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 25, 26, 29, 30, 31, 32, 34, 35, 38, 41, 44, 46, 50, 52	1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10, 22, 23, 24, 27, 28, 33, 36, 37, 39, 40, 42, 43, 45, 47, 48, 49, 51, 53
1/2/3/4/7/8	5, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 24, 25, 26, 30, 31, 32, 34, 35, 38, 41, 44, 46, 52	1, 2, 3, 6, 7, 8, 10, 22, 23, 27, 28, 29, 33, 36, 37, 39, 40, 42, 43, 45, 47, 48, 49, 50, 51, 53
endgültig ausgewählte Unternehmen	5, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 25, 26, 31, 34, 35, 46, 52	1, 3, 6, 7, 8, 10, 22, 23, 28, 33, 39, 40, 42, 43, 45, 47, 48, 49
Springer	2, 9, 19, 20, 21, 24, 27, 29, 30, 32, 36, 37, 38, 41, 44, 50, 51, 53	

Abb. 16: Trennung in sehr erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen durch ex-post-Indikatoren

Endgültig in die Gruppe der sehr erfolgreichen bzw. weniger erfolgreichen Unternehmen wurden diejenigen Unternehmen aufgenommen, die bei allen fünf Indikatoren (!) ausschließlich bei den sehr er-

folgreichen bzw. ausschließlich bei den weniger erfolgreichen Unternehmen auftraten. Unternehmen, welche diese relativ scharfe Bedingung nicht erfüllen konnten, wurden einer sogenannten "mittleren" Gruppe ("Springerunternehmen") zugeordnet.¹⁸⁷⁾ Insgesamt ergaben sich durch dieses sehr differenzierte und gleichzeitig "harte" Selektionsverfahren immerhin noch 16 sehr erfolgreiche und 18 weniger erfolgreiche Unternehmen; lediglich 16 Unternehmen mußten der "mittleren" Gruppe ("Springerunternehmen") zugeordnet werden.

sehr erfolgreiche innovative Unternehmensgründungen	Springer		weniger erfolgreiche innovative Unternehmensgründungen
5, 11,	2, 9,	1, 3,	
12, 13, 14,	19, 20, 21,	6, 7, 8, 10,	
15, 16, 17, 18,	24, 27, 29,	22, 23, 28, 33,	
25, 26, 31, 34,	30, 32, 36,	39, 40, 42, 43,	
35, 46,	37, 38, 41,	45, 47, 48,	
52	44, 50, 51,	49	
	53		
n = 16	n = 18	n = 18	

Abb. 17: Gesamtergebnis der Erfolgstrennung

Im Hinblick auf die Güte des Selektionsverfahrens ist es bemerkenswert, daß die fünf aggregierten Indikatoren in jeder der beiden Unternehmensgruppen eine relativ hohe Homogenität zueinander aufweisen, d.h. jeder aggregierte Indikator liefert für die beiden Gruppen sehr ähnliche Ergebnisse, unabhängig davon, welchen der unterschiedlich aggregierten Indikatoren man wählt.

¹⁸⁷⁾ War beispielsweise eine viermal in den Cluster für sehr erfolgreiche Unternehmen einzureihende Unternehmung nur einmal im Cluster für die weniger erfolgreichen Unternehmen aufgetaucht, wurde sie bereits den "Springerunternehmen" zugeordnet.

Aufgrund der Schärfe der Selektionsbedingungen wurde auch sichergestellt, daß nicht einmal der Fall auftreten kann, daß eine endgültig ausgewählte Unternehmung zwischen der (endgültig ausgewählten) sehr erfolgreichen und der weniger erfolgreichen Unternehmensgruppe hin und her sprang. Die sehr strenge Formulierung dieses Selektionsverfahrens wurde einerseits deswegen gewählt, um weitgehend sicherzustellen, daß es sich bei den endgültig ausgewählten Unternehmen auch wirklich um sehr erfolgreiche bzw. weniger erfolgreiche innovative Unternehmen handelt¹⁸⁸⁾ und um mögliche "Springerunternehmer" unmittelbar identifizieren und selektieren zu können. Andererseits trägt ein sehr strenges methodisches Selektionsverfahren sowohl zur Kompensation der während der empirischen Erhebung eventuell aufgetretenen Datenerfassungs- und Übertragungsfehler als auch zur Korrektur möglicher Schwächen bei der Indikatorbildung und Operationalisierung bei.

Schließlich führt sie dazu, daß die zahlreichen Möglichkeiten, mit denen der ökonomische Gründungserfolg innovativer Unternehmen gemessen werden könnte, nicht durch eine zu optimistische Indikatorenbildung bzw. Betrachtungsperspektive verzerrt wird. Außerdem muß hierdurch der Vielzahl der Erfolgsbestimmungsmöglichkeiten die notwendige Trennschärfe einer ökonomischen Tragfähigkeitsbewertung nicht geopfert werden; d.h. man entgeht durch ein solches Vorgehen der Gefahr, daß eine ökonomische Tragfähigkeitsbewertung innovativer Unternehmen eventuell zu "weich" oder zu "rigoros" ausfällt.

188) Im Anschluß an die rechnerisch bestimmten Ergebnisse wurden die einzelnen Unternehmen der Cluster zudem einer face-Validierung unterzogen, die vor dem Hintergrund des gesamten Eindrucks während des Interviews durch den jeweiligen Befragter stattfand.

III. Ergebnisse der empirischen Untersuchung

1. Vorgehensweise

Die wissenschaftliche Literatur kennt unterschiedliche Vorgehensweisen bei der Auswertung empirischen Datenmaterials. Im Rahmen dieser Untersuchung wird keine reine Ergebnisdarstellung, sondern vielfach auch eine theoriegeleitete Interpretation der Ergebnisse vorgenommen.

Die Ergebnisanalyse baut auf der Konzeption des Fragebogens auf und verfolgt in der bekannten Reihenfolge die Schwerpunkte der Untersuchung:

- Die Gründerperson
- Die Gründungsidee
- Die Gründungsorganisation

Bei der Ergebnisdarstellung werden einzelne Fragestellungen nicht gemäß der Reihenfolge der Fragestellungen im Fragebogen, sondern entsprechend ihrer Bedeutung im Analysezusammenhang bearbeitet. Es wurde desweiteren stets versucht, sowohl Verbindungen zwischen den einzelnen Fragen als auch zwischen den drei Analyseblöcken herzustellen. Am Ende einer jeden Untersuchungseinheit werden die wichtigsten Ergebnisse für Theorie und Praxis zusammengefaßt.

Bei der Auswahl und Bearbeitung der einzelnen Fragestellungen wird darauf geachtet, sich auf forschungsrelevante Ergebnisse im Sinne dieser Untersuchung zu konzentrieren und keinen "Datenfriedhof" zu verursachen.

Die Erfolgstrennung wird nach reiflicher Überlegung so eingebunden, daß einzelne Fragestellungen dann in Verbindung mit der Erfolgstrennung analysiert werden, wenn dadurch der Aussagegehalt der Ergebnisse erhöht und verdeutlicht wird.

2. Gründerperson

Die Gründerperson war bereits mehrfach Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen.¹⁸⁹⁾ Dabei handelte es sich jedoch zumeist um traditionelle Unternehmensgründungen, die sich von den innovativen Gründungen dieser Untersuchung im wesentlichen durch einen geringeren Innovationsgrad, eine niedrigere Kapitalausstattung und eine geringere Gründungskomplexität unterscheiden.

Da in den letzten Jahren zunehmend innovative Unternehmensgründungen an Bedeutung gewinnen, wendet sich die betriebswirtschaftliche Forschung diesem Untersuchungsgegenstand verstärkt zu. Hunsdiek¹⁹⁰⁾ bezieht erstmals die Gründer technologieorientierter Unternehmen in seine empirische Erhebung ein. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurden zwar Gründerpersonen befragt, die überwiegend innovative Produktideen im technischen Sektor vorweisen konnten, aber auch solche, die innovative Problemlösungen in anderen Absatzmärkten wie beispielsweise dem medizinisch-biologischen Sektor oder Dienstleistungsbereich vorzuweisen hatten.

Bei der Analyse des innovativen Unternehmensgründers sind zunächst die Ausprägungen der Rahmendaten von Bedeutung, die die innovativen ökonomischen Aktivitäten mitbestimmen. Im Anschluß daran werden die Motivstrukturen der Unternehmensgründer für ihre innovativen Aktivitäten im Zeitvergleich zwischen dem Zeitpunkt der Unternehmensgründung mit dem heutigen Entwicklungsstand untersucht. Diese Fragestellung soll Aufschluß über die Zielvorstellungen und die tatsächliche Zielverwirklichung geben. Die Veränderung der Zielpräferenzen im Zeitablauf soll zum einen dem dynamischen Aspekt innovativer ökonomischer Aktivitäten Rechnung tragen und zum anderen durch die Analyse einzelner Zielveränderungen die situative Abhängigkeit von externen Einflußfaktoren der Gründerperson aufzeigen.

189) Vgl. z.B. Szyperski u. Nathusius (1977a), S. 38 - 47; Kamp, Clemens, Naujoks u.a. (1978); Klandt (1984); Sandberg (1986), S. 29 - 42.

190) Vgl. Hunsdiek (1987), S. 59 - 66; ergänzend hierzu vgl. auch Albach u. Hunsdiek (1987), S. 567 - 579.

Den Abschluß der Gründeranalyse bildet die Frage der Team- oder Einzelgründung in Verbindung mit der Wahrnehmung unterschiedlicher unternehmerischer Aufgaben, wie der Ideen- der Markt- und der Ressourcenkoordination¹⁹¹⁾. Dabei wird insbesondere der Einfluß dieser Problemstellung auf den Gründungserfolg untersucht.

2.1. Rahmendaten

In Anlehnung an verschiedene theoretische Vorstellungen über unternehmerische Aktivitäten¹⁹²⁾ ist anzunehmen, daß beispielsweise die "unternehmerische Findigkeit" nicht nur von einem allgemein als "hoch" zu bezeichnenden aktuellen Informationsstand ausgeht, sondern bereits vorab gespeicherte Informationen aus unterschiedlichen Kontexten die unternehmerischen Aktivitäten beeinflussen können. Daher wurden die Gründerpersonen zunächst nach der Ausprägung der folgenden Merkmale befragt:

- die Ausbildungsrichtung
- die beruflichen Qualifikationen
- die Branchenerfahrung
- das Gründungsalter

- Ausbildungsrichtung

Variable: Ausbildungsrichtung		
	abs.	rel. %
Technische Ausbildung	35	67,3
Kaufmännische Ausbildung	14	26,9
Naturwissenschaftliche Ausbildung	7	13,5
Sonstige	1	1,9
Insgesamt (mit Mehrfachnennungen):	57	109,6
$n_{\text{ges.}} = 52$		

Abb. 18: Ausprägungsformen verschiedener Ausbildungsrichtungen

191) Vgl. Kap. I./2.1.2. - 2.1.4., S. 30 - 42.

192) Vgl. Schumpeter (1952); Kirzner (1978).

Im Zusammenhang mit der anhaltenden Diskussion über den technischen Wandel¹⁹³⁾ und den internationalen Wettbewerbsdruck, besonders in den zukunftssträchtigen technologieorientierten Branchen, liegt es nahe, anzunehmen, daß zahlreiche innovative Produktideen auf technischen Entwicklungen basieren, die in der Regel eine technische Ausbildung voraussetzen. Diese Annahme wird durch das Ausbildungsprofil der im Rahmen dieser Untersuchung befragten innovativen Unternehmensgründer bestätigt (vgl. Abb. 18). Gerade bei innovativen Unternehmensgründungen sind überwiegend technisch ausgebildete Gründer zu finden (67,3%/(35)). Obwohl beispielsweise mit der zunehmenden Bedeutung der Probleme im Bereich des Umweltschutzes auch naturwissenschaftliche Ausbildungen an Bedeutung gewinnen, ist diese Ausbildungsrichtung im Vergleich zu den technischen Berufen noch stark unterrepräsentiert (13,5%/(7)). Als problematisch erwies sich im Zusammenhang mit der Umsetzung innovativer Produktideen in Form einer Unternehmensgründung der mangelnde kaufmännische Ausbildungsstand.¹⁹⁴⁾ Von insgesamt 52 Unternehmensgründern konnten nur 26,9% (14) Gründerpersonen eine kaufmännische Ausbildung oder Zusatzausbildung aufweisen. Dadurch kann es zu einer einseitigen Ausrichtung der unternehmerischen Aktivitäten auf den Bereich der Ideengewinnung und der technischen Produktion und zu einer Vernachlässigung der Marktorientierung und wirtschaftlichen Organisation kommen¹⁹⁵⁾. Hunsdiek¹⁹⁶⁾ konnte ebenfalls in seiner Untersuchung technologieorientierter Unternehmensgründungen ein Ausbildungsdefizit von Gründerpersonen im kaufmännischen Bereich nachweisen.

Die Erfolgstrennung zeigt bei den weniger erfolgreichen Unternehmen eine stärkere technische Orientierung mit 77,8% (14) als bei den sehr erfolgreichen Gründungen mit 62,5% (10). Auch im kaufmännischen Bereich haben die weniger erfolgreichen Unternehmensgründer nur in 11,1% (2) der Fälle eine wirtschaftliche Ausbildung aufzuweisen, während 25% (4) der sehr erfolgreichen Unternehmensgründer kaufmännische Kenntnisse haben; d.h. die sehr erfolgreichen Unternehmensgründer zeichnen sich tendenziell durch eine

193) Vgl. z.B. Hofmeister u. Ulbricht (1981).

194) Vgl. auch Analyse der unternehmerischen Aufgabenwahrnehmung in Kap. III./2.3., S. 96 - 105.

195) Vgl. Kap. III./2.3., S. 97 - 99.

196) Vgl. Hunsdiek (1987), S. 64.

geringere Technikorientierung zugunsten einer stärkeren Wirtschaftsorientierung bei der Wahl der Ausbildungswege aus. Statistisch betrachtet sind die Unterschiede jedoch nicht signifikant.

- Berufliche Qualifikationen

Variable: berufliche Qualifikationen		
	abs.	rel. %
- Hauptschule	5	9,6
- Lehre	13	25,0
- mittlere Reife	5	9,6
- Abitur	43	82,7
- akademischer Abschluß	42	80,8
- Promotion	10	19,2
Insgesamt (mit Mehrfachnennungen)	118	226,9
n _{ges.} = 52		

Abb. 19: Ausprägungsformen verschiedener beruflicher Qualifikationen

Gerade bei innovativen Unternehmensgründungen ist das Ausbildungsniveau mit 82,7% Abiturienten und 80,8% Akademikern relativ hoch. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, daß das Anspruchsniveau sowohl an die Produktkomplexität als auch an die Unternehmensgründung selbst höher ist, als bei traditionellen Unternehmensgründungen, wie beispielsweise im Bereich des Handwerks¹⁹⁷⁾ oder auch bei technologieorientierten Unternehmensgründungen ohne den Anspruch "innovativ" zu sein¹⁹⁸⁾. Die Erfolgstrengung ergibt keine signifikanten Unterschiede.

197) Vgl. Kamp, Naujoks u.a. (1978); Szyperski, Darscheid u.a. (1983); May (1981); Hunsdiek u. May-Strobl (1986); Clemens u. Friede (1986).

198) Vgl. Hunsdiek (1987), S. 63; hier ergab sich für die technologieorientierten Gründer nur bei 39,4% ein Hochschulabschluß.

- Berufliche Erfahrungen

Variable: Universitätstätigkeit		
	abs.	rel. %
ja	15	28,8
nein	37	71,2
insgesamt	52	100
n _{ges.} = 52		

Abb. 20: Universitätstätigkeit vor der Unternehmensgründung

Variable: Branchenerfahrung		
	abs.	rel. %
ja	36	69,2
nein	16	30,8
insgesamt	52	100
n _{ges.} = 52		

Abb. 21: Branchenerfahrungen bei innovativen Unternehmensgründern

28,8% (15) der Unternehmensgründer waren zwischenzeitlich an Lehrstühlen der Universitäten tätig. Diese berufliche Entscheidung stand zumeist in Verbindung mit der Möglichkeit, die konzeptionelle Weiterentwicklung einer Produktidee mit der an einer Universität zur Verfügung stehenden technischen Ausstattung und der vorhandenen Infrastruktur zu betreiben, bevor die Ideenumsetzung in Form einer selbständigen Unternehmensgründung erfolgte.

Für den Weg in die unternehmerische Selbständigkeit ist die Praxiserfahrung wichtig. Der Großteil der befragten Unternehmensgründer von 71,2% war jedoch nicht an einer Universität tätig, sondern zumeist in einem Angestelltenverhältnis in bereits bestehenden Unternehmen beschäftigt. Insgesamt 69,2% (36) der Unternehmensgründer hatten dabei Gelegenheit, branchenspezifische Erfahrungen zu

sammeln, bevor sie die eigene Unternehmensgründung durchführten²⁰⁰⁾.

Die Ergebnisse der Erfolgstrennung bei der Branchenerfahrung und der Universitätstätigkeit ergeben zwar keine signifikanten Unterschiede, jedoch sehr interessante Tendenzen. Bei den weniger erfolgreichen Unternehmensgründungen hatten nur 50% (9) Branchenerfahrung, während bei den sehr erfolgreichen Unternehmensgründungen immerhin 75% (12) auf Branchenerfahrung zurückgreifen konnten.

- Gründeralter

Variable: Gründeralter		
Jahre	abs.	rel. %
19 - 30	11	21,2
31 - 40	30	57,6
41 - 53	11	21,2
$n_{\text{ges.}} = 52$, Mw: 35,4 Jahre	52	100

Abb. 22: Alter der innovativen Unternehmensgründer

Ebenso wie die Branchenerfahrung, so könnte auch das Gründeralter als potentieller indirekter Indikator für einen künftigen Gründungserfolg herangezogen werden. Die Stichprobenergebnisse machen jedoch nur deutlich, daß über die Hälfte (30 (57,6%)) der innovativen Unternehmensgründungen in einem Alter zwischen 31 und 40 Jahren durchgeführt wurden. Daher ist anzunehmen, daß diese Altersspanne aufgrund der physischen Leistungskraft in Verbindung mit der zwischenzeitlichen Möglichkeit, Berufserfahrungen gesammelt zu haben, als typischer Gründungszeitraum betrachtet werden kann. Jedoch entfallen immerhin je knapp $\frac{1}{4}$ der Gründungen (11 (21,2%)) sowohl auf Gründer, die jünger als 30 Jahre waren als auch auf solche, die älter als 40 Jahre waren. Ein signifikanter Unterschied zwischen den verschiedenen Altersgruppen konnte doch

200) Vgl. zur Bedeutung der Branchenerfahrung z.B. Klandt (1984), S. 247 - 266.

im Rahmen der Erfolgstrengung nicht festgestellt werden. Daher kann das Gründeralter, sofern es nicht Extrembereiche betrifft, nicht als Erfolgsindikator herangezogen werden.

Faßt man die Erkenntnisse aus der Rahmendatenanalyse zur Gründerperson in einem erfolgsorientierten Vergleich zusammen, so ergeben sich für die weniger erfolgreichen Unternehmensgründer folgende Problemkreise, die die erfolgreiche Durchführung einer Unternehmensgründung beeinträchtigen könnten:

- zu geringe kaufmännische Qualifikation
- zu geringe Praxisorientierung während der Ausbildung
- zu geringe Branchenerfahrung vor der Unternehmensgründung

2.2. Ziele innovativer Unternehmensgründer

Ebenso wie die bereits untersuchten Variablen die ökonomischen Aktivitäten der Gründerpersonen beeinflussen können, bestimmen die Ziele, die eine Gründerperson mit einer innovativen Unternehmensgründung durchsetzen möchte, ihr ökonomisches Verhalten. Da jedoch die Zielbestimmung ohne Kontrolle der Zielerreichung nur geringe Aussagekraft besitzt, wurde im Rahmen dieser Untersuchung eine dynamische Betrachtungsweise vorgenommen. Den Befragten wurde die Möglichkeit gegeben, die Einschätzung ihrer Zielvorstellungen zum Zeitpunkt der Unternehmensgründung sowie den Grad der Zielverwirklichung zum Zeitpunkt der Befragung mit Hilfe von Rating-Skalen vorzunehmen. Die Rating-Skalen umfaßten 7 Stufen von 1 (= trifft überhaupt nicht zu) bis 7 (= trifft voll zu). Der dynamische Aspekt dieser Vorgehensweise ermöglicht zum einen die Erstellung eines Mittelwertvergleiches und zum anderen die Bildung einer Präferenzordnung zur Verdeutlichung der Zielveränderungen im zeitlichen Wandel.

Sowohl die Einschätzung bestimmter Zielkategorien als auch die Fähigkeit, diese Ziele zu verwirklichen, ermöglichen Rückschlüsse auf die Gründerperson.

Mittelwertvergleich			
Variable: Ziele und Zielerreichungsgrad			
Variablenausprägung	Bedeutung der Ziele zum Gründungszeitpunkt	Zielerreichungsgrad zum Befragungszeitpunkt	Signifikanzniveau
- Umsetzung eigener Ideen	6,25	5,98	0,223
- Unabhängigkeit	5,90	4,80	0,000
- eigene Existenz	5,51	5,54	0,858
- Selbstverwirklichung	5,21	5,07	0,546
- interessantere Aufgaben	5,07	5,76	0,009
- Marktlücke	5,03	5,21	0,557
- Einkommenssteigerung	3,40	3,44	0,913
- überschaubare Umgebung	3,01	4,48	0,000
- Prestigegewinn	2,59	3,96	0,000
n _{ges.} = 52			

Abb. 23: Dynamischer Mittelwertvergleich der Gründerziele

Wie dem Mittelwertvergleich zu entnehmen ist, konnten die folgenden Variablenausprägungen mit einem höheren Zielerreichungsgrad verwirklicht werden, als demjenigen, der bei der Gründung angestrebt wurde:

- Arbeit in einer überschaubareren Umgebung (+ 1,49)
- Prestigegewinn (+ 1,40)
- Bewältigung interessanterer Aufgaben (+ 0,70)
- Ausnutzung einer Marktlücke (+ 0,18)
- Einkommensteigerung (+ 0,04)
- Aufbau einer eigenen Existenz (+ 0,03)

Dabei ist jedoch zu beachten, daß nur die ersten 3 Mittelwertdifferenzen durch den t-Test validiert werden konnten und damit hochsignifikant sind, während die Differenz der Zielerreichung zwi-

schen angestrebten und tatsächlich verwirklichtem Ziel bei der Kategorie "Einkommensteigerung" und der Kategorie "Aufbau einer eigenen Existenz" keine Signifikanz im streng statistischen Sinne aufweist.

Der Unterschied zwischen dem mit der Gründung angestrebten Ziel und dem Zielverwirklichungsgrad ist bei dem Kriterium "Arbeit in einer überschaubareren Umgebung" am höchsten und hochsignifikant. Dies bedeutet, daß mit zunehmender Erfahrung sowie der Kenntnis über die Abläufe und Informationen innerhalb und außerhalb der Unternehmung beispielsweise über die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern oder die produktspezifischen Absatz- und Beschaffungsmarktstrukturen die Aufgabenbereiche übersichtlicher und das gesamte innovative Gründungsvorhaben koordinierbarer und überschaubarer werden. Das hohe Signifikanzniveau verdeutlicht in diesem Zusammenhang den Erfolgsgrad der Zielerreichung im Vergleich zu anderen Zielvorstellungen.

An zweiter Stelle ist sodann der "Prestigegewinn" einzuordnen, der mit 2,59 relativ niedrig eingeschätzt wurde, wobei jedoch die Unternehmensgründer mit der zunehmenden Existenzdauer und zunehmendem Bekanntheitsgrad offensichtlich auch einen höheren Prestigegewinn verzeichnen konnten, als sie dies zum Teil selbst erwartet hatten. Dabei ist Prestige nicht nur im Zusammenhang mit einem möglichen Produkterfolg zu sehen, sondern auch mit der zunehmenden Akzeptanz des Gründers durch das soziale Umfeld, wie beispielsweise den Kapitalgebern, den Lieferanten, den Abnehmern oder auch dem Freundeskreis oder der Familie. Dieses Ergebnis ist ebenfalls hochsignifikant.

An dritter Stelle folgt die "Bewältigung interessanter Aufgaben", die ursprünglich mit 5,07 eingestuft wurde und dann mit 5,76 verwirklicht werden konnte. Dieses gleichfalls hochsignifikante Ergebnis zeigt, daß mit zunehmender Weiterentwicklung der innovativen Unternehmensgründung einerseits zwar eine zunehmende Komplexität der Aufgabenwahrnehmung zu erwarten ist, andererseits jedoch im Vergleich zu den beispielsweise rein formalen Gründungsaktivitäten die Aufgabenstellungen zunehmend interessanter werden.

Nicht signifikant unterschied sich hingegen das Ziel der "Ausnutzung einer Marktlücke". Dies kann jedoch darauf zurückgeführt werden, daß bereits die Zielprojektion zum Gründungszeitpunkt mit einem Mittelwert von 5,03 relativ hoch angesetzt war. Daß dieses, vorab nur schwer zu bestimmende Ziel auch tatsächlich in diesem Umfang (Mittelwert: 5,21) erfüllt werden konnte, deutet zumindest aus Sicht der innovativen Gründer darauf hin, daß die von ihnen angenommenen Erwartungen im Durchschnitt auch erfüllt werden konnten; d.h. offensichtlich war es mit der neuen Problemlösung möglich, auch de facto eine Marktlücke auszunutzen. Rückschlüsse darauf, welche Marktpotentiale mit der jeweils angestrebten Marktlücke verbunden sind, können jedoch an dieser Stelle nicht vorgenommen werden.

Interessant ist die Zielverwirklichung der "Einkommenssteigerung", die mit 3,44 den ursprünglich angestrebten Zielerreichungsgrad nur um 0,04 Punkte übersteigt. Verglichen mit dem Arbeitsaufwand und dem unternehmerischen Risiko sind Zielvorstellung und Zielverwirklichung jedoch vergleichsweise niedrig eingestuft worden. Ebenso wie bei der Einkommenssteigerung entsprechen sich auch Zielvorstellung und Zielverwirklichung hinsichtlich des "Aufbaues einer eigenen Existenz" mit einer positiven Mittelwertdifferenz von nur 0,03 (5,51/5,54). Im Gegensatz zur Einkommenssteigerung, die bereits im Durchschnitt a priori vergleichsweise niedrig eingestuft wurde, heben die hohen Mittelwerte bezüglich der Selbständigkeit die Bedeutung dieses Zieles auch als Motivationsfaktor hervor. Bei der Selbsteinschätzung dieses Ziels mag die "soziale Erwünschtheit" des Antwortverhaltens eine Rolle spielen.

Die Variablenausprägungen "Umsetzung eigener Ideen", "Unabhängigkeit" und "Selbstverwirklichung" konnten dagegen nur mit einem niedrigeren Zielerreichungsgrad als der ursprünglich angestrebten Zielvorstellung verwirklicht werden. Als signifikant erwies sich dabei das Ziel der "Unabhängigkeit".

Betrachtet man zur Zielstruktur bei einer Unternehmensgründung andere empirische Untersuchungen²⁰⁰⁾, so kommt dem Ziel der Unabhängigkeit zumeist ein sehr hoher Stellenwert zu. Eine dynamische

200) Vgl. Klandt (1984), S. 153 - 164; Hunsdiek (1987), S. 66 - 68.

Untersuchung, die auch den Zielerreichungsgrad miteinbezieht, liegt jedoch nicht vor. Um so interessanter ist das hochsignifikante Ergebnis, das die Unabhängigkeit zwar mit einem sehr hohen Rating von 5,90 als Zielvorstellung eingestuft wurde, jedoch nur mit einem durchschnittlichen Rating von 4,80 verwirklicht werden konnte. Dieses Ergebnis zeigt die Abhängigkeit innovativer Unternehmensgründer von zahlreichen Einflußfaktoren wie Finanzinstituten, Lieferanten, Abnehmern, Konkurrenten, Mitarbeitern, Konjunkturdaten, die wesentlich stärker ausgeprägt sein kann, als dies ursprünglich zu erwarten war.

Ebenso ist festzustellen, daß die überwiegend naturwissenschaftlich oder technisch ausgebildeten Unternehmensgründer der "Umsetzung eigener Ideen" mit einem Rating von 6,25 die höchste Präferenz einräumen; dieser einseitig ausgeprägte Wunsch nach Ideenverwirklichung ist jedoch in dem Maße nicht zu realisieren, da zum einen eine erfolgreiche Umsetzung der Ideenverwirklichung unter Berücksichtigung der marktorientierten anwenderbezogenen Bedürfnisstrukturen vorgenommen werden sollte. Zum anderen ist der unternehmerische Erfolg nicht nur auf die sehr einfache und zum Teil auch illusorische Forderung nach "Ideenverwirklichung" zurückzuführen, sondern insbesondere auf die Fähigkeiten zur Wahrnehmung und Durchführung ökonomisch effizienter Umsetzungsprozesse.

Es bleibt abschließend das Ziel der Selbstverwirklichung zu nennen, wobei die Zieldifferenz mit $-0,14$ relativ gering ist. Dieser negative Zielerreichungsgrad dürfte auf die negative Zielverwirklichung beim Unabhängigkeitsziel und der Ideenumsetzung zurückzuführen sein.

Ein Vergleich der angestrebten Zielvorstellungen und der tatsächlich verwirklichten Ziele in Form einer Rangordnung ergibt folgendes Bild:

Zielvorstellung:		Zielverwirklichung:
sehr wichtig		
1.	Umsetzung eigener Ideen	Umsetzung eigener Ideen
2.	Unabhängigkeit	interessante Aufgaben
3.	eigene Existenz	eigene Existenz
4.	Selbstverwirklichung	Marktlücke
5.	interessante Aufgaben	Selbstverwirklichung
6.	Marktlücke	Unabhängigkeit
7.	Einkommensteigerung	überschaubare Umgebung
8.	überschaubare Umgebung	Prestigegewinn
9.	Prestige	Einkommensteigerung
unwichtig		
1. = sehr wichtiges Ziel 9. = unwichtiges Ziel		

Abb. 24: Vergleich der Zielrangordnungen vor und nach der Gründung

Betrachtet man zunächst die Rangordnung der Ziele zum Gründungszeitpunkt im Vergleich zur späteren Verwirklichung, ist es interessant, daß gerade bei innovativen Unternehmensgründungen die Umsetzung eigener Ideen an erster Rangstelle steht. Dieses Ziel entspricht wiederum der Zielorientierung von Technikern, die überwiegend an der Ideenfindung und deren Umsetzung interessiert sind²⁰¹⁾. Die Marktorientierung wird dabei möglicherweise vernachlässigt. Mit welcher Beharrlichkeit dieses Ziel verfolgt wird, beweist die Zielverwirklichung, bei der die Umsetzung eigener Ideen ebenfalls an 1. Rangordnung steht. Die hohe Einstufung der "Verwirklichung eigener Ideen" deutet aber einerseits auch darauf hin, daß dies in anderer Umgebung wie beispielsweise in abhängiger Beschäftigung nicht oder nur sehr begrenzt möglich war, andererseits zeigt es den hohen personenspezifischen Know-how-Input ("eigene

201) Vgl. Kap. III./2.3., S. 97 - 99.

Ideen"), der kennzeichnend für die Entstehung innovativer Problemlösungen ist.

Die relativ geringe Bedeutung, die die befragten Unternehmensgründer dem "Ausnutzen einer Marktlücke" zum Gründungszeitpunkt im Vergleich zu anderen Zielen beimessen, zeigt die Positionierung an 6. Rangstelle. Daß es sich hierbei um eine zu optimistische Einschätzung dieser Zielbedeutung handelt, zeigt die Positionierung bei der Zielverwirklichung, bei der das "Ausnutzen einer Marktlücke" bereits an 4. Rangordnung genannt wird. Dieses Ergebnis zeigt, daß die Gründer aufgrund von Gründungserfahrung und Marktkontakten inzwischen im Vergleich zu alternativen Zielvorstellungen die zunehmende Bedeutung der Marktorientierung erkannt haben.

Während nun in anderen empirischen Untersuchungen zur Gründerperson das Unabhängigkeitsstreben²⁰³⁾ oder das Leistungsmotiv²⁰⁴⁾ die anderen Zielvorstellungen dominieren, kommt der Unabhängigkeit als Zielvorstellung bei den innovativen Gründern die 2. Rangstelle zu.

Interessant ist jedoch die Bedeutung der Unabhängigkeit zum Zeitpunkt der Zielverwirklichung mit der 6. Rangstelle. Im Vergleich zur Veränderung der Zielpräferenzen bei anderen Gründungsmotiven fand hier die größte Fehleinschätzung der Möglichkeiten zur Zielverifizierung durch die Gründer mit einer Rangdifferenz von 4 Punkten statt.

Das Ziel der Einkommensteigerung ist nach Selbstauskunft der Gründer kein vorrangiges Gründungsmotiv, da es an 7. bzw. 9. Rangstelle plazierte ist. Dieses Ergebnis könnte darauf hindeuten, daß gerade bei innovativen Unternehmensgründungen sowohl die Vorlaufinvestitionen, als auch die laufenden Kosten des Gründungsunternehmens, zumindest in den ersten Gründungsjahren keinerlei Einkommensteigerung ermöglicht.

Das Ziel der "Bewältigung interessanter Aufgaben" läßt mit einer Rangordnung von +2 zum Zeitpunkt der Zielverwirklichung den Schluß zu, daß man bei der Gründung einer innovativen Unternehmens tat-

203) Vgl. Berndts und Harmsen (1985), S. 64; Hunsdiek (1987), S. 66 - 68.

204) Vgl. Klandt (1984), S. 148 f.

sächlich mit interessanteren Aufgaben befaßt ist, als in einem Angestelltenverhältnis.

Zwischen den Zielvorstellungen zum Zeitpunkt der Gründung und der tatsächlichen Zielverwirklichung können demnach insgesamt erhebliche Diskrepanzen liegen. Am deutlichsten wird dies zum einen am Unabhängigkeitsziel, das sich durch eine innovative Unternehmensgründung am wenigsten realisieren läßt, und zum anderen durch das Ziel der Wahrnehmung interessanterer Aufgaben, das am deutlichsten erfüllt werden konnte. Überschätzt wurden die Möglichkeiten der Einkommensteigerung; unterschätzt wurde die Bedeutung der Marktorientierung²⁰⁴).

Zwischen den weniger erfolgreichen und den sehr erfolgreichen Unternehmensgründungen gab es keine signifikanten Unterschiede bei der Einstufung der Zielvorstellungen.

Beachtet man dennoch einige Differenzen, so ist beispielsweise festzustellen, daß zum einen die Umsetzung eigener Ideen und das Unabhängigkeitsziel von den sehr erfolgreichen Unternehmensgründern höher eingestuft wurden, als von den weniger erfolgreichen, während zum anderen die Arbeit in einer überschaubareren Umgebung und die Ausnutzung einer Marktlücke von den sehr erfolgreichen Unternehmensgründern niedriger eingestuft wurden. Dabei ist anzunehmen, daß mit zunehmendem Innovationsgrad²⁰⁵) auch die marktlichen Zutrittsbarrieren schlechter zu definieren sind und demzufolge eine Marktpotentialeinschätzung gerade von den sehr erfolgreichen Unternehmensgründern vorsichtiger vorgenommen wird.

Betrachtet man ergänzend die Ergebnisse der Erfolgstrengnung bei der Zielverwirklichung, zeigen sich zunächst zwei signifikante Mittelwertdifferenzen.

Zum einen wurde das Unabhängigkeitsziel zwar mit einem niedrigeren Zielerreichungsgrad als dem ursprünglich angestrebten erlangt, aber im Erfolgsvergleich konnten die weniger erfolgreichen Unternehmensgründer die Unabhängigkeit nur mit einem Rating von 4,44 verwirklichen, während die sehr erfolgreichen Unternehmensgründer

204) Vgl. Albach (1987), S: 64; Albach u. Hunsdiek (1987), S. 568.

205) Vgl. Kap. III./3.1., S. 113 - 118.

ein Rating von 5,37 realisieren konnten (Signifikanzniveau = 0,077). Mit zunehmendem Erfolg wird demnach die Abhängigkeit sowohl von internen als auch von externen Einflußfaktoren geringer. Es ist anzunehmen, daß mit einer erfolgreichen Unternehmensentwicklung das Vertrauen beispielsweise von Kapitalgebern, Lieferanten und Abnehmern in die Leistungsfähigkeit der innovativen Unternehmensgründer zunimmt und dadurch die sehr erfolgreichen Gründer eine bessere Verhandlungsbasis bei der Kapitalbeschaffung oder der Aushandlung günstiger Lieferkonditionen haben. Ebenso kann eine zunehmende Anzahl potentieller Abnehmer erwartet werden. Eine solche Entwicklung schafft den sehr erfolgreichen Unternehmensgründern durch eine erfolgreiche Überwindung verschiedenster Innovationsbarrieren Handlungsspielräume, die wesentlich zur Verwirklichung des Unabhängigkeitszieles beitragen.

Zum anderen konnten die weniger erfolgreichen Unternehmen die "Arbeit in einer überschaubareren Umgebung" mit einem Mittelwert von 4,55 verwirklichen, während dies den sehr erfolgreichen Unternehmen nur mit einem Mittelwert von 3,25 gelang (Signifikanzniveau = 0,035). Dieses Ergebnis spricht zunächst für einen höheren Komplexitätsgrad des gesamten Gründungsprozesses bei den sehr erfolgreichen Unternehmen.

Es kann daher angenommen werden, daß die Aussagen zur Überschaubarkeit der Arbeitsumgebung hauptsächlich im Vergleich zu Aufgabenstellungen in abhängiger Beschäftigung zu sehen sind, in der aufgrund zahlreicher, bereits vorgegebener und standardisierter Arbeitsabläufe innerhalb der Hierarchie des Gesamtunternehmens, das spezifische Arbeitsumfeld überschaubarer (spezialisierter) war als bei den zahlreichen wahrzunehmenden Aufgaben im Rahmen eines Gründungsprozesses. So betrachtet läßt dann die Einstufung der sehr erfolgreichen Unternehmensgründer den Schluß zu, daß diese die Zielerreichung der "Arbeit in einer überschaubareren Umgebung" deshalb niedriger einstufen als die weniger erfolgreichen Gründer, weil sie eine vergleichsweise höhere Sensibilität für die Wahrnehmung verschiedenster ökonomischer Aufgabenstellungen aufweisen²⁰⁶⁾ und demzufolge mit der Erfassung der Komplexität auch eine geringere Überschaubarkeit empfinden.

206) Vgl. Abb. 30: Gründerstärkenportfolio, S. 104.

Betrachtet man abschließend die Mittelwertdifferenzen der Erfolgsgrennung in ihrer Gesamtheit bezogen auf die Gründungsziele und deren Verwirklichung, so kann man tendenziell feststellen, daß sehr erfolgreiche Unternehmensgründer zu einer kritischeren Einschätzung ihrer eigenen Position und des situativen Umfeldes neigen. Dies zeigt sich insbesondere dann, wenn sie von niedrigeren Erwartungen hinsichtlich der Möglichkeiten der "Ausnutzung einer Marktlücke" ausgehen, als die weniger erfolgreichen Unternehmensgründungen und dann aber eine höhere Erfolgsquote bei der Zielverwirklichung aufweisen.

2.3. Wahrnehmung innovativer unternehmerischer Aktivitäten

Die theoretischen Überlegungen zur ökonomischen Analyse innovativen unternehmerischen Handelns hat gezeigt, daß die Funktionsvielfalt der Gründungsperson bzw. des Gründerteams vom Entstehungsprozeß der innovativen Produktidee bis zur Durchführung der Unternehmensgründung und der Markteinführung des Produkts, in drei grundsätzliche Aufgabenbereiche getrennt werden kann²⁰⁷⁾:

- die Informationskoordination
- die Ressourcenkoordination
- die Marktkoordination.

Jeder einzelne dieser Aufgabenbereiche unternehmerischen Handelns ist durch bestimmte unternehmerische Stärken²⁰⁸⁾ wie die Ideenfindung beim Informationskoordinator, die Organisation der Produktion beim Ressourcenkoordination und die Vermarktung beim Marktkoordinator bestimmt.

Um die theoretischen Ausführungen zur Gründerperson²⁰⁹⁾ einer empirischen Überprüfung unterziehen zu können, waren drei Fragestellungen von Bedeutung:

207) Vgl. Kap. I./2.1.2. - 2.1.4., S. 30 - 42.

208) Vgl. zu Charaktereigenschaften von Gründerpersonen auch Klandt (1984), S. 184 -210.

209) Vgl. hierzu die Ableitung unterschiedlicher Unternehmenstypen und die damit verbundenen Koordinationsfunktionen, Kap. I./2.1. - 2.1.4., S. 28 - 42.

- a) Wurde die innovative Unternehmensgründung als Einzelgründung oder als Teamgründung vorgenommen?
- b) Wo sehen Gründerpersonen ihre persönlichen/unternehmerischen Stärken?
- c) Sofern eine Teamgründung vorgenommen wurde, wo liegen dann die persönlichen unternehmerischen Stärken der Gründungspartner?

Hierdurch soll eine genaue Analyse der Wahrnehmung und Verteilung der verschiedenen unternehmerischen Aufgabenbereiche im Rahmen des Gründungsprozesses ermöglicht werden.

- Einzelgründungen versus Teamgründungen

In Anlehnung an die theoretische Konzeption wurden die Unternehmensgründer zunächst danach befragt, ob Sie eine Einzel- oder eine Teamgründung vorgenommen haben (vgl. Abb. 25).

Variable: Einzelgründung/Teamgründung		
	abs.	rel. %
Einzelgründungen	25	48,1
Teamgründungen	27	51,9
Insgesamt:	52	100
davon:		
Teamgründungen mit 2 Personen	13	25,0
Teamgründungen mit 3 Personen	10	19,2
Teamgründungen mit 4 und mehr Personen	4	7,7
n _{ges.} = 52		

Abb. 25: Einzelgründungen versus Teamgründungen bei innovativen Unternehmen

Nahezu die Hälfte (48,1%, 25) der untersuchten Gründungsunternehmen wurden als Einzelgründungen durchgeführt. Dieses Verhalten könnte auf den 'Alleinherrscher'-Anspruch zahlreicher Unternehmensgründer und die Skepsis gegenüber der Einräumung von Mitspracherechten gegenüber Dritten zurückzuführen sein. Problematisch in diesem Zusammenhang erscheint das hohe Anforderungsprofil an den Einzelgründer, der allen mit einer Unternehmensgründung verbundenen ökonomischen Problemstellungen in gleicher Weise gerecht werden muß. Daß dieses Anforderungsniveau in der Regel von einem Einzelgründer nicht erfüllt wird, zeigt die Erfolgstrennung.

- Die Verteilung der unternehmerischen Stärken

Variable: Unternehmerische Stärken der Gründerperson							
	abs. rel. %		weniger erfolgreiche U*		sehr erfolgreiche U*		Signi- fikanz- niveau
	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	
Ideenfindung	43	82,7	14	79,8	12	75,6	0,855
Organisation der Produktion	20	38,5	9	52,3	7	44,1	0,725
Produktver- marktung	31	59,6	5	27,8	13	81,3	0,001
Insgesamt (mit Mehrfachnennungen):	94	180,8	28	159,9	32	201,0	
n _{ges.} = 52							
weniger erfolgreiche Unternehmen n = 18 sehr erfolgreiche Unternehmen n = 16 U* = Unternehmen							

Abb. 27: Ausprägungsformen unternehmerischer Stärken

43 (82,7%) der Gründerpersonen sehen ihre unternehmerische Stärke überwiegend im Bereich der Ideenfindung, während nur 20 (38,5%) ihre Stärken auch im Bereich der Organisation und 31 (59,6%) ihre Stärken im Bereich der Produktvermarktung ansiedeln.

Aufgrund dieses Ergebnisses kann man bei den Gründerpersonen selbst durchaus eine übermäßig stark ausgeprägte Ideenorientierung zu Lasten der Marktorientierung unterstellen. Der hohe Ausprägungsgrad der Ideenfindung läßt sich auch durch den relativ hohen Anteil technisch ausgebildeter Gründerpersonen an der Untersuchungseinheit erklären, die ihre Stärken mehr in der unmittelbaren Lösung technischer als ökonomischer Probleme sehen.

Welche Konsequenzen eine einseitige Wahrnehmung unternehmerischer Aufgabenbereiche für den Erfolg einer Unternehmensgründung haben kann, zeigen die weiteren Untersuchungsergebnisse.

Betrachtet man die Erfolgstrennung, so erweist sich die Ausprägungsdifferenz der Antwortkategorie "Produktvermarktung", die bei weniger erfolgreichen Unternehmensgründern nur mit 5 (27,8%) ausgeprägt ist, während 13 (81,3%) sehr erfolgreiche Unternehmensgründer diese unternehmerische Stärke angegeben haben, als hoch signifikant. Dieses Ergebnis weist auf die Bedeutung der Produktvermarktung als wesentlichen Bestandteil für die erfolgreiche Durchführung innovativer unternehmerischer Aktivitäten hin. Für die Differenzen der Antwortkategorien "Ideenfindung" und "Produktionsorganisation" ergaben sich keine signifikanten Ergebnisse.

Variable: unternehmerische Stärken der Gründerperson		
	abs.	rel. %
- Nur Ideenfindung	11	21,1
- Nur Organisation	2	3,8
- Nur Vermarktung	5	9,6
- Ideenfindung und Organisation	8	15,4
- Ideenfindung und Vermarktung	16	30,7
- Organisation und Vermarktung	2	3,8
- Ideenfindung und Organisation und Vermarktung	8	15,4
Insgesamt:	52	100
n _{ges.} = 52		

Abb. 28: Auflösung der Mehrfachnennungen zur Bestimmung der unternehmerischen Stärken

Durch die Auflösung der Mehrfachnennungen (vgl. Abb. 28) kann die individuelle Verteilung der unternehmerischen Stärken bei den Gründerpersonen verdeutlicht werden. Sie zeigt bei insgesamt 18 (34,5%) Gründerpersonen, daß nur einer von drei Aufgabenbereichen innovativen unternehmerischen Handelns besonders stark ausgeprägt ist. Eine einseitige Verteilung führt demnach zu weniger erfolgreichen Gründungen, wenn die fehlenden Aufgabenbereiche nicht

durch die Hinzunahme von Partnern, die unternehmerische Stärken in den komplementären Aufgabenbereichen aufzuweisen haben, stattfindet.

Variable: Erfolgsorientierte Verteilung unternehmerischer Stärken der Gründerperson				
	sehr erfolgreiche		weniger erfolgreiche	
	abs.	rel. %	abs.	rel. %
nur Idee	-	-	7	39,2
nur Organisation	-	-	2	11,2
nur Vermarktung	3	18,9	1	5,6
Idee + Organisation	3	18,9	4	22,4
Idee + Vermarktung	6	37,8	1	5,6
Organisation + Vermarktung	1	6,3	1	5,6
Idee, Organisation und Vermarktung	3	18,9	2	11,2
Gesamt	16	100	18	100
weniger erfolgreiche Unternehmensgründungen n = 18				
sehr erfolgreiche Unternehmensgründungen n = 16				

Abb. 29: Erfolgsorientierte Verteilung unternehmerischer Stärken

Ogleich die Fallzahlen durch die Auflösung der Mehrfachnennungen verhältnismäßig gering sind, werden jedoch interessante Tendenzen offensichtlich.

7 (= 63,6%) der weniger erfolgreichen und keiner der sehr erfolgreichen Gründer hat seine Stärken nur bei der Ideenfindung. Beachtenswert ist, daß von 7 der weniger erfolgreichen Gründungen 4 mit je zwei Partnern durchgeführt wurden, wobei jedoch keine Ergänzung durch die Partner in den Komplementärbereichen wie Ressourceneinbindung oder der Vermarktung stattfand, sondern eine Erweiterung des Ideenfindungspotentials vorgenommen wurde. Dieses Ergebnis läßt den Schluß zu, daß eine reine Ausrichtung der innovativen unternehmerischen Aktivitäten auf den Bereich der Informationskoordination zur Auffindung und Entwicklung neuer Produktideen, den Anforderungen an unternehmerisches Handeln sowohl im Gründungs- als auch im Marktzusammenhang nicht gerecht wird. Daher ist nur ein begrenzter Gründungserfolg zu erwarten.

Demgegenüber wird besonders die Bedeutung des Marktkoordinators für den unternehmerischen Gründungserfolg deutlich, wenn man diejenigen Unternehmensgründungen betrachtet, bei denen die Gründerpersonen ihre unternehmerische Stärke im Bereich der Vermarktung sahen. Immerhin waren 3 (18,9%) der Unternehmensgründungen sehr erfolgreich und nur einer weniger erfolgreich. Die sehr erfolgreichen Gründungen wurden im Team mit je 2 Partnern durchgeführt, deren unternehmerische Stärken teilweise in der Ideenfindung oder der Gründungsorganisation lagen, d.h. die Ergänzungsfunktion wird erfüllt. Die weniger erfolgreiche Unternehmensgründung wurde hingegen als Einzelgründung durchgeführt.

Betrachtet man die unterschiedlichen Kombinationsmöglichkeiten unternehmerischer Stärken, wirkten sich am positivsten für den Unternehmenserfolg die Kombination der Ideenfindung und der Produktvermarktung aus. Von insgesamt 16 Unternehmen, deren Gründer dieses Eigenschaftsprofil aufzuweisen hatten, waren 6 (37,8%) sehr erfolgreich und nur ein Gründer (5,6%) weniger erfolgreich.

Diejenigen Gründer hingegen, die alle drei Funktionsbereiche unternehmerischen Handelns abgedeckt haben, sind nicht in jedem Fall als erfolgreich einzustufen. Obwohl die Gründer von sich annahmen, alle drei Aufgabenbereiche wahrnehmen zu können, ist offensichtlich die tatsächliche Fähigkeit zur Aufgabenwahrnehmung unterschiedlich stark ausgeprägt. Während also die sehr erfolgreichen Unternehmensgründer zu einer umfassenden Aufgabenwahrnehmung befähigt

higt sind, scheint es für die weniger erfolgreichen Gründer für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung sinnvoller zu sein, die weniger stark ausgeprägten unternehmerischen Fähigkeiten durch die Einbindung entsprechender Mitarbeiter oder Partner auszugleichen.

Der Gesamtzusammenhang zwischen den eben diskutierten Ausprägungen verschiedener unternehmerischer Stärken sowie deren unterschiedliche Wahrnehmung durch die Gründerperson in Form von Einzel- oder Teamgründungen hinsichtlich der Auswirkungen auf eine positive Erfolgswentwicklung läßt sich im Rahmen eines Gründer-Stärken-Portfolios erfassen (vgl. Abb. 30).

Gründer-Stärken-Portfolio							
Stärkenheterogenität Anzahl Gründer	1		2		3		* **
	*	**	*	**	*	**	
1	6	0	4	3	1	3	17 65% 35%
2	1	0	0	1	2	2	6 50% 50%
3 und mehr	2	1	1	3	1	3	11 36% 64%
	9	1	5	7	4	8	34
	90%	10%	42%	58%	33%	67%	
n _{ges.} = 52 * = weniger erfolgreiche Unternehmensgründungen (n = 18) ** = sehr erfolgreiche Unternehmensgründungen (n = 16)							
Stärkenheterogenität = Unterschiedlichkeit der Ausprägungen möglicher unternehmerischer Stärken bei einem Gründer bzw. innerhalb des Gründerteams							

Abb. 30: Gründer-Stärken-Portfolio

Dieses Portfolio ermöglicht tendenzielle Aussagen über die Kombination zwischen unternehmerischen Stärken und der organisatorischen Gründungsform in Hinblick auf den Gründungserfolg. Diese

Form der Analyse wird im wesentlichen durch die Bildung der "Stärkenheterogenität" ermöglicht.

Eine Stärkenheterogenität von 1 bedeutet, daß eine von drei unternehmerischen Stärken ausgeprägt ist, während eine Stärkenheterogenität von 2 die Verbindung von zwei aus drei möglichen unternehmerischen Stärken angibt und die Stärkenheterogenität von drei alle drei unternehmerischen Stärken beinhaltet.

Die zweite Variable in diesem Portfolio bezieht die Möglichkeit der Einzelgründungen ebenso wie der Teamgründung mit zwei oder mit drei und mehr Personen in die Analyse mit ein.

Analysiert man die Ergebnisse der Erfolgstrennung im Rahmen dieser Matrix, gelangt man zu der Erkenntnis, daß:

- zwar bei der Einzelgründung die Anzahl sehr erfolgreicher Unternehmensgründungen mit zunehmender Stärkenheterogenität steigt; bezogen auf die Gesamtheit der 17 Einzelgründungen (innerhalb der beiden Erfolgsgruppen) jedoch die Anzahl der weniger erfolgreichen Unternehmen nahezu doppelt so hoch ist wie die der sehr erfolgreichen Unternehmen
- bei einer Stärkenheterogenität von 1 zwar mit steigender Anzahl der Gründerpersonen die Möglichkeit einer erfolgreicherer Unternehmensgründung zunehmen kann, jedoch die weniger erfolgreichen Unternehmen überwiegen
- es offensichtlich für sehr erfolgreiche Unternehmensgründungen wichtig ist, eine Teamgründung mit möglichst unterschiedlich ausgeprägten unternehmerischen Stärken vorzunehmen. Diese Aussage wird durch das Ergebnis des Gründerstärkenportfolios bei einer Teamgründung mit drei und mehr Personen bei zunehmender Stärkenheterogenität bestätigt.²¹¹⁾

²¹¹⁾ Zu einer erkenntnistheoretischen Interpretation dieser Ergebnisse vgl. Schneider Dietram (1988), S.103 - 110.

2.4. Implikationen für Theorie und Praxis

Faßt man die Ergebnisse zur Analyse der Gründerperson zusammen, ergeben sich für die Theorie zunächst folgende Erkenntnisse:

- Da es sich bei der Gründung von Unternehmen um die Umsetzung neuer Problemlösungen und um dynamische Entwicklungsprozesse handelt, hat sich in Anlehnung an die theoretischen Vorüberlegungen auch bei der empirischen Analyse, wie beispielsweise beim Zielvergleich gezeigt, daß eine dynamische Betrachtungsweise einen wesentlichen Beitrag zur Erfassung ökonomischer Probleme während des Entstehungsprozesses innovativer Unternehmen zu leisten vermag. Dies bedeutet für die Weiterentwicklung theoretischer Überlegungen, daß eine prozeßorientierte Problemanalyse der statischen vorzuziehen ist.
- Die theoretische Dreiteilung innovativen koordinierenden Unternehmertums hat sich als erfolgsorientiertes Analyseinstrument zur Beurteilung der Aufgabenwahrnehmung durch die Gründerperson/-team als fruchtbar und aussagekräftig erwiesen. Demzufolge erscheint eine theoretische Weiterentwicklung des Koordinationsgedankens (transaktionskostensenkendes Unternehmertum) bei der ökonomischen Analyse innovativer Aktivitäten wünschenswert.
- Insbesondere im Rahmen des Gründer-Stärken-Portfolios war es auf Grundlage der theoretischen Analyse möglich, Gründeraufgabe und Stärkenheterogenität in unterschiedlicher Kombination hinsichtlich der Erfolgswirksamkeit zu untersuchen. Die Ergebnisse haben gezeigt, daß es für weitere theoretische Analysen sinnvoll ist, nicht eine isolierte Betrachtung von Gründerperson oder Gründerstärken vorzunehmen, sondern eine theoretische Analyse der Vorteilhaftigkeit verschiedenster Kombinationsformen für den innovativen Unternehmensentstehungsprozeß weiter zu verfolgen.

Hinsichtlich der Erkenntnisse für die Praxis läßt sich folgendes festhalten:

- Sowohl der hohe Anteil innovativer Gründer mit Branchenerfahrung (69,2% (36)) als auch die Erfolgstrennung weisen auf die grundsätzliche Bedeutung angesammelter branchenspezifischer Informa-

tionen für eine erfolgreiche Gründung hin. Die überwiegend technisch orientierte Ausbildung innovativer Unternehmensgründer und eine vielfach damit verbundene zu geringe Wahrnehmungsfähigkeit ökonomischer Aufgabenstellungen (Marktorientierung, Ressourceneinbindung) läßt eine Teamgründung sinnvoll erscheinen.

- Die Verteilung der unternehmerischen Stärken innerhalb des Gründungsteams sollte dabei eine gegenseitige Ergänzungsfunktion erfüllen und nicht zur Potenzierung bereits vorhandener Stärken (beispielsweise der Ideenfindung) beitragen.
- Die mit der Gründung verbundenen Abhängigkeiten von Kapitalgebern, Lieferanten, Abnehmern und Mitarbeitern führt häufig zu größeren Abhängigkeiten als dies in Verbindung mit dem Gedanken der Selbständigkeit angenommen wird; d.h. eine Verwirklichung des Unabhängigkeitsziels ist häufig nicht in dem Maße möglich, wie dies ursprünglich angestrebt wurde.

3. Gründungsidee

Die Gewinnung innovativer Produktideen kann als Ausgangspunkt weiterer innovativer unternehmerischer Aktivitäten betrachtet werden. Sie nimmt im gesamten Gründungsprozeß eine Schlüsselfunktion ein, weil von ihr die marktliche Tragfähigkeit des Gründungsvorhabens sowie die Art und Weise der Umsetzungsaktivitäten wesentlich abhängen. Folgende Untersuchungsbereiche kennzeichnen die Analyse dieses wichtigen Problemfeldes:

- In Anlehnung an die theoretischen Erörterungen zur Ideengewinnung sowie an die in diesem Projekt vorgenommene Definition des Begriffs "Innovation" werden zunächst verschiedene Möglichkeiten der Ideenentstehung sowie der Innovationsgrad von Produktideen bei den verschiedenen innovativen Gründungsunternehmen untersucht.
- Zur Verifizierung der Aussagen über den Innovationsgrad und zu einer besseren Einschätzung des Innovationsverständnisses wurden die Gründer nach ihrer Beurteilung der Konkurrenzsituation befragt.
- Es werden die verschiedenen angewandten Schutzformen erfragt. Die Erfolgstrennung sowie die Untersuchung von kritischen Aussagen zum Patentschutzverfahren in der Bundesrepublik Deutschland ermöglichen Rückschlüsse auf Anwendungsformen dieser Schutzmaßnahmen sowie über die Art des gewählten Ideenschutzes als Erfolgsindikator.
- Da letztlich die Marktteilnehmer über Erfolg oder Mißerfolg eines innovativen Produktes zu entscheiden haben, werden die Gründerpersonen nach ihrer Einschätzung der qualitativen Produktvorteile sowie der Kostenvorteile ihrer innovativen Produkte für den Anwender befragt. In diesem Zusammenhang gibt die Erfolgstrennung wiederum Aufschluß über die Aussagekraft einer solchen Analyse für den späteren Produkt- bzw. Unternehmenserfolg. Neben der Untersuchung der Produktvorteile hinsichtlich ihrer Funktion als Erfolgsindikatoren wird mit Hilfe multivariater Analysemethoden der Versuch unternommen, sowohl den Zusammenhang zwischen

Produktvorteilen und Kostenvorteilen aufzuzeigen, als auch die Trennung in Produktions- und Transaktionskosten vorzunehmen.

- Ergänzend werden einzelne Variablen, die im Zusammenhang mit einer marktorientierten Analyse der Produktidee stehen, hinsichtlich ihrer Ausprägungen und ihrer Indikatorfunktion zur Bestimmung der künftigen Erfolgsentwicklung für den Produkterfolg analysiert. Dazu gehören:
- der Einsatz von Marktanalysen
- die branchenspezifische Konkurrenzsituation
- die verschiedenen Arten des Markterfolges
- die Outputabhängigkeit
- die Existenz von Weiterentwicklungsüberlegungen

3.1. Rahmendaten

Im Zusammenhang mit der Gründeridee werden die Ideenentstehung, die unterschiedlichen Ausprägungen innovativer Problemlösungen, die Innovationsbranche (Hersteller/Anwender) und die Konkurrenzsituation untersucht.

- Die Ideenentstehung

Die theoretische Analyse hat bereits gezeigt, daß die Entstehung innovativer Produktideen auf die Koordination unterschiedlicher Informationen zurückgeführt werden kann. Entscheidend bei der Informationskoordination im Gründungszusammenhang ist es jedoch, solche Informationen zu sammeln, die in ihrer Kombination zu einem Ergebnis führen, z.B. einer innovativen Produktidee, das den Bedürfnissen der Marktteilnehmer gerecht wird; d.h. es kann eine Problemlösungsalternative angeboten werden, die im Vergleich zu alternativen Problemlösungen für den Nachfrager eine Nutzensteigerung bzw. eine Kostensenkung bedeutet. Basierend auf dem ökonomischen Effizienzgedanken kann eine Verbesserung der Nachfragerposition dann erreicht werden, wenn die innovative Produktidee ein bislang ungelöstes Problem zu lösen vermag oder aber eine bislang bekannte Problemlösung durch eine bessere Problemlösung zu substi-

tuieren vermag; "besser" bedeutet in diesem Zusammenhang, daß für den Nachfrager entweder Produktions- und/oder Transaktionskosten gesenkt, dadurch Koordinationslücken verringert oder geschlossen und somit Nutzensteigerungen erreicht werden können.

Versucht man vor dem theoretischen Hintergrund die Entstehung von innovativen Ideen in der Praxis zu untersuchen, ergibt sich folgendes Bild (Abb. 31):

Variable: Ideenentstehung		
	abs.	rel. %
- durch Zufall	8	15,4
- durch gezielte Suche	19	36,5
- durch den Markt	40	76,9
- durch die technische Entwicklung	37	71,2
Insgesamt (mit Mehrfachnennungen)	104	200
$n_{\text{ges.}} = 52$		

Abb. 31: Unterschiedliche Möglichkeiten der Ideenentstehung

Nur in 15,4% (8) entstand die innovative Produktidee durch Zufall. Dies ist dann der Fall, wenn ein Marktteilnehmer sich mit verschiedenen Problemfeldern aus beruflichem oder privatem Anlaß befaßt und, ohne dies beabsichtigt zu haben, eine marktliche Koordinationslücke entdeckt oder zu entdecken glaubt, deren Verringerung auch unter Berücksichtigung der marktlichen Tragfähigkeit einer innovativen Idee sinnvoll erscheint.

In der Mehrzahl der Fälle jedoch entstehen innovative Produktideen durch die intensive Beobachtung des Marktes (76,9%/(40)) und der technischen Entwicklungen (71,2%/(37)), teilweise in Verbindung mit einer gezielten Suche (36,3%/(19)) nach bislang nicht gelösten Bedarfspotentialen und nach neuen Problemlösungsalternativen.

36,5% (19) der Befragten haben sich bereits vor Entwicklung der innovativen Produktidee mit einem speziellen Problemfeld befaßt

und waren daher um eine bestimmte Problemlösung bemüht. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob die Gründerpersonen entweder auf der Suche nach einer (Bedarfs-)Lücke waren, durch die sie dann zu einer bestimmten Problemlösung angeregt werden konnten, oder aber, ob sie bereits eine bestimmte Problemlösung im Sinn hatten, deren Art der Umsetzung in Abhängigkeit zu bestimmten technischen Weiterentwicklungen oder bestimmten Marktkonstellationen steht. Obgleich diese Frage nicht eindeutig zu klären ist, kann angenommen werden, daß durch die gezielte Suche die Möglichkeit zunimmt, bestehende Problemstrukturen frühzeitig zu erkennen und durch die problemspezifische Informationskoordination die Effizienz einer erfolgreichen Suche nach Problemlösungsmöglichkeiten erhöht werden kann.

Diese Annahme kann durch die Erfolgstrennung nicht bestätigt werden, da 44,4% (8) der weniger erfolgreichen Gründer ihre Produktidee durch gezielte Suche gewinnen konnten, während dies nur bei 18,8% (3) der sehr erfolgreichen Gründer der Fall war. Offensichtlich ist es nicht von Vorteil, sich auf eine bestimmte Problemlösung zu fixieren und dabei die Aufnahme und Auswertung anderer Informationen zu vernachlässigen; d.h. es entsteht möglicherweise durch die gezielte Suche nach Problemlösungen die Gefahr, die Offenheit gegenüber Informationen zu anderen Gewinngemeinschaften zu unterbinden, oder aber bei einer zu einseitigen Beschäftigung mit der eigenen Suche nach Ideen das Vorgehen anderer Marktteilnehmer aus dem Blickfeld zu verlieren. Es empfiehlt sich daher, wie auch die weiteren Ergebnisse zeigen werden, sich nicht nur auf die Lösung eines einzigen Problems zu konzentrieren, sondern das Informationsverhalten auf eine Vielzahl von Gewinngemeinschaften auszurichten, und dabei ständig die Weiterentwicklung von Markt und Technik zu verfolgen, um dadurch auch die Veränderung der Bedürfnisse potentieller Abnehmer zu berücksichtigen.²¹²⁾

So entstand bei der Gesamtheit der Befragten die innovative Produktidee in der überwiegenden Zahl der Fälle durch eine Aufgeschlossenheit gegenüber marktlichen (76,9% (40)) und technischen (71,2% (37)) Entwicklungstendenzen. Dieses Ergebnis deutet wiederum auf die Relevanz externer Einflußfaktoren für den gesamten

²¹²⁾ Zur vertragstheoretischen Analyse der Einbindung von Abnehmern vgl. Kap. III./4.5.2.2., S. 250 - 254.

Gründungsprozeß hin. Auffällig bei diesem Ergebnis ist, daß sowohl der Einfluß des Marktes als auch der technischen Entwicklung von etwa der gleichen Anzahl an Befragten (76,9%/71,2%) angeführt wurde. Sowohl die Beschaffung von Informationen über die Entwicklung bestimmter Märkte als auch die Informationen über bestimmte Technikentwicklungen sind daher für die Entwicklung innovativer Produktideen in gleicher Weise von Bedeutung.

Eine Auflösung der Mehrfachnennungen zeigt, daß bei 42,3% (22) der Befragten der Anstoß zur Ideengewinnung sowohl durch den Markt als auch durch technische Entwicklungen gegeben wurde. Einen Anstoß nur durch die technische Entwicklung erhielten lediglich 7,7% (4), während einen Anreiz zur Ideenfindung nur durch den Markt immerhin doppelt so viele der Befragten, (15,4% (8)) angaben.

Dieses Ergebnis deutet ebenso wie die Analyse der unternehmerischen Stärken bei der Gründerperson auf die besondere Bedeutung des Marktes als Einflußfaktor für eine erfolgsorientierte Analyse innovativer unternehmerischer Aktivitäten hin.

Betrachtet man schließlich die Erfolgstrennung, so ergeben sich keine nennenswerten Differenzen. Dies läßt sich dadurch erklären, daß es letztlich vom unternehmerischen Gespür des einzelnen Unternehmensgründers abhängt, welche ökonomischen Potentiale er hinter den zahlreichen Koordinationslücken vermutet, die durch alternative Problemlösungen verringert werden könnten. Die prozentuale Verteilung der Nennungen für den Anstoß durch den Markt (weniger erfolgreiche 77,8% (14), sehr erfolgreiche 78% (12)), ebenso wie für den Anstoß durch technische Entwicklungen (weniger erfolgreiche 66,7% (12), sehr erfolgreiche 68,8% (10)) legt den Schluß nahe, daß das unternehmerische Gespür zur Gewinnung sehr erfolgreicher und weniger erfolgreicher Produktideen in etwa gleich verteilt ist.

- Ausprägungsformen innovativer Problemlösungen

Die Untersuchung der Ausprägungsformen innovativer Gründungsideen soll einen Einblick in die "empirische Welt" des Innovationsbegriffes²¹³⁾ geben und als Möglichkeit betrachtet werden, die eigene Begriffsbestimmung zu prüfen²¹⁴⁾. Die Abstufung der unterschiedlichen Ausprägungsformen innovativer Problemlösungen wurde aufgrund der verschiedenen Antworten vorgenommen, die sich in fünf Kategorien abbilden lassen (vgl. Abb. 32):

Variable: Ausprägungsformen innovativer Problemlösungen		
	abs.	rel. %
- Neukombination bekannter Komponenten	29	55,8
- Wirtschaftliche Umsetzung bereits entwickelten Know-hows	33	63,5
- Verbesserung und Weiterentwicklung eines bekannten Produkts	34	65,4
- Entwicklung eines bislang unbekanntes Produkts	9	17,3
- Entwicklung neuer Software-Komponenten	27	51,9
Insgesamt (mit Mehrfachnennungen)	132	253,9
n _{ges.} = 52		

Abb. 32: Ausprägungsformen innovativer Problemlösungen

Diese Ergebnisse lassen sich durch ein Stufendiagramm in Verbindung mit den Erkenntnissen aus der Erfolgstrennung wie folgt verdeutlichen:

213) Zur empirischen Überprüfung des Innovationsgrades vgl. Witte (1988), S. 356 - 359.

214) Vgl. Kap. I./1.3., S. 18 - 20.

Andererseits liegen über das bekannte Produkt bereits zahlreiche Informationen vor, wie beispielsweise Erfahrungswerte hinsichtlich der noch zu lösenden Probleme oder Daten über Entwicklungstendenzen auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten; d.h. der Informationskoordinator bewegt sich in einem wesentlich sichereren ökonomischen Umfeld als bei der Generierung, Entwicklung und Einführung eines unbekanntes Produktes. Das Risiko für innovatives unternehmerisches Handeln ist vergleichsweise gering.

Die Erfolgstrennung zeigt, daß immerhin 55,6% (11) der weniger erfolgreichen, aber 75% (12) der erfolgreichen Unternehmensgründungen diese Vorgehensweise verfolgen. Ähnlich verhält es sich bei der wirtschaftlichen Umsetzung bereits bekannten Know-how's.

Dem Informationskoordinator liegen zahlreiche aufbereitete Daten vor, die ihm die Konzeption für ein innovatives Produkt wesentlich erleichtern. Der Neuheitsgrad dieses Produkts zeichnet sich nicht durch die Entwicklung einer neuen Lösungsalternative für ein bereits bekanntes Problem aus, sondern primär durch die Umsetzung dieser Problemlösung in eine marktfähige Form. Hierin unterscheidet sich der Innovationsgrad der Umsetzung bereits bekannten Know-how's von der Verbesserung und Weiterentwicklung eines bekannten Produktes. Die Informationskoordination hat bereits zu einer neuen Problemlösung geführt, wohingegen sowohl die wirtschaftliche Organisation der Umsetzung als auch die marktliche Akzeptanz des innovativen Produktes noch sehr risikobehaftet sind. Dies bestätigen die Ergebnisse der Erfolgstrennung, die zeigen, daß 72,2% (13) der weniger erfolgreichen Unternehmer diesen Weg der Produktentwicklung einschlugen, während nur 50% (8) der sehr erfolgreichen Unternehmensgründungen auf diese Weise vorgingen. Dieses Verhältnis bringt deutlich das höhere Risiko der Umsetzung bereits bekannten Know-how's im Vergleich zur Weiterentwicklung bekannter Produkte zum Ausdruck.

Ein höherer Innovationsgrad kann der neuen Kombination bekannter Komponenten mit 55,8% (29) aller Nennungen beigemessen werden, da ein bestehendes Problem vom Informationskoordinator in neuer Weise zu lösen versucht wird. Durch den Rückgriff auf verschiedene bekannte Problemlösungen wird der Versuch unternommen, ein weiteres,

bislang schlecht gelöstes Problem durch eine alternative Problemlösung zu substituieren. Der Know-how Vorsprung durch die Existenz der bekannten Komponenten kann durch Informationsdefizite und den Entwicklungsaufwand bei dem Versuch einer Neukombination dieser Komponenten geschmälert werden. Die Abgrenzung des Innovationsgrades gegenüber der wirtschaftlichen Umsetzung bereits bekannten Know-how's wird erst dann deutlich, wenn man die Risiken, die mit der Gewinnung und Umsetzung einer neuen Problemlösung verbunden sind, in den Vergleich miteinbezieht. Die Erfolgstrennung zeigt, daß bei dieser Form der Gewinnung innovativer Produkte ein etwa gleiches Verhältnis zwischen weniger erfolgreichen und sehr erfolgreichen Unternehmensgründungen besteht (50% (8)/ 43,8% (7)).

Eine Sonderform innovativen Verhaltens, die sich jedoch als eigenständige Kategorie im Rahmen der Untersuchung herausbildete, ist die Entwicklung neuer Softwarekomponenten mit 51,9% (27) der gesamten Nennungen. Bedenkt man, daß neue Softwarekomponenten nicht nur eine breitere Anwendungsmöglichkeit von handelsüblichen Computern ermöglichen, sondern einen wichtigen Bestandteil zahlreicher technischer Produkte im Bereich der Halbleiterindustrie, der Meßtechnik und der Produktionstechniken bilden und gänzlich neue Anwendungsgebiete im Computerbereich ermöglichen, so wird der vergleichsweise hohe Innovationsgrad innerhalb der hier vorgenommenen Einordnung verständlich. Die Entwicklung neuer Softwarekomponenten als Problemlösungsbestandteil nimmt dabei auch im Rahmen der Risikoeinordnung eine Sonderstellung ein. Dies ist insbesondere darauf zurückzuführen, daß über das Produkt, dessen Bestandteil die innovative Softwarekomponente bildet, zumindest teilweise marktrelevante Daten und Erfahrungswerte vorliegen. Desweiteren bestimmen gerade bei technischen Neuentwicklungen häufig die Softwareelemente den Erfolg. Dies zeigt auch die Erfolgstrennung, bei der nur 44,4% (8) der weniger erfolgreichen Gründungen neue Softwarekomponenten als innovatives Produktelement angeben, während sich bei 62,5% (10) der sehr erfolgreichen Unternehmen das innovative Produkt durch neue Softwarekomponenten auszeichnet. Wiederum ergibt sich bei den sehr erfolgreichen Unternehmensgründungen eine geringere Risikobehaftetheit.

Der höchste Innovationsgrad ist schließlich der Entwicklung eines bislang unbekanntes Produktes zuzuschreiben. In diesem Zusammen-

hang ist jedoch anzunehmen, daß es ex definitione im Sinne dieser Untersuchung kein "unbekanntes" Produkt an sich geben kann, wenn man davon ausgeht, daß sogenannte "innovative Produkte" neue Problemlösungen für bereits bekannte Probleme darstellen. Insofern ist die Charakterisierung eines innovativen Produktes als unbekanntes Produkt weniger auf einen theoretisch-analytischen Ansatz zurückzuführen, als vielmehr auf eine umgangssprachliche Abgrenzung. So zeigt sich, daß auch nur 17,3% der gesamten Gründerpersonen ihr innovatives Produkt als unbekannt einstufen würden. Setzt man voraus, daß es sich tatsächlich zwar nur um eine alternative Problemlösung handelt, diese jedoch von den Abnehmern als bislang unbekannt eingestuft wird, so ist diese Form der Innovation in Verbindung mit einer Unternehmensgründung mit den höchstmöglichen Risiken verbunden, da sämtliche markt- und gründungsrelevanten Informationen von der Problemlösungsrelevanz, über die Einschätzung der Marktpotentiale bis zur Analyse der Beschaffungsmärkte, neu zu erschließen sind. Diese Annahmen bestätigt auch die Erfolgstrengung, bei der 33,3% (6) der weniger erfolgreichen Unternehmensgründungen ein "unbekanntes Produkt" zum Gründungsanlaß werden ließen, während nur 6,3% (1) der sehr erfolgreichen Unternehmensgründungen ihren Gründungserfolg auf einem "unbekanntem Produkt" basierten. Dieses Ergebnis ist hochsignifikant.

Letztlich kann gerade der Begriff "unbekanntes Produkt" sehr weit aufgefaßt werden. Nun ist es denkbar, daß bei völlig unbekanntem Produkten der Anteil weniger erfolgreicher Unternehmen höher ist als der Anteil erfolgreicher Unternehmen, da die zahlreichen Risikofaktoren, die mit der Gewinnung und Umsetzung eines "unbekanntes Produktes" verbunden sind, vergleichsweise hoch sind. Es wäre jedoch auch denkbar, daß es sich doch nicht um ein "unbekanntes Produkt" handelt, sondern der Unternehmensgründer aufgrund unzureichender Informationen von einer Fehleinschätzung des Innovationsgrades seines Produktes ausgegangen ist. Dieser Fall ist häufiger anzunehmen, wenn man die Ergebnisse der weniger erfolgreichen Unternehmensgründungen bei der Analyse der Zielverwirklichung berücksichtigt; demnach verfügen die weniger erfolgreichen Unternehmensgründer über weniger gründungsrelevante Informationen als die erfolgreichen Gründer und demzufolge neigen sie vielleicht auch zu einer unkritischeren Einschätzung des gesamten Gründungsvorganges. Dieses Verhalten prädestiniert geradezu einen Mißer-

folg, da gerade bei einem "unbekanntem Produkt" eher ein intensives Informationssuchverhalten notwendig ist und eine vorsichtige Bewertung der erlangten Informationen.

- Innovationsbranchen

Im Zusammenhang mit der Ideenanalyse ist es auch von Interesse, diejenigen Branchen zu erfragen, die die Absatzmärkte²¹⁷⁾ für die innovativen Produkte bilden (Vgl. Abb. 34).

217) Ein Vergleich mit den innovativen Herstellerbranchen zeigt, daß eine stärkere Konzentration auf bestimmte Branchen stattfindet, während auf der Anwenderseite durch produktspezifische Synergieeffekte auch benachbarte Branchen miteinbezogen werden, wie beispielsweise der Einsatz innovativer Problemlösungen des Informations- und Kommunikationsbereiches oder der Regel- und Meßtechnik in der Landwirtschaft, der Feinmechanik oder der chemischen Industrie; vgl. Kap. II./3., S. 66 - 68.

Variable: innovative Anwenderbranchen		
	abs.	rel. %
- öffentlich-rechtliche Einrichtungen	18	34,6
- biologische Verfahren	3	5,8
- medizinische Einrichtungen	9	17,3
- Regel/Meßtechnik	17	32,7
- Halbleiterindustrie	7	13,5
- Informations- und Kommunikationstechnik	23	44,2
- Feinmechanik	11	21,2
- Landwirtschaft	2	3,8
- Fertigungsautomation	22	42,3
- Elektrotechnik	9	17,3
- Chemische Industrie	11	21,2
- Umweltschutz	6	11,5
- Sonstige	34	65,4
Insgesamt (mit Mehrfachnennungen)	172	330,8
n _{ges.} = 52		

Abb. 34: Anwenderbranchen innovativer Problemlösungen

Die Branchenanalyse gewährt einen Einblick in derzeit relevante Absatzbereiche für Produkte von innovativen Neugründungen.

Neuentwicklungen im biologischen (5,8%/(3)), im medizinischen (12,3%/(9)) und im Umweltschutzbereich (11,5%/(6)) finden nur in geringem Maße durch innovative Unternehmensgründungen wirtschaftliche Umsetzung. Obgleich es sich um hochaktuelle Produktbereiche handelt, bedarf es zur Hervorbringung innovativer Produkte eines hohen Forschungsaufwandes, der zunächst überwiegend von den Anwendern selbst oder von staatlichen Institutionen und Forschungslaboratorien großer Unternehmen getragen wird, und nicht von innovativen Unternehmensgründern. Im Gegensatz dazu stehen bei innovativen Unternehmensgründungen die vergleichsweise weniger

forschungs- dafür aber entwicklungsintensiven Anwenderbereiche im Vordergrund wie die Informations- und Kommunikationstechnik (44,2%/(22)), die Produktentwicklungen für öffentlich-rechtliche Abnehmer (34,6%/(18)) und die Regel- und Meßtechnik (32,7%/(17)).

Variable: Erfolgsorientierte Branchenanalyse (Anwender)					
	weniger erfolgreiche U*		sehr erfolgreiche U*		Signifi- kanz- niveau
	abs.	rel.%	abs.	rel.%	
- öffentlich-rechtliche Einrichtungen	6	33,3	5	31,3	0,901
- biologische Verfahren	1	5,6	1	6,3	0,934
- medizinische Einrichtungen	4	22,2	1	6,3	0,189
- Regel-/Meßtechnik	8	44,4	3	18,8	0,112
- Halbleiterindustrie	-	-	5	31,3	-
- Informations- und Kommunikationstechnik	6	33,3	10	62,5	0,095
- Feinmechanik	6	33,3	2	12,5	0,155
- Landwirtschaft	1	5,6	-	-	-
- Fertigungsautomation	8	44,4	6	37,5	0,692
- Elektrotechnik	1	5,6	4	25,0	0,134
- chemische Industrie	4	22,2	2	12,5	0,467
- Umweltschutz	2	11,1	2	12,5	0,904
Insgesamt (mit Mehrfachnennungen)	47	261,0	41	256,5	
U* = Unternehmensgründungen					
sehr erfolgreiche Unternehmen n = 16					
weniger erfolgreiche Unternehmen n = 18					

Abb. 35: Erfolgstrennung der innovativen Anwenderbranchen

44,4% (8) der weniger erfolgreichen Unternehmensgründungen sind im Bereich der Meßtechnik engagiert, während nur 18,8% (3) der sehr erfolgreichen Unternehmensgründungen dort tätig sind. Dieses Ergebnis könnte darauf zurückzuführen sein, daß gerade in der Meß- und Regeltechnik mit relativ geringem Aufwand innovative Produkt-

weiterentwicklungen möglich sind, die sich jedoch von bekannten Problemlösungen nur marginal unterscheiden und dadurch der Nutzenzuwachs für den Anwender keinen hinreichenden Anreiz zum Erwerb dieses Produkts darstellt.

Interessant ist ebenfalls, daß nur 33,3% (6) der weniger erfolgreichen Unternehmensgründungen im Vergleich zu 62,5% (10) der sehr erfolgreichen Unternehmensgründungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnik tätig sind. Dieses hochsignifikante Ergebnis spricht zum einen für die Fähigkeiten erfolgreicher Gründerpersonen, die richtigen Koordinationslücken bei der Gewinnung innovativer Produktideen auszuwählen, und zum andern für die Zukunftsträchtigkeit des gesamten Bereichs der Information und Kommunikation.

In den verbleibenden Innovationsbranchen ergaben sich keine aussagekräftigen Differenzen. Die Chancen für sehr erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmensgründungen sind etwa gleichverteilt.

- Konkurrenzsituation

Als weiterer Indikator zur Bestimmung des Innovationsgrades von Produktideen kann eine Analyse der Konkurrenzsituation herangezogen werden.

Variable: Konkurrenzsituation		
	abs.	rel. %
- Rating 1 - 2	20	38,5
- Rating 3 - 5	28	53,9
- Rating 6 - 7	4	7,7

$n_{\text{ges}} = 52$, Mittelwert: 3,15 ;
 Einstufung aufgrund einer Ratingskala von 1 = sehr wenig Konkurrenz bis 7 = sehr starke Konkurrenz

Abb. 36: Einstufung des konkurrierenden Umfeldes

Der Mittelwert von 3,15, der sich aus einer Einstufung der eigenen Konkurrenzsituation ergab, zeigt, daß es sich bei "innovativen Produkten" tendenziell eher um alternative Problemlösungen bekannter Probleme und weniger um völlig unbekannte Produkte handelt. Dieser Mittelwert entspricht auch den Ergebnissen der Bestimmung des Innovationsgrades. Die Mehrzahl der Unternehmensgründer befaßten sich eher mit Weiterentwicklungs-, Verbesserungs- und Umsetzungsproblemen bei der Gewinnung innovativer Produktideen als mit der Entwicklung "unbekannter Produkte". 38,5% der untersuchten Gründungsunternehmen stufen die Konkurrenzsituation mit 1 oder 2 ein. Bei derartigen Nennungen sind jedoch Fehleinschätzungen möglich, da nicht mit Sicherheit davon ausgegangen werden kann, daß die Befragten über gleichartige innovative Problemlösungen in vollem Umfang informiert sind. Die überwiegende Anzahl der Befragten (53,9%) stufte die Konkurrenzsituation zwischen 3 und 5 ein, wodurch letztlich auch teilweise die Unsicherheit hinsichtlich der Informationsbeschaffungsmöglichkeiten über Alternativentscheidungen bewußt von den Befragten zum Ausdruck gebracht wurde. Die Einstufung der Konkurrenzsituation zwischen 6 und 7 wurde nur von 7,7% der Unternehmensgründer vorgenommen. Somit bewegen sich immerhin 92,4% der untersuchten Gründungsunternehmen in einem Umfeld, das das Auswahlkriterium "innovative Gründungsunternehmen" im Rahmen dieser Untersuchung ebenso bestätigt, wie die notwendige Relativierung des Innovationsbegriffes. Dabei hatte keines der befragten Gründungsunternehmen den Wert 7 angegeben. Die Mittelwerte der Erfolgstrennung zeigten, daß auch zwischen den weniger erfolgreichen (Mittelwert: 3,0) und den erfolgreichen (Mittelwert: 3,37) Unternehmensgründern kein beachtenswerter Unterschied in der Einstufung der Konkurrenzsituation besteht. Tendenziell wurden jedoch die sehr erfolgreichen Unternehmensgründungen in einer konkurrenzintensiveren Umwelt durchgeführt, als die weniger erfolgreichen Unternehmensgründungen ²¹⁸⁾.

Dies entspricht den Ergebnissen zur Erfolgstrennung bei den unterschiedlichen Ausprägungsformen innovativer Problemlösungen²¹⁹⁾, die gezeigt haben, daß die erfolgreichen Unternehmensgründungen stärker dazu neigen, die Verbesserung und Weiterentwicklung be-

218) Vgl. auch hierzu die Ergebnisse der Innovationsgradbestimmung, die diese Aussage bestätigen.

219) Vgl. Kap. III./3.1., S. 113 - 118.

reits bekannter Produkte zu betreiben als ein tatsächlich unbekanntes Produkt zu entwickeln. Mit einem zunehmendem Anteil bereits bekannten Know-hows an der innovativen Problemlösung können zwar einerseits beispielsweise die mit der Ideenumsetzung und der Organisation des Vertriebes verbundenen Transaktionskosten im Vergleich zu "ganz neuen" Problemlösungen niedrig gehalten werden; andererseits muß dann aber auch aufgrund der niedrigen Transaktionskostenhöhe und den geringeren Abgrenzungsmöglichkeiten gegenüber bestehenden Problemlösungen mit höherem Imitationspotentialen und demzufolge auch mit einer konkurrenzintensiveren Umwelt bei den sehr erfolgreichen Unternehmensgründungen gerechnet werden. Ferner mögen sehr erfolgreiche Unternehmer auch gegenüber Konkurrenzphänomenen sensibler sein.

3.2. Ideenschutz

Gerade im Zusammenhang mit der Analyse innovativer Gründungsideen stellt sich die Frage nach den Schutzmöglichkeiten und ihrer Inanspruchnahme durch die Unternehmensgründer²²⁰).

Beim Ideenschutz geht es darum, die Eigentumsrechte eines Individuums, die es sich durch die Koordination von Informationen und die Hervorbringung neuer Ideen erworben hat, entweder durch normierte Schutzverfahren, wie Patent-, Warenzeichen- oder Gebrauchsmusterschutz, oder durch interne Schutzmaßnahmen, wie beispielsweise die vertragliche Vereinbarung einer Schweigepflicht oder Konkurrenzklauseln mit Mitarbeitern, vor Nachahmern zu schützen.

Durch Imitation kann der Gründungsunternehmer seiner erwarteten Gewinngelage "beraubt" werden, wenn sein "Know-how" ohne Entschädigung für die von ihm erbrachte Koordinationsleistung übernommen wird und er dadurch wirtschaftliche Nachteile erleidet, die den Erfolg einer innovativen Unternehmensgründung erheblich beeinträchtigen würden. Dies wäre insbesondere dann der Fall, wenn sein Know-how zur Entwicklung eines innovativen Produktes von einem Großunternehmen in dessen Produktionsprogramm integriert

²²⁰) Vgl. hierzu Oppenländer (1984), S. 47 - 75; Hunsdiek (1987) S. 223 u. S. 301.

werden würde und der Gründer aufgrund der Wettbewerbsnachteile, die ihm durch die produktionstechnische, finanzielle und organisatorische Überlegenheit des Großunternehmers entstehen würde, nicht mehr wettbewerbsfähig wäre. Um solchen Wettbewerbsnachteilen vorzubauen, kann der Eigentümer seine Rechte vor Übergriffen zu schützen versuchen.

Die Untersuchungsergebnisse sollen nun Aufschluß über die Anwendung verschiedener Schutzformen innovativer Gründer sowie Einblick in die Motivstruktur für oder gegen die Wahrnehmung solcher Schutzrechte geben. Die branchenorientierte Ideenanalyse soll sodann ergänzend Einblick in das Schutzverhalten in den einzelnen Innovationsbranchen geben.

- Schutzformen

Variable: Konkurrenzschutzmaßnahmen		
	abs.	rel. %
- Patentschutz	15	28,8
- Gebrauchsmusterschutz	8	15,4
- interner Ideenschutz	14	26,9
- Softwaresicherung	14	26,9
- keine Schutzmaßnahmen	15	28,8
Insgesamt (mit Mehrfachnennungen)	66	126,8
n _{ges.} = 52		

Abb. 37: Inanspruchnahme unterschiedlicher Möglichkeiten des innovationsspezifischen Know-how-Schutzes

Obwohl Patente²²¹⁾ gerade diejenigen, die technische Neuentwicklungen hervorbringen, vor Konkurrenz schützen sollen und im Rahmen dieser Untersuchung die Mehrzahl der innovativen Produktideen von Technikern (67,3% (35)) hervorgebracht wurden, machen nur 28,8% (15) der Unternehmensgründer vom Patentschutz Gebrauch. Unabhän-

221) Zu einer Diskussion des Patentschutzes vgl. Machlup (1962); Kaufer (1970); Oppenländer (1984).

gig davon, ob bei den 71,2% der Befragten, die den Patentschutz nicht in Anspruch genommen haben, die Patentfähigkeit gegeben gewesen wäre, spielen auch andere Einflußfaktoren eine Rolle, wie sich bei der Analyse kritischer Stellungnahmen zu den Schutzmaßnahmen zeigen wird. Alternativ zum Patentschutz machen 15,4% (8) der Befragten vom Gebrauchsmuster- oder Warenzeichenschutz Gebrauch, während "nicht standardisierte" Ideenschutzmaßnahmen wie interner Ideenschutz und Softwaresicherung in jeweils 26,9% (14) Fällen angewendet werden.

Variable: Konkurrenzschutzmaßnahmen					
	weniger erfolgreiche U*		erfolgreiche U*		Signifikanzniveau
	abs.	rel. %	abs.	rel. %	
- Patentschutz	5	27,8	7	43,8	0,349
- Gebrauchsmusterschutz	2	11,1	4	25,0	0,314
- interner Ideenschutz	2	11,1	7	43,8	0,038
- Softwaresicherung	4	22,2	6	37,5	0,349
Insgesamt (mit Mehrfachnennungen):	13	72,2	24	150,1	
weniger erfolgreiche Unternehmen: n = 18					
sehr erfolgreiche Unternehmen: n = 16					
U* = Unternehmen					

Abb. 38: Erfolgsorientierte Analyse der Inanspruchnahme unterschiedlicher Möglichkeiten des innovationsspezifischen Know-how-Schutzes

Insgesamt betrachtet (vgl. Abb. 38) machen die sehr erfolgreichen Gründungsunternehmen in wesentlich höherem Maße (150,1%) von verschiedenen Schutzformen Gebrauch, als die weniger erfolgreichen Gründungsunternehmen (72,7%). Dies legt den Schluß nahe, daß die innovativen Produkte sehr erfolgreicher Unternehmensgründungen schutzfähiger oder aber schutzbedürftiger sind; beides kann in unterschiedlichem Maße, bedingt durch den Innovationsgrad, die produktspezifischen Eigenschaften oder die Struktur und das Interesse potentieller Konkurrenten der Fall sein.

Die unterschiedliche Nennhäufigkeit kann nicht nur auf die Höhe des Innovationsgrades zurückgeführt werden, da, wie sich gezeigt hatte, die sehr erfolgreichen Unternehmen überwiegend innovative Produkte hervorbringen, die auf Weiterentwicklungskonzepten oder der wirtschaftlichen Umsetzung bekannten Know-how's basieren. Eine Erklärung durch die Konkurrenzsituation ist jedoch auch nicht möglich, da die Mittelwerte für sehr erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen in etwa die gleichen Werte hatten. So bleibt als denkbare Erklärung nur die bereits getroffene Feststellung, daß sehr erfolgreiche Gründer offensichtlich über einen insgesamt höheren Informationsstand und eine größere Marktübersicht verfügen und demzufolge auch beim Schutz ihrer Ideen ein umsichtigeres Verhalten aufzeigen.

Betrachtet man die Ergebnisse im einzelnen, zeigt sich, daß 43,8% (7) der sehr erfolgreichen Gründungsunternehmen Patente anmelden konnten, während dies nur für 27,8% (5) der weniger erfolgreichen Unternehmensgründungen möglich war. Dieses Ergebnis läßt keinen Schluß über die Verwendung der Patenthöhe bzw. der Patentfähigkeit als Erfolgsindikator für innovative Unternehmensgründungen zu.

Interessant erweist sich auch die hochsignifikante Differenz (Signifikanzniveau = 0,038) bezüglich des internen Ideenschutzes zwischen weniger erfolgreichen Unternehmensgründungen mit 11,1% (2) und sehr erfolgreichen Unternehmensgründungen mit 43,8% (7). Offensichtlich scheint gerade bei erfolgreichen innovativen Produktideen dem betriebsinternen Ideenschutz besondere Bedeutung zuzukommen. Dies mag einerseits darauf zurückzuführen sein, daß 62,5% (10) der sehr erfolgreichen Unternehmen ihr innovatives Produkt dem Informations- und Kommunikationsbereich zuordnen, der aufgrund des internationalen Wettbewerbsdruckes (Zeitfaktor) ständigen Weiterentwicklungs- und Neuerungsüberlegungen ausgesetzt ist und daher der betriebsinterne Ideenschutz sinnvoller ist, als die langwierigen Verfahren des normierten Ideenschutzes. Dies insbesondere auch deshalb, da gerade im Informations- und Kommunikationsbereich die Offenlegungspflicht im Rahmen einer Patentierung frühzeitige Produktimitationen ermöglichen würde. Andererseits ist offensichtlich - wie den einzelnen Gesprächen zu entnehmen war - gerade der Informations- und Kommunikationsbereich für die Anwendung interner

Schutzformen besser geeignet als die Inanspruchnahme eines Patentschutzes.

Der Gebrauchsmusterschutz und die Softwaresicherung weisen keine interpretationsfähigen oder signifikanten Differenzen auf.

- Patentkritik

Versucht man nun die Motive für die relativ geringe Inanspruchnahme des Patentschutzes und die relativ häufige Anwendung interner Sicherungsmaßnahmen zu ergründen, ergibt sich folgendes Bild:

Variable: Patentkritik		
	abs.	rel. %
- Kosten	9	42,9
- technische Entwicklung	15	71,4
- Offenlegung	9	42,9
- Sonstige	3	14,3
Insgesamt (mit Mehrfachnennungen)	36	171,5
n = 21 entspricht derjenigen Anzahl an Unternehmen, die überhaupt eine Patentkritik genannt hatten; dies entspricht 40,4% der gesamten Stichprobe		

Abb. 39: Patentkritik aus der Sicht innovativer Unternehmensgründer

Insgesamt hatten 40,4% (21) der Untersuchungseinheit Patentkritik anzumelden. Als wesentlicher Kritikpunkt für die Anwendung institutionalisierter und standardisierter Konkurrenzschutzmaßnahmen wurde mit 71,43% (15) der schnelle technische Wandel angeführt, und damit besonders die langwierige Prozedur einer Patentierung kritisiert.

Erst an zweiter Stelle wurden zum einen die Kosten einer institutionalisierten Schutzform mit 42,9% (9) und zum andern das Problem der Offenlegung, das letztlich mit dem Argument des schnellen technischen Wandels korrespondiert, mit 42,9% (9) angeführt. Diese

Kriterien führen gerade bei innovativen Unternehmensgründungen, deren finanzieller und zeitlicher Rahmen ohnehin knapp bemessen ist, zu einer bevorzugten Anwendung interner Schutzmaßnahmen. Dabei kommt aufgrund der ständig voranschreitenden technischen Weiterentwicklung der Wahrnehmung informatorischer und zeitlicher Wissens- und Entwicklungsvorsprünge gegenüber potentiellen Konkurrenten oder Imitatoren erfolgswirksame Bedeutung zu. Eine tatsächliche Nutzung solcher Vorsprünge und die dadurch gegebenen Möglichkeiten zur Wahrnehmung von first-mover-advantages kann durch die Offenlegungspflicht im Rahmen einer Patentanmeldung und den dadurch erhöhten Imitationsanreizen für Dritte erheblich eingeschränkt werden; besonders dann, wenn es sich um solche Innovationen handelt, deren Neuheitscharakter durch technische Weiterentwicklungen nur kurzfristig gewährleistet bleibt.

Variable: Erfolgstrennung der Patentkritik					
	weniger erfolgreiche		sehr erfolgreiche		Signifi- kantz- niveau
	abs.	rel. %	abs.	rel. %	
- Kosten	2	11,1	2	12,5	0,904
- technische Entwicklung	1	5,6	7	43,8	0,013
- Offenlegung	1	5,6	5	31,3	0,065
- Sonstige	3	16,7	-	-	-
Insgesamt (mit Mehrfachnennungen):	7	39,0	14	87,6	
sehr erfolgreiche Unternehmen: n = 16 weniger erfolgreiche Unternehmen: n = 18					

Abb. 40: Erfolgstrennung zur Patentkritik

Hinsichtlich der bereits vorab gestellten Frage nach einer Stellungnahme zur Patentkritik zeigte die Erfolgstrennung (vgl. Abb. 40), daß im Vergleich zu den sehr erfolgreichen Unternehmen mit 56,3% (9) nur 22,2% (4) der weniger erfolgreichen Unternehmerpersonen grundsätzlich Kritik anzumelden hatten. Die weniger erfolgreichen Unternehmensgründungen zeigten außerdem mit insgesamt nur 39,0% kritischer Äußerungen ein wesentlich geringeres Problembe-

wußtsein als die sehr erfolgreichen Gründer mit einer Nennhäufigkeiten von 87,6%.

Im Zusammenhang mit der technischen Entwicklung stehende Probleme einer Patentierung waren nur für 5,6% (1) der weniger erfolgreichen Unternehmensgründungen von Bedeutung, während 43,8% (9) der sehr erfolgreichen Unternehmensgründungen dieses Kriterium als relevanten Kritikpunkt angaben. Dieser signifikante Unterschied läßt den Schluß zu, daß die sehr erfolgreichen Unternehmensgründer in solchen Innovationsbranchen tätig sind wie beispielsweise der Informations- und Kommunikationstechnologie, die einerseits zwar zahlreiche Weiterentwicklungs- und Innovationsmöglichkeiten bieten, andererseits jedoch durch vergleichsweise kurze Produktlebenszyklen und hohe Imitationsgefahr gekennzeichnet sind. Die weniger erfolgreichen Unternehmensgründungen hingegen bewegen sich in solchen Innovationsbereichen, die durch "aktuelle" Weiterentwicklungen weniger berührt werden. Dadurch ließe sich auch die Aussage begründen, daß weniger erfolgreiche Unternehmensgründungen teilweise von sich annehmen, bislang unbekannte Produkte entwickelt zu haben. In diesem Zusammenhang ist auch die signifikant unterschiedliche Einstufung der Offenlegung zu sehen.

Offensichtlich beschäftigen sich die weniger erfolgreichen Unternehmensgründungen in wesentlich geringerem Maße mit der Konkurrenzschutzproblematik durch institutionalisierte Schutzmaßnahmen, als dies bei den sehr erfolgreichen Unternehmensgründungen der Fall ist. Auch dieses Ergebnis deutet wiederum auf ein Informationsdefizit bei weniger erfolgreichen Unternehmensgründungen hin.

- Branchenorientierte Ideenschutzanalyse

Die verschiedenen Schutzmaßnahmen lassen sich den einzelnen anwenderbezogenen Innovationsbranchen wie folgt zuordnen:

Schutzmaßnahmen Innovations- branchen	Patentschutz			Gebrauchsmuster- schutz			interner Ideen- schutz			Softwaresicher- ung		
	*)	**)	***)									
- öffentlich-rechtliche Einrichtungen	5	9,6	27,8	4	7,7	22,2	7	13,5	38,9	6	11,5	33,3
- biologische Verfahren	1	1,9	6,7	-	-	-	1	1,9	33,3	-	-	-
- medizinische Einrich- tungen	2	3,8	22,2	1	1,9	11,1	2	3,8	22,2	1	1,9	11,1
- Regel-/Meßtechnik	6	11,5	35,3	2	3,8	11,8	5	9,6	29,9	3	5,8	17,6
- Halbleiterindustrie	3	5,8	20,0	-	-	-	3	5,8	42,9	2	3,8	28,6
- Informations- und Kommunikationstechnik	5	9,6	21,7	3	5,8	13	10	19,2	43,5	10	19,2	43,5
- Feinmechanik	3	5,8	42,9	3	5,8	27,3	3	5,8	27,3	1	1,9	9,1
- Landwirtschaft	1	1,9	50	-	-	-	1	1,9	50	-	-	-
- Fertigungsautomation	6	11,5	27,3	3	5,8	13,6	5	9,6	22,7	5	9,6	22,7
- Elektrotechnik	4	7,7	44,4	-	-	-	4	7,7	44,4	4	7,7	44,4
- chemische Industrie	1	1,9	9,1	1	1,9	9,1	2	3,8	18,2	1	1,9	9,1
- Umweltschutz	2	3,8	33,3	1	1,9	16,7	1	1,9	16,7	-	-	-

*) = absolut
 **) = rel. % bezogen auf n = 52
 ***) = rel. % bezogen auf branchenspezifischen Anteil der gewählten Schutzform

Möglichkeit zur Mehrfachnennung

Abb. 41: Branchenorientierte Analyse der Anwendung verschiedener Schutzmaßnahmen

Die Zuordnung der einzelnen Schutzformen zu den Innovationsbranchen aufgrund der Mehrfachnennungen führt zu einer breiten Streuung über alle Branchen. Es ist daher problematisch, eindeutige Aussagen über ein branchenspezifisches Schutzverhalten innovativer Unternehmensgründer zu treffen.

Tendenziell lassen sich jedoch Aussagen ableiten, wenn man einen Vergleich zwischen sehr erfolgreichen und weniger erfolgreichen Branchen anstellt. Besonders in erfolgreichen Innovationsbranchen wie beispielsweise der Informations- und Kommunikationstechnik wird bevorzugt vom internen Ideenschutz (43,5% (10)) und ebenso von der Softwaresicherung (43,5% (10)) Gebrauch gemacht ; d.h. der Konkurrenzschutz in der Informations- und Kommunikationsbranche findet weniger über die normierten Schutzmöglichkeiten eines Patentamtes statt, sondern vielmehr über die nicht standardisierten individuell ausgestaltbaren Alternativen interner Schutzmaßnahmen.

Betrachtet man im Gegensatz dazu einen weniger erfolgreichen Absatzmarkt wie den der Regel- und Meßtechnik, so wurden vergleichsweise am häufigsten Patentanmeldungen vorgenommen (35,3% (6)). Obwohl gerade im Bereich der Regel- und Meßtechnik, in dem die Produkte häufig auf innovativen Softwarekomponenten basieren, vielfache Möglichkeiten zur Softwaresicherung gegeben sind, zeigt das Schutzverhalten in weniger erfolgreichen Absatzmärkten, ungeachtet der Anzahl konkurrierender Unternehmen, daß der Produktschutz durch interne Ideenschutzmaßnahmen von geringerer Bedeutung ist. Die höhere Anzahl von Patentanmeldungen in weniger erfolgreichen Branchen läßt einerseits den Schluß zu, daß offensichtlich trotz der Offenlegungspflicht im Rahmen des Patentverfahrens eine geringere Gefahr der Produktimitation vorliegt und zum anderen, daß die Erteilung eines Patentbesitzes keine unmittelbare Aussage über die Wahrscheinlichkeit eines möglichen Produkterfolges zuläßt. Ebenso lassen sich in Branchen mit einem etwa gleich hohen Anteil an sehr erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen, wie beispielsweise der Fertigungsautomatisierung, keine eindeutigen Aussagen ableiten, da das Schutzverhalten sich über alle Schutzformen verteilt. Insgesamt betrachtet ist jedoch der Anteil derjenigen Gründerpersonen, die überhaupt Schutzmaßnahmen verwenden, relativ gering.

Betrachtet man ergänzend für den Bereich der Fertigungsautomatisierung die Erfolgstreffer, so haben 42,8% (7) der sehr erfolgreichen Gründungsunternehmer Schutzmaßnahmen ergriffen, während 28,6% (5) der weniger erfolgreichen Gründerpersonen von Schutzmaßnahmen Gebrauch machen. Dieses Ergebnis bestätigt tendenziell die Annahme, daß erfolgsträchtige Produktideen per se, aufgrund der größeren Imitationsgefahr einen höheren Bedarf nach Produktschutz aufweisen, als die weniger erfolgreichen Ideen. Da häufig jedoch Schutzmaßnahmen ergriffen werden müssen, bevor überhaupt eine Entscheidung über den künftigen Produkterfolg gefallen ist, ist anzunehmen, daß bei Gründerpersonen, die Schutzmaßnahmen für ihr innovatives Produkt anwenden, eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit zu unterstellen ist, als bei solchen, die keinerlei Maßnahmen für notwendig halten.

3.3. Analyse der Gründungsidee im Marktzusammenhang

Wie bereits im Verlauf der Untersuchung deutlich wurde, sind für den Erfolg einer innovativen Unternehmensgründung nicht nur die Gründerperson oder die Produktidee selbst von Bedeutung, sondern insbesondere auch Einflußfaktoren, die im wesentlichen durch die Beschaffenheit und die Dynamik von Marktdaten und Marktstrukturen bestimmt werden. Demzufolge wurden zunächst einzelne Problemfelder im Produktidee-Markt-Kontext untersucht, die die unternehmerischen Aktivitäten beeinflussen könnten. Dazu gehörten:

- die Vorgehensweise bei der Bestimmung von Marktpotentialen
- der Einfluß der Outputabhängigkeit auf den Markterfolg
- Produktveränderungs- und Weiterentwicklungsüberlegungen
- der Markterfolg.

Im Anschluß an diese Ergebnisanalyse wird in Anlehnung an die theoriegeleitete transaktionskostenorientierte Analyse der Marktkoordination der Versuch unternommen, den unterschiedlichen Einfluß von Produkt- und Kostenvorteilen als Erfolgsindikatoren für einen späteren Gründungserfolg zu erfassen. Dabei werden auch transaktionskostenspezifische Einflußgrößen in die Vorteilsanalyse mit einbezogen, wie beispielsweise die Entlastung des Anwenders bei Such- oder Koordinationstätigkeiten oder die Einsparung von Informations-, Beratungs- oder Kommunikationskosten durch das innovative Produkt. Ziel dieser Analyse ist zum einen der Versuch einer antizipativen Erfolgsbestimmung innovativer Produkte aufgrund von Produkt-/Kostenvorteilen; zum andern eine praxisorientierte Untersuchung des Einflusses von Transaktionskosten als Einflußfaktoren bei der Vorteilsbestimmung im Vergleich zu bereits bekannten Kostenkategorien.

Die empirische Vorgehensweise zur Erörterung dieser Problemstellungen ist durch geschlossene und offene Fragen gekennzeichnet. Das Antwortverhalten der Gründerpersonen ermöglicht eine Kategorisierung der offenen Fragen ohne Informationsverluste. Im Rahmen der Produktvorteils- und Kostenanalyse wird ausschließlich von geschlossenen Fragen mit Rating-Skalen von eins (unbedeutend) bis sieben (sehr bedeutend) Gebrauch gemacht. Dabei werden die Gründer

nach den spezifischen Produkt- und Kostenvorteilen befragt, die sich durch den Einsatz der innovativen Produkte bei den Anwendern ergaben. Bei der Auswertung selbst wurden neben der deskriptiven Statistik auch multivariate Verfahren angewendet (die Faktorenanalyse für eine mögliche Trennung von Produktions- und Transaktionskosten und eine Korrelationsanalyse für die Zusammenhangsanalyse zwischen Produkt- und Kostenvorteilen).

- Die Bestimmung von Marktpotentialen

Da der Produktidee im Rahmen innovativer Unternehmensgründungen eine zentrale Funktion zukommt, war es von Interesse, innovatives unternehmerisches Handeln auch hinsichtlich der Vorgehensweise bei der Bestimmung von Marktpotentialen zu untersuchen.

Variable: Bestimmung von Marktpotentialen							
	abs. rel. %		weniger erfolgreiche U*		sehr erfolgreiche U*		Signi- fikanz- niveau
	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	
- intuitive Einschätzung	27	51,9	10	55,6	9	56,3	0,306
- Marktanalyse selbst durchgeführt	30	38,5	5	27,8	7	43,8	0,969
- Anwenderbefragung	13	25,0	2	11,1	4	25,0	0,349
- Zeitschriftenanalyse	9	17,3	3	16,7	2	12,5	0,314
- Expertengespräche	8	15,4	3	16,7	2	12,5	0,740
- Beratungsunternehmen	4	7,7	1	5,6	1	6,3	0,740
- keine Marktanalyse	22	42,3	10	55,6	6	37,5	0,934
Insgesamt (mit Mehrfachnennungen)	113	198,1	34	189,1	31	193,9	
U* = Unternehmen ; n _{ges.} = 52							
weniger erfolgreiche Unternehmen n = 18							
sehr erfolgreiche Unternehmen n = 16							

Abb. 42: Marktpotentialbestimmung durch die Unternehmensgründer

42,3% (22) der innovativen Unternehmen basieren auf Produktideen, für die keine Marktanalysen erstellt wurden. Dies mag mit dem hohen Zeitaufwand oder aber auch mit den Kosten zur Gewinnung der marktrelevanten Informationen zu begründen sein. In jedem Fall bestätigt sich auch hier die Annahme, daß ein Großteil der Gründer innovativer Unternehmen der produktspezifischen marktbezogenen Informationsbeschaffung weniger Bedeutung beimißt, als der Informationsgewinnung zur Generierung innovativer Produktideen. Die Nachteile der Vernachlässigung marktrelevanter Informationen für den Unternehmenserfolg zeigt die Erfolgstrennung, bei der 55,6% (10) der weniger erfolgreichen Unternehmen keine Marktanalysen erstellt

hatten, während dies nur bei 37,5% (6) der sehr erfolgreichen Unternehmen der Fall war. 51,9% (27) der Untersuchungseinheit hatten die Bestimmung der Marktpotentiale aufgrund intuitiver Einschätzung vorgenommen. Diese Vorgehensweise setzt eine Kenntnis der relevanten Marktdaten voraus, deren richtige Einschätzung im wesentlichen auf die Branchenerfahrung der Unternehmensgründer zurückzuführen ist. Da immerhin 69,2% (36) der Befragten auf Branchenerfahrung zurückgreifen konnten, ist diese Vorgehensweise naheliegend. Von externen Informationsträgern, wie Zeitschriften, Experten oder Beratungsunternehmen wurde nur in geringem Umfang Gebrauch gemacht.

Interessant ist die Feststellung, daß immerhin 25% (13) der Unternehmensgründer Anwenderbefragungen zur Einschätzung der Marktpotentiale durchgeführt hatten. Nach der Erfolgstrennung machen die sehr erfolgreichen Unternehmensgründungen zu 25% (4) von der Anwenderbefragung Gebrauch, während nur 11,1% (2) der weniger erfolgreichen Gründungsunternehmen die Meinung der Anwender in Betracht zogen. Insgesamt hatten die sehr erfolgreichen Gründungsunternehmen eine stärkere Marktorientierung aufzuweisen als die weniger erfolgreichen Unternehmen; dies zeigt sich dadurch, daß ihr Anteil an selbst durchgeführten Marktanalysen und an Anwenderbefragungen deutlich höher ist, als bei den weniger erfolgreichen Unternehmen.

- Markterfolg

Der Erfolg einer innovativen Unternehmensgründung hängt u.a. von der Markt- und Anwenderorientierung der Unternehmensgründer ab. Dieser Erfolg ist maßgeblich bestimmt durch die Koordination zahlreicher Informationen. Gerade bei der Erfolgsbestimmung innovativer Produkte ist es jedoch häufig problematisch, den Realitätsgehalt prognostischer Informationen zu beurteilen. Welche Folgen dies für die Bestimmung des künftigen Absatzmarktes haben kann, zeigt das folgende Ergebnis:

Variable: Markterfolg							
	abs. rel. %		weniger erfolgreiche U*		sehr erfolgreiche U*		Signi- fikanz- niveau
	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel.	
- Erfolg in einer erwarteten Marktnische	43	82,7	13	72,7	12	75	0,860
- Erfolg in einer nicht erwarteten Marktnische	13	25	5	27,8	2	12,5	0,277
- Erfolg in keiner Marktnische	<u>6</u>	<u>11,5</u>	<u>3</u>	<u>16,7</u>	<u>3</u>	<u>18,8</u>	0,879
Insgesamt (mit Mehrfachnennungen)	62	119,2	21	117,2	17	106,3	
U* = Unternehmen; n _{ges.} = 52							
sehr erfolgreiche Unternehmen n = 16							
weniger erfolgreiche Unternehmen n = 18							

Abb. 43: Erfolgsentwicklung innovativer Problemlösungen im Marktzusammenhang

Bevor ein Produkt in den Markt eingeführt wird, ergeben sich für die antizipative Produkt-Markt-Erfolgsbestimmung vier Alternativen:

- das Produkt ist in dem angestrebten Marktsegment erfolgreich
- das Produkt ist nicht in dem angestrebten Marktsegment erfolgreich, aber in einem anderen Marktsegment
- das Produkt ist sowohl in dem angestrebten als auch in einem nicht angestrebten Marktsegment erfolgreich
- das Produkt ist weder in dem angestrebten noch in einem alternativen Marktsegment erfolgreich

Insgesamt 82,7% (43) der innovativen Unternehmensgründungen hatten in denjenigen Absatzmärkten Erfolg, für die ihr Produkt entwickelt wurde. Das Verhältnis zwischen weniger erfolgreichen und sehr erfolgreichen Gründern ist hier nahezu gleich.

Während von erfolgreichen Produkten eher angenommen werden könnte, daß sie auch in unerwarteten Marktnischen erfolgreich sind und weniger erfolgreichen Produkten keine weitere Aufmerksamkeit geschenkt wird, weist die Erfolgstrennung andere Ergebnisse auf. Einen sogenannten "unerwarteten Erfolg"²²²⁾ in einer nicht erwarteten Marktnische hatten deutlich mehr der weniger erfolgreichen Unternehmensgründungen mit 27,8% (5), als die sehr erfolgreichen Gründungen mit nur 12,5% (2). Dieses Ergebnis könnte wiederum auf Informationsdefizite weniger erfolgreicher Unternehmensgründer bezüglich marktrelevanter Daten oder aber auch auf die zu starke Ideenorientierung zurückzuführen sein, die bewirken können, daß zwar eine konzeptionell tragfähige Problemlösung in (technisch) perfekter Weise umgesetzt, aber zum falschen Zeitpunkt und/oder in ein ungeeignetes Marktsegment eingeführt wird. Die Möglichkeit, einen unerwarteten Erfolg in einem alternativen Marktsegment zu erzielen, räumt damit dem zu einseitig orientierten Unternehmensgründer die Chance für einen Markterfolg ein, der vielmehr den Bedarfstrukturen der Marktteilnehmer zuzuschreiben ist, als den unternehmerischen Aktivitäten des Unternehmensgründers.

Betrachtet man ergänzend die Auflösung der Mehrfachnennungen, so wird die Kombination aus dem Erfolg in einer erwarteten und einer nicht erwarteten Marktnische von insgesamt 19,2% der Gründerpersonen angeführt. Weniger die sehr erfolgreichen Unternehmensgründungen weisen die Mitnahmeeffekte in anderen Marktnischen auf, sondern vielmehr diejenigen Unternehmen, die sich im Rahmen der Erfolgstrennung nicht eindeutig zuordnen ließen. 60% dieser Unternehmen gaben Erfolg in verschiedenen Marktnischen an; bei den weniger erfolgreichen Unternehmen traf dies zu 30% zu, während die sehr erfolgreichen Unternehmen nur zu 10% in einer zusätzlichen Marktnische erfolgreich waren.

Dieses Ergebnis legt den Schluß nahe, daß sehr erfolgreiche Unternehmensgründer effizientere und zielgerichtete Informationen sammeln und koordinieren und dadurch auch in demjenigen Markt erfolgreich sind, den sie angestrebt hatten, während die weniger erfolgreichen Unternehmensgründer aufgrund einer falschen Informationsstrategie auf "unerwartete" Marktpotentiale stoßen können.

222) Vgl. Drucker (1985), S. 67 f.

- Outputabhängigkeit

Unter Outputabhängigkeit soll der Zusammenhang zwischen dem Einsatz eines innovativen Produktes beim Anwender und dessen Ausbringungsmenge als Einflußfaktor bei der Bestimmung künftiger Marktpotentiale verstanden werden. Sie kann dann von Bedeutung für den Gründungserfolg sein, wenn eine Problemlösung zwar die Möglichkeit zur Realisierung einer Nutzensteigerung gegenüber alternativen Problemlösungen bietet, der Einsatz des innovativen Produktes jedoch aufgrund zu geringer Ausbringungsmengen beim Anwender nicht kostendeckend ist. So kann das Marktpotential eines innovativen Produktes, obwohl erfolgsrelevante Nutzenkomponenten an sich erfüllt wären, durch eine produktionstechnisch limitierte Einsatzhäufigkeit bei den Anwendern, erheblich beeinträchtigt werden. In welcher Weise solche Abhängigkeiten im Rahmen der Untersuchungseinheit von Bedeutung waren, zeigt folgendes Ergebnis:

Variable: Outputabhängigkeit							
	abs. rel. %		weniger erfolgreiche U*		sehr erfolgreiche U*		Signi- fikanz- niveau
	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %	
- keine Outputabhängigkeit	28	53,8	9	50	9	56,3	0,725
- indirekte Outputabhängigkeit	12	23,1	3	16,7	6	37,4	0,188
- direkte Outputabhängigkeit	12	23,1	6	33,3	1	6,3	0,048
Gesamt:	52	100	18	100	16	100	
U* = Unternehmensgründungen			n _{ges.} = 52				
weniger erfolgreiche Unternehmensgründungen n = 18							
sehr erfolgreiche Unternehmensgründungen n = 16							

Abb. 44: Abhängigkeiten des Markterfolges von der Ausbringungsmenge der Abnehmer

Etwa die Hälfte der untersuchten Unternehmensgründungen (53,8%) sind mit ihren innovativen Produkten unabhängig von den Einsatz-

häufigkeiten der Abnehmer. Jedoch basieren mindestens 46,2% (24) der Unternehmensgründungen auf innovativen Produkten, die direkt oder indirekt outputabhängig sind.

Direkte Outputabhängigkeit eines innovativen Produktes bedeutet, daß die Kaufentscheidung des Anwenders davon abhängt, wie häufig er das innovative Produkt in seinem Bereich nutzen muß, damit eine Anschaffung für ihn rentabel wird. Bei der "direkten" Outputabhängigkeit (23,1% (12)) kann sich eine bestimmte und häufig genau angebbare Ausbringungsmenge (bzw. Einsatzhäufigkeit) bei dem Anwender oft als dominierende Einflußgröße der Kaufentscheidung erweisen. Für den Gründer ergibt sich hierdurch eine Eingrenzung der künftigen Marktpotentiale insbesondere dann, wenn nur wenige potentielle Anwender eine hinreichende Nutzungsintensität hinsichtlich des innovativen Produktes aufweisen, wodurch der Gründungserfolg erheblich eingeschränkt werden kann. In ähnlichem Zusammenhang ist z.B. das konkrete Beispiel der Anwendung innovativer umweltschutztechnischer Produktinnovationen zu sehen, wenn der Anwender bei seinen Herstellungsprozessen einen bestimmten Emissionswert aus gesetzlichen Gründen nicht überschreiten darf und hierdurch zum Kauf eines bestimmten innovativen Filters gezwungen ist.

Bei der "indirekten" Outputabhängigkeit (23,1% (12)) kann dagegen keine bestimmte Ausbringungsmenge, sondern nur ein kritischer Bereich angegeben werden. Außerdem ist die Outputmenge in solchen Fällen nur eine gleichgeordnete Einflußgröße. Die Outputmenge ist dann kein dominierender Einflußfaktor.²²³⁾ Dieser Abhängigkeit wird hinsichtlich des eigenen Produkterfolges von den Befragten insgesamt eine geringere Bedeutung beigemessen (12 Nennungen).

Im Rahmen der Erfolg trennung unterscheiden sich die Ergebnisse signifikant. Bei den sehr erfolgreichen Unternehmensgründungen ist der Markterfolg häufiger 37,4% (6) durch eine indirekte Outputabhängigkeit mitbestimmt als bei den weniger erfolgreichen Unternehmen 16,7% (3). Hingegen sind 33,3% (6) der weniger erfolgreichen Unternehmensgründungen direkt von der Ausbringungsmenge des

²²³⁾ Natürlich kann sich in Einzelfällen auch bei indirekter Abhängigkeit die Outputmenge zum "Engpaßfaktor" entwickeln, wenn sich alle anderen Kriterien gegenseitig kompensieren.

Anwenders abhängig, während dies nur für 6,3% (1) der erfolgreichen Unternehmensgründungen zutrifft.

- Produktveränderungs- und Weiterentwicklungsüberlegungen

Bereits im theoretischen Teil dieser Untersuchung wurde deutlich, daß im Rahmen der ökonomischen Analyse innovativer unternehmerischer Aktivitäten eine dynamische Betrachtungsweise der Realität eher angemessen ist als die Argumentation in statischen Modellen.

Da innovative Produkte aufgrund des hohen Wettbewerbsdruckes und der ständigen Veränderung der situativen Kontextvariablen ebenso dynamischen Veränderungsprozessen unterliegen²²⁴⁾ wie das innovative unternehmerische Verhalten selbst, war es von Interesse, zum einen die Veränderungsformen der ursprünglichen Produktidee durch den Einfluß der ständigen Veränderung, insbesondere der Marktvariablen, zu untersuchen; zum anderen das unternehmerische Verhalten dahingehend zu untersuchen, ob im Sinne einer dynamischen Betrachtungsweise Weiterentwicklungsüberlegungen angestellt wurden (vgl. Abb. 45.).

Variable: Produktveränderung		
	abs.	rel. %
- keine grundsätzlichen Änderungen	44	84,6
- Verfahrensänderungen	18	34,6
- technologische Änderungen	5	9,6
- Erschließung neuer Funktionsbereiche	16	30,8
- Anwenderbezogene Weiterentwicklung	14	26,9
Insgesamt (mit Mehrfachnennungen)	97	186,5
n _{ges.} = 52		

Abb. 45: Markt- und technologieorientierte Änderungsmaßnahmen nach der erstmaligen Markteinführung

224) Vgl. Innovationsprozeßzyklenmodelle Thom (1980); Gerybaze (1982), S. 23 - 26; Rogers (1983), S. 135 - 149.

Bei 84,6% (44) der Unternehmensgründer hatten die Produktideen keine grundsätzlichen Änderungen erfahren. Dies ist dann zu verstehen, wenn man davon ausgeht, daß mit der Generierung einer Produktidee zunächst die grobe Vorstellung einer bestimmten neuen Problemlösung entwickelt wird, ohne dabei einzelne entwicklungs- oder produktionstechnische Problemfelder miteinzubeziehen, die für den Erfolg der Umsetzung einer Problemlösung in ein marktlich tragfähiges Produkt von Bedeutung sein könnten.

Obgleich an den grundsätzlichen Problemlösungsansätzen keine Änderungen aus Sicht der Gründer vorzunehmen waren, wurden jedoch nach der erstmaligen Markteinführung verschiedentlich ergänzende Produkt- oder Verfahrensänderungen notwendig. So mußten 9,6% (5) der Befragten zur Umsetzung ihrer Produktidee technologische Änderungen an der ursprünglichen Konzeption vornehmen, während 34,6% (18) Verfahrensänderungen vornehmen mußten; d.h. es war nicht die grundsätzliche technische Problemlösung zu variieren, sondern Detailänderungen an der ursprünglichen Problemlösung vorzunehmen.

Eine anwenderbezogene Weiterentwicklung hatten zum Zeitpunkt der Befragung nur 26,9% (14) vorgenommen. Dies läßt auf eine starke Überzeugung hinsichtlich der Perfektion der eigenen Problemlösung bzw. auf ein unzureichendes Informationsverhalten schließen und verdeutlicht die zu geringe Beachtung von anwender- und marktbezogenen Einflußfaktoren.

Die Erschließung neuer Funktionsbereiche kann zum einen eine Weiterentwicklung der bisher gewonnenen Problemlösung darstellen, um dadurch die Attraktivität des innovativen Produktes für den Nachfrager zu steigern, zum andern dadurch notwendig geworden sein, daß die bislang entwickelten Funktionsbereiche den marktlichen Anforderungen nicht gerecht werden konnten.

Nach Erlangung der Marktreife einer innovativen Produktidee und deren Durchsetzung im Markt gewinnen die zahlreichen exogenen Variablen des Marktes zunehmend an Bedeutung. Der hohe Innovationsdruck und die immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen²²⁵⁾ erfordern unternehmerischen Weitblick. Die latente Imitationsgefahr

225) Vgl. Mensch (1977); Pfeiffer (1982), S. 55.

und der zunehmende Konkurrenzdruck machen eine ständige Suche nach neuen Gewinnmöglichkeiten, beispielsweise durch Produktweiterentwicklungen, erforderlich. Inwieweit diese im Rahmen innovativer unternehmerischer Aktivitäten auch tatsächlich vorgenommen und umgesetzt werden, wird aus Abbildung 46 deutlich.

Variable: Weiterentwicklungsüberlegungen						
	abs.		weniger erfolgreiche U*		sehr erfolgreiche U*	
	abs.	rel. %	abs.	rel. %	abs.	rel. %
Weiterentwicklungsüberlegungen	50	96,2	17	94,4	16	100
Erfolg ohne Weiterentwicklung:						
1 - 2 Jahre	13	25	5	27,8	4	25,0
3 - 5 Jahre	23	44,2	6	33,4	8	50,0
6 - 10 Jahre	5	9,6	2	11,1	-	-
keine Angaben	11	21,2	5	27,8	4	25,0
	<u>52</u>	<u>100</u>	<u>18</u>	<u>100</u>	<u>16</u>	<u>100</u>
Erfolg mit Weiterentwicklung:						
10 Jahre und mehr	18	34,6	7	44,4	4	25,0
keine Angaben	34	65,4	11	55,6	12	75,0
	<u>52</u>	<u>100</u>	<u>18</u>	<u>100</u>	<u>16</u>	<u>100</u>
n _{ges.} = 52						
weniger erfolgreiche Unternehmen n = 18						
sehr erfolgreiche Unternehmen n = 16						

Abb. 46: Produkterfolg und Weiterentwicklungsüberlegungen

96,2% (50) der Unternehmen hatten sich bereits mit Weiterentwicklungsüberlegungen befaßt und damit die ständigen Veränderungen der Umwelt und die Dynamik innovativer Prozesse in ihr unternehmerisches Verhalten miteinbezogen, obwohl 44,2% (23) erst in 3 - 5

Jahren die wirtschaftliche Umsetzung solcher Weiterentwicklungsüberlegungen für erfolgsbestimmend halten²²⁶).

Die weniger erfolgreichen Unternehmensgründungen gehen mit einer durchschnittlichen Produktlebenserwartung von 4,23 Jahren von einem wesentlich langfristigeren Produkterfolg aus, ohne dabei entsprechende Weiterentwicklungsmaßnahmen mit einzubeziehen, als die sehr erfolgreichen Unternehmensgründungen mit durchschnittlich 3,0 Jahren. Dies mag darauf zurückzuführen sein, daß gerade sehr erfolgreiche Produkte mit der neuen Problemlösung entweder in wettbewerbsintensivere Märkte vorstoßen oder durch ihren Produkterfolg zunehmende Konkurrenz hervorrufen, die Weiterentwicklungsüberlegungen erforderlich werden läßt. Ebenso kommt hierdurch (wiederum) die höhere Sensibilität sowie die realitätsbezogenere Einschätzung tatsächlicher Verhältnisse und dynamischer Marktveränderungen besonders bei den sehr erfolgreichen Gründern zum Ausdruck.

Einen langfristigen Produkterfolg von 10 Jahren und mehr erwarteten 34,6% (18) der Unternehmensgründer ohne dabei Weiterentwicklungsmaßnahmen vornehmen zu müssen; daß diese Vorstellung erfolgreichen innovativen unternehmerischen Verhaltens nicht der Realität entspricht, zeigt die Erfolgstrennung: 44,4% (8) der weniger erfolgreichen Unternehmen und nur 25% (4) der erfolgreichen Unternehmen sind von einem derart langfristigen Produkterfolg überzeugt.

Zusammenfassend lassen sich folgende Ergebnisse festhalten:

1. Sehr erfolgreiche Unternehmensgründer verfügen tendenziell über umfangreichere Marktinformationen und weisen dadurch eine ausgeprägtere Marktorientierung auf als die weniger erfolgreichen Unternehmensgründer.
2. Das umsichtige Informationsverhalten sehr erfolgreicher Unternehmensgründer ermöglicht die Markterfolge in den angestrebten Segmenten, während die weniger erfolgreichen Unternehmensgründer hingegen häufiger auf Marktnischen ausweichen müssen, die ursprünglich nicht als Zielsegmente vorgesehen waren.

²²⁴) Vgl. Albach u.a. (1985).

3. Tendenziell nehmen sehr erfolgreiche Unternehmensgründer überwiegend Detailänderungen an ihrem Produkt vor, während die weniger erfolgreichen Unternehmensgründer teilweise ganze Funktionsbereiche neu erschließen mußten.
4. Sehr erfolgreiche Unternehmensgründungen rechnen tendenziell mit kürzeren Produktlebenszyklen und nehmen entsprechend häufiger Weiterentwicklungsüberlegungen vor als weniger erfolgreiche Unternehmensgründungen.
5. Sehr erfolgreiche Unternehmensgründungen weisen häufiger innovative Produkte auf, deren Marktpotentiale nicht in direkter Abhängigkeit zur Ausbringungsmenge der Abnehmer stehen, als weniger erfolgreiche Unternehmensgründungen.

Demzufolge begeben sich offensichtlich weniger erfolgreiche Unternehmensgründer in stärkere marktliche Abhängigkeiten als sehr erfolgreiche Unternehmensgründer, weil sie

- eine geringere Marktorientierung
- ein unspezifischeres Informationsverhalten
- eine stärkere direkte Outputabhängigkeit

aufweisen. Diese Ergebnisse unterstützen auch die Erkenntnisse des Zielvergleiches bei der Untersuchung der Gründerperson. Weniger erfolgreiche Unternehmensgründer konnten dort das Unabhängigkeitsziel mit einem signifikant niedrigeren Zielerreichungsgrad verwirklichen als die sehr erfolgreichen Gründer²²⁷⁾.

3.4. Anwenderorientierte Analyse

Die anwenderorientierte Analyse der Produktidee bildet die Verknüpfung zwischen einer Vorteilsbestimmung der innovativen Problemlösung und den marktlichen Bedürfnisstrukturen. Dabei stehen insbesondere die Möglichkeiten der Nutzenpotentialbestimmung im Vordergrund, die auf Grundlage der theoretischen Überlegungen und der daraus resultierenden Trennung in Produktions- und Transaktionskostenvorteile²²⁸⁾ hinsichtlich ihrer empirischen Tragfähigkeit untersucht werden.

227) Vgl. Kap. III./2.2., S. 87 - 96.

228) Vgl. Kap. I./2.2., S. 45 - 49.

Zu diesem Zweck bietet sich die Möglichkeit, zum einen die Anwender direkt zu befragen, welche zusätzlichen Nutzenpotentiale sie im Vergleich zu bestehenden Problemlösungen von dem innovativen Produkt erwarten, zum anderen können jedoch auch der Hersteller der innovativen Problemlösung oder externe Experten nach ihrer Einschätzung der Nutzenvorteile befragt werden. Da eine Anwenderbefragung aufgrund der verschiedenen Branchen und der unterschiedlichen Problemlösungen zu aufwendig gewesen wäre, wurden im Rahmen dieser Untersuchung die innovativen Unternehmensgründer selbst danach befragt, welche Vorteile sie ihren innovativen Problemlösungen für den Anwender zuschreiben.

Dabei wurden unter Berücksichtigung der theoretischen Überlegungen sowohl allgemeine Produktvorteile wie beispielsweise die Zeiterparnis, Prestigesteigerung, Qualitätsverbesserung sowie Möglichkeiten zur Senkung von Such-, Koordinations-, Abwicklungs- und Kontrolltätigkeiten als auch spezielle Kostenvorteile in die Befragung miteinbezogen. Die Ableitung allgemeiner Produktvorteile wurde dabei nicht nur aufgrund von transaktionskostentheoretisch ableitbaren Vorteilskategorien, sondern auch durch das Studium von Produktbeschreibungen innovativer Problemlösungen vorgenommen. Die umfangreiche Liste mit insgesamt 27 spezifischen Kostengrößen wurde sowohl aufgrund unterschiedlichster Kostengrößen der Kostenrechnung wie beispielsweise Materialkosten, Fertigungskosten, Lagerkosten oder Transportkosten als auch aufgrund von Kostengrößen, die auf einen transaktionskostentheoretischen Hintergrund zurückgeführt werden können wie beispielsweise Informations-, Datenerfassungs-, Kommunikations- oder Prüf- und Meßkosten (Kontrollkosten) erstellt.

Um eine Datenbasis zu schaffen, die einen Vergleich sowohl zwischen den einzelnen Statements innerhalb eines Fragenkomplexes (Produktvorteile/Kostenvorteile) als auch zwischen den beiden Gruppierungen ermöglicht, wurden zur Einstufung der Nutzenpotentiale standardisierte Fragen mit Rating-Skalen von 1 = unbedeutend bis 7 = sehr bedeutend verwendet. Durch diese Vorgehensweise wurde der Versuch unternommen, das Bewußtsein für solche Größen zu überprüfen, die mit den Transaktionskosten in Zusammenhang stehen, sowie die Bedeutung einer transaktionskostenorientierten Vorteilsbe-

stimmung im Rahmen einer Gesamtnutzenbetrachtung zur Bestimmung der marktlichen Tragfähigkeit von innovativen Problemlösungen festzustellen.

In einem weiteren Schritt wurde unter Anwendung einer Korrelationsanalyse die Zuordnung zwischen Kosten- und Produktvorteilen untersucht. Schließlich wurde durch Anwendung einer Faktorenanalyse der Versuch unternommen, unterschiedliche Klassen von Kostenvorteilen auf einzelne Faktoren zu laden und aufgrund der Faktorzuordnung eine transaktions- und/oder produktionskostenspezifische Faktorbildung für die Vorteilsbestimmung zu ermöglichen.

3.4.1. Analyse von Produktvorteilen

Variable: Produktvorteile	
	Mittelwerte
- Qualitätsverbesserung	5,90
- Rationalisierungseffekte	5,59
- Flexibilitätssteigerung	5,50
- Zeitersparnis	5,11
- Prestigesteigerung	3,28
- Entlastung des Anwenders bei:	
- Kontrolltätigkeiten	5,09
- Suchtätigkeiten	4,65
- Abwicklungstätigkeiten	4,23
- Koordinationstätigkeiten	3,57
- sonstigen Tätigkeiten	5,20
- Ermöglichung neuartiger Leistungen	5,23
n _{ges.} = 52; Mittelwertvergleich aufgrund von Rating-Skalen von 1 = unwichtig bis 7 = sehr wichtig	

Abb. 47: Bedeutung verschiedener Produktvorteile innovativer Problemlösungen

Bevor die Unternehmensgründer nach den speziellen Kostenvorteilen befragt wurden, hatten sie die Möglichkeit, die mit ihren innovativen Problemlösungen verbundenen allgemeinen Produktvorteile einzustufen.

Die relativ hohe Einschätzung einzelner Vorteilsgrößen ist teilweise auf den subjektiven Einfluß der Unternehmensgründer bei der Beurteilung ihrer eigenen Produkte zurückzuführen. Andererseits besitzen gerade die Unternehmensgründer, die in der Regel auch die Produktidee entwickelt und umgesetzt hatten, hinreichenden Sachverstand, um tatsächlich die verschiedenen Vorteile in angemessener Weise zu gewichten.

Insgesamt am höchsten wurden neben der Qualitätsverbesserung (MW = 5,90) innovationsspezifische Produktvorteile wie Rationalisierungs- (MW = 5,59) und Flexibilitätssteigerungseffekte (MW = 5,50) eingestuft. Alle 3 Produktvorteile können zum einen zur Einsparung von Produktionskosten führen, da man beispielsweise durch Qualitätsverbesserungen eine niedrigere Obsoleszenzrate erreichen kann, durch Rationalisierungseffekte Personal- und damit Lohnkosten senken kann und durch den flexiblen Einsatz neuentwickelter Maschinen Anschaffungskosten oder Herstellungskosten senken kann; zum anderen können durch Qualitätsverbesserungen und Rationalisierungseffekte auch Arbeitsgänge entfallen, deren Koordination, Abwicklung oder auch Überwachung mit Kosten behaftet wäre, die dem Bereich der Transaktionskosten zuzuordnen sind. Ebenso können Flexibilitätssteigerungen einen erhöhten Kontroll- oder Koordinationsaufwand erforderlich machen, der zwangsläufig einen höheren Informationsaustausch bedingt und dadurch zu einer Transaktionskostenerhöhung führen könnte. Andererseits kann eine Flexibilitätssteigerung zur Einsparung von Transaktionskosten führen, wenn dadurch Kontroll-, Abwicklungs- und Koordinationstätigkeiten vereinfacht werden.

Es zeigt sich bereits bei diesen 3 Produktvorteilen, daß einerseits eine eindeutige Zuordnung zur Einsparung von Produktions- oder Transaktionskosten nicht möglich ist, andererseits transaktionskostentheoretische Überlegungen in die Vorteilsbestimmung miteinzubeziehen sind.

Bei den Entlastungseffekten werden Kontrollvorteile (MW = 5,09) am höchsten bewertet; diese sind nach Auskunft der Gründer überwiegend auf die Weiterentwicklung von Softwarekomponenten in den folgenden Bereichen zurückzuführen:

- Medizintechnik
- Meß-/Regeltechnik
- Halbleiterindustrie
- Informations- und Kommunikationstechnik
- Fertigungsautomatisation
- Umweltschutztechnik

Softwarekomponenten erleichtern sowohl die Informationsbeschaffung als auch die Informationsverarbeitung für den Anwender und führen dadurch auch zur Entlastung des Anwenders bei Suchtätigkeiten (MW = 4,65), bei Abwicklungstätigkeiten (MW = 4,23) oder bei Koordinationstätigkeiten (MW = 3,57) sowohl im Produktions- als auch im Dienstleistungsbereich.

Vergleichsweise hoch wurde auch die Zeitersparnis (MW = 5,11) eingestuft. Diesem vielfach anwendbaren Vorteilskriterium kommt zwar auch im Zusammenhang mit den Rationalisierungs- und Flexibilitätssteigerungseffekten Bedeutung zu; es läßt sich jedoch dann präzisieren, wenn dadurch Such-, Koordinations-, Abwicklungs- oder Kontrolltätigkeiten reduziert werden können. Dies ist beispielsweise im Bereich der Softwareentwicklung der Fall, deren Problemlösungsgehalt häufig in zeitsparenden Produktvorteilen zu sehen ist. Während die tatsächlichen Möglichkeiten der Zeitersparnis durch die Substitution eines alten durch ein neues Verfahren im Produktionsprozeß nachvollzogen und anhand von Vergleichswerten gemessen werden können, ist dies beispielsweise im Dienstleistungs- oder Softwarebereich problembehaftet. Gerade in diesen Fällen kann eine genauere Bestimmung des Produktvorteils "Zeitersparnis" durch eine transaktionskostenorientierte Analyse in Entlastungseffekte bei der Suche nach oder der Koordination, Abwicklung oder Kontrolle von bestimmten Tätigkeiten sinnvoll sein. Welche Bedeutung den letztgenannten Produktvorteilen im Einzelnen beigemessen wird, zeigt die Einstufung derjenigen Kriterien, die zur Entlastung des Anwenders bei der Wahrnehmung von Koordinations-, Such-, Ab-

wicklungs- und Kontrolltätigkeiten beitragen. Sämtliche Mittelwerte liegen zwischen 3,5 und 5,5.

Schließlich wurde untersucht, in welchem Maße innovative Produkte nicht nur zu einer Verbesserung bisher erbrachter Leistungen beitragen, sondern auch die Erstellung "neuartiger Leistungen" ermöglichen. Dieser Produktvorteil erfährt mit einem Mittelwert von 5,33 einen hohen Umsetzungsgrad und nimmt einen hohen Stellenwert ein.

3.4.2. Analyse von Kostenvorteilen

Die Abschätzung der Nutzenpotentiale eines innovativen Produktes kann entweder indirekt durch die Bestimmung von "qualitativen" Produktvorteilen oder direkt durch die Gewichtung eher quantitativ beurteilbarer Einflußgrößen (wie die spezifischen Kostenvorteile) vorgenommen werden; d.h. die Gewichtung einzelner Kostengrößen durch die Gründerperson gibt Auskunft über die Einschätzung der unmittelbaren Kostensenkungspotentiale eines innovativen Produktes für den Anwender (vgl. hierzu Abb. 48).

Variable: Kostenvorteile	
	Mittelwerte
- Personalkosten	5,13
- Prüf-/Meßkosten	4,82
- Kontrollkosten	4,73
- Reparaturkosten	4,44
- Fertigungskosten	4,38
- Servicekosten	4,26
- Informationskosten	4,09
- F- und E-Kosten	3,78
- Datenerfassungskosten	3,71
- Einarbeitungskosten	3,53
- Informationsübertragungskosten	3,36
- Informationsspeicherungskosten	3,36
- Organisationskosten	3,28
- Materialkosten	3,13
- Kommunikationskosten	2,90
- Konstruktionskosten	2,86
- Energiekosten	2,57
- Beratungskosten	2,40
- Verwaltungskosten	2,25
- Raum-/Mietkosten	2,17
- Markterschließungskosten	2,11
- Lagerkosten	1,92
- Vertriebskosten	1,88
- Reisekosten	1,84
- Transportkosten	1,69
- Versandkosten	1,50
- sonstige	2,66
n _{ges.} = 52;	

Abb. 48: Bestimmung von Kostenvorteilen innovativer Problemlösungen durch die Unternehmensgründer

Ebenso wie bei den Produktvorteilen war auch bei den Kostenvorteilen jedes der angeführten Statements von den 52 Befragten einzustufen.

Die unterschiedliche Einstufung der verschiedenen Kostenvorteile ermöglicht Rückschlüsse auf die marktliche Tragfähigkeit innovativer Produkte, denn Kostenvorteile mit einem hohen Mittelwert sollten auch eine hohe Wettbewerbsfähigkeit bedingen. Versucht man daher eine grobe Unterteilung der verschiedenen Kostenvorteile entsprechend des unterschiedlichen Ratings vorzunehmen, sind tendenzielle Aussagen über diejenigen Kostengrößen möglich, bei denen hohe (hohe Mittelwerte) oder niedrige (niedrige Mittelwerte) Einsparungsmöglichkeiten zu erwarten sind. Eine Bewertung der marktlichen Tragfähigkeit einer innovativen Produktidee wäre dann beispielsweise in der Form vorstellbar, daß bei einem innovativen Produkt, das möglichst zahlreiche Kostengrößen, die mit einem hohen Mittelwert eingestuft wurden, auf sich vereinigen kann, mit höheren Erfolgspotentialen zu rechnen ist als bei einem Produkt, das überwiegend Kostenvorteile mit niedrigen Mittelwerten auf sich vereinigt.

In diesem Sinne läßt die Ergebnisanalyse zunächst eine Dreiteilung sinnvoll erscheinen:

1. Kostenvorteile, die auf der Rating-Skala zwischen 4,0 und 6,0 eingestuft wurden, können als sehr bedeutend für den marktlichen Erfolg eines Produktes eingestuft werden.
2. Kostenvorteile, die zwischen 2,0 und 3,99 eingestuft wurden, beeinflussen zwar den Produkterfolg, jedoch überwiegend in der Kombination mit anderen Kostenvorteilen.
3. Kostenvorteilen, die zwischen 1,0 und 1,99 eingestuft wurden, kann eher eine geringe Bedeutung für den marktlichen Erfolg beigemessen werden.

Entsprechend wurden den Einsparungen von

- Personalkosten (MW = 5,13)
- Prüf- und Meßkosten (MW = 4,82)
- Kontrollkosten (MW = 4,73)
- Reparaturkosten (MW = 4,44)

- Fertigungskosten (MW = 4,38)
- Servicekosten (MW = 4,26)
- Informationskosten (MW = 4,09)

die höchsten Vorteilspotentiale beigemessen. Die Bedeutung dieser Kostengrößen muß vor dem Hintergrund der wichtigsten innovativen Absatzmärkte betrachtet werden, wie beispielsweise der Informations- und Kommunikationstechnik, der Fertigungsautomation und der Regel- und Meßtechnik²²⁹⁾. Diese Branchen zeichnen sich zum einen durch die Weiterentwicklung von Softwarekomponenten aus, die insbesondere zur Einsparung von Personal-, Prüf- und Meß-, Kontroll- und Informationskosten, zum anderen durch technische Weiterentwicklungen, die im Produktionsbereich zur Senkung von Service-, Reparatur- und Fertigungskosten führen. Sämtliche Kosteneinsparungen zusammen ergeben letztlich eine Einsparung von Personalkosten, wodurch sich auch deren hoher Stellenwert erklären läßt.

Das grundsätzliche Bestreben bei der Entwicklung innovativer Produkte liegt in der Konzeption von Problemlösungen, die "schneller", "besser" oder "genauer" als bislang bekannte Problemlösungen sind. Diese Eigenschaftskategorien finden in den genannten Kostengrößen ihre Umsetzung. Dabei ist zu bedenken, daß die einzelnen Kostengrößen sich gegenseitig beeinflussen, da beispielsweise die Senkung von Kontrollkosten auch zur Einsparung von Personal- und Fertigungskosten führen, die Senkung von Prüf- und Meßkosten die Senkung von Kontrollkosten bedingen und die Senkung von Reparaturkosten auch die Fertigungs- und Servicekosten senken kann.

Die Bedeutung der Einsparung von Produktionskosten wird durch die hohe Einstufung der Personalkostenvorteile und der Einsparung von Fertigungskosten deutlich.

Bemerkenswert ist jedoch bereits in der Gruppe von Kostenvorteilen, denen die höchste Bedeutung beigemessen wurde, der Anteil der Kontroll- und Informationskosten im engeren Sinn und der Prüf- und Meßkosten sowie den Servicekosten im weiteren Sinne, die transaktionskostentheoretisch interpretierbar sind. Dabei werden Prüf-

229) Vgl. Kap. III./3.1., S. 118 - 121.

und Meß- sowie Servicekosten hier miteinbezogen, weil sie ebenso wie die Kontroll- und Informationskostenvorteile dazu beitragen, kostenverursachende Informationsbeschaffungsaktivitäten und transaktionskostenintensive Koordinationsmaßnahmen zu reduzieren. Die hohe Einstufung der transaktionskostenorientierten Kostengrößen deutet bereits auf die Bedeutung einer Berücksichtigung solcher Kostengrößen im Rahmen einer Gesamtkostenbetrachtung bei der Vorteilsbestimmung hin.

Die zweite Gruppe von Kostengrößen, die mit einem Mittelwert zwischen 2,0 und 3,99 eingestuft wurden, ist am umfassendsten:

- FuE-Kosten (MW = 3,78)
- Datenerfassungskosten (MW = 3,71)
- Einarbeitungskosten (MW = 3,53)
- Informationsspeicherungskosten (MW = 3,36)
- Informationsübertragungskosten (MW = 3,36)
- Organisationskosten (MW = 3,88)
- Materialkosten (MW = 3,13)
- Kommunikationskosten (MW = 2,90)
- Konstruktionskosten (MW = 2,86)
- Energiekosten (MW = 2,57)
- Beratungskosten (MW = 2,40)
- Verwaltungskosten (MW = 2,25)
- Raum-/Mietkosten (MW = 2,17)

Im Vergleich zur ersten Gruppe ist diesen Kostenvorteilen aufgrund der niedrigeren Einstufung bereits eine geringere Bedeutung für die marktorientierte Vorteilsbestimmung beizumessen; d.h. erst eine Kombination verschiedener, der hier genannten Kostenvorteile ließe tatsächlich Rückschlüsse auf einen möglichen Markterfolg zu.

Es zeigt sich jedoch deutlich - ebenso wie in der ersten Gruppe - der hohe Anteil transaktions- bzw. informationsorientierter Kostenvorteile wie beispielsweise die FuE-, Datenerfassungs-, Einarbeitungs-, Informationsspeicherungs-, Informationsübertragungs-, Organisations-, Kommunikations- und Beratungskosten.

So ist mit der Senkung von FuE-Kosten unter Berücksichtigung der theoretischen Überlegungen zum Informationskoordinator²³⁰⁾ eine Senkung von Informationsbeschaffungskosten verbunden, da für den Anwender die mit zahlreichen Transaktionen verbundene Ansammlung unterschiedlicher Wissensfragmente (Informationen) und deren Koordination vereinfacht wird.

Ähnliches gilt für die Senkung von Datenerfassungs-, Informationsspeicherungs- und Informationsübertragungskosten. In diesem Zusammenhang werden bislang notwendige Transaktionen im gesamten Informations- und Kommunikationsbereich durch Verfahrens- und Softwareverbesserungen verringert und dadurch für den Anwender Transaktions- und damit auch Informationskosten gesenkt.

Im Falle der Organisationskostenvorteile können beispielsweise durch bestimmte Verfahrensverbesserungen und vor allem auch durch softwarebedingte organisatorische Änderungen bei der Einbindung von Ressourcen oder der Umgestaltung von innerbetrieblichen Koordinationsprozessen Transaktionskosten gesenkt werden.

Bei der Senkung von Beratungskosten hingegen können Entscheidungsvorbereitungen verkürzt und dadurch Transaktionskosten gesenkt werden.

Ebenso wie in der ersten Gruppe ist auch in der zweiten Gruppe der hohe Anteil von Transaktionskosten für die Vorteilsbestimmung offensichtlich.

Die dritte Gruppe an Kostenvorteilen ist überwiegend beschaffungs- und absatzmarktorientiert. Bei der Vorteilsbestimmung von innovativen Produkten kommt Lager-, Transport-, Versandkostenvorteilen, sowie Vertriebs- und Reisekosteneinsparungen nur geringe Bedeutung für den marktlichen Erfolg zu. Dies bedeutet jedoch nicht, daß diese Kostengrößen unbedeutend, sondern lediglich im Vergleich zu innovationsspezifischen Kostenvorteilen eher nachrangig sind. In Einzelfällen ist es jedoch durchaus denkbar, daß beispielsweise Vertriebs- und Versandkostenvorteile oder auch Transportkostenvorteile innovationsspezifische Nutzenvorteile mit sich bringen.

230) Vgl. Kap. I./2.1.2., S. 30 - 35.

Ein Ziel der Kostenanalyse war die Untersuchung der unterschiedlichen Bedeutung von Produktionskosten- und zu Transaktionskostenvorteilen zur Bestimmung der marktlichen Tragfähigkeit innovativer Produkte. Die Ergebnisanalyse zeigt, daß sowohl bei den als "sehr bedeutend" eingestuften Kostenvorteilen Transaktionskostengrößen wie Prüf- und Meßkosten, Kontrollkosten und Informationskosten als entscheidende Einflußfaktoren bei der Vorteilsbestimmung gegenüber bestehender Problemlösungen eingestuft wurden. Ebenso waren bei der zweiten Gruppe von Kostengrößen zu einem großen Teil Transaktions- und Informationskosten wie beispielsweise die verschiedenen Ausprägungen der Informationskostensenkungspotentiale, sowie die Senkung von Organisations-, Kommunikations- und Beratungskosten von Bedeutung; d.h. sowohl die weniger erfolgreichen Unternehmensgründer als auch die sehr erfolgreichen Unternehmensgründer stufen die verschiedenen Kostenvorteile mit etwa der gleichen Bedeutung ein. Entscheidend für einen Markterfolg sind dann jedoch die tatsächlichen Anwendungsmöglichkeiten für den Abnehmer. Dies bedeutet wiederum, daß beispielsweise Kontrollkostenvorteile sowohl von den weniger als auch von den sehr erfolgreichen Gründern zunächst als gleichbedeutend eingestuft wurden, während eine marktorientierte Umsetzung oder aber auch die Ausschöpfung größerer Anwendungspotentiale von den sehr erfolgreichen Gründern in einer ökonomisch sinnvolleren Weise vorgenommen wurde als von den weniger erfolgreichen Gründern²³¹⁾.

Dieses Ergebnis bedeutet aber auch, daß eine subjektive Einschätzung der Kostenvorteile eines innovativen Produktes durch den Gründer durch eine Untersuchung der tatsächlich vorhandenen Anwenderpotentiale (Untersuchung von Marktakzeptanz und Nutzenpotentialen) sowie durch Stellungnahme externer Dritter zu relativieren ist, bevor eine aussagekräftige Vorteilsbestimmung vorgenommen werden kann.

Schließlich ergibt sich jedoch aufgrund der Kostenliste eine Möglichkeit, diejenigen Nutzenpotentiale, die zunächst auf technisch bedingten Produkt- und/oder Kostenvorteilen basieren, durch solche Vorteilskriterien auszudrücken, die auch für Dritte verständlich

231) Vgl. Kap. III./2.3., S. 96 - 105.

sind. Dadurch kann eine Überbrückungsfunktion zwischen der technischen und der ökonomischen Produktanalyse geschaffen werden.

3.4.3. Zusammenhang zwischen Produkt- und Kostenvorteilen

Die Korrelationsanalyse gibt Aufschluß darüber, welchen qualitativen Produktvorteilen welche Kostenvorteile zugeordnet werden können (vgl. Abb. 49).

Korrelationsanalyse				
Produktvorteile		Kostenvorteile	Signifikanzniveau	Korrelationskoeffizient
Zeitersparnis (MW = 5,11)	: Einarbeitungskosten	0,007	0,3393	
Rationalisierung (MW = 5,59)	: Personalkosten	0,000	0,5084	
Prestigesteigerung (MW = 3,28)	: Beratungskosten	0,007	0,3375	
	Raum-/Mietkosten	0,003	0,3826	
Qualitätsverbesserung (MW = 5,90)	: F- und E-Kosten	0,002	0,3948	
Flexibilitätssteigerung (MW = 5,50)	: Informationskosten	0,004	0,3632	
	Kontrollkosten	0,008	0,3343	
	Organisationskosten	0,001	0,4178	
	Datenerfassungskosten	0,006	0,3452	
	Kommunikationskosten	0,004	0,3590	
	Einarbeitungskosten	0,002	0,3871	
Verringerung von Suchtätigkeiten (MW = 4,65)	: Informationskosten	0,000	0,5880	
	Koordinations-tätigkeiten (MW = 3,57)	: Versandkosten	0,001	0,4183
	Transportkosten	0,001	0,4134	
	Organisationskosten	0,005	0,3526	
	Informationsübertragungskosten	0,002	0,4022	
	Datenerfassungskosten	0,001	0,4421	
	Informationsspeicherungskosten	0,005	0,3513	
Abwicklungstätigkeiten (MW = 4,23)	: Organisationskosten	0,004	0,3635	
	Datenerfassungskosten	0,004	0,3625	
Kontrolltätigkeiten (MW = 5,09)	: Personalkosten	0,004	0,3614	
	Prüf-/Meßkosten	0,003	0,3757	
	Kontrollkosten	0,002	0,4011	
	Servicekosten	0,002	0,4027	
Ermöglichung neuer Leistungen (MW = 5,23)	: Reisekosten	0,009	- 0,3269	
	Konstruktionskosten	0,002	- 0,3884	
Variable Produktvorteile = 10 Merkmale Variable Kostenvorteile = 27 Merkmale n _{ges.} = 52;		MW=Mittelwert je Statement von 1 = völlig unwichtig bis 7 = sehr wichtig		

Abb. 49: Korrelationsanalyse zwischen Produkt- und Kostenvorteilen innovativer Problemlösungen

Entsprechend den hochsignifikanten Ergebnissen der Korrelationsanalyse lassen sich verschiedene Produktvorteile eindeutig durch typische Transaktionskostengrößen spezifizieren wie beispielsweise die Flexibilitätssteigerung. Während der Produktvorteil "Flexibilitätssteigerung" ($MW = 5,50$) noch sehr allgemeinen Charakter aufweist, kann durch eine Zuordnung solcher Kostenvorteile, die eine Flexibilitätssteigerung bedingen, wie die Informations-, Kontroll-, Organisations-, Datenerfassungs-, Kommunikations- und Einarbeitungskostenvorteile, die inhaltliche Vorstellung über die Kostensenkungspotentiale präzisiert werden. Am Beispiel der Flexibilitätssteigerung wird die Indikatorfunktion von Transaktions- und Informationskostenvorteilen für eine Nutzenpotential- und Tragfähigkeitsbestimmung der innovativen Produktidee besonders deutlich. Ähnlich verhält es sich bei der Spezifizierung der Zeiterparnis, der Qualitätsverbesserung sowie der Entlastung des Anwenders bei Suchtätigkeiten und bei Abwicklungstätigkeiten.

Bei den verbleibenden Produktvorteilen wie der Prestigesteigerung, der Entlastung des Anwenders bei Koordinationstätigkeiten und bei Abwicklungstätigkeiten sowie bei der Ermöglichung neuartiger Leistungen ist eine eindeutige Trennung zwischen Produktionskostenvorteilen und Transaktionskostenvorteilen nicht immer möglich. Dennoch weist auch hier der Anteil von Transaktionskostenvorteilen, wie beispielsweise bei der Entlastung des Anwenders bei Koordinationstätigkeiten durch die Senkung von Organisations-, Informationsübertragungs-, Datenerfassungs- und Informationsspeicherungskosten, wiederum auf den hohen Erklärungsanteil von Transaktionskostengrößen bei der Vorteils- und Nutzenbestimmung hin.

Aufgrund der Ergebnisse der Korrelationsanalyse ist anzunehmen, daß die Integration des Transaktionskostengedankens in die ökonomische Nutzenbestimmung empirisch sinnvoll ist. Ferner zeigt sich, daß Produktvorteile, die in der Praxis vielfach als immaterielle und nicht näher zu bestimmende Produktvorteile betrachtet werden, durch eine transaktionskostenorientierte Analyse ökonomisch erfaßt und beschrieben werden können. Dadurch wird gleichfalls das interdependente Verhältnis zwischen Produktions- und Transaktionskosten deutlich, auf das bereits im theoretischen Teil hingewiesen wurde.

- Faktorenanalyse

Aufgabe einer Faktorenanalyse ist es, einen Beitrag zur Entdeckung von untereinander unabhängigen Beschreibungs- und Erklärungsvariablen zu leisten. Dabei wird der Versuch unternommen, auf Grundlage einer Korrelationsanalyse Variablenzusammenhänge aufzudecken sowie durch eine darauf aufbauende Faktorextraktion und die Festlegung subjektiver zur statischen Auswertung notwendiger Annahmen wie der Schätzung von Kommunalitäten und der Bestimmung der Faktorenzahl, eine Vielzahl von Variablen wie beispielsweise die Kostenvorteile zu bündeln und auf wenige voneinander unabhängige Erklärungsvariablen zurückzuführen²³²⁾.

Im Rahmen des SPSS-Programmes sind die zur Faktorenanalyse notwendigen Schätzungen aufgrund von Erfahrungswerten bereits innerhalb des Programmes festgelegt.

Im Falle der vorliegenden Auswertung wurden verschiedene Faktorenanalysen durchgeführt, die sich durch die Anzahl der auszuwählenden Faktoren unterscheiden. Es wurden Faktorenanalysen mit 3 bis 7 Faktoren durchgeführt. Dabei erwies sich eine Faktorenanalyse bestehend aus 3 Faktoren als wenig fruchtbar, da deren heterogene Zusammensetzung aus Transaktions- und Produktionskosten keine sinnvolle Datenreduktion ergab. Wesentlich aussagekräftiger hingegen war die Analyse mit 6 Faktoren, auf die im folgenden eingegangen wird (vgl. Abb. 50).

232) Zu einer beispielhaften Darstellung der Vorgehensweise bei einer Faktorenanalyse vgl. Schuchard-Ficher u.a. (1982), S. 215 - 259.

Variable: Kostenvorteile		
Faktor 1 "externe Transaktionskosten"	Faktor 2 "interne Transaktionskosten"	Faktor 3 "klassische Produktionskosten"
Beratungskosten Vertriebskosten Markterschließungskosten Reisekosten Verwaltungskosten Kommunikationskosten Lagerkosten	Datenerfassungskosten Informationsspeicherungskosten Informationsübertragungskosten Organisationskosten Kontrollkosten Informationskosten	Fertigungskosten Materialkosten F + E-Kosten Konstruktionskosten Prüf- und Meßkosten
Faktor 4 "Dienstleistungskosten"	Faktor 5 "Logistikkosten"	Faktor 6 "Personalkosten"
Servicekosten Reparaturkosten Einarbeitungskosten	Energiekosten Transportkosten Versandkosten Raum-/Mietkosten	Personalkosten
n _{ges.} = 52; Faktorenanalyse nach SPSS-Standard-Auswertung; 6 Faktoren, standardisierter Eigenwert: 0,001, Varimax-Rotation, Ergebnisdarstellung.		

Abb. 50: Transaktions- und produktionskostenorientierte Vorteilsbestimmung

Jeder der im Rahmen einer Faktorenanalyse gebildeten Faktoren zeichnet sich dadurch aus, daß er als relativ unabhängig von den anderen Faktoren betrachtet werden kann und die unter diesem Faktor zusammengefaßten Variablen (Kostengrößen) im Rahmen der Faktorextraktion höher auf diesen als auf einen der anderen Faktoren laden²³³). Die Faktoren selbst stellen zunächst abstrakte Größen dar, die inhaltlich zu benennen sind.

Betrachtet man die 6 Faktoren, ist aufgrund der theoretischen Überlegungen überwiegend eine interpretative Zuordnung der einzelnen Faktoren zu Transaktions- oder Produktionskosten möglich. Es lassen sich Faktor 1 und Faktor 2 transaktionskostentheoretischen Überlegungen zuordnen, während Faktor 3 und 6 sich überwiegend aus

233) Vgl. Schuchardt-Fischer (1982), S. 228 - 239.

klassischen Produktionskosten zusammensetzen. Die Faktoren 4 und 5 hingegen lassen sich nicht eindeutig zuordnen.

Inhaltlich unterscheiden sich die Transaktionskostengrößen in Faktor 1 und Faktor 2 dadurch, daß Faktor 1 überwiegend mit der Anbahnung, Durchführung und/oder Kontrolle solcher Transaktionen sowie der Beschaffung solcher Informationen verbunden sind, die das externe Beziehungsgefüge zwischen Unternehmung und Markt bzw. Umwelt betreffen. Daher die Bezeichnung als "externe Transaktionskosten". Faktor 2 hingegen besteht überwiegend aus Informationskosten, die überwiegend der unternehmensinternen Informationsverarbeitung und Koordination dienen. Daher die Bezeichnung als "interne Transaktionskosten". Die inhaltliche Interpretation der Faktoren 3 bis 6 entspricht den sie bestimmenden Variablen und bedarf keiner weiteren Erläuterung.

Die Einteilung der verschiedenen Kostengrößen in unterschiedliche Kategorien von Kostenvorteilen soll zunächst als Denkanstoß für eine erweiterete Sichtweise der Vorteilsbestimmung innovativer Produkte betrachtet werden. Die verschiedenen Faktoren machen dabei deutlich, daß es sowohl Transaktionskosten als eine Gruppe von Kostengrößen als auch Produktionskosten zu berücksichtigen gilt, wodurch insbesondere die Überlegungen in Kap.I./2.2. auch empirisch unterstützt werden können. Außerdem verdeutlichen sie, wie man durch die Berücksichtigung innovationsrelevanter Produkt- und Kostenvorteile zu Einsparungseffekten in der Wertschöpfungskette des Anwenders beitragen könnte²³⁴).

234) Vgl. Porter (1986), S. 180 - 182.

3.5. Implikationen für Theorie und Praxis

Unter theoretischen Gesichtspunkten hat die Analyse der innovativen Gründungsidee als einer wesentlichen Komponente innovativer unternehmerischer Aktivitäten folgendes gezeigt:

- Innovative Problemlösungen werden weniger durch Zufall gewonnen als vielmehr durch die gezielte Suche nach unternehmerischen Gewinnmöglichkeiten unter besonderer Beachtung des Marktes als Informationsquelle über be- oder entstehende Koordinationslücken; d.h. die Entstehung innovativer Ideen basiert auf Such- und Koordinationsinständigkeiten, denen in Rahmen des Ideengewinnungsprozesses das von Kirzner beschriebene findige Element des Unternehmertums zugrundegelegt werden kann.
- Der Versuch be- oder entstehende Koordinationslücken zu schließen bzw. ehemals prohibitive hohe Transaktionskosten zu überwinden impliziert jedoch, daß die innovative Problemlösung bereits früher vorgenommene Koordinations- und Problemlösungsversuche weiterentwickelt oder substituiert. Daher auch das empirische Ergebnis, daß innovative Problemlösungen nicht überwiegend aus der Koordination "nur" neuer Wissensfragmente bestehen, sondern vielmehr aus einer Verknüpfung bestehenden und weiterentwickelten Wissens.
- Die überwiegend technischen Problemlösungen werden in solchen Branchen vorgenommen, wie beispielsweise der Regel- und Meßtechnik oder dem Computerbereich (Hard-/Software), in denen insbesondere transaktions- und informationskostenorientierte Kostensenkungspotentiale für den Anwender als Bewertungsgrundlage für eine Kaufentscheidung herangezogen werden können.
- Die Produktvorteilsanalyse hat aufgrund der vergleichsweise hohen Einstufung beispielsweise der Flexibilitätssteigerung oder der Entlastung des Anwenders bei Kontroll- und Suchtätigkeiten die Bedeutung der Berücksichtigung transaktionskostentheoretischer Produktvorteile für eine marktorientierte Vorteilsanalyse bestätigt.

- Die Untersuchung von Produktionskosten und Transaktionskosten konnte zur Bestimmung von Kostensenkungspotentialen zu einer sinnvollen Erweiterung der anwenderorientierten Nutzenanalyse beitragen.
- Die Korrelation zwischen allgemeinen Produktvorteilen und spezifischen Kostenvorteilen ergab z.B. bei der Flexibilitätssteigerung oder der Entlastung des Anwenders bei Koordinations- oder Abwicklungstätigkeiten signifikant höhere Korrelationen mit Transaktionskosten als mit Produktionskosten; d.h. eine Vorteilsbestimmung alleine durch Produktionskostensenkungspotentiale ist nicht in dem Maße möglich, wie dies unter Berücksichtigung von Transaktionskosten der Fall ist.
- Schließlich konnte aufgrund der vorliegenden Ergebnisse mit Hilfe der Faktorenanalyse der Versuch einer "Neuordnung" unterschiedlicher Cluster verschiedener Kostenvorteile wie beispielsweise die Unterscheidung in externe Transaktionskosten, interne Transaktionskosten, klassische Produktionskosten und Dienstleistungskosten vorgenommen werden. Sie kann die Grundlage weiterführender theoretischer und empirischer Untersuchungen zur Fundierung einer erweiterten Sichtweise der Vorteilsbestimmung bilden.

Vom praktischen Standpunkt aus betrachtet, ist folgendes festzustellen:

- Im Rahmen der Entwicklung innovativer Problemlösungen kann die kontinuierliche externe Informationsbeschaffung über problemspezifische Markt- und Technikentwicklungen erfolgsentscheidend sein, während die Konzeption "perfekter" Problemlösungen im "stillen Kämmerlein" die Gefahr einer zu geringen Anwenderorientierung mit sich bringt.
- Eine innovative Problemlösung, die sich zwar durch einen geringeren Neuheitscharakter gegenüber bestehenden Problemlösungen auszeichnet, jedoch den Bedürfnissen der Anwender entspricht, bringt höhere Erfolgchancen mit sich als eine bislang unbekannte Problemlösung (hoher Neuheitscharakter) ohne Bedarfspotentiale; d.h. ein zunehmend hohes Anspruchsniveau an den Neuheitscha-

rakter einer innovativen Problemlösung ist nicht zwangsläufig mit einer erhöhten marktlichen Tragfähigkeit verknüpft.

- Im Vergleich zu anderen Innovationsbranchen bestehen in Bereichen der Halbleiterindustrie, der Informations- und Kommunikationstechnik sowie der Fertigungsautomation vergleichsweise höhere Erfolgspotentiale.
- Entsprechend der Selbsteinschätzung des konkurrierenden Umfeldes durch die Gründer können selbst "innovative" Problemlösungen zu- meist nicht einem Erstmaligkeitsanspruch gerecht werden, da häufig davon ausgegangen werden muß, daß anderen Orts gleiche oder ähnliche Problemlösungen existieren.
- Die Wahl zwischen internen Ideenschutzmaßnahmen oder normierten Schutzrechten (Patentanmeldung usw.) kann nicht von den objektiven Möglichkeiten einer Patentierbarkeit abhängig gemacht werden, sondern von den produktspezifischen Möglichkeiten des Ideenschutzes. Erfolgreiche Gründer kümmern sich wesentlich stärker um den Ideenschutz.
- Die Diffusion innovativer Problemlösungen der weniger erfolgreichen Unternehmensgründer häufiger in direkter Abhängigkeit von der Ausbringungsmenge der Abnehmer steht als dies bei den sehr erfolgreichen Unternehmensgründern der Fall ist.
- Der schnelle technische Wandel sowohl bei den sehr erfolgreichen als auch den weniger erfolgreichen Unternehmensgründern führt bereits frühzeitig zur Konzeption von Weiterentwicklungsüberlegungen.
- Die Berücksichtigung von Transaktions- und Informationskosten- vorteilen kann in der Praxis zu einer genaueren Darstellung und Erfassung der Produktvorteile gegenüber dem Abnehmer beitragen (Verwendung als "Verkaufsargument").

4. Gründungsorganisation

Ebenso wie die Gründerperson und die Gründungsidee bildet die Gründungsorganisation einen wesentlichen Bestandteil der ökonomischen Analyse innovativer unternehmerischer Aktivitäten. Dabei werden unter Gründungsorganisation nicht nur solche konstituierenden Entscheidungen wie die Rechtsform, die Standortwahl sowie die interne Aufbau- und Ablauforganisation untersucht, sondern vor allem auch unterschiedliche Möglichkeiten der Ressourceneinbindung bzw. der effizienten Koordinationsformen zwischen der innovativen Unternehmensgründung und den Absatz- und Beschaffungsmärkten.

Die Analyse wird besonders in Anlehnung an die theoretischen Grundlagen dieser Untersuchung - Transaktionskostenansatz und prozeßorientierte Sichtweise - durchgeführt. Dazu werden verschiedene Formen der Vertragsgestaltung bei der Beschaffung von Vorprodukten und der vertraglichen Einbindung von Mitarbeitern sowie der Abwicklung von Abnehmerbeziehungen näher betrachtet. Eine Untersuchung selbst erstellter und von außen bezogener Teilleistungen dient der Überprüfung der Tragfähigkeit des Transaktionskostenansatzes im Rahmen der Gründungsforschung zur Analyse innovativer, organisatorischer Problemstellungen.

Die hier verwendeten Fragen sind wiederum überwiegend standardisiert in Form von Rating-Skalen mit 1 (= trifft nicht zu) bis 7 (= trifft voll zu). Bei der Auswertung wird neben der deskriptiven Statistik von der Korrelationsanalyse Gebrauch gemacht.

4.1. Rahmendaten

Im Zusammenhang mit der Gründungsorganisation geben die Rahmendaten Aufschluß über die organisationsspezifische Struktur der Untersuchungseinheiten und bilden damit die Hintergrundinformationen für weitere Untersuchungszusammenhänge.

- Gründungsart

Im Anschluß an die jüngsten Entwicklungen im Bereich innovativer Unternehmensgründungen wurden die untersuchten Unternehmen nach ihrer Gründungsart befragt. Unter dem Einfluß des U.S.-Kapitalmarktes und den dort entwickelten Formen des Venture-Managements²³⁵⁾ sowie dem Bedarf nach technischen Neuentwicklungen u.a. durch selbständige Gründungen als Folge der Innovationsbarrieren²³⁶⁾ in Großunternehmen, entwickelten sich verschiedene Grundformen innovativer Unternehmensgründungen²³⁷⁾. Zum einen spricht man von "start-ups", womit traditionelle Unternehmensgründungen bezeichnet werden, die zur Umsetzung einer Gründungsidee vorgenommen werden. Zum anderen wurde der Begriff der "spin-offs" und der "buy-outs" geprägt. Unter "spin-offs" sind im Sinne dieser Untersuchung solche Unternehmensgründungen zu verstehen, bei denen die Gründerpersonen als ehemalige Mitarbeiter einer Inkubatororganisation²³⁸⁾ innovative Problemlösungen durch die selbständige Gründung eines Unternehmens, jedoch mit dem Einverständnis und der Unterstützung der Muttergesellschaft umsetzen und in den Markt einführen²³⁹⁾. Unter "buy-outs" hingegen sind im Sinne dieser Untersuchung solche Unternehmensgründungen zu verstehen, bei denen ehemalige Mitarbeiter einer Inkubatororganisation eine Teileinheit der Muttergesellschaft oder aber das gesamte Unternehmen durch Kauf übernehmen und sich ohne weitere Unterstützung oder Beteiligung der Muttergesellschaft selbständig machen²⁴⁰⁾.

235) Vgl. Nathusius (1979).

236) Vgl. Witte (1973), S. 5 - 9.

237) Eine Abgrenzung der Begriffsinhalte verschiedener Gründungsarten ist insofern notwendig, als sich sowohl im Sprachgebrauch der Wirtschaftspraxis als auch in der Literatur unterschiedliche Inhalte mit den Begriffen verbinden; zu einer empirischen Überprüfung des Begriffsverständnisses in der Bundesrepublik Deutschland vgl. Laub (1988), S. 149 f.

238) Zum Begriff der Inkubatororganisation vgl. Cooper, A.C. (1975), S. 529 - 532.

239) Vgl. hierzu auch die Definition von Hunsdiek (1987), S. 153 und von Keune u. Nathusius (1977), S. 16; zu den verschiedenen Erscheinungsformen von spin-off-Gründungen vgl. Nathusius (1979), S. 236 - 264.

240) Vgl. zum Verständnis des buy-out-Begriffs Nathusius (1979), S. 240; Hunsdiek (1987), S. 152; Laub (1988), S. 21 f.; zu weiterführenden Darstellungen vgl. z.B. Wright u. Coyne (1986).

Als Untersuchungsfrage war die Trennung der Gründungsarten von Interesse, da diese sowohl die Wahrnehmung der innovativen unternehmerischen Aktivitäten, als auch den Gründungserfolg beeinflussen könnten.

80,3% der untersuchten Unternehmensgründungen wurden als start-ups, 17,3% als spin-offs und nur 1,9% als buy-outs durchgeführt. Die Erfolgstrennung weist keine interpretationsfähigen oder signifikanten Ergebnisse auf. Die Verteilung der Gründungsarten macht die geringe Anzahl von spin-off- und buy-out-Gründungen in der Bundesrepublik Deutschland deutlich. Dabei handelt es sich bei den Unternehmensgründungen, die sich selbst als "spin-offs" bezeichneten, um Gründungen, die aus Forschungs- und Entwicklungsorganisationen wie dem Batelle-Institut oder aus Forschungseinrichtungen der Universitäten entstanden sind. Spin-off-Gründungen aus Großunternehmen gab es in der Stichprobe nicht.

- Gründungsort

Variable: Gründungsort		
	abs.	rel. %
- Wohnort	37	71,2
- Anbindung an Universität	16	30,8
- Industrielles Umfeld	16	30,8
- keine speziellen Standortfaktoren	5	9,6
- sonstige	19	36,5
Insgesamt (mit Mehrfachnennungen)	93	178,9
n _{ges.} = 52		

Abb. 51: Einflußfaktoren der Standortwahl

Der Standortfrage wird bei jungen Unternehmen häufig zunächst nur geringe Bedeutung geschenkt. Dies wurde auch im Rahmen dieser Untersuchung bestätigt, in der die Mehrzahl der Unternehmensgründungen (71,2% (37)) an dem Standort vorgenommen wurden, der auch den ursprünglichen Wohnort der Gründerperson bildete. Die Standortfrage kann jedoch dann von Bedeutung sein, wenn zur Umsetzung und Weiterentwicklung einer innovativen Produktidee eine universitäre Anbindung erforderlich ist oder zur Realisierung einer Produktidee

Vorprodukte notwendig sind, deren Beschaffung durch eine bestimmte industrielle Infrastruktur überhaupt erst ermöglicht oder zumindest kostengünstiger gestaltet werden kann.

So konnte zwar festgestellt werden, daß vorteilhafte Standortfaktoren, wie die Anbindung an eine Universität (30,8% (16)) oder das industrielle Umfeld (30,8% (16)) die Gründung innovativer Unternehmen begünstigten, jedoch nur in Ausnahmefällen bewußt in die Standortwahl miteinbezogen wurden. Die Möglichkeit, Universitätskontakte in Anspruch zu nehmen oder von einer bestimmten industriellen Infrastruktur Gebrauch zu machen, wurde dann von seiten der Gründer aufgegriffen, wenn der Wohnort an sich solche Standortvorteile aufzuweisen hatte. Unabhängig von ökonomischen Vorteilsüberlegungen überwog jedoch bei der Mehrzahl der Gründer die subjektive Auswahl des Gründungsortes nach dem Wohnortkriterium.

Unabhängig von den bereits genannten Standortfaktoren waren für 36,5% (19) der Unternehmensgründer auch folgende Einflußfaktoren von Bedeutung:

- günstige Mietpreise
- Vorteile durch langjährige Kontakte
- steuerlich Standortvorteile
- genaue regionale Marktkenntnis
- besserer Zugang zu Fördermitteln
- günstige Arbeitskräfte

Eine nähere Analyse dieser Standortfaktoren für den Gründungserfolg wurde nicht vorgenommen. Die Erfolgstrennung weist keine signifikanten oder interpretationsbedürftigen Tendenzen auf.

- Unternehmensalter

Die Zielgruppe dieser Untersuchung waren junge, innovative Unternehmen. In die Untersuchung wurden auch solche Unternehmen miteinbezogen, die bereits seit einigen Jahren existierten, jedoch aufgrund einer innovativen Produktidee ein neues Unternehmenskonzept entwickelten und daher mit den Problemstrukturen einer Unternehmensgründung vergleichbar sind. Es ergab sich folgende Altersstruktur:

Variable: Unternehmensalter				
Gründungs- jahr			weniger erfolgreiche U*	sehr erfolgreiche U*
	abs.	rel. %	rel. %	rel. %
1979	3	5,7	5,6	-
1980	6	11,4	27,8	-
1981	6	11,4	16,7	18,8
1982	7	13,3	22,2	12,5
1983	8	15,2	11,1	18,8
1984	6	11,4	11,1	6,3
1985	12	22,8	-	43,8
1986	4	7,6	5,6	-
1987	-	-	-	-
Insgesamt:	52	100	100	100
U* = Unternehmen n = 52				
weniger erfolgreiche Unternehmen n = 16				
sehr weniger erfolgreiche Unternehmen n = 18				

Abb. 52: Zeitpunkt der Gründung

57% der untersuchten Unternehmen waren zum Untersuchungszeitpunkt fünf Jahre und jünger; 41,8% älter als 5 Jahre. Da es sich bei der Untersuchung um eine Analyse innovativer unternehmerischer Aktivitäten handelt, ist die Hinzunahme von Unternehmen, die bereits älter als 5 Jahre sind, dann gerechtfertigt, wenn der Gründungsunternehmer durch die Hervorbringung eines innovativen Produktes und den damit verbundenen Problemen dem Untersuchungsanspruch gerecht werden konnte.

Die Erfolgstrennung ergibt, daß ein Großteil der weniger erfolgreichen Unternehmensgründungen 66,6% (12) zwischen 1980 und 1982

durchgeführt wurden, während 56,4% (9) der sehr erfolgreichen Unternehmensgründungen zwischen 1981 und 1984, sowie weitere 43,8% im Jahre 1985 durchgeführt wurden. Ein Vergleich der Mittelwerte zeigt, daß die sehr erfolgreichen Unternehmensgründungen im Durchschnitt 2 Jahre jünger sind, als die weniger erfolgreichen Unternehmensgründungen. Diese unterschiedliche Erfolgsentwicklung könnte auf die Probleme kritischer Wachstumsschwellen²⁴¹⁾ in der Unternehmensentwicklung zurückgeführt werden.

- Entwicklungsstadien

In Anlehnung an die aus der betriebswirtschaftlichen Literatur bekannten Produktlebenszyklen und die damit verbundenen Entwicklungsphasen eines neugegründeten Unternehmens wurden die untersuchten Unternehmensgründungen hinsichtlich ihres aktuellen Entwicklungsstandes befragt (vgl. Abb.: 53).

Variable: Entwicklungsstadium						
	weniger erfolgreiche U*		sehr erfolgreiche U*		abs.	rel. %
	abs.	rel. %	abs.	rel. %		
- Gründungsphase	1	5,6	-	-	1	1,9
- Einführungsphase	8	44,4	4	25	21	40,4
- Wachstumsphase	9	50,0	12	75	30	57,7
Insgesamt	18	100	16	100	52	100
U* = Unternehmensgründungen						
weniger erfolgreiche Unternehmensgründungen n = 18						
sehr erfolgreiche Unternehmensgründungen n = 16						
n _{ges.} = 52						

Abb. 53: Entwicklungsstadium der innovativen Unternehmensgründungen zum Befragungszeitpunkt

Obwohl 4 der untersuchten Unternehmensgründungen kaum ein Jahr und insgesamt 16 knapp zwei Jahre alt waren, befand sich nur eines der

²⁴¹⁾ Vgl. Albach, Bock u. Warnke (1985).

Unternehmen nach eigener Einschätzung noch in der Gründungsphase, während bereits 40,4% (21) der Gründungsunternehmen sich in der Einführungsphase befanden. Die Abgrenzung zwischen Gründungs- und Einführungsphase ist darin zu sehen, daß sich die Gründerperson oder das Gründerteam in der Gründungsphase überwiegend mit konstituierenden Maßnahmen beschäftigt; die Einführungsphase ist dadurch gekennzeichnet, daß die innovative Produktidee Marktreife erlangt hat und den Marktteilnehmern das innovative Produkt bereits vorgestellt wurde. Weitere 57,7% (30) befanden sich nach eigener Einschätzung bereits in der Wachstumsphase.

Nun wäre die Annahme naheliegend, daß sich die älteren Unternehmensgründungen überwiegend in der Wachstumsphase und der jüngeren primär in der Einführungsphase befinden. Die Erfolgstrennung ergibt jedoch das Gegenteil. Bedenkt man, daß die erfolgreichen Unternehmensgründungen durchschnittlich 2 Jahre jünger waren, als die weniger erfolgreichen, so ist es erstaunlich, daß sich nur noch 25% (4) der sehr erfolgreichen Unternehmensgründungen in der Einführungsphase befanden und bereits 73% (12) in der Wachstumsphase, während bei den weniger erfolgreichen Unternehmen sich noch 44,4% (8) in der Einführungsphase und 50% (9) in der Wachstumsphase befanden²⁴²⁾; demzufolge ist anzunehmen, daß erfolgreiche Produkte in wesentlich kürzeren Zeiträumen in die Wachstumsphase gelangen als weniger erfolgreiche Produkte. Diese schnelle Entwicklung birgt jedoch die Gefahr eines zu rasanten Umsatz- und Unternehmenswachstums, das zu kritischen Wachstumsschwellen²⁴³⁾ führen könnte.

242) Dies ist umso erstaunlicher, als bei den weniger erfolgreichen Unternehmen das Gründungsdatum früher war, als bei den sehr erfolgreichen Unternehmen, vgl. oben.

243) Vgl. allgemein zum Thema der kritischen Wachstumsschwellen in kleinen und mittleren Unternehmen die Untersuchungen von Steinmetz (1969); Greiner (1972); Albach (1976); Albach, Bock u. Warnke (1985).

4.2. Unternehmensentwicklungskonzepte

Ebenso wie bei größeren Unternehmen die strategische Planung essentielle Grundlagen für einen langfristigen Unternehmenserfolg sowie für das Überleben und das Wachstum der Unternehmung bildet, ist die konzeptionelle Planung innovativer unternehmerischer Aktivitäten eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche langfristige Unternehmenssicherung.

Welche Ziele ein innovativer Gründungsunternehmer in welchem Zeitraum mit welchen Mitteln verfolgen möchte, kann dieser in Form eines Unternehmensentwicklungskonzeptes (business-plan)²⁴⁴⁾ als strategische Orientierung für das Gründungsvorgehen festlegen. Dieses Unternehmenskonzept dient dabei nicht nur dem Gründungsunternehmer (-team) als Planungs- und Kontrollinstrument, sondern insbesondere auch für externe Dritte (Banken, V.-C.-Gesellschaften, Beratungen) als Informationsinstrument.

Ausgehend von diesen allgemeinen Feststellungen wird im folgenden das Planungsverhalten bei innovativen Unternehmensgründungen untersucht. Dabei hatten die wenigsten Unternehmensgründer vor der Unternehmensgründung ein Entwicklungskonzept entworfen; erst durch die Anforderungen von außen (BMFT, Banken, IHK's usw.) oder aber durch die zunehmende Komplexität während der Durchführung der Unternehmensgründung wurde ein Unternehmensentwicklungsplan entwickelt, d.h. die Mehrzahl der Unternehmensgründer betrachtete die Planungskonzepte zunächst nicht als strategisches Planungsinstrument zur Koordination und Förderung der eigenen unternehmerischen Aktivitäten, sondern überwiegend als Informationsgrundlage beispielsweise für die kapitalgebenden Institutionen. Insgesamt verfügten immerhin 71,2% (37) der Unternehmen über eine Unternehmensplanung²⁴⁵⁾. Die Erfolgstrennung weist in diesem Zusammenhang keine signifikanten Unterschiede auf.

244) Vgl. zur Bedeutung von Unternehmensentwicklungskonzepten Szyperski u. Nathusius (1977a), S. 48 - 51; May (1981), S. 67 - 77; Laub (1985), S. 29; Schmidtke (1985), S. 159 - 161; Kirschbaum u. Naujoks (1986), S. 123 - 139.

245) Zu den Anforderungen an Unternehmensentwicklungspläne von seiten solcher Institutionen, die sich mit der Auswahl und Bewertung innovativer Unternehmensgründungen befassen, vgl. Laub (1988), S. 183 - 192.

Die Erstellung solcher Konzepte basiert überwiegend auf inhaltlichen Angaben zur Person und zum Produkt, ergänzt um Marktanalysen und Finanzierungsplanungen (vgl. Abb. 54).

Variable: Konzeptbestandteile (mit Mehrfachnennungen)		
	rel %	abs.
Persönlichkeitsmerkmale	81,08	30
Produktbeschreibung	94,59	35
Marktanalyse	86,49	32
Konkurrenzanalyse	83,78	31
Portfolio-Analyse	29,73	11
Umsatzplanung für		
ein Jahr	18,92	7
zwei Jahre	24,32	9
drei oder mehr Jahre	64,86	24
Kostenplanung für		
ein Jahr	27,03	10
zwei Jahre	21,62	8
drei oder mehr Jahre	64,86	24
Finanzplanung für		
ein Jahr	24,32	9
zwei Jahre	24,32	9
drei oder mehr Jahre	59,46	22
Investitionsplanung für		
ein Jahr	18,92	7
zwei Jahre	24,32	9
drei oder mehr Jahre	56,76	21
Personalplanung	27,03	10
Organisationsplanung	16,22	6
Vertriebsplanung	27,03	10
sonstiges	13,51	3
n _{ges.} = 37 (= Gesamtheit derjenigen Unternehmen, die ein Konzept erstellt hatten)		

Abb. 54: Aufbau der Planungskonzepte innovativer Unternehmensgründer

Welchen Aussagewert die Marktanalysen im Rahmen dieser Konzepte aufzuweisen haben, hängt dabei sowohl vom Produkt selbst, als auch von der Branche, der Art der Durchführung und der subjektiven Einflußnahme durch den Gründer ab. Hinsichtlich der finanzwirtschaftlichen Plandaten werden kurzfristige Planungen weniger berücksichtigt als solche, die sich auf einen Zeitraum von 3 Jahren und mehr erstrecken. Dabei ist jedoch gerade bei innovativen Gründungen die Aussagekraft langfristiger Planungskonzepte kritisch zu betrachten. Entsprechend dem vergleichsweise frühen Unternehmensentwicklungsstadium zum Zeitpunkt der Konzepterstellung wird schließlich der Personal-, der Organisations- und der Vertriebsplanung noch verhältnismäßig wenig Beachtung geschenkt.

Die Erfolgstrennung liefert in diesem Zusammenhang keine signifikanten Ergebnisse. Tendenziell lagen aber bei den sehr erfolgreichen Unternehmensgründungen häufiger Planungskonzepte vor als bei den weniger erfolgreichen Gründungen.

4.3. Aufgabenanalyse innovativer Unternehmensgründungen

Der theoretische Kontext sowie das Studium umfangreicher Gründungsliteratur²⁴⁶⁾ ermöglichte die Ableitung verschiedenster Aufgabenstellungen, die entsprechend dem subjektiven Problembewußtsein der Unternehmensgründer in unterschiedlichster Weise gewichtet werden konnten. Die Wahrnehmung dieser Aufgaben könnte Einfluß auf den Gründungserfolg haben. Daher wurden die Unternehmensgründer nach ihrer Einschätzung bestimmter Aufgabenstellungen befragt. Die Einstufung konnte auf einer Rating-Skala von 1 (= unwichtig) bis 7 (= sehr wichtig) vorgenommen werden.

Da während des Unternehmensentwicklungsprozesses durch die ständige Veränderung interner und externer Variablen den Aufgaben unterschiedliche Bedeutung beigemessen werden kann, wurde dem dynamischen Aspekt der Betrachtungsweise dadurch Rechnung getragen, daß die Befragten eine Einschätzung der Aufgabenwahrnehmung zum Grün-

246) Vgl. die auf S. 2 f. angegebene Literatur.

dungszeitpunkt und zum Befragungszeitpunkt vorzunehmen hatten (vgl. Abb. 55).

Variable: Aufgabenwahrnehmung			
	zum Gründungs- zeitpunkt	zum Befragungs- zeitpunkt	Signi- fikanz- niveau
- Produktentwicklung	6,21	6,55	0,0442
- Standortsuche	2,73	2,03	0,0137
- Personalbeschaffung	4,32	5,46	0,0007
- Informationsbeschaffung	4,82	5,30	0,0200
- Eigenkapitalbeschaffung	5,0	3,63	0,0005
- Fremdkapitalbeschaffung	4,92	4,38	0,0528
- Suche von Partnern für die Geschäftsführung	2,11	2,57	0,0615
- Markterschließung	4,63	5,84	0,0000
- Organisationsgestaltung	3,86	4,98	0,0004
- Rohstoffbeschaffung	2,38	2,36	0,2380
- Vorproduktbeschaffung	2,88	2,92	0,2400
- Maschinenbeschaffung	3,38	2,80	0,0274
- Personalführung	2,88	5,15	0,0000
Mittelwertvergleich n _{ges.} = 52			

Abb. 55: Dynamischer Mittelwertvergleich der Aufgabenwahrnehmung

- Aufgabenwahrnehmung in der Gründungsphase

Betrachtet man die Gesamtheit der Aufgabeneinschätzung, so lassen sich 2 Gruppen bilden. Zum einen ergeben sich Aufgaben, deren Wahrnehmung in der Gründungsphase als eher wichtig zu bezeichnen sind, da sie in einem Bewertungsbereich höher als 4 eingestuft werden; zum anderen ergeben sich Aufgaben, die als eher unwichtig zu bezeichnen sind, da sie zwischen 2 und 3 bewertet werden.

An der Spitze mit einem Mittelwert von 6,21 steht die Produktentwicklung. Diese Einstufung entspricht den Marktgegebenheiten sowie den Anforderungen durch den schnellen technischen Wandel, der zur Erhaltung der Konkurrenzfähigkeit permanente Weiterentwicklungsbemühungen erforderlich macht. Andererseits wird durch diese Einstufung der Produktentwicklung gegenüber anderen Aufgaben wiederum die teilweise einseitige Interessenorientierung innovativer Unternehmensgründer deutlich, die wesentlich mehr an einer produktspezifischen Know-how-Konzentration interessiert sind, als an marktorientierten oder anderweitigen Fragestellungen im Gründungszusammenhang.

Dies wird auch dadurch deutlich, daß die nächste Gruppierung eher wichtigerer Aufgaben nicht im Bereich von 5 - 6, sondern erst auf einem Rating-Niveau von 4 - 5 zu finden ist. Innerhalb dieser Gruppierung wird der Kapitalbeschaffung, die für innovative Unternehmensgründungen, insbesondere in der Gründungsphase, von lebenswichtiger Bedeutung ist, mit einem Mittelwert von 5,0 (EK) und 4,92 (FK) hohe Bedeutung beigemessen. Diese vergleichsweise hohe Einstufung der Kapitalbeschaffung ist kennzeichnend für innovative Unternehmensgründungen. Nach der kapitalintensiven Phase der Produktentwicklung kann jedoch eine fehlende Anschlußfinanzierung das gesamte Gründungsvorhaben zum Scheitern verurteilen. Ein bislang nicht nachzuweisender Markterfolg sowie das Fehlen von unternehmensspezifischen Vergangenheitsdaten erschweren insbesondere für externe Kapitalgeber die Erfolgsprognosen²⁴⁷⁾ und dadurch auch für den Unternehmensgründer die Möglichkeit der Kapitalbeschaffung.

Als weiterhin eher wichtige Aufgabenstellungen werden die Informationsbeschaffung (MW = 4,82), die Markterschließung (MW = 4,63) und die Personalbeschaffung (MW = 4,32) in der Gründungsphase empfunden. Die Informationsbeschaffung ist für innovative Unternehmensgründer die Grundlage weiterer unternehmerischer Entscheidungen. Problematisch für Gründer ist jedoch häufig das Zeitproblem und der Zugang zu problemrelevanten Informationsquellen, wodurch letztlich aufgrund mangelnder Information Fehlentscheidungen herbeigeführt werden können. Die Markterschließung wird zunächst in-

247) Zu einer umfassenden Untersuchung der Erfolgsbestimmungsproblematik aus Sicht bestehender Institutionen vgl. Laub (1988).

tuitiv als wichtig empfunden, wobei die tatsächliche Aufgabenrelevanz den meisten Unternehmensgründern erst in der Phase der Markteinführung deutlich wird.²⁴⁸⁾ Der Personalbeschaffung kommt in der Gründungsphase insofern hohe Bedeutung zu, als gerade bei technischen Innovationen hoch qualifizierte Mitarbeiter mit einer unternehmerischen Grundhaltung erforderlich sind. Häufig wurden jedoch von den Befragten Schwierigkeiten bei dem Auffinden und der Einbindung solcher Mitarbeiter angeführt. Dabei können insbesondere finanzielle Engpässe die erforderliche Einbindung solch qualifizierter Mitarbeiter begrenzen. Daher sind für viele Unternehmensgründer Mitarbeiter wichtig, die sich mehr aus Überzeugung und Begeisterung für die innovative Idee und zunächst weniger aus materiellen Interessen an der Unternehmensgründung beteiligen.

Ein neutrales Feld nehmen die Organisationsgestaltung sowie die Maschinenbeschaffung in der Gründungsphase ein, die zwischen 3 und 4 eingestuft wurden. Als eher unwichtig wurden in der Gründungsphase die Geschäftspartnersuche (MW = 2,11), die Rohstoffbeschaffung (MW = 2,38), die Standortsuche (MW = 2,73), die Vorproduktbeschaffung (MW = 2,88) und die Personalführung (MW = 2,88) eingestuft. Die Suche von Geschäftspartnern und die Personalführung werden erst mit zunehmendem Komplexitätsgrad der wahrzunehmenden Aufgaben wichtig. Die Einstufung beschaffungsmarktorientierter Problemstellungen (Vorprodukt- und Rohstoffbeschaffung) zeigt hingegen, daß sich die Unternehmensgründer nur in geringem Maße mit unterschiedlichen Koordinationsformen der Produktbeschaffung und -einbindung beschäftigen und dadurch das Risiko eingehen, ökonomische Nachteile in Kauf nehmen zu müssen²⁴⁹⁾.

- Dynamische Analyse der Aufgabenwahrnehmung

Ein Vergleich der Einschätzung verschiedener unternehmerischer Aufgaben zum Gründungszeitpunkt mit den Einschätzungen zum Befragungszeitpunkt verdeutlicht den Einfluß einer fortgeschrittenen Unternehmensentwicklung, zunehmender Marktkenntnis und -erfahrung und des ebenso zunehmenden Komplexitätsgrades auf die Wahrnehmung

248) Vgl. hierzu die Ergebnisse zur Marktpotentialanalyse Kap. III./3.1., S. 133 - 135.

249) Vgl. hierzu Kap. III./4.5.1.2., S. 203 - 226.

innovativer unternehmerischer Aktivitäten. Die Verlagerung der Aufgabengewichtung im Unternehmensentwicklungsprozeß veranschaulicht folgendes Polaritätsprofil (vgl. Abb. 56):

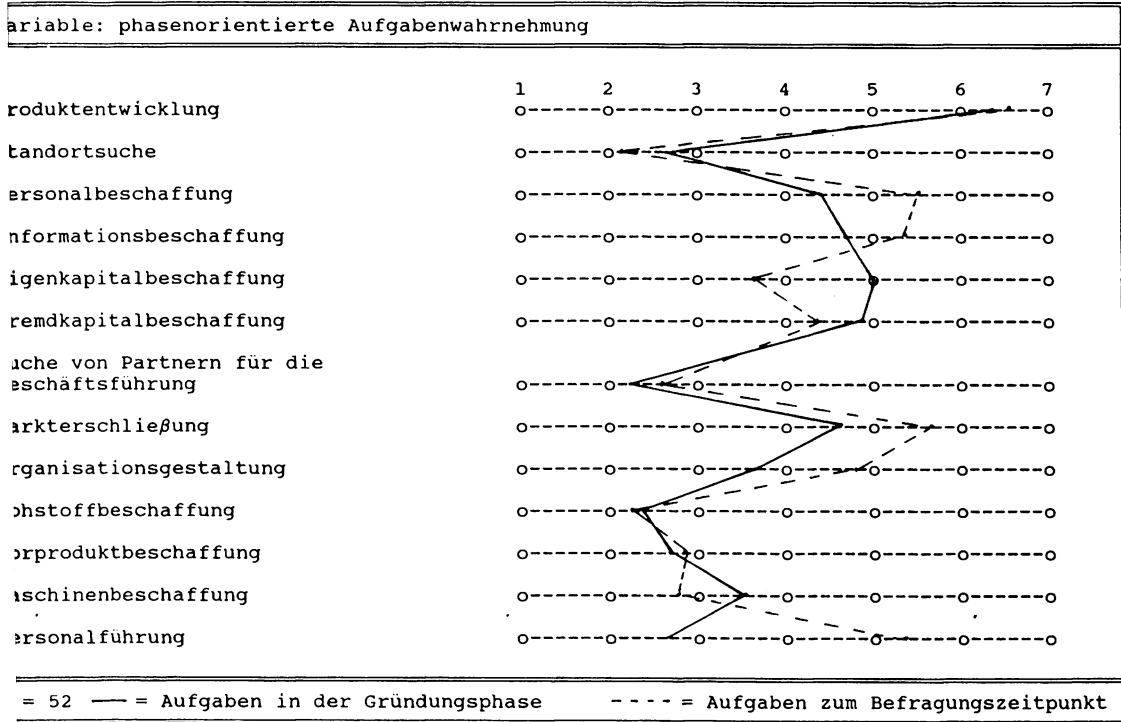


Abb. 56: Vergleichende Betrachtung zur phasenorientierten Aufgabenwahrnehmung

Zum Zeitpunkt der Befragung, zu dem sich die meisten Unternehmen in der Einführungs- oder Wachstumsphase befanden, nahm von denjenigen Aufgaben, die während der Gründungsphase als eher unwichtig betrachtet wurden, insbesondere die Personalführung ($\alpha = 0,0000$) und die Markterschließung ($\alpha = 0,0000$) signifikant in ihrer Bedeutung zu. Die Personalführung deshalb, weil mit zunehmender Anzahl unterschiedlichster Aufgaben sowie der zunehmenden Komplexität bereits bestehender Aufgaben ein wachsender Personalbedarf entsteht - wie auch die signifikant größere Bedeutung der Personalbeschaffung ($\alpha = 0,0007$) zeigt -, der die Wahrnehmung von Führungsaufgaben verstärkt. Die Bedeutungserhöhung der Markterschließung läßt sich - besonders für die ideenorientierten Unternehmensgründer - durch die unterschiedlichen Erfahrungen während oder nach der

Markteinführung erklären. Durch die Reaktion der Marktteilnehmer kann hier ein Bewußtwerdungsprozeß eingeleitet werden, der unabhängig von einem positiven oder negativen Akzeptanzverhalten zu einer Erfassung der erfolgsbestimmenden Bedeutung des Marktes führt. Ebenso gewinnt mit fortgeschrittenem Entwicklungsstadium die Organisationsgestaltung ($\alpha = 0,0004$) signifikant an Bedeutung. Dies ist überwiegend darauf zurückzuführen, daß die meisten der befragten Unternehmensgründer in der Gründungsphase mit kleinen überschaubaren organisatorischen Einheiten (Ideenumsetzung im eigenen Haus, in kleiner Werkstatt oder in Technologiezentren) operierten, während nach erfolgter Markteinführung vielfach Erweiterungsaktivitäten notwendig sind. Es ist jedoch auch denkbar, daß mit zunehmender Marktkenntnis neue Ressourceneinbindungsstrategien vorgenommen werden²⁵⁰) oder aber auch in Zusammenhang mit den Markteintrittsaktivitäten die Erschließung geeigneter Vertriebswege zu einer höheren Bedeutung der Organisationsgestaltung führen.

Aufgaben hingegen, die überwiegend der Unternehmensorganisation im Marktzusammenhang und der Ideenumsetzungsphase zuzuordnen sind (wie z.B. die Vorproduktbeschaffung, die Produktentwicklung, die Geschäftspartnersuche und die Informationsbeschaffung) haben zwar tendenziell an Bedeutung gewonnen; signifikante Veränderungen ergaben sich jedoch nicht.

Eine signifikant geringere Bedeutung hingegen wird der Eigenkapitalbeschaffung ($\alpha = 0,0005$) beigemessen; ebenso wie tendenziell die Fremdkapitalbeschaffung, die Maschinenbeschaffung und die Standortsuche niedriger eingestuft wurden. Nach Abschluß der kapitalintensiven Entwicklungsphase, der Etablierung der Beziehungen zu Kapitalgebern sowie mit erfolgter Markteinführung und ersten Umsatztätigkeiten scheint das Eigenkapitalbeschaffungsproblem an Bedeutung zu verlieren. Allerdings könnte sich in der Wachstumsphase die Frage der Eigenkapitalaufstockung wieder stellen.

Die weitere Auswertung der Erfolgstrennung läßt überwiegend tendenzielle Aussagen zu. Für die sehr erfolgreichen Unternehmensgründungen waren zum Befragungszeitpunkt nur diejenigen Aufgaben

250) Vgl. hierzu insbesondere die Ergebnisse in Kap. III./4.5., S. 186 - 254.

im Vergleich zu den weniger erfolgreichen Gründungen wichtiger, die mit dem Unternehmenswachstum zusammenhängen, wie beispielsweise die Personalbeschaffung, die Organisationsgestaltung, die Rohstoff- und Vorproduktbeschaffung sowie die Personalführung. Bei den weniger erfolgreichen Unternehmensgründungen waren dagegen alle diejenigen Aufgaben wichtiger, die für die Erlangung eines ersten Gründungserfolges von grundlegender Bedeutung sind, wie beispielsweise die Wahl eines geeigneten Standortes, die Informationsbeschaffung, die Markterschließung und die Maschinenbeschaffung. Obwohl sowohl den weniger erfolgreichen als auch den sehr erfolgreichen Unternehmensgründern die Bedeutung der Wahrnehmung der verschiedenen Aufgaben bereits zum Gründungszeitpunkt in etwa gleichem Maße deutlich war, konnten gerade die weniger erfolgreichen Unternehmensgründungen die für einen Gründungserfolg relevanten Aufgaben mit einem vergleichsweise geringeren Zielerreichungsgrad durchführen als die sehr erfolgreichen Unternehmensgründer. Die verzögerte Umsetzung erfolgsrelevanter Aufgaben wie die Markterschließung oder die Maschinenbeschaffung kann dabei teilweise auf Probleme bei der Kapitalakquisition zurückgeführt werden. Die letztlich geringen Unterschiede in der Gewichtung der Bedeutung von Aufgaben in der Gründungsphase zwischen weniger erfolgreichen und sehr erfolgreichen Unternehmen lassen darauf schließen, daß beide Gruppen die unterschiedliche Problemrelevanz einzelner Aufgaben richtig erkannt hatten. Die Abweichungen in der Einstufung der Aufgabenwahrnehmung zum Befragungszeitpunkt, bei dem sich die meisten Unternehmen in der Einführungsphase oder aber bereits in der Wachstumsphase befanden, zeigt, daß bei den weniger erfolgreichen Unternehmensgründungen nicht ein mangelndes Problembewußtsein die Ursache für einen geringeren Gründungserfolg sein kann. Vielmehr beeinträchtigen andere Einflußfaktoren die Erfolgsentwicklung wie der unzureichende Problemlösungs- oder Nutzengehalt der innovativen Produktidee, die einseitig technische Ideenorientierung oder die zu geringe Marktübersicht der Gründerperson.

4.4. Unterstützung durch externe Institutionen

Zahlreiche innovative Unternehmensgründungen basieren auf technischen Problemlösungen. Gründerpersonen schenken häufig den produktspezifischen Problemlösungspotentialen mehr Beachtung als ökonomischen Problemstellungen, wie sie sich bei der Umsetzung einer Produktidee in Form einer Unternehmensgründung oder der Markteinführung eines Produktes und der damit verbundenen Produktvermarktung ergeben. Hinzu kommt der steigende Kapitalbedarf, der sich durch die mit einer Unternehmensgründung verbundenen Investitionen bei der Vorprodukt- und Maschinenbeschaffung oder der Erschließung und dem Aufbau von Vertriebswegen ergeben kann. Daraus entsteht zum einen ein Beratungsbedarf und zum anderen ein Kapitalbedarf, der durch die Inanspruchnahme externer Institutionen in unterschiedlichem Umfang gedeckt werden kann. Die Einbindung innovativer unternehmerischer Aktivitäten in den institutionellen Zusammenhang wurde bereits im theoretischen Teil vorgenommen²⁵¹). Im Rahmen der empirischen Untersuchung standen folgende Fragen im Mittelpunkt:

- Welche Institutionen von innovativen Unternehmensgründern werden im Gründungszusammenhang zu Rate gezogen?
- Wie stufen die Unternehmensgründer die Unterstützung dieser Institutionen ein?
- Welcher Zusammenhang besteht zwischen der Inanspruchnahme externer Informations- und Kapitalvermittler und dem Unternehmenserfolg?

Die Befragten hatten die Möglichkeit, durch ja/nein-Antworten diejenigen Institute zu benennen, die von ihnen zu Rate gezogen wurden, und durch Rating-Skalen von 1 (= gar nicht) bis 7 (= sehr intensiv) die Intensität der Unterstützung zu bestimmen. Die Auswertung der gesamten Untersuchungseinheit führte zu folgenden Ergeb-

251) Vgl. Kap. I./2.4., S. 54 - 56.

nissen (vgl. Abb. 57):

Variable: Häufigkeit und Intensität externer Unterstützung			
	Inanspruchnahme abs.	rel. %	Intensität (Mittelwert)
Venture-Capital-Gesellschaft	14	26,9	3,64
Technologiezentren	25	48,1	4,12
Innovationsberater	10	19,2	2,20
Unternehmensberater	19	36,5	2,78
Öffentliche Stellen: IHK's, Wirtschaftsministerien usw.	41	78,7	4,24
Banken	40	76,8	4,12
Forschungsinstitute	19	36,5	4,52
sonstige	<u>25</u>	<u>48,1</u>	5,16
Insgesamt (mit Mehrfach- nennungen)	193	370,8	
n _{ges.} = 52			

Abb. 57: Unterschiedliche Inanspruchnahme externer Institutionen durch die Unternehmensgründer

Die Unterstützung durch öffentliche Stellen wie die Industrie- und Handelskammern, die Wirtschaftsministerien und die Fördermaßnahmen des BMFT im Rahmen der TOU-Programme²⁵²⁾ sowie durch Banken wurde von den Gründerpersonen in weit höherem Maße (40 bzw. 41 Nennungen) in Anspruch genommen als die Unterstützung durch Beratungen, Technologiezentren und Venture-Capital-Gesellschaften. Dieses Ergebnis verdeutlicht, den Bekanntheitsgrad staatlicher Fördermaßnahmen, die Rolle der Banken als Finanzinstitutionen im Gründungs- und Innovationssektor sowie die geringe Kostenbelastung, mit der die Inanspruchnahme dieser Institutionen verbunden ist.

Eine Unterstützung durch Technologiezentren und Venture-Capital-Gesellschaften hingegen wird nur von einem kleinen Kreis innovativer Unternehmensgründer in Anspruch genommen.²⁵³⁾ Während Venture-

252) Vgl. BMFT (1987).

253) Vgl. hierzu auch Schmeisser u. Mattick (1986).

Capital-Gesellschaften durch entsprechende Selbstdarstellung erst auf sich und ihre Funktion aufmerksam machen müssen, genießen die Banken den Vorzug der Institutionalisierung ihrer Finanzierungs- und Beratungsfunktionen (hoher Bekanntheitsgrad) sowie der regionalen Präsenz aufgrund des Filialsystems. Daher hatten auch zahlreiche Unternehmensgründer die Hilfe von Venture-Capital-Gesellschaften aufgrund von Informationsdefiziten nicht wahrgenommen, während die Banken alleine aufgrund ihrer Institutionalisierung in den Finanzierungs- und Beratungsprozeß eingebunden werden konnten. Dies läßt vermuten, daß gerade die Venture-Capital-Gesellschaften, deren Aufgabe definitionsgemäß in der Finanzierung und Betreuung von innovativen Unternehmen liegt²⁵⁴), ihre Finanzierungs- und Beratungsfunktion aus Sicht der Gründer nur in sehr begrenztem Maße wahrnehmen. Mit einem Mittelwert von 3,64 rangieren sie hinter den Banken, den öffentlichen Stellen, den Technologiezentren und den Forschungsinstituten²⁵⁵).

Am wenigsten intensiv wurde die Hilfe von privatwirtschaftlichen Beratungsgesellschaften (MW = 2,78) und Innovationsberatern (MW = 2,20) beansprucht. Auch hier zeigt sich ein gewisser Widerspruch, wenn man die Aufgabeninhalte von Beratungsgesellschaften und insbesondere den Innovationsberatern²⁵⁶) und die Diskrepanz zur Inanspruchnahme betrachtet. Während nur einzelne Unternehmensgründer die Unterstützung durch Berater (beispielsweise bei der Geschäftsplanerstellung) als vorteilhaft empfanden, waren für die Mehrzahl der Unternehmensgründer, die mit Beratern Erfahrungen sammeln konnten, zum einen die Honorarforderungen zu hoch und zum anderen

254) Vgl. z.B. Laub (1985), S. 8 f.; Laub (1988), S. 49 - 53.

255) Diese vergleichsweise niedrige Einstufung der Aufgabenwahrnehmung durch Venture-Capital-Gesellschaften ist jedoch darauf zurückzuführen, daß verschiedene Gründer über die Existenz solcher Institutionen nicht informiert sind und Venture-Capital-Gesellschaften sich vor allem auf die Unterstützung besonders erfolgversprechender Gründungen konzentrieren. Obwohl zahlreiche innovative Gründungsvorhaben von den Venture-Capital-Gesellschaften abgelehnt werden, zeigt eine empirische Untersuchung verschiedener Bewertungsinstitutionen von Laub, daß die dort untersuchten Venture-Capital-Gesellschaften von 1980 - 1987 immerhin insgesamt 226, Banken 181 und Beratungsinstitutionen 290 innovative Unternehmensgründungen ausgewählt und unterstützt haben; vgl. Laub (1988), S. 154 - 171.

256) Vgl. Schuster (1987).

die Beratungsgespräche oder auch die erstellten Planungsunterlagen ohne wirtschaftlichen Nutzen.

Den größten Nutzen mit einem Mittelwert von 5,16 zogen immerhin 48,1% (25) der Befragten neben der Inanspruchnahme der bereits dargestellten Institutionen aus der Unterstützung durch "sonstige" private Industriekontakte, Steuerberater oder auch durch finanzielle Beteiligungen innerhalb des Freundeskreises. In Einzelfällen wurde die beratende Unterstützungstätigkeit durch die Technologievermittlungsgesellschaft (TVA) in Berlin besonders hervorgehoben. Bildet man eine Rangordnung der Bedeutung externer Institutionen für einen Gründungserfolg aus Sicht der Unternehmensgründer, ergibt sich folgendes Bild (vgl. Abb. 58):

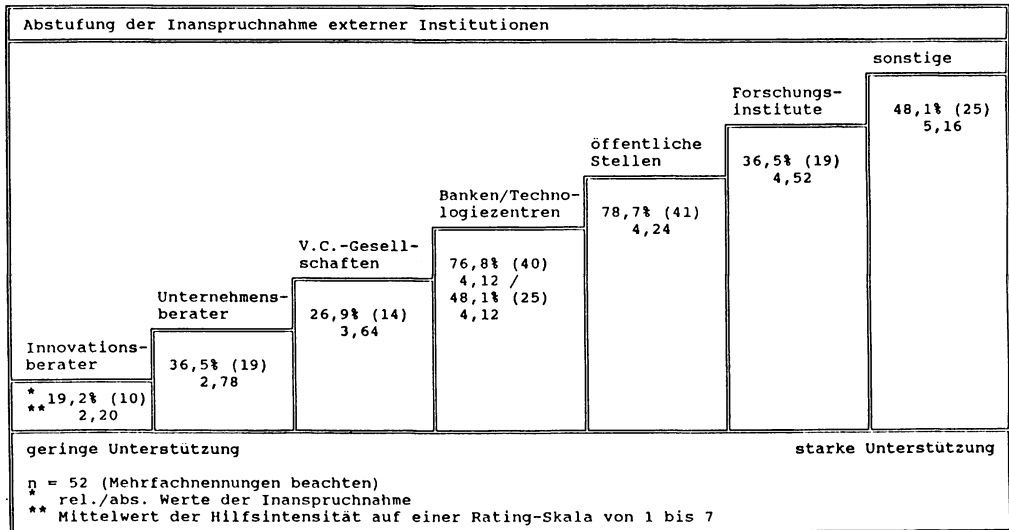


Abb. 58: Grad der Unterstützung von Institutionen für innovative Unternehmensgründer

Die Trennung in sehr erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen liefert in diesem Zusammenhang keine signifikanten Ergebnisse. Dennoch kann tendenziell festgehalten werden, daß die weniger erfolgreichen Unternehmensgründungen von Venture-Capital-Gesellschaften mit weit geringerer Intensität (MW = 2,0) unterstützt wurden als die erfolgreichen Unternehmensgründungen (MW = 4,60). Dieses Ergebnis zeigt deutlich, daß die Venture-Capital-Gesellschaften sich auf erfolgsträchtige Gründungen konzentrieren und dort auch ihre Management- und Beratungsfunktionen intensivie-

ren, während bei weniger erfolgreichen Unternehmen, die vielleicht gerade einer Beratung bedürfen, davon abgesehen wird.

4.5. Organisation der Marktbeziehungen

Innovative Unternehmen sind auf dem Beschaffungs- und Absatzmarkt durch vielfältige Transaktionsbeziehungen mit externen Akteuren verbunden. Den Transaktionsbeziehungen liegen Vertragsstrukturen zugrunde, durch welche die organisatorisch-rechtliche Einbindung materieller und personeller Inputressourcen und der Absatz und Vertrieb der innovativen Outputs abgewickelt werden.

Allein die Art, wie die organisatorisch-rechtliche Einbindung von Ressourcen in eine neugegründete Unternehmung erfolgt und die Transaktionsbeziehungen auf dem Absatzmarkt organisiert werden, um einen neuartigen Output hervorzubringen, läßt sich als Innovation interpretieren. Überdies kann die Ausgestaltung der beschaffungs- und absatzmarktorientierten Transaktionsbeziehungen Einfluß auf den Gründungserfolg einer innovativen Unternehmen nehmen. Die Analyse der organisatorischen Beziehungen zu den Beschaffungs- und Absatzmärkten innovativer Unternehmensgründungen rückt daher in den Mittelpunkt des Untersuchungsinteresses dieses Abschnitts.

4.5.1. Organisation der Beschaffungsmarktbeziehungen

Die Verwirklichung einer innovativen Idee ist mit einer Neukombination und Neuorganisation von Ressourcen verbunden. Es ist zu entscheiden, in welchem "Reifegrad" Inputressourcen vom Beschaffungsmarkt bezogen werden sollen, d.h. in welchem Ausmaß die diversen Komponenten und Teilleistungen, aus denen sich das innovative Endprodukt zusammensetzt, selbst erstellt werden sollen. Ferner ist die Art und Weise, wie die jeweiligen materiellen und personellen Ressourcen vertraglich der Unternehmung zugeführt werden, adäquat zu gestalten. Die effiziente organisatorische Einbindung und Kombination von Ressourcen stellt für die wirtschaftliche Umsetzung einer innovativen Idee eine notwendige Voraussetzung dar. Damit wird die Art der Ressourceneinbindung zum bedeutenden Fak-

tor, der über Erfolg oder Mißerfolg einer innovativen Unternehmensgründung erheblich mitbestimmt.

4.5.1.1. Charakterisierung selbst erstellter und fremd bezogener Vorprodukte

Die Verwirklichung einer innovativen Idee ist ein Organisationsproblem. Es ist zu entscheiden, in welcher Koordinationsform die gesamte Aufgabenerstellung abgewickelt werden soll, d.h. in welchem charakteristischen Zustand und in welcher Vertragsform die Ressourcen in den Umsetzungsprozeß eingebunden werden sollen.

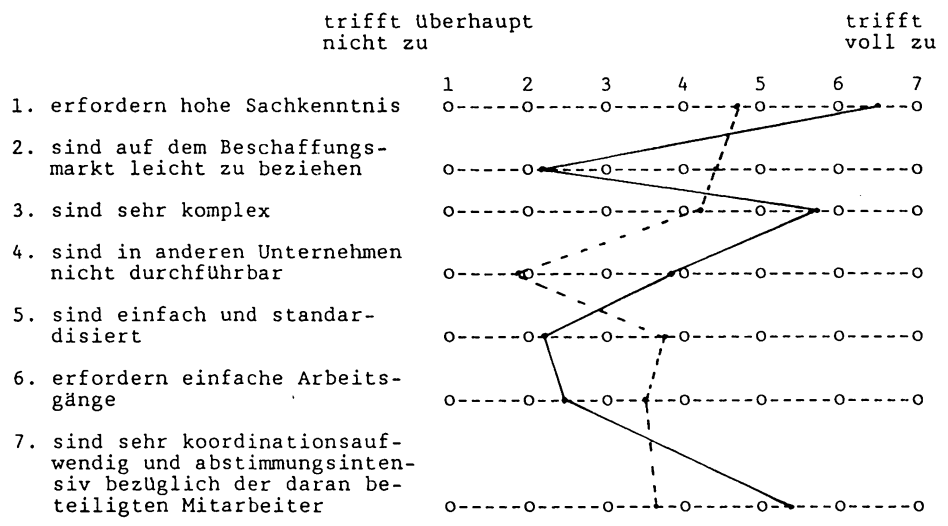
In der Transaktionskostentheorie bilden die Koordinationsformen Markt und Unternehmung die Extrempunkte vertraglicher Einbindungsformen.²⁵⁷⁾ Die Art der Koordinationsform hängt von den Eigenschaften bzw. dem charakteristischen Zustand der zu koordinierenden Teilleistungen ab. In diesem Zusammenhang ist zu berücksichtigen, daß vor allem durch die von einer innovativen Unternehmung intern gefertigten Teilleistungen und den unternehmensintern ablaufenden Produktionsprozessen der Charakter einer Innovation entscheidend bestimmt wird. Aus diesem Grund müßten sich die intern gefertigten Teilleistungen sowie die zugrundeliegenden Produktionsprozesse von innovativen Unternehmen wesentlich von denen anderer Unternehmen, beispielsweise der Zulieferer, unterscheiden.

In Abbildung 59 sind die wichtigsten, aus der theoretischen Literatur und aus praktischen Erfahrungen abgeleiteten Eigenschaftskriterien aufgelistet, durch die sich die selbst erzeugten Teilleistungen und die internen Produktionsprozesse innovativer Unternehmen im Vergleich zu den von außen bezogenen Teilleistungen und den bei den Zulieferern zugrundeliegenden Produktionsverhältnisse kennzeichnen lassen.

257) Vgl. insbesondere Coase (1937); Williamson (1975); Picot (1982), (1984); sowie Kap. I./2.3., S. 49 - 53.

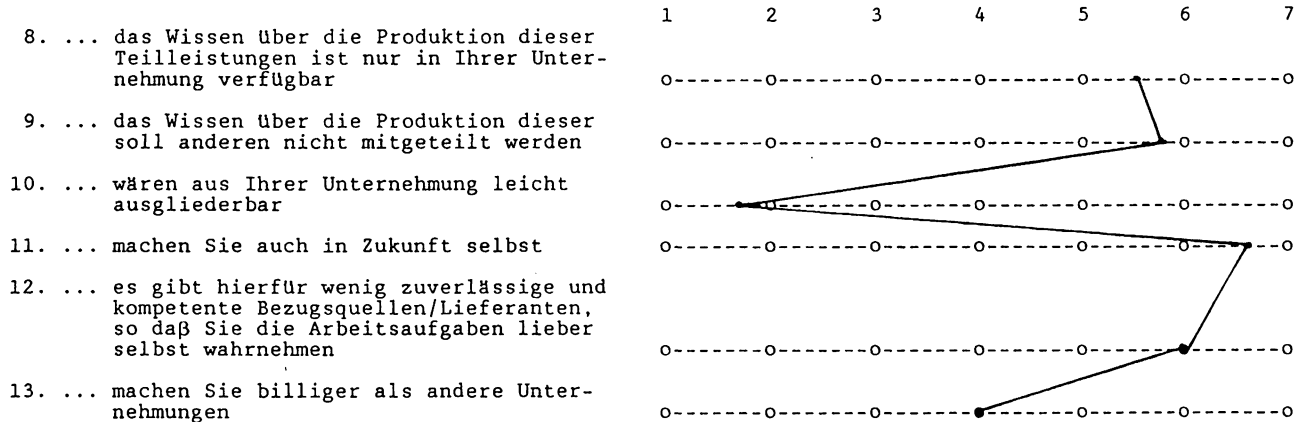
Die selbst erzeugten Teilleistungen und die wesentlichen, von außen bezogenen Teilleistungen, die innovative Unternehmen zur Herstellung ihres innovativen Produktes benötigen, lassen sich wie folgt charakterisieren:

—= selbst erzeugte Teilleistungen
 ---= von außerhalb bezogene Teilleistungen



P=	Mittelwerte	
	selbst erz.	außerh. bezog.
.000	6,5	4,8
.000	2,1	4,4
.000	5,7	4,2
.000	3,9	1,9
.000	2,1	3,8
.001	2,5	3,5
.000	5,3	3,6

Die selbst erzeugten Teilleistungen lassen sich außerdem wie folgt charakterisieren:



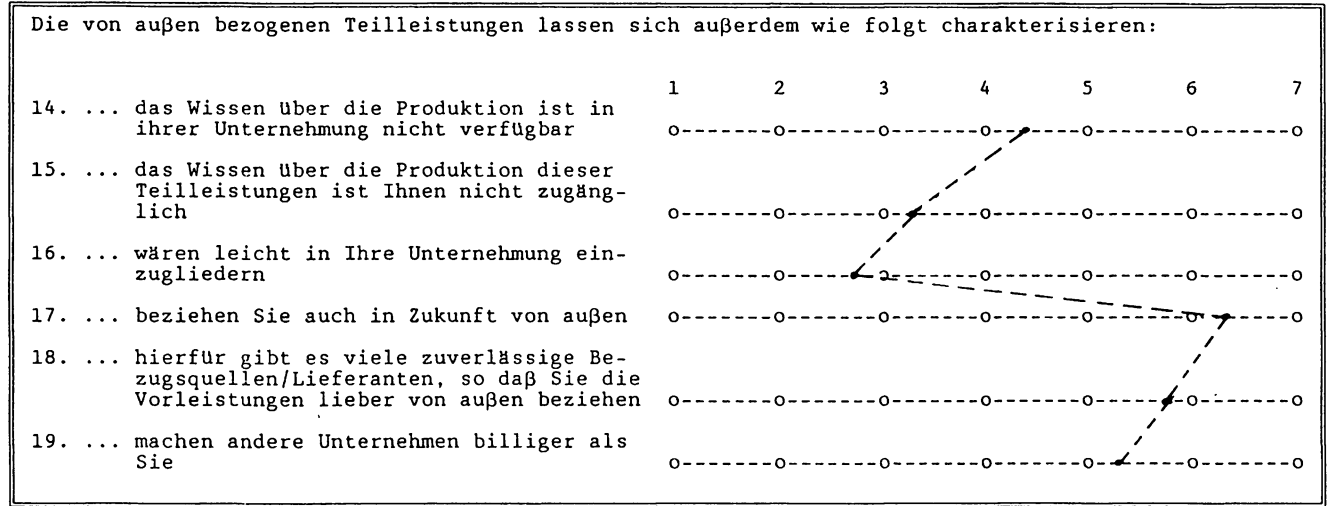


Abb. 59: Eigenschaftskriterien selbst erstellter und fremd bezogener Teilleistungen

Die selbst erstellten und damit besonders innovationsrelevanten Teilleistungen werden von den befragten Unternehmensgründern insgesamt als höherwertiger, komplexer und in ihrer Herstellung als anspruchsvoller und niveauvoller eingeschätzt als die von außen bezogenen Teilleistungen. Die entsprechenden Eigenschaftskriterien 1 - 7 sind alle hochsignifikant von denen der fremdbezogenen Leistungen verschieden.

Die selbst erstellten Teilleistungen sind - nicht zuletzt aus den oben angeführten Gründen - auf dem Beschaffungsmarkt kaum zu beziehen, und es gibt hierfür auch nur wenig zuverlässige und kompetente Lieferanten, so daß ihre Herstellung lieber selbst wahrgenommen wird (vgl. Eigenschaftskriterium 12 in Abb. 59). Hierdurch wird der innovative, spezifische und einmalige Charakter der selbst erstellten Teilleistungen zusätzlich verdeutlicht. Außerdem ergeben sich mit zunehmender Produktkomplexität und der dafür notwendigen Sachkenntnis einerseits sowie den wenig zuverlässigen und kompetenten Lieferanten andererseits bei einer Auslagerung zunehmende Transaktionskosten, die zu überwinden wären (z.B. zunehmende Abschätzungsprobleme und zunehmende Intensität des small-numbers-Problems).

Der innovative Charakter der selbst erstellten Teilleistungen kommt auch dadurch zum Ausdruck, daß das Wissen über die Produktion dieser Teilleistungen oft nur in der innovativen Unternehmung selbst verfügbar ist (vgl. Eigenschaftskriterium 8 in Abb. 59). Neben der Komplexität der Teilleistungen und der zugrundeliegenden Produktionsprozesse sowie der geringen Anzahl und mangelnden Kompetenz potentieller Lieferanten dürfte dies ein hauptsächlicher Grund dafür sein, weshalb die Herstellung dieser Teilleistungen nicht ausgelagert wird. Auch besteht ein hohes Interesse an der Geheimhaltung innovationsrelevanter Informationen (vgl. Eigenschaftskriterium 9 in Abb. 59), wogegen eine zunehmende Auslagerung der innovationsrelevanten Teilleistungen zu einer Offenlegung führen würde.

Ein zunächst eher überraschendes Ergebnis ergibt sich bei der Kostenfrage der selbst erstellten und von außen bezogenen Teillei-

stungen.²⁵⁸⁾ Bei der Frage, ob die innovativen Unternehmen die selbst erstellten Teilleistungen billiger bzw. kostengünstiger herstellen als andere Unternehmen, ergab sich weder eine Zustimmung, noch eine Ablehnung; es ergab sich lediglich ein indifferenter Wert (Mittelwert = 4, vgl. Abb. 59 Eigenschaftskriterium 13). Außerdem besteht nur eine äußerst schwache und bei weitem keine signifikante Korrelation zwischen dem Statement zu den internen Produktionskosten der Teilleistungen und dem Statement, das sich auf die Eigenfertigungs- und Fremdbezugsproblematik bezieht.²⁵⁹⁾ Dies verdeutlicht Abbildung 60, in der die Korrelation zwischen bestimmten Einflußgrößen von Eigenfertigungs-/Fremdbezugsentscheidungen und der zukünftigen Eigenfertigungsabsicht mittels eines Balkendiagramms dargestellt wird.²⁶⁰⁾ Aus der Perspektive traditioneller und weitgehend produktionskostenwirtschaftlich orientierter Ansichten zur Eigenfertigungs- und Fremdbezugsproblematik²⁶¹⁾ hätte man vielmehr erwarten müssen, daß sich ein klarer Zusammenhang zwischen den eigenen Produktionskosten eines Gutes und der Frage, ob ein Gut extern beschafft oder selbst gefertigt wird, herausbildet. Tatsächlich zeigt sich aber, daß andere Eigenschaftskriterien, die eher transaktionskostentheoretischen Charakter haben (z.B. Komplexität der Teilleistungen, Anzahl der Lieferanten), viel stärker mit dem Statement zur Eigenfertigungs- und Fremdbezugsproblematik korrelieren (vgl. hierzu Abb. 60).

258) Für die folgende Betrachtung wird hauptsächlich vor dem Hintergrund der selbst erstellten Teilleistungen argumentiert. Die Sachverhalte bei den von außen bezogenen Teilleistungen liegen spiegelbildlich, vgl. unten.

259) Der (sogar negative) Korrelationskoeffizient hat lediglich den Wert $+0,1288$ bei einem Signifikanzniveau von $\alpha = 0,181$; vgl. hierzu Abb. 60, S. 193.

260) Eine positive Korrelation zwischen hoher Sachkenntnis und zukünftiger Eigenfertigungsabsicht bedeutet z.B., daß an der Eigenfertigungsabsicht um so mehr festgehalten wird, je mehr Sachkenntnis für die Erstellung der jeweiligen Teilleistung notwendig wird.

261) Vgl. z.B. Hummel und Männel (1978), S. 82 - 84; Heinen u. Diétel (1985), S. 1033.

Einflußgrößen der zukünftigen Eigenfertigungsabsicht

negative Korrelation	0	Kriterien	0	positive Korrelation
		hohe Sachkenntnis		0,2860* 0,020**
-0,2570 0,033		auf Beschaffungsmarkt leicht beziehbar		
		sind sehr komplex		0,1752 0,107
		in anderen Unternehmen nicht durchführbar		0,1077 0,224
		machen Sie billiger als andere Unternehmen		0,1288 0,181
-0,2495 0,037		einfach und standardi- siert		
-0,2349 0,047		erfordern einfache Ar- beitsgänge		
		sehr koordinationsauf- wendig und abstimmungs- intensiv		0,1190 0,200
-0,4787 0,000		leicht ausgliederbar		
		wenig zuverlässige und kompetente Bezugsquellen/ Lieferanten		0,3129 0,011
	-0,0065 0,482	Wissen über die Produk- tion nur in Ihrer Unter- nehmung verfügbar		
		Wissen über die Produk- tion soll anderen nicht mitgeteilt werden		0,1418 0,158

* Korrelationskoeffizient

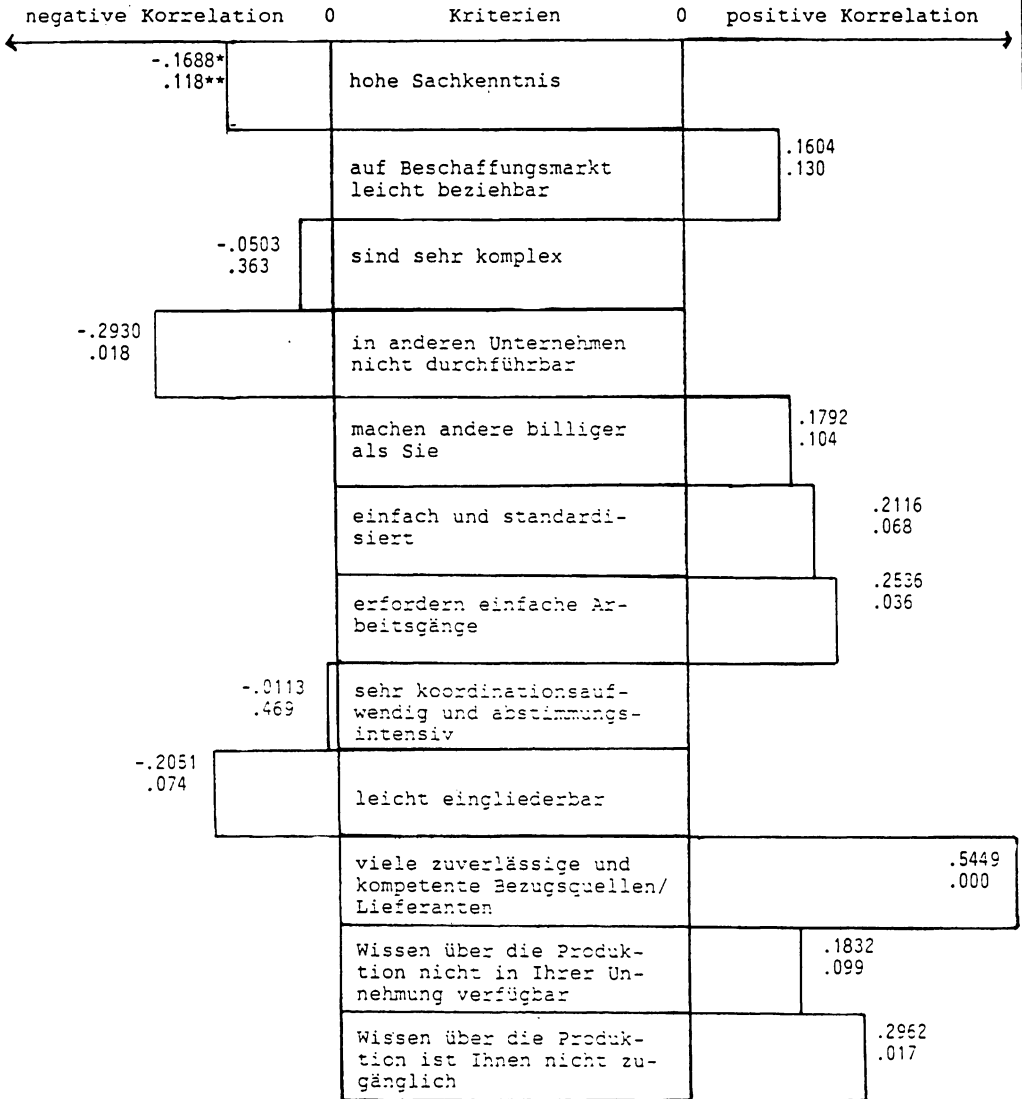
** Signifikanzniveau

Abb. 60: Einflußgrößen der zukünftigen Eigenfertigungsabsicht

Hieraus ergibt sich deutlich, daß - zumindest bei den untersuchten innovativen Unternehmen - für die Eigenfertigungs-/Fremdbezugsentscheidung einer Teilleistung nicht das Kriterium, ob eine Teilleistung unternehmensintern oder -extern (produktions-) kostengünstiger hergestellt werden kann, entscheidend ist, sondern eher Faktoren wie Produktkomplexität, notwendige Sachkenntnis, Kompetenz und Anzahl der möglichen Lieferanten usw. dominierenden Einfluß haben.

Dieses Ergebnis, das die Aussagen der Transaktionskostentheorie bestätigt, wird auch durch die Eigenschaftskriterien für die von außen bezogenen Teilleistungen erhärtet (vgl. hierzu Abb. 61).

Einflußgrößen der zukünftigen Fremdbezugsabsicht



- Korrelationskoeffizient
-- Signifikanzniveau

Abb. 61: Einflußgrößen der zukünftigen Fremdbezugsabsicht

Vergegenwärtigt man sich den bereits angedeuteten Zusammenhang, wonach innovative Unternehmen sich besonders durch die intern gefertigten Teilleistungen und die dafür notwendigen Produktionsprozesse auszeichnen und die zugrundeliegenden Informationspotentiale nicht offengelegt werden sollen, wird deutlich, warum gerade bei innovativen Unternehmen die Fremdbezugs-/Eigenfertigungsfrage kaum (wenn überhaupt) vor dem Hintergrund einer engen (produktions-) kostenwirtschaftlichen Betrachtung entschieden wird. Neben den oben gemachten Ausführungen ist dies zum einen dadurch erklärbar, daß es zwar möglicherweise andere Unternehmen geben kann, welche die bislang selbst erstellten Teilleistungen billiger herstellen könnten, die zu überwindenden Transaktionskosten (bei der Suche nach potentiellen Zulieferern insbesondere Such- und Anbahnungskosten, während der Vertragsdauer insbesondere Durchführungs- und Anpassungskosten) und Transaktionskosten auslösende Geheimhaltungsanstrengungen aber den (Produktions-) Kosteneffekt überkompensieren. So war von den Gründern zwar oftmals eingeräumt worden, daß sie sich grundsätzlich vorstellen könnten und auch vermuteten, andere Unternehmen könnten bislang selbst erstellte Teilleistungen kostengünstiger fertigen, allerdings seien ihnen diese nicht bekannt (prohibitive Such- und Anbahnungskosten).

Andererseits wurde angemerkt, andere (insbesondere Groß-) Unternehmen wären potentiell in der Lage, bislang selbst erstellte Teilleistungen kostengünstiger zu produzieren,²⁶²⁾ diese seien aber sowohl aus Flexibilitätsgründen als auch aufgrund der fehlenden Wissenspotentiale und der geringen Stückzahl an einer Produktion der selbst erstellten Teilleistungen faktisch nicht interessiert bzw. seien hierfür nicht geeignet; und schließlich ergeben bei einer Auslagerung zudem Offenlegungseffekte hinsichtlich innovationsrelevanter Informationen. Geheimhaltungsanstrengungen hinsichtlich innovationsrelevanter Informationen, um diese vor externem Zugriff zu schützen (z.B. Kopierschutz bei Softwareprodukten, vertragliche Absicherung der exklusiven Nutzung von know how) können sich als besonders transaktionskostenintensiv herausstellen. Zur Handhabung der Eigenfertigungs-/ Fremdbezugsproblematik werden bei innovativen Unternehmen daher vielmehr transaktionskostentheoretische Ursachen und nicht so sehr produk-

262) Insbesondere dann, wenn sich in Großunternehmen economies of scale einstellen würden.

tionskostenorientierte Gründe wirksam.²⁶³⁾ Es ist also eine umfassende Gesamtkostenbetrachtung notwendig.

Beachtenswert ist in diesem Zusammenhang, daß gerade die sehr erfolgreichen Unternehmen das Statement "... machen Sie billiger als andere Unternehmen" mit einem signifikant ($\alpha = 0,037$) niedrigerem Mittelwert (2,9) bewerteten als die weniger erfolgreichen Unternehmen (4,6).²⁶⁴⁾ Neben den bereits angeführten Erklärungsansätzen ist dieser Sachverhalt dadurch erklärbar, daß insbesondere die sehr erfolgreichen Unternehmen mehr Zeit und Sorgfalt auf die Herstellung der besonders innovationsbehafteten selbst erstellten Teilleistungen verwenden (z.B. bei der Entwicklung und Prüfung der Zwischenprodukte) als potentielle Lieferanten allgemein und weniger erfolgreiche Unternehmen im speziellen Fall. Dies führt zwangsläufig zur Kostenerhöhung der Herstellung von selbst erstellten Teilleistungen. Die höhere Konzentration auf die Herstellung interner Teilleistungen, welche den Charakter und die Qualität einer Innovation erheblich bestimmen, wird dadurch möglich, weil die sehr erfolgreichen Unternehmen versuchen, möglichst viele Teilleistungen, die im Hinblick auf die Innovation eine untergeordnete Rolle spielen, auszulagern bzw. insgesamt mehr Teilleistungen auslagern als weniger erfolgreiche Unternehmen.²⁶⁵⁾ Dieser Sachverhalt wird auch durch die Neigung der sehr erfolgreichen Unternehmen unterstützt, bislang selbst erstellte Teilleistungen auszulagern, während bei den weniger erfolgreichen Unternehmen

263) Zu einer ökonomisch-theoretischen Begründung vgl. Schneider Dietram (1988), S. 196 - 201, wonach sich im Innovationsbereich "transaktionskostentheoretische Verstärkungseffekte" ergeben, die bei der Handhabung von Eigenfertigungs-/Fremdbezugsentscheidungen produktionskostentheoretische Kriterien überkompensieren.

264) Dies ist um so beachtenswerter, als sich bei allen sonstigen Eigenschaftskriterien bezüglich der Beantwortung durch sehr erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen zu den selbst erstellten Teilleistungen nahezu keine (und vor allem keine signifikanten) Unterschiede bei den Mittelwerten ergaben (im Höchstfall wurden Bewertungsunterschiede bei den Mittelwerten von 0,6 erreicht, das höchste Signifikanzniveau war 0,147). Auch bei den Eigenschaftskriterien zu den von außen bezogenen Teilleistungen ergaben sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen (im Höchstfall wurden Bewertungsunterschiede bei den Mittelwerten von 1,0 erreicht, das höchste Signifikanzniveau war 0,156).

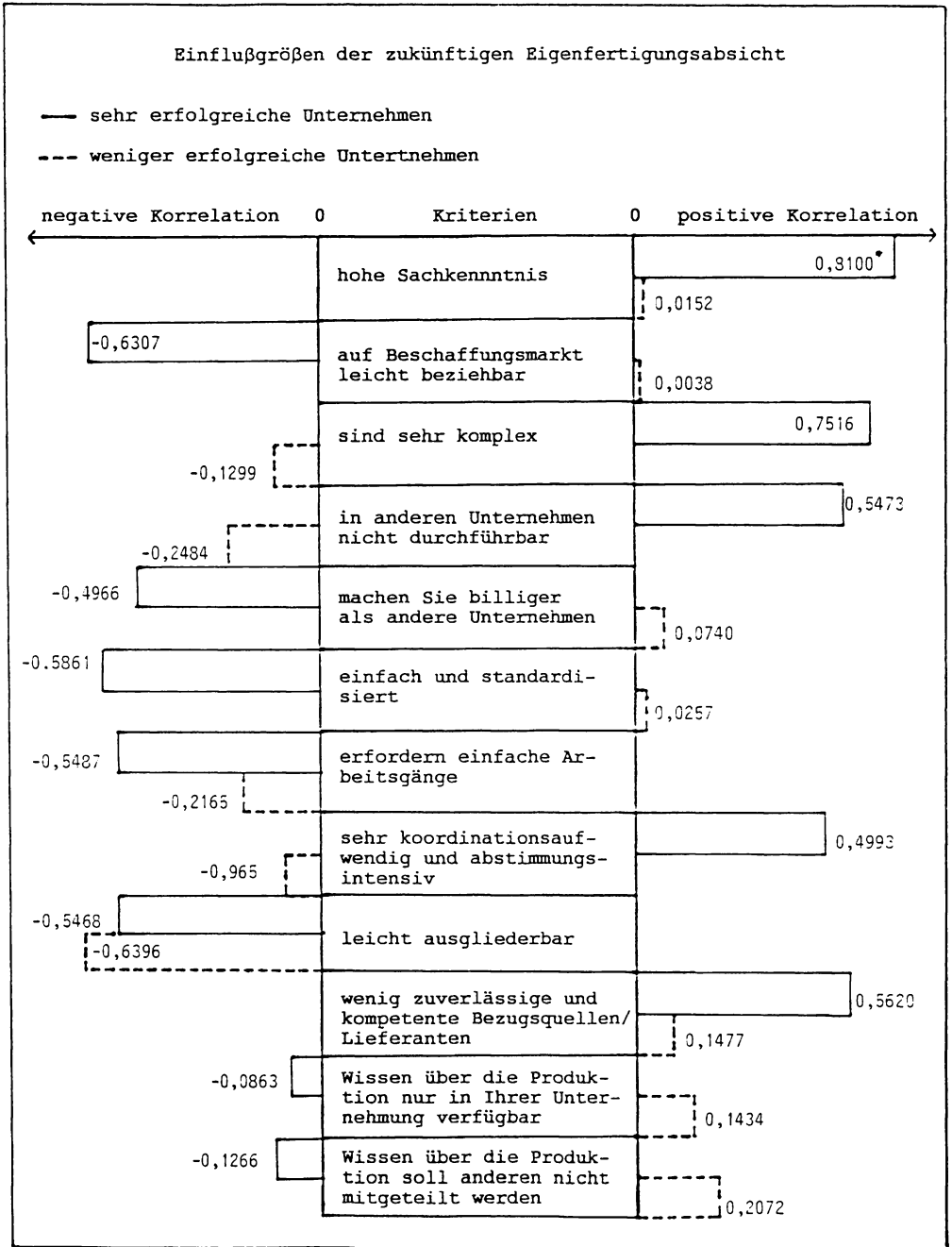
265) Vgl. hierzu Kap. III./4.5.1.2., S. 203 - 226.

eine Tendenz zur Einlagerung von bislang von außen bezogenen Teilleistungen besteht.²⁶⁶⁾

Diese interessante gegenläufige Tendenz zwischen den sehr erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen in Bezug auf die künftige Abwicklung von Teilleistungen wird aus den Abbildungen 62 und 63 offensichtlich. In diesen Abbildungen wird eine Erfolgstrennung der Ergebnisse der Abbildungen 60 und 61 vorgestellt. Während die sehr erfolgreichen Unternehmen eine Tendenz zur Auslagerung bislang selbst erstellter Teilleistungen aufweisen, besteht bei den weniger erfolgreichen Unternehmen eine Tendenz zur Einlagerung bislang von außen bezogener Teilleistungen.

In Abbildung 62 wird zunächst für die selbst erstellten Teilleistungen gegenübergestellt, mit welchen Eigenschaftskriterien das Statement "machen Sie auch in Zukunft selbst" bei den sehr erfolgreichen und den weniger erfolgreichen korreliert.

266) Vgl. hierzu Kap. III./4.5.1.2., S. 203 - 226.



* Korrelationskoeffizient

Abb. 62: Reagibilität der zukünftigen Eigenfertigungsabsicht sehr erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen

Die Ergebnisse der Abbildung 62 verdeutlichen bei den sehr erfolgreichen (weniger erfolgreichen) Unternehmen jeweils eine hohe (niedrige) Korrelation zwischen den einzelnen Eigenschaftskriterien und der Frage, inwieweit bislang selbst erstellte Teilleistungen auch in Zukunft selbst erstellt werden sollen. Die z.T. sehr hohen (niedrigen) Korrelationen weisen darauf hin, daß die zukünftige Selbsterstellungsabsicht der sehr erfolgreichen Unternehmen in hohem Maße (in geringem Maße) von den Änderungen der einzelnen Eigenschaftskriterien abhängig ist. Die bislang selbst erstellten Teilleistungen weisen im Hinblick auf die Eigenschaftskriterien somit bei den sehr erfolgreichen Unternehmen eine hohe und bei den weniger erfolgreichen Unternehmen nur eine geringe Reagibilität auf. Die Reagibilität kann ausgehend von der unternehmensinternen Koordination nur in Richtung unternehmensexterner Koordination bestehen.²⁶⁷⁾ Deshalb besteht bei den sehr erfolgreichen Unternehmen eine allgemeine Tendenz zur Auslagerung von bislang selbst erstellten Teilleistungen. Bei den weniger erfolgreichen Unternehmen besteht eine solche Tendenz dagegen nicht; scheinbar wollen sie auch in Zukunft die selbst erstellten Teilleistungen unabhängig von den Veränderungen potentieller markt- und unternehmensinterner Verhältnisse selbst fertigen.

Für die von außen bezogenen Teilleistungen ergibt eine Trennung sehr erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen im Hinblick auf das Statement "beziehen Sie auch in Zukunft von außen" folgendes Bild (vgl. Abb.: 63)

²⁶⁷⁾ Der Grund hierfür liegt darin, daß die Koordinationsform "Unternehmung" das Ende des transaktionalen Kontinuums bezeichnet. Eine Wegbewegung davon (bzw. eine Reagibilität) kann daher nur in Richtung Markt erfolgen; vgl. hierzu auch Kap. I./2.3., S. 49 - 53.

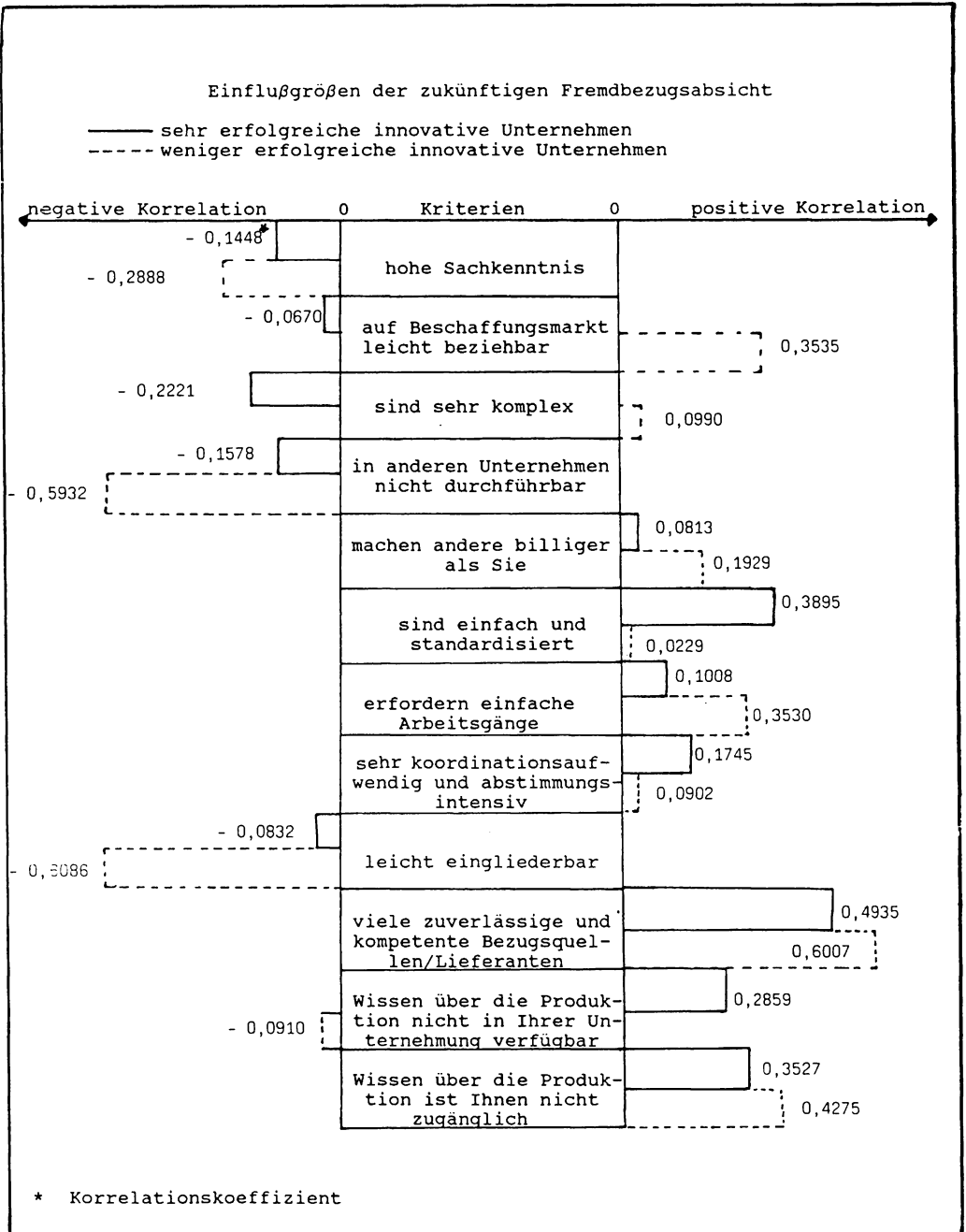


Abb. 63: Reagibilität der zukünftigen Fremdbezugsabsicht sehr erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen

Bei den von außen bezogenen Teilleistungen gestaltet sich das Ergebnis genau umgekehrt, wenn auch nicht in der starken Akzentuierung wie bei den selbst erstellten Teilleistungen. Die z.T. sehr hohen Korrelationen bei den weniger erfolgreichen Unternehmen weisen darauf hin, daß die zukünftige Auslagerungsabsicht in z.T. hohem Maß von den Änderungen der einzelnen Eigenschaftskriterien abhängig ist. Die insgesamt niedrigeren Korrelationen bei den sehr erfolgreichen Unternehmen deuten dagegen auf eine geringere Neigung hin, die zukünftige Auslagerungsabsicht zu revidieren. Im Vergleich zu den weniger erfolgreichen Unternehmen neigen sie eher zur Beibehaltung der Fremdbezugsabsicht. Die bislang von außen bezogenen Teilleistungen weisen im Hinblick auf die Eigenschaftskriterien somit bei den sehr erfolgreichen Unternehmen nur eine vergleichsweise geringe und bei den weniger erfolgreichen Unternehmen eine tendenziell höhere Reagibilität auf. Diese Reagibilität kann ausgehend von der unternehmensexternen Koordination nur in Richtung unternehmensinterner Koordination bestehen. Deshalb besteht bei den weniger erfolgreichen Unternehmen eine allgemeine Neigung dazu, in Abhängigkeit der Änderungen der Eigenschaftskriterien, bislang von außen bezogene Teilleistungen auch selbst zu fertigen. Bei den sehr erfolgreichen Unternehmen besteht eine solche Tendenz dagegen nur in einem geringeren Maße. Die Neigung sehr erfolgreicher Unternehmen zur Auslagerung und weniger erfolgreicher Unternehmen zur Einlagerung wird hierdurch nochmals offensichtlich.

Wie die bisherigen Ausführungen zur Ressourceneinbindung zeigten, unterliegen die Einbindungsformen einer ständigen Veränderungsdynamik. Ein statisches Festhalten an bestehenden und eingefahrenen Bereitstellungsformen oder gar eine überbetonte Neigung zur Einlagerung nur wenig innovationsrelevanter bzw. über den Beschaffungsmarkt leichter zu koordinierender Teilleistungen kann angesichts sich bietender oder entwickelnder Beschaffungsmarktopportunitäten auf den Gründungserfolg negativ wirken. Branchenerfahrung der innovativen Gründer, die Notwendigkeit sich stets um einen ausreichenden Branchenüberblick zu bemühen sowie das Erfordernis, sich stets über die Dynamik zukünftiger Entwicklungen bewußt zu sein und zukünftige Beschaffungsmarktopportunitäten in findiger Weise antizipieren und ausnutzen zu können, sind daher unerläßli-

che Voraussetzungen für eine erfolgreiche innovative Unternehmensgründung.

4.5.1.2. Einbindung der Zulieferer von Vorprodukten

Im vorhergehenden Abschnitt lag das Hauptaugenmerk auf der Charakterisierung der selbst erstellten und fremd bezogenen Teilleistungen bzw. Vorprodukte²⁶⁸), der Kennzeichnung der jeweiligen Produktionsverhältnisse innovativer Unternehmen im Vergleich zu deren Vorlieferanten und einer dynamischen Betrachtung der make-or-buy-Entscheidungen. In diesem Abschnitt werden die vertraglichen bzw. organisatorisch-rechtlichen Einbindungsformen näher analysiert, die der Bereitstellung insbesondere von außen bezogener Vorprodukte zugrunde liegen.

Während im vorangegangenen Abschnitt eine Vielzahl unterschiedlicher Eigenschaftskriterien herangezogen wurde, wird in diesem Abschnitt lediglich auf die Spezifität von Gütern und deren Einfluß auf die Gestaltung von Koordinationsformen eingegangen. Besonders vor dem Hintergrund transaktionskostentheoretischer Ansätze kommt der Analyse eines solchen Zusammenhangs hohe Bedeutung zu. Für Transaktionskostentheoretiker spielt die Spezifität von Gütern für die Beantwortung der Frage, welche Koordinationsmuster bei der Wahl von Transaktionsbeziehungen zur Anwendung kommen eine enorme Rolle.²⁶⁹) Die Frage, welche Teile einer Gesamtaufgabe unternehmensintern (Eigenfertigung) und welche in welcher Koordinationsform unternehmensextern (Fremdbezug) abgewickelt werden sollen, läßt sich letztlich als ein Problem der Bestimmung des effizienten vertikalen Integrationsgrades einer Unternehmung auffassen²⁷⁰). Die Ressourceneinbindungsform bzw. der vertikale Integrationsgrad konkretisiert sich dabei in unterschiedlichen vertraglichen Strukturen. So ist beispielsweise ein kurzfristiger Kaufvertrag durch

268) Im weiteren Vorgehen wird nur noch von Vorprodukten gesprochen.

269) Vgl. z.B. Williamson (1975), S. 61 -63; Klein, Crawford u. Alchian (1978); Picot (1982), S. 276 f.; Williamson (1984), S. 202 - 207; Michaelis (1985), S. 217 - 221; Williamson (1987), S. 64 f.

270) Vgl. z.B. Williamson (1975); Picot (1982); Schneider Dietram (1988), S. 154 - 156; als Effizienzkriterium werden c.p. Transaktionskosten herangezogen.

einen geringeren Integrationsgrad und eher durch eine marktorientierte Koordinationsform gekennzeichnet, während Arbeits-, Kooperations- oder langfristigen Verträgen ein höherer Integrationsgrad bzw. tendenziell sogar ein unternehmensinterner Charakter zugeordnet werden kann.

Besonders in diesem Zusammenhang betonen Transaktionskostentheoretiker die Bedeutung der Spezifität einer Teilleistung (z.B. Vorprodukt, Arbeitsleistung). Die Spezifität einer Teilleistung bestimmt sich danach, inwieweit diese nur für ein bestimmtes Wirtschaftssubjekt oder aber für sehr viele Wirtschaftssubjekte ökonomisch wertvoll ist.

Der Spezifitätsgrad einer Teilleistung nimmt mit zunehmender Begrenzung der Transferierbarkeit an andere Wirtschaftssubjekte zu. So ist etwa der Spezifitätsgrad einer eigens für eine bestimmte Bohrung und in Einzelfertigung hergestellten Bohranlage (Einzweckaggregat) höher als der einer anwendungsflexiblen und multifunktionalen Bohrmaschine (Mehrzweckaggregat). Mit zunehmender Transaktionsspezifität ergibt sich ein small-numbers-Problem, d.h. die Anzahl der Transaktionsalternativen wird eingeschränkt, und die Transferierbarkeit eines solchen Gutes zwischen Wirtschaftssubjekten ist begrenzt. Im Extremfall, bei vollkommener Spezifität, ist ein solches Gut nur noch für einen bestimmten Transaktionspartner ökonomisch wertvoll. Durch Faktorspezifitäten und mit der damit verbundenen Einschränkung von Transaktionsalternativen werden sogenannte Quasi-Renten zwischen Transaktionspartnern, die spezifische Faktoren tauschen, aufgebaut: es entsteht eine Vergütung über den Betrag hinaus, den ein spezifischer Faktor in einer anderen Verwendungsart einbringen könnte.²⁷¹⁾ Gibt es für ein bestimmtes Gut oder eine bestimmte Investition beispielsweise nur zwei Verwendungsarten, wobei die erste, die aktuelle Verwendungsart, einen Ertrag von 100 Geldeinheiten und die mögliche zweite nur einen Ertrag von 60 Geldeinheiten einbringt, ergibt sich eine Quasi-Rente von 40 Geldeinheiten. Liegt vollkommene Spezifität vor, d.h. es gibt nur eine Verwendungsart bzw. nur einen Transaktionspartner, ist die Quasirente maximal.²⁷²⁾

271) Vgl. Klein, Crawford u. Alchian (1978).

272) Im Beispiel würde die Quasirente 100 Geldeinheiten betragen.

Hat ein Hersteller eine Investition für die Produktion eines spezifischen Vorprodukts getätigt, für das es nur einen Abnehmer gibt, entsteht für ihn die Gefahr, daß der Abnehmer diese small-numbers-Situation opportunistisch ausnutzt: da der Abnehmer weiß, daß die Investition des Belieferers nur für die Produktion seiner Vorprodukte geeignet ist und der ökonomische Wert der Investition auf Null sinken würde, wenn er als Kunde ausfällt, könnte er versuchen, die Preise der Vorprodukte auf ein Minimum zu reduzieren. Um sich vor einem opportunistischen Verhalten des Abnehmers zu schützen, wird der Lieferant eine enge und langfristige Anbindung an den Abnehmer z.B. in Form eines langfristigen Belieferungsvertrages anstreben. Gleiches gilt für den Abnehmer, wenn auch der Lieferant im Hinblick auf die Belieferung des Abnehmers eine small-numbers-Stellung einnimmt. Im Extremfall kann dies zum Übergang auf die Selbst- bzw. Eigenerstellung des Gutes durch den Anwender bzw. zur Fusion führen.

Eine langfristige Zusammenarbeit wird in vielen Fällen außerdem auch deshalb notwendig, weil mit zunehmender Spezifität eines Faktors steigende Bewertungs- und Abschätzungsprobleme der Leistung auftreten, die einen intensiven Informationsaustausch zwischen Lieferant und Abnehmer erfordern.

Insgesamt folgt hieraus ein transaktionsspezifisches Interesse der Aufrechterhaltung und Fortsetzung der Beziehungen zwischen den Transaktionspartnern. Produktspezifität fördert die Tendenz zur vertikalen Integration und führt zu einer Verlagerung von unternehmensexterner zu unternehmensinterner Ressourceneinbindung bzw. zu Koordinationsformen mit höherem vertikalen Integrationsgrad.

Vor diesem Hintergrund kommt einer unternehmensinternen Verlagerung besonders innovationsspezifischer Vorleistungen gerade im Zusammenhang mit innovativen Unternehmen eine hohe Bedeutung zu. Denn mit einer zunehmenden Verlagerung innovationsspezifischer Vorleistungen nach außen ginge eine zunehmende Offenlegung und Ausbreitung innovationsrelevanter Informationen einher. Schutzmöglichkeiten bestehen in der Einführung entsprechender Vertragsklauseln oder dem Aufbau gegenseitiger wirtschaftlicher Abhängigkeiten durch langfristige und enge Vertragsbeziehungen.

Im Falle standardisierter Teilleistungen, die jederzeit eine hohe Transferierbarkeit aufweisen, geringe Quasirenten induzieren und hierdurch u.U. ausgelöstes opportunistisches Verhalten beschränken, ist dagegen eine enge und langfristige Kooperation weniger sinnvoll.²⁷³⁾ Außerdem werden sich bei standardisierten Teilleistungen Abschätzungs- und Bewertungsprobleme in Grenzen halten, da solche Güter i.d.R. durch zahlreiche informationsstabilisierende Mechanismen (Typung, Normen, Marktpreise usw.) bereits "eingefangen" sein werden.²⁷⁴⁾ In diesen Fällen ist ein geringer vertikaler Integrationsgrad und eine eher marktorientierte (unternehmensexterne) Koordinierungsform (Fremdbezug) zu erwarten (Spotmarkt).

Abbildung 64 gibt in vereinfachter Form einen Überblick über ein vertragliches Kontinuum auf der Beschaffungs- und Absatzseite, durch das gleichzeitig der vertikale Integrationsgrad zum Ausdruck kommt.²⁷⁵⁾

273) Es sei denn, daß spezifische mengen- und zeitbezogene Abstimmungen im Rahmen von just-in-time Belieferungen ein derartiges Bindungsinteresse für standardisierte Produktbeschaffungen entstehen lassen.

274) Vgl. z.B. Schneider Dietram (1988), S. 164 f. u. S. 223 f.

275) Vgl. hierzu auch Schneider Dietram (1988), S. 156; zu ähnlichen Darstellungen vgl. Picot (1982), S. 274 f.

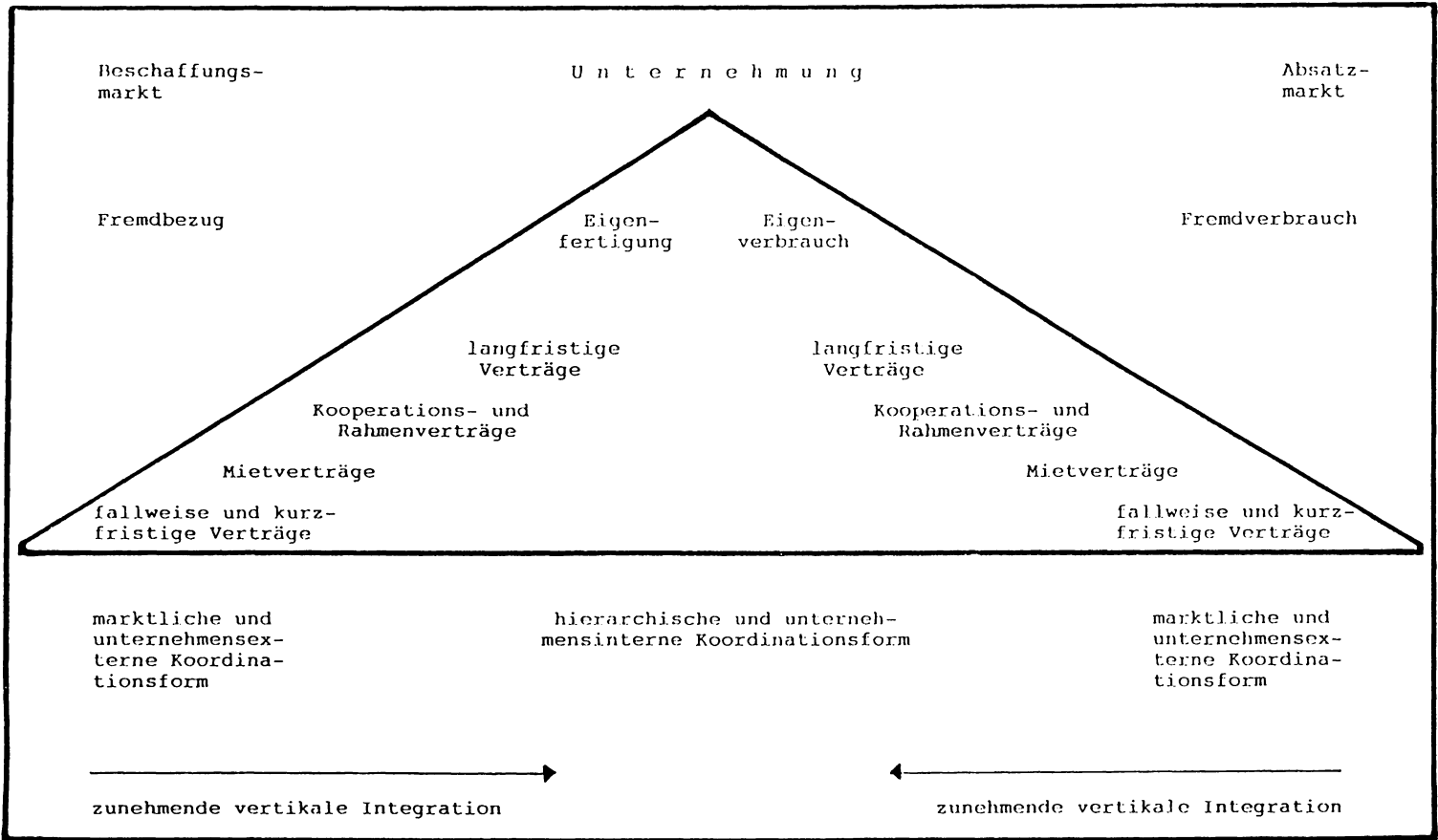
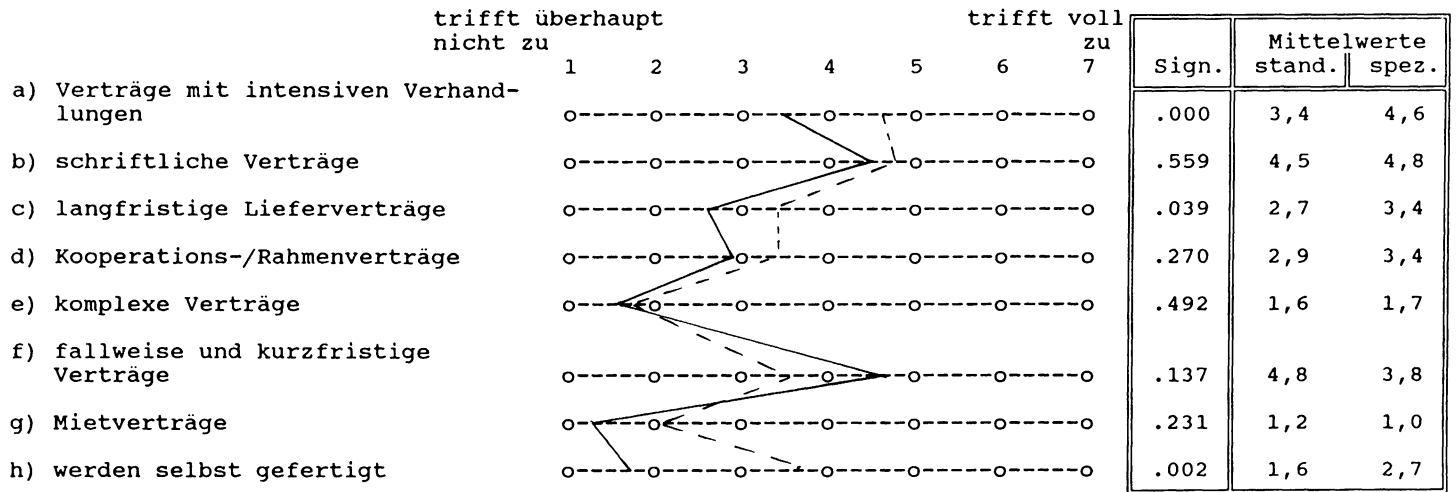


Abb. 64: Koordinationsformen zwischen Markt und Unternehmung

In Abbildung 65 sind schließlich die Vertragsstrukturen dargestellt, von denen die befragten innovativen Unternehmen bei der Einbindung standardisierter Vorprodukte einerseits und spezifischer Vorprodukte andererseits Gebrauch machen.

Von welchen Vertrags- und Bereitstellungsformen machen innovative Unternehmen bei der Beschaffung standardisierter und spezifischer Vorprodukte überwiegend Gebrauch?

—= standardisierte Vorprodukte (n=51)*
 ---= produktspezifische Vorprodukte (n=39)**



* n=51, da ein Unternehmen angab, standardisierte Vorprodukte ausschließlich selbst zu fertigen
 ** n=39, da 12 Unternehmen angaben, produktspezifische Vorprodukte ausschließlich selbst zu fertigen, 1 Missing Value

Abb. 65: Koordinationsformen für die Bereitstellung von standardisierten und spezifischen Vorprodukten

Der wertmäßige Anteil spezifischer (standardisierter) Vorprodukte an den gesamten Vorprodukten beträgt im Durchschnitt 41 Prozent (59 Prozent), wobei aber zwischen den einzelnen Unternehmen starke Unterschiede zu verzeichnen sind, die in den hohen Varianzen zum Ausdruck kommen (642 für spezifische und für standardisierte Vorprodukte).

Als Beispiel für standardisierte Vorprodukte wurden vor allem normierte und typisierte Bauteile genannt, z.B. Bleche, Schrauben, Drähte, aber auch konventionelle Personalcomputer, Standardprogramme, standardisierte elektronische Bauteile (z.B. Chips, Mikroprozessoren, Transistoren, Widerstände, Röhren), die auch in zahlreichen anderen Unternehmen und für die Herstellung anderer Produkte Verwendung finden können.

Die Angaben bei den spezifischen Vorprodukten bezogen sich meist auf komplexere und eigens für die Herstellung des innovativen Produkts angefertigte Bauteile wie Gehäuse für das innovative Produkt, spezielle Designs und in speziellen Verfahren gefertigte oder durch spezifische Eigenschaften sich auszeichnende Bauteile (z.B. Sensoren und optoelektronische Geräte mit einer bestimmten Auflösung, Sensibilität und in bestimmter Bauart, elektronische Bauelemente mit bestimmten Eigenschaften bezüglich Widerstandsfähigkeit, Speicherkapazität usw., die wiederum spezielle Verfahren zur Voraussetzung haben, Stoffe und Metalle mit einer bestimmten Festigkeit und Härte). Vielfach wurden diese Vorprodukte von den Lieferanten auf der Grundlage von speziellen Konstruktions- und Schaltplänen sowie Bauzeichnungen der innovativen Unternehmung hergestellt.

Der größere Abstimmungs- und Informationsbedarf für spezifische im Gegensatz zu standardisierten Vorprodukten kommt in den Vertragsstrukturen durch die signifikant höhere Intensität der Vorverhandlungen zum Ausdruck. Auch durch den Umstand, daß für spezifische Vorprodukte auch langfristige Verträge abgeschlossen werden, und anzunehmen ist, daß einer langfristigen Bindung intensivere Informationsaustausche vorausgehen, ist die Intensität der Vorverhandlungen erklärbar.²⁷⁶⁾ Außerdem sind im Zusammenspiel mit länger-

276) Vgl. hierzu auch Schneider Dietram (1988), S. 181 f.

fristigen Verträgen intensivere Preisverhandlungen zu erwarten, weil der Preis für eine längere Periode festgelegt wird.

Was die unterschiedliche Fristigkeit der Lieferverträge anbelangt, so war dieses Ergebnis im Hinblick auf die oben gemachten theoretischen Ausführungen zu erwarten. Um abnehmerspezifische Produkte herzustellen, muß der Lieferant nicht selten spezifische Investitionen vornehmen, die von ihm nur solange wirtschaftlich genutzt werden können, wie eine Belieferung der innovativen Unternehmung möglich ist. Die innovative Unternehmung als alleiniger Abnehmer befindet sich in einer small-numbers-Stellung, die sie opportunistisch ausnutzen könnte. Aber auch der Lieferant befindet sich in einer small-numbers-Stellung, da es für die innovative Unternehmung kurzfristig keinen anderen Lieferanten gibt. Potentielle andere Lieferanten müßten erst eine spezifische Investition tätigen, bevor sie als Lieferant für die innovative Unternehmung in Frage kämen.

Konzentriert man sich auf die small-numbers-Stellung der innovativen Unternehmung und die daraus für den Zulieferer resultierenden Risiken, so besteht für den Zulieferer die Gefahr, daß die innovative Unternehmung versucht, die aufgebaute Quasirente durch opportunistisches Verhalten (Androhung der Bezahlung niedrigerer Preise für spezifische Vorprodukte) abzuschöpfen. Der Lieferant wird daher auf eine längerfristige Festlegung der Preise drängen, was intensivere Vorverhandlungen auslöst. Auch aus dieser Perspektive ist daher erklärbar, warum die Intensität der Vorverhandlungen bei spezifischen höher als bei standardisierten Vorprodukten ist.

Der Grad der schriftlichen Festlegung und die Komplexität der Verträge gestalten sich aber für beide Produktgruppen nahezu gleich. Zum einen ist dies dadurch begründbar, daß innovative Gründer gegenüber umfangreichen Vertragswerken eine eher feindseelige Haltung einnehmen.²⁷⁷⁾ Zum anderen ist dies auch deshalb nicht

277) Dies ist eine Tatsache, welche bei den Gründergesprächen immer wieder festzustellen war. Andererseits konnte auch eine Scheu vor komplizierten und umfangreichen Vertragswerken festgestellt werden, die oft aus einer mangelnden Erfahrung resultiert. Wie sich weiter unten zeigen wird, trifft dies besonders für weniger erfolgreiche Unternehmen zu.

verwunderlich, weil die Entstehungs- und Einführungsphase einer innovativen Unternehmung durch hohe Unsicherheit und Komplexität gekennzeichnet ist. Vor diesem Hintergrund ist eine genaue schriftliche und komplexe Fixierung von Vertragsbestandteilen und die vertragliche Festschreibung von Handlungsweisen in Abhängigkeit zukünftiger Bedingungen (contingent claim contracts²⁷⁸) angesichts beschränkter Rationalität nicht möglich bzw. würde sehr hohe Kosten auslösen.

Die Gleichbewertung von Kooperations- bzw. Rahmenverträgen bezüglich standardisierter und spezifischer Vorprodukte war aus transaktionskostenorientierter Sicht eher überraschend. Man hätte vielmehr erwartet, Kooperations- bzw. Rahmenverträge kämen hauptsächlich bei spezifischen Vorprodukten zur Anwendung. Andererseits steigt für innovative Unternehmen bei dem Abschluß von Kooperationsverträgen die Gefahr, daß innovationsrelevante Informationspotentiale an die Lieferanten transferiert werden, wovor sich innovative Unternehmen schützen wollen. Die relativ hohe Bewertung von Kooperations- und Rahmenverträgen für die Bereitstellung standardisierter Vorprodukte ist dadurch erklärbar, daß damit oftmals sogenannte Abrufverträge assoziiert wurden. In großen Mengen werden standardisierte Vorprodukte bestellt, die je nach Bedarf abgerufen werden. Anstatt vieler spot- oder short-term-Kontrakte²⁷⁹) wird aus Transaktionskostengründen ein Abrufvertrag abgeschlossen²⁸⁰). Außerdem wird durch Abrufverträge eine kontinuierliche Belieferung mit standardisierten Vorprodukten sichergestellt. Auch die Vorteile einer durch den Abschluß von Kooperations-, Rahmen- oder Abrufverträgen beabsichtigten just-in-time Belieferung sind sowohl für standardisierte als auch für spezifische Vorprodukte gleichermaßen wichtig.

Auch hierdurch wird die Gleichbewertung von Kooperations- bzw. Rahmenverträgen für standardisierte und spezifische Vorprodukte erklärbar.

278) Vgl. Williamson (1975), S. 65 - 67.

279) Vgl. hierzu z.B. Williamson (1975), S. 7 f.

280) In diesem Zusammenhang spielen insbesondere Bestellkosten, Anbahnungskosten usw. eine Rolle, weniger dagegen small-numbers-Gründe.

Die Bedeutung von Mietverträgen ist sowohl für die Einbindung standardisierter als auch für die Einbindung spezifischer Vorprodukte eher unbedeutend.

Obgleich für standardisierte Vorprodukte auch Rahmen- und Kooperations- bzw. Abrufverträge abgeschlossen werden, ist schließlich festzuhalten, daß für standardisierte Vorprodukte im Gegensatz zu speziellen Vorprodukten eher fallweise und kurzfristige Verträge abgeschlossen werden. Zwar ist dieses Ergebnis nicht signifikant, jedoch läßt sich auch daraus im Zusammenhang mit den signifikanten Angaben zu langfristigen Lieferverträgen und zur Intensität der Vertragsvorverhandlungen für standardisierte Vorprodukte doch eine klare Tendenz zur eher marktorientierten Ressourceneinbindung feststellen. Bei den spezifischen Vorprodukten liegt dagegen ein höherer vertikaler Integrationsgrad bzw. eine eher hierarchische Ressourceneinbindung vor.

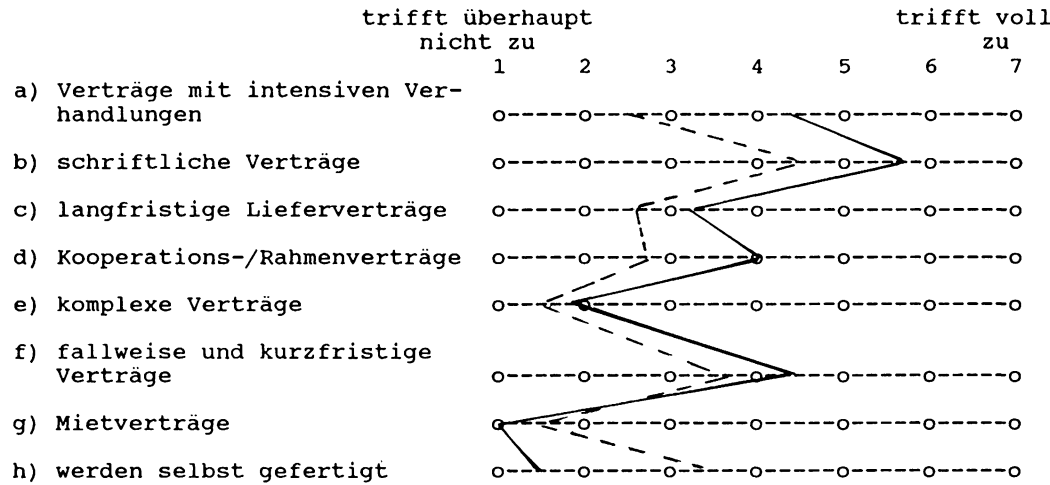
Diese Aussage wird gestützt durch das empirisch eindrucksvolle Ergebnis, wonach spezifische Vorprodukte in weit höherem Ausmaß selbst gefertigt werden ($MW = 3,3$) als standardisierte ($MW = 1,8$); dieses Ergebnis ist hoch signifikant. Schließlich wird diese Aussage auch dadurch bestätigt, daß von 52 Unternehmen nur lediglich eine Unternehmung angab, standardisierte Vorprodukte ausschließlich selbst zu fertigen, während produktspezifische Vorprodukte von immerhin 12 Unternehmen (entsprechen 23 Prozent der untersuchten Unternehmen) ausschließlich selbst gefertigt werden.

Es stellt sich schließlich die Frage, ob im Hinblick auf die Ressourceneinbindungsformen Unterschiede zwischen den sehr erfolgreichen und den weniger erfolgreichen innovativen Unternehmensgründungen bestehen. Wenn bei den Ausführungen zur Gründerperson und in Abschnitt 4.5.1.1. die Bedeutung der Branchenerfahrung und des Marktüberblicks für den Gründungserfolg nachdrücklich betont wurde, so müßte dies auch in der Art der vertraglichen Ressourceneinbindung der untersuchten innovativen Unternehmen zum Tragen kommen.

Abbildung 66 gibt zunächst einen Überblick über die Unterschiede der vertraglichen Einbindung standardisierter Vorprodukte zwischen den sehr erfolgreichen und den weniger erfolgreichen innovativen Unternehmungen.

Von welchen Vertrags-/Bereitstellungsformen machen sehr erfolgreiche (n=16) bzw. weniger erfolgreiche (n=17)* Unternehmen bei der Beschaffung standardisierter Vorprodukte überwiegend Gebrauch?

-----= weniger erfolgreiche U.
 ———= sehr erfolgreiche U.



Signifikanzniveau	Mittelwert	
	weniger erfolgreiche	sehr erfolgreiche
0,016	2,4	4,3
0,051	4,3	5,8
0,044	1,7	3,1
0,111	2,7	4,0
0,128	1,3	1,8
0,646	3,9	4,3
-	1,4	1,0
0,124	2,3	1,4

* = Eines der weniger erfolgreichen Unternehmen produzierte standardisierte Vorprodukte ausschließlich selbst

Abb. 66: Koordinationsformen sehr erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen für die Bereitstellung standardisierter Vorprodukte

Die sehr erfolgreichen Unternehmen machen von einem insgesamt höheren "Vertragsniveau" Gebrauch als die weniger erfolgreichen Unternehmen. Die Bewertungen zur Intensität der Vertragsverhandlungen, zum Grad der Schriftlichkeit und Komplexität, zur Langfristigkeit der Verträge und zum Gebrauch von Kooperations- und Rahmenverträgen sind bei den sehr erfolgreichen Unternehmen in z.T. hochsignifikanter Weise höher ausgeprägt als bei den weniger erfolgreichen.

Zum Großteil kann dieses Ergebnis durch die bereits angedeutete Scheu und Skepsis der innovativen Gründer vor umfangreicheren Vertragswerken erklärt werden, die scheinbar insbesondere bei den weniger erfolgreichen Gründern stärker ausgeprägt ist. Zudem könnte dies ein Hinweis darauf sein, daß gerade weniger erfolgreiche Gründer fehlende Erfahrungen mit Vertragsverhandlungen und -abschlüssen aufweisen. Unterstützung erhält diese Aussage dadurch, daß bei den sehr erfolgreichen Unternehmen immerhin 25 % (4) der Gründer eine kaufmännische Ausbildung vorzuweisen hatten, während es bei den weniger erfolgreichen Unternehmen lediglich 11,1 % (2) waren (vgl. Abschnit III.2.1.).

Während sich bei den fallweisen und kurzfristigen und den Mietverträgen kaum nennenswerte Unterschiede ergaben, werden standardisierte Vorprodukte von den weniger erfolgreichen Unternehmen tendenziell häufiger selbst gefertigt als von den sehr erfolgreichen. Obgleich dieses letzte Ergebnis nicht signifikant ist, so muß im Zusammenhang mit den Angaben zu den ersten fünf Vertragsarten doch festgestellt werden, daß sich eine Art Substitutionsverhältnis zwischen Eigenfertigung und enger vertraglicher Vorprodukteinbindung andeutet: Während die weniger erfolgreichen Unternehmen standardisierte Vorprodukte eher selbst fertigen, lagern sehr erfolgreiche Unternehmen zwar die Produktion standardisierter Vorprodukte häufiger aus, sichern sich aber durch entsprechende Vertragsstrukturen eine enge Anbindung und Zusammenarbeit mit ihren Lieferanten.

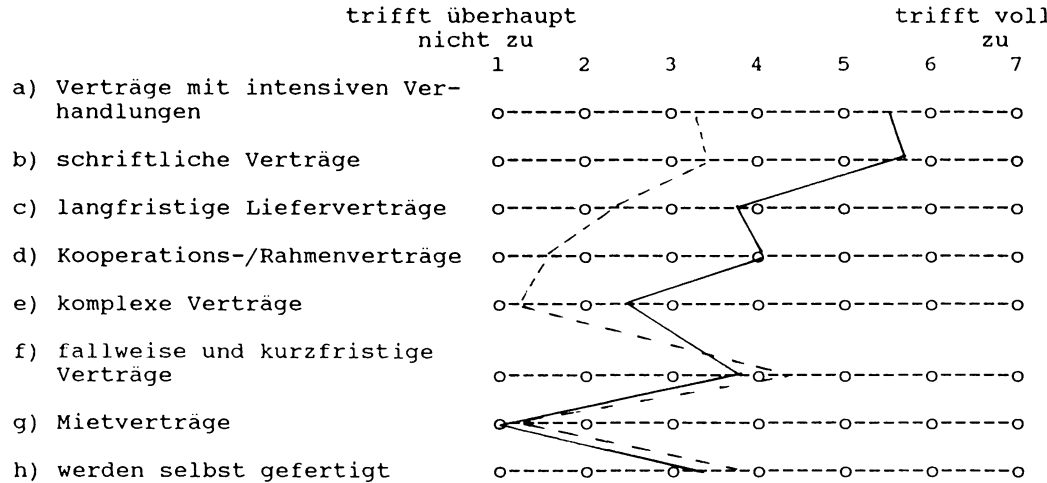
Die höhere Auslagerungsfreundlichkeit einerseits und die gleichzeitig engere vertragliche Anbindung andererseits kann auch als ein Hinweis auf eine bessere Beschaffungsmarktübersicht gerade der sehr erfolgreichen innovativen Unternehmen bzw. deren Gründer in-

terpretiert werden, was wiederum durch die vergleichsweise höhere Branchenerfahrung der sehr erfolgreichen Gründer unterstützt wird.

Wie aus Abbildung 67 hervorgeht, ergeben bezüglich der produktspezifischen Vorprodukte für die Trennung der Vertragsstrukturen von sehr erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen analoge Ergebnisse.

Von welchen Vertrags-/Bereitstellungsformen machen sehr erfolgreiche (n=13)* bzw. weniger erfolgreiche (n=12)** Unternehmen bei der Beschaffung produktspezifischer Vorprodukte überwiegend Gebrauch?

--- = weniger erfolgreiche U.
 — = sehr erfolgreiche U.



Signifikanzniveau	Mittelwerte	
	weniger erfolgreiche	sehr erfolgreiche
0,010	3,1	5,5
0,025	3,2	5,6
0,072	2,2	3,9
0,006	1,5	4,0
0,012	1,1	2,3
0,675	4,3	3,9
-	1,1	1,0
0,550	3,9	3,3

* 3 der 16 sehr erfolgreichen Unternehmen gaben an, produktspezifische Vorprodukte ausschließlich selbst zu fertigen
 ** 6 der 18 weniger erfolgreichen Unternehmen gaben an, produktspezifische Vorprodukte ausschließlich selbst zu fertigen

Abb. 67: Koordinationsformen sehr erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen für die Bereitstellung spezifischer Vorprodukte

Insgesamt sind die Vertragsstrukturen bei den sehr erfolgreichen Unternehmen wiederum durch ein höheres "Vertragsniveau" gekennzeichnet. Die Differenz der Vertragsniveaus fällt bei den Vertragsstrukturen für die spezifischen Vorprodukte noch akzentuierter aus als bei den standardisierten Vorprodukten, da die Differenzen von vier der ersten fünf Vertragsstrukturen ein noch höheres Signifikanzniveau aufweisen als in der Abbildung 67. Die zugrundeliegenden Ursachen gestalten sich in Analogie zu denen, die bei den standardisierten Vorprodukten angeführt wurden.

Während sich bei den fallweisen und kurzfristigen und den Mietverträgen wiederum kaum nennenswerte Unterschiede ergeben, werden spezifische Vorprodukte von den weniger erfolgreichen Unternehmen tendenziell häufiger selbst gefertigt als von den sehr erfolgreichen. Zwar sind die Mittelwerte zum Selbstfertigungsstatement nicht signifikant ($\alpha = 0,550$), allerdings ist zu beachten, daß immerhin sechs der weniger erfolgreichen Unternehmen spezifische Vorprodukte ausschließlich selbst fertigen, während dieser Sachverhalt nur bei zwei der sehr erfolgreichen Unternehmen zu verzeichnen ist.

Das bereits angedeutete Substitutionsverhältnis zwischen Eigenfertigung und enger vertraglicher Vorprodukteinbindung ist auch im Rahmen der Einbindung spezifischer Vorprodukte beachtenswert: während die weniger erfolgreichen Unternehmen spezifische Vorprodukte eher selbst fertigen, lagern sehr erfolgreiche Unternehmen zwar die Produktion spezifischer Vorprodukte häufiger aus, sichern sich aber über entsprechende Vertragsstrukturen eine enge Anbindung und Zusammenarbeit mit den Lieferanten. Die Gründe für dieses effizienzorientierte wirtschaftliche Verhalten sind vor allem wiederum in der besseren Beschaffungsmarktübersicht und der höheren Branchenerfahrung der sehr erfolgreichen Gründer zu sehen.

Abbildung 68 gibt schließlich einen Gesamtüberblick über die Vertragsstrukturen, von denen sehr erfolgreiche und weniger erfolgreiche innovative Unternehmen bei der Beschaffung von Vorprodukten insgesamt Gebrauch machen; die Angaben zu den spezifischen und standardisierten Vorprodukten wurden entsprechend ihrer Anteile zusammengefaßt.

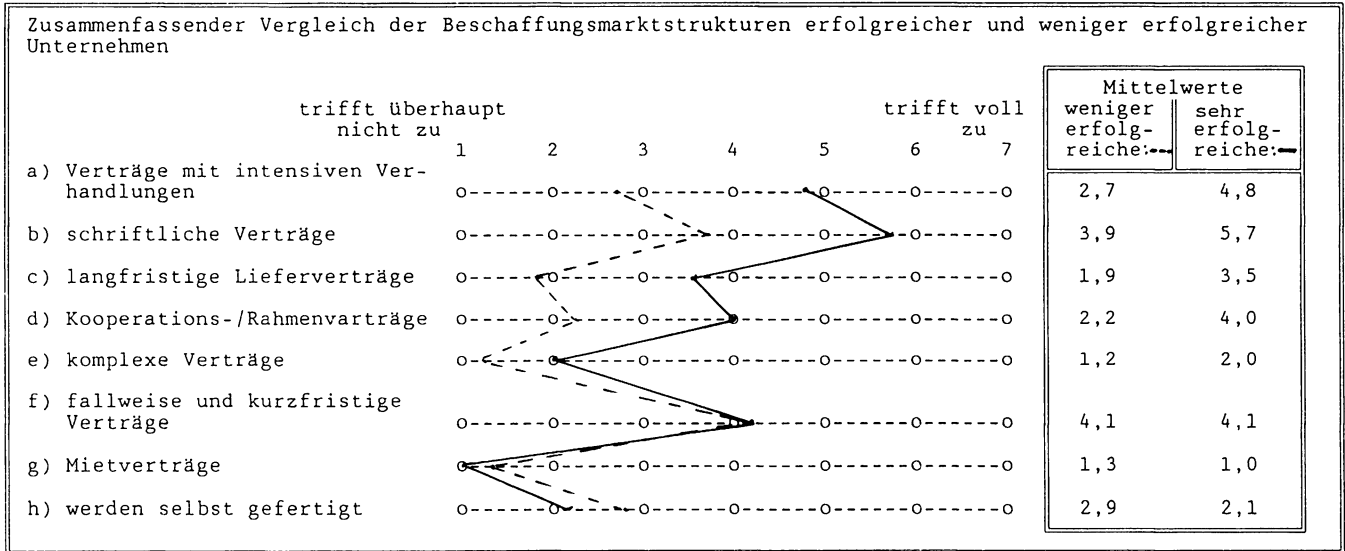


Abb. 68: Gesamtüberblick über die Vertragsstrukturen sehr erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen auf dem Beschaffungsmarkt

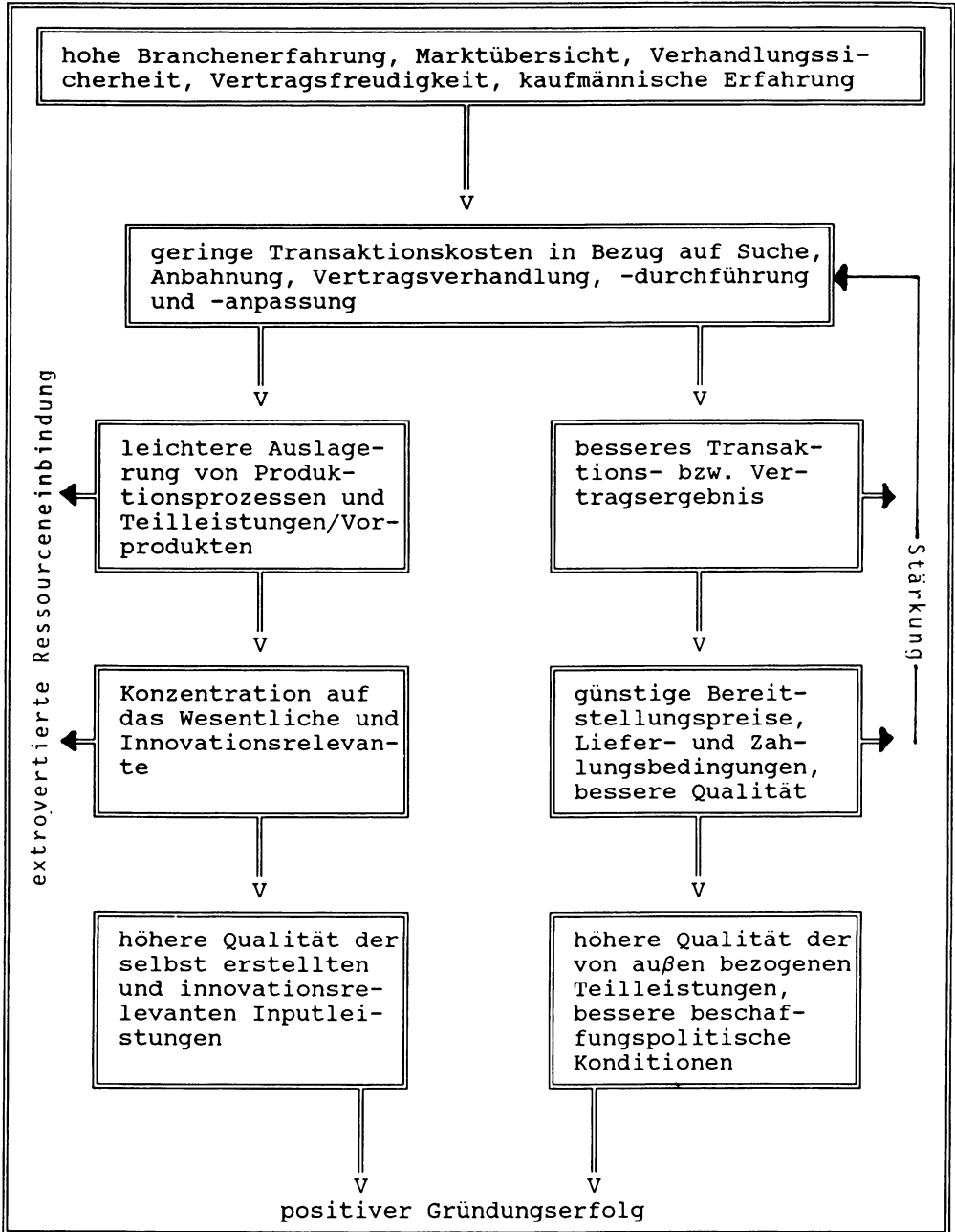
Festzuhalten ist im Gesamtergebnis das insgesamt höhere Vertragsniveau der sehr erfolgreichen gegenüber den weniger erfolgreichen Unternehmen. Die Ursachen dürften in der geringeren Skepsis gegenüber vertraglichen Abmachungen und der besseren kaufmännischen Ausbildung der sehr erfolgreichen Unternehmensgründer liegen. Transaktionskostentheoretisch ist anzumerken, daß mit abnehmender (zunehmender) Vertragsscheu und -skepsis sowie ausgeprägter (mangelnder) Vertragsverhandlungserfahrung von innovativen Unternehmensgründern mit abnehmenden (zunehmenden) Transaktionskosten (z.B. Kommunikationskosten, Einigungskosten, Anpassungskosten) zu rechnen ist. Unter diesen Bedingungen wird auch das eigentliche Vertragsergebnis für den innovativen Gründer eher einen vorteilhaften (nachteiligen) Charakter annehmen.

Im Hinblick auf den Erfolg einer neugegründeten innovativen Unternehmung ist andererseits auf die transaktionskostentheoretische Bedeutung von Branchenerfahrung und Marktübersicht hinzuweisen. Je ausgeprägter (mangelhafter) diese Eigenschaften bei innovativen Gründern vorhanden sind, desto weniger (mehr) Transaktionskosten müssen sie für die Suche nach Lieferanten und die Anbahnung von Vertragsbeziehungen investieren. Je höher aber die hierfür zu veranschlagenden Transaktionskosten sind, desto eher werden auslagefähige, d.h. ökonomisch sinnvollerweise fremdzubeziehende bzw. über den Markt zu beziehende Vorprodukte, in die Unternehmung verlegt, was insbesondere bei den weniger erfolgreichen Unternehmen der Fall war.²⁸¹⁾ Bei den weniger erfolgreichen Unternehmen scheinen damit prohibitiv hohe Transaktionskosten eine Auslagerung von Produktionsprozessen bzw. einen Fremdbezug von Vorprodukten zu verhindern²⁸²⁾.

281) Daß hierdurch zusätzlich insbesondere Produktionskapazitäten aufgebaut werden müssen, die potentielle Auslastungsrisiken auslösen können, liegt auf der Hand.

282) In Analogie hierzu weist Schneider darauf hin, daß Informationsdefizite über marktliche Gegebenheiten (z.B. Fremdbezugsmöglichkeiten) von Wirtschaftssubjekten im Extremfall zum Selbstversorgertum führen müssen und damit Wohlstandsverluste ausgelöst werden können; vgl. Schneider Dietram (1988), S. 7 f.

In Abbildung 69 sind diese Zusammenhänge überblicksweise dargestellt:



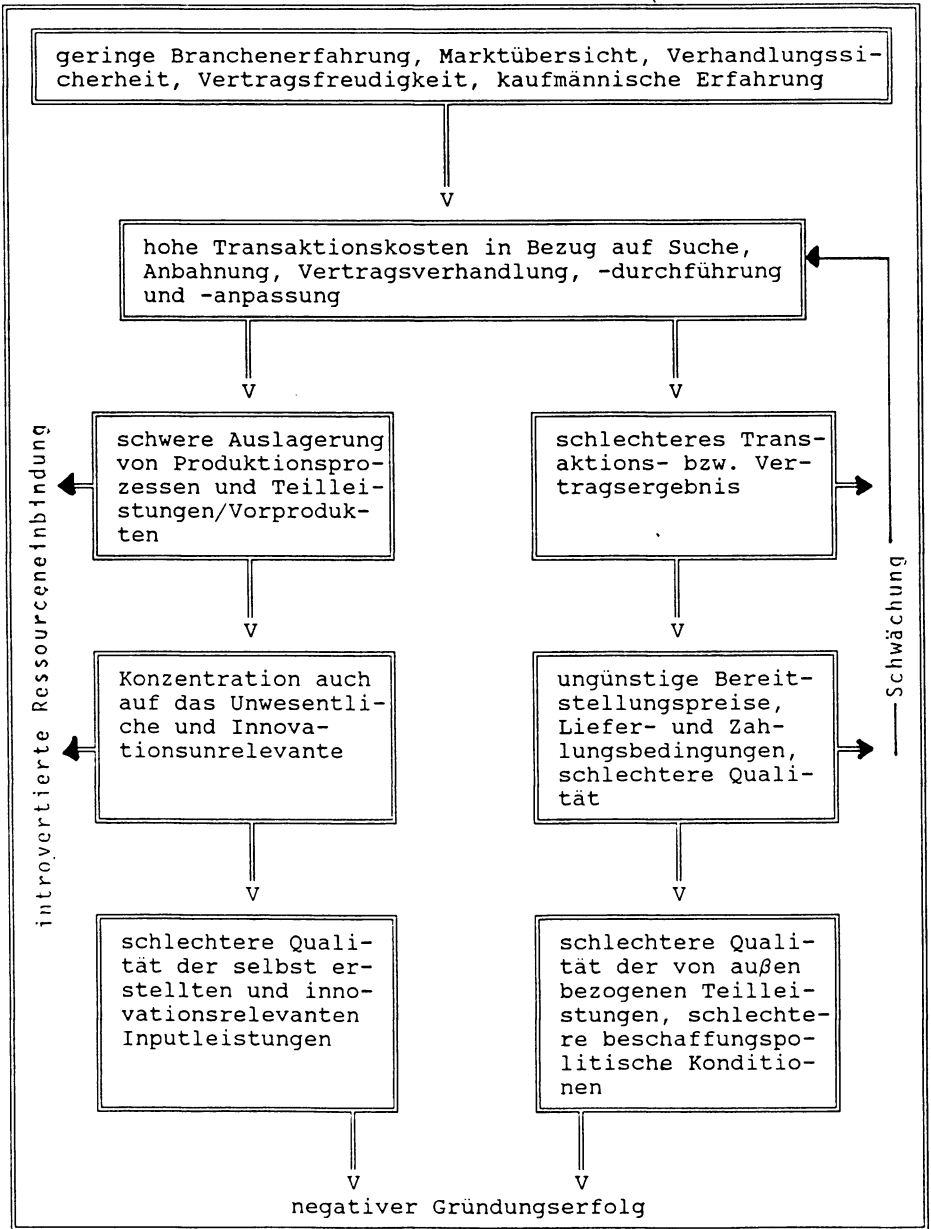


Abb. 69: Einflüsse introvertierter und extrovertierter Ressourceneinbindung auf den Gründungserfolg innovativer Unternehmen

Abbildung 70 stellt die Unterschiede der beiden grundsätzlichen Vorgehensweisen der sehr erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen nochmals gegenüber:

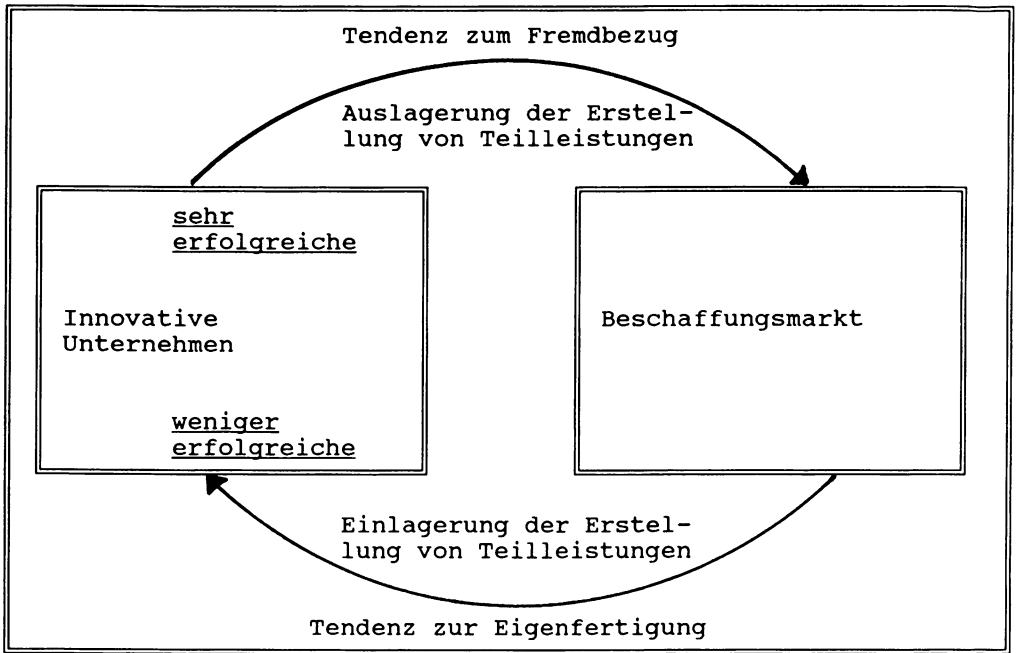


Abb. 70: Ressourcen-Einbindungsstrategien sehr erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmensgründungen

Die Ressourceneinbindung der sehr erfolgreichen Unternehmen findet unter dem Motto statt

"Produziere nur das selbst, was unbedingt nötig ist;
 beziehe von außen, was möglich ist"
 (extrovertierte Ressourceneinbindung)

Die Ressourceneinbindung der weniger erfolgreichen Unternehmen findet unter dem Motto statt

"Produziere selbst, was möglich ist;
 beziehe von außen nur, was unbedingt nötig ist"
 (introvertierte Ressourceneinbindung)

Bei den weniger erfolgreichen Unternehmen ist damit stets die Gefahr gegeben, daß eine Konzentration unternehmensinterner Kapazi-

täten auch auf innovationsunwichtige und auf für die Realisierung von Innovationen unwesentliche Faktoren erfolgt.

Hierdurch wird die meist schon im vorhinein sehr begrenzte Kapazität innovativer Unternehmensgründer noch weiter beansprucht. Eine Fehlallokation innovativer unternehmerischer Kapazitäten kann die Folge sein. So ist mit einer zunehmenden Inanspruchnahme interner unternehmerischer Kapazitäten durch die Eigenfertigung von eher standardisierten - und damit weniger innovationsrelevanten Teilleistungen - vor allem auch mit einer Blockierung von Kapazitäten und Freiräumen für die Entwicklung und Realisierung innovativer unternehmerischer Aktivitäten zu rechnen. Damit ist stets die Gefahr verbunden, daß die innovative Unternehmung, deren Gründung ursprünglich eine innovative Idee zugrunde lag, Fort- und Weiterentwicklungen an den bereits bestehenden Produkten einschränken muß, Produktneuentwicklungen hinauszögert²⁸³⁾ oder völlig unterläßt und schließlich zu einem einfachen Massenproduktionsunternehmen mit Standardangebot degeneriert. Gleichzeitig nimmt der Bekanntheitsgrad und der Informationsstand (z.B. im Hinblick auf Qualität und Preis-Leistungsverhältnis) anderer Wirtschaftssubjekte über das (ursprünglich) innovative Produkt zu. Eine durch innovative Produkte aufgebaute, temporär monopolartige Stellung, die preis-opportunistisches Ausnutzen von small-numbers-Positionen und first-mover-advantages erlaubt, mündet hierdurch zwangsläufig in eine Entwicklung, die mit zunehmender Konkurrenz und Konkurrenzprodukten verbunden ist. Die Bandbreite für strategisches Preisverhalten findigen Unternehmertums im dynamischen Wettbewerb wird verringert.

Im Gegensatz zu dem Koordinationsverhalten der weniger erfolgreichen Unternehmensgründer delegieren die sehr erfolgreichen innovativen Unternehmensgründer die Erstellung von Teilleistungen möglichst an den Markt. Hierdurch wird ein Freiraum für unternehmerische Kapazitäten geschaffen, um sich auf die besonders innova-

283) Möglicherweise läßt sich vor diesem Hintergrund auch erklären, warum die weniger erfolgreichen Unternehmen ihre Produkte ohne Weiterentwicklungen (zwangsläufig) für länger am Markt placierbar halten als die sehr erfolgreichen Unternehmen und für die Notwendigkeit von Weiterentwicklungen offensichtlich weniger Sensibilität aufweisen; vgl. hierzu auch Kap. III./3.3., S. 140 - 143.

tionsrelevanten Teilleistungen, auf Fort- und Weiterentwicklung an bestehenden Produkten und vor allem auf innovative Neuproduktentwicklungen zu konzentrieren. Durch den anhaltend innovativen Charakter der Unternehmung und ihrer Outputs können die Absatzleistungen der Unternehmung einer zu starken Konkurrenzsituation und Preisnivellierung entzogen bleiben. Der Preis als Knappheitsindikator stellt in solchen Fällen immer weniger eine zuverlässige Informationsquelle dar. Vergleichsweise hohe Transaktionskostenpegel "vernebeln" in solchen Situationen die "wirklichen" Preise.²⁸⁴⁾ Damit werden gute Voraussetzungen dafür geschaffen, daß der innovative Charakter der Unternehmung und ihrer Outputs aufrechterhalten werden kann und small-numbers-Positionen und first-mover-advantages weiterhin preisopportunistisch ausgenutzt werden können.²⁸⁵⁾

284) Vgl. hierzu auch Schneider Dietram (1988), S. 221 - 226.

285) Natürlich steht aus transaktionskostentheoretischer Sicht eine möglichst transaktionskostengünstige Ausgestaltung von Tauschbeziehungen im Mittelpunkt des Interesses; allerdings muß die Erhaltung eines gewissen Neuigkeitscharakters von unternehmerischen Aktivitäten, der zwangsläufig zu höheren Transaktionskostenpegeln führt, stets als notwendige Strategie erfolgreichen Unternehmertums im dynamischen Wettbewerb erhalten bleiben, möchte man mehr als die Rente eines Ökonomisierers abschöpfen.

4.5.1.3. Einbindung des Personals

Neben der Einbindung von materiellen Ressourcen muß auch der Einbindung von personellen Ressourcen im Hinblick auf den Erfolg einer innovativen Unternehmensgründung hohe Bedeutung zugeordnet werden. Denn die eingebundenen Mitarbeiter stellen neben den innovativen Gründern die Inhaber innovationsrelevanter Wissenspotentiale dar und bestimmen durch ihre Arbeitsleistung gleichzeitig die Qualität der Innovationen sowie die Kosten der Abwicklung der Ideenverwirklichung. Auch hinsichtlich des begründeten "ökonomischen" Interesses innovativer Gründer, innovationsrelevante Informationen nicht an andere Unternehmen zu verlieren und möglichst eng an die Unternehmen zu binden, ist die vertragliche Einbindung des Personals eine wichtige organisatorische Aufgabenstellung.

Eine Trennung in standardisierte und spezifische Faktoren, wie sie für die materiellen Ressourcen gemacht wurde, ist auch für Qualifikationen von Mitarbeitern möglich.²⁸⁶⁾ Für die Trennung von standardisierten und spezifischen Qualifikationsstrukturen lassen sich grundsätzlich die gleichen Unterscheidungskriterien heranziehen wie für die Unterscheidung zwischen standardisierten und spezifischen Teilleistungen.

Während Inhaber standardisierter Qualifikationen eine hohe Transferierbarkeit zwischen einzelnen Unternehmen aufweisen, besitzen die Inhaber spezifischer Qualifikationsstrukturen durch ihre unternehmensspezifische Ausrichtung nur eine geringe interorganisatorische Fungibilität.²⁸⁷⁾ Durch den kontinuierlichen Erwerb betriebsspezifischer Qualifikationen (z.B. durch learning by doing bzw. learning on the job), Informationen und Verhaltensweisen sind sie besonders für eine innovative Unternehmung nur schwer substituierbar.²⁸⁸⁾ Andererseits können Inhaber spezifischer Qualifika-

286) Vgl. hierzu z.B. Williamson, Wachter u. Harris (1975); Becker (1985).

287) Vgl. z.B. Williamson, Wachter u. Harris (1975); Williamson (1986), S. 273; und die dort jeweils angegebenen Literaturhinweise.

288) Allerdings ist zu beachten, daß der Aufbau betriebsspezifischer Qualifikationen nicht nur in einer Unternehmung vollzogen sein muß; ein Arbeitnehmer kann sich auch durch Fortbildungsmaßnahmen usw. auf ein sehr enges Arbeitsmarktsegment festgelegt haben.

tionen ihr angesammeltes Wissen in anderen Unternehmen oft nur in geringerem Umfang oder gar nicht einsetzen, so daß sie bei einem Unternehmenswechsel einen erheblichen Teil ihrer im Verbund mit der ursprünglichen Unternehmung aufgebauten Quasirente opfern müßten.

Da mit zunehmender Unternehmensspezifität die Marktfähigkeit sinkt, steigt sowohl aus Arbeitnehmer- als auch aus Arbeitgebersicht das Interesse einer engeren Anbindung an die Unternehmung.

In Abbildung 71 sind die Vertragsstrukturen dargestellt, von denen die befragten innovativen Unternehmen bei der Einbindung standardisierter Qualifikationen einerseits und spezifischer Qualifikationen andererseits Gebrauch machen.

Von welchen Vertragsformen machen die innovativen Unternehmen bei der Beschäftigung von Mitarbeitern mit eher standardisierten und eher spezifischen Qualifikationen Gebrauch?

—= standardisierte Qualifikationen (n=49)
 ---= spezifische Qualifikationen (n=49)

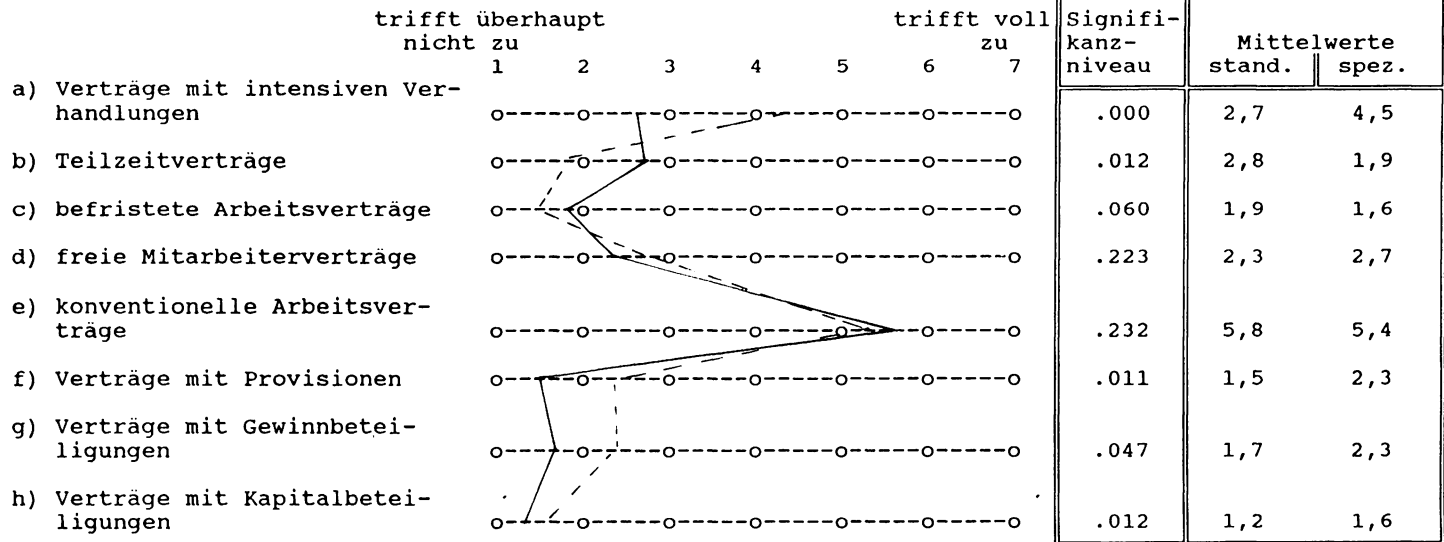


Abb. 71: Vertragsformen für die Anstellung standardisiert und spezifisch qualifizierten Personals

Als Beispiele für standardisierte Qualifikationen wurden insbesondere Mitarbeiter im Produktions- und einfachen und mittleren Verwaltungsbereich sowie Hilfskräfte aller Art genannt. Auch Fachkräfte mit konventioneller akademischer Ausbildung (insbesondere graduierte Ingenieure und Betriebswirte) wurden in diese Kategorie eingereiht.

Bei spezifischen Qualifikationen handelte es sich überwiegend um Entwicklungs- (z.B. Entwicklungsingenieure) und Vertriebspersonal mit hohem Erfahrungspotential sowie Mitarbeiter in der Geschäftsleitung; außerdem wurden hier Facharbeiter und akademisches Personal genannt, die bereits während eines Praktikums (oft in Verbindung mit der Anfertigung einer Diplom- oder sonstigen Facharbeit über ein betriebsspezifisches Problem) dort Beschäftigung fanden. Bereits hieraus läßt sich deutlich ableiten, daß der Erwerb betriebsspezifischer Qualifikationen in enger Verbindung mit first-mover-advantages gesehen werden muß.

In Analogie zu den Vorprodukten kommt auch im Rahmen der Qualifikationsstrukturen der für spezifisches Personal vergleichsweise höhere Informationsaustausch (aufgrund von Bewertungs- und Abschätzungsproblemen in Bezug auf die Qualifikation und den zukünftigen Arbeitsplatz) durch die unterschiedliche Bewertung der Vorverhandlungsintensität zum Ausdruck. Das Ergebnis ist bei den Qualifikationsstrukturen noch trennschärfer als dies bei den Vorprodukten der Fall war, obwohl die Transaktionspartner z.B. über Praktikum, Diplomarbeit und Ausbildung oftmals im vorhinein die Möglichkeit hatten, sich gegenseitig abzutasten und kennenzulernen.

Obgleich die Mittelwerte zu den Statements "Teilzeitverträge" und "befristete Arbeitsverträge" eher geringe Werte annehmen, so läßt sich aus ihrer hohen Trennschärfe ($\alpha = 0,012$ bzw. $\alpha = 0,060$) bezüglich der Qualifikationsstrukturen dennoch ablesen, daß die unternehmensinterne Anbindung bei spezifischen Qualifikationen höher ausgeprägt ist als bei standardisierten Qualifikationen.²⁸⁹⁾

289) Hierdurch ließen sich Verküpfungen zu segmentationstheoretischen Untersuchungen herstellen. Zu einer transaktionskostentheoretischen Erklärung der Segmentierung von internen Arbeitsmärkten vgl. z.B. Becker (1985).

Außerdem werden freie Mitarbeiterverträge tendenziell eher bei der Einbindung spezifischer Qualifikationsstrukturen vereinbart (allerdings ist dieses Ergebnis nicht signifikant). Bei den Arbeitsleistungen, die über freie Mitarbeiterverträge abgewickelt wurden, handelte es sich meist um die Vergabe komplexerer, spezifischer und gleichzeitig sowohl zeitlich als auch sachlich abgrenzbarer Aufträge und Aktivitätsbündel.

Von konventionellen Arbeitsverträgen wird sowohl für Personal mit spezifischen als auch mit standardisierten Qualifikationen am häufigsten Gebrauch gemacht. Allerdings werden die konventionellen Arbeitsverträge zwar nicht oft, aber wenn, dann besonders für spezifische Qualifikationsstrukturen und in besonderer Weise erweitert. Es handelt sich dabei um die vertragliche Festlegung von Anreizen, die sich in Form von Provisionen, Gewinn- und Kapitalbeteiligungen konkretisieren. Die hohe Trennschärfe dieser Anreizmechanismen in Bezug auf die einzelnen Qualifikationsstrukturen ($\alpha = 0,01$, $\alpha = 0,05$ bzw. $\alpha = 0,01$) ist nicht nur ein Indikator für die stärkere Einbindung von Mitarbeitern mit betriebsspezifischen Qualifikationen. Da sich die Leistung der Inhaber von betriebsspezifischen Qualifikationen oft nicht oder nur sehr schwer überwachen läßt und somit potentiell shirking-Probleme und opportunistisches Verhalten ausgelöst werden, wird über solche Anreize versucht, das Verhalten der Mitarbeiter zu disziplinieren. Andererseits ist aber gerade hinsichtlich innovativer Unternehmen deutlich hervorzuheben, daß die Anreize für unternehmenszielorientiertes Verhalten nicht so sehr über monetäre Beteiligungen, sondern vielmehr über die Identifizierung der Mitarbeiter mit ihren eigenen oder den Ideen der Gründer herbeigeführt werden kann.

Ein weiterer Erklärungsansatz für die insgesamt erkennbare engere Einbindung spezifischer Qualifikationsstrukturen kann darin gesehen werden, daß sie über spezifische innovationsrelevante Informationen verfügen. Ein Austritt aus der innovativen Unternehmung und ein hierdurch möglicherweise ausgelöster Wissenstransfer an Konkurrenzunternehmen soll durch den Aufbau von Anreizmechanismen verhindert werden. Andererseits kann versucht werden, durch entsprechende Klauseln in Arbeitsverträgen Informationstransfers zu

verhindern, sofern solche Vertragsklauseln überhaupt als wirksam eingestuft werden können.

Wie bereits angedeutet, besteht aber auch auf der Seite des betriebsspezifisch ausgebildeten Arbeitnehmers ein Interesse an einer engen und langfristigen Arbeitsbeziehung. Hat ein Mitarbeiter in den Erwerb betriebsspezifischer Qualifikationen investiert, ist er damit zwangsläufig auf eine dauerhafte Vertragsbeziehung mit der innovativen Unternehmung angewiesen, weil seine Qualifikationen in anderen Unternehmen unter Umständen entweder gar nicht oder nur weniger wertvoll bzw. verwendbar sind, first-mover-advantages gefährdet würden oder in einer anderen Unternehmung erst aufgebaut werden müßten. Schließlich kann durch eine engere und auf Dauer angelegte vertragliche Verbindung auch das Risiko verringert werden, aufgebaute Quasirenten durch opportunistisches Verhalten der Transaktionspartner zu gefährden.

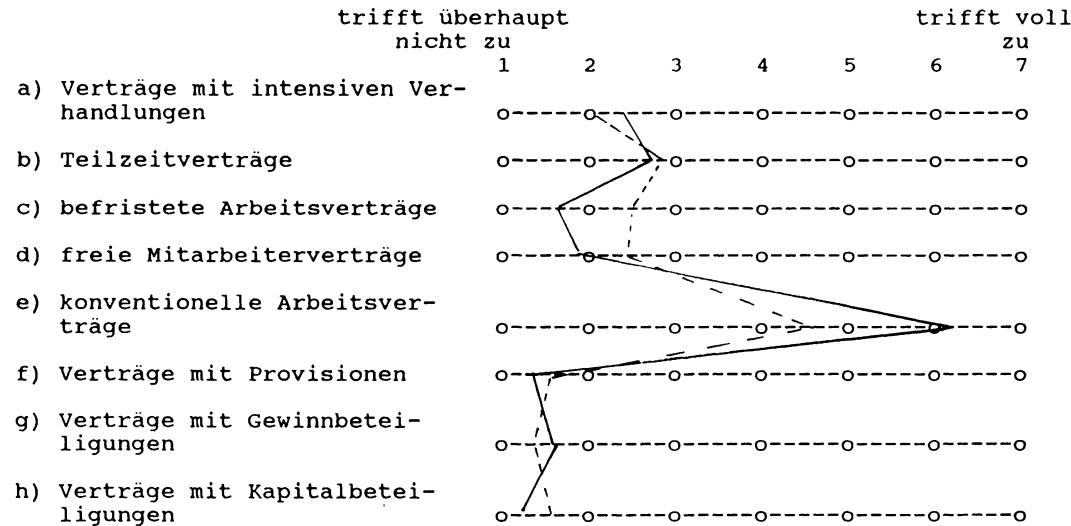
Die Vermutung, wonach mit zunehmendem Alter oder zunehmender Personalstärke der innovativen Unternehmung eine um so stärkere Segmentation des internen Arbeitsmarktes einhergehe, konnte anhand der Vertragsstrukturen nicht unterstützt werden.

Auch die Unterschiede der vertraglichen Einbindung des Personals im Hinblick auf sehr erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen waren eher gering. In den Abbildungen 72 und 73 werden die jeweiligen Vertragsstrukturen für die Einbindung standardisiert und spezifisch qualifizierten Personals für die sehr erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen dargestellt.

Von welchen Vertragsformen machen erfolgreiche bzw. weniger erfolgreiche Unternehmen bei der Beschaffung standardisierter Qualifikationen Gebrauch?

--- = weniger erfolgreiche U.

— = sehr erfolgreiche U.



Signifikanzniveau	Mittelwert	
	sehr erfolgreiche	weniger erfolgreiche
0,716	2,2	2,0
0,757	2,7	2,9
0,131	1,6	2,6
0,558	1,9	2,3
0,138	6,1	4,8
0,661	1,3	1,4
0,734	1,6	1,4
0,437	1,1	1,4

Abb. 72: Vertragsformen sehr erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen für die Anstellung standardisiert qualifizierten Personals

Von welchen Vertragsformen machen erfolgreiche bzw. weniger erfolgreiche Unternehmen bei der Beschaffung spezifischer Qualifikationen Gebrauch?

--- = weniger erfolgreiche U.

— = sehr erfolgreiche U.

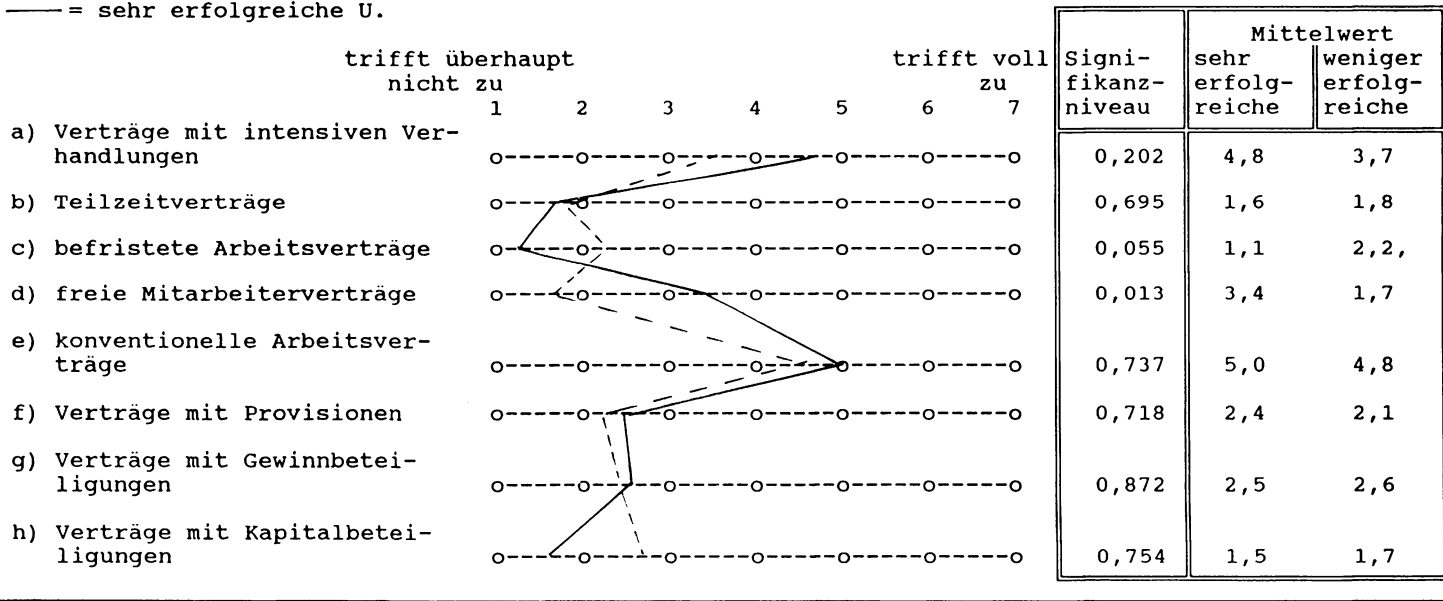


Abb. 73: Vertragsformen sehr erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen für die Anstellung spezifisch qualifizierten Personals

Da im Bereich standardisierter Qualifikationen nur bei den befristeten und den konventionellen Arbeitsverträgen, und selbst bei diesen Verträgen nur äußerst geringe Unterschiede zu verzeichnen sind, die bei weitem keine signifikanten Aussagen zulassen, soll an dieser Stelle eine Interpretation unterbleiben.

Ähnlich wenig ergiebig gestaltet sich das Ergebnis bei den spezifischen Qualifikationen. Zwar werden von den sehr erfolgreichen Unternehmen mit den Inhabern von spezifischen Qualifikationen tendenziell vergleichsweise intensivere Verhandlungen geführt (nicht signifikant) und signifikant weniger befristete Arbeitsverhältnisse abgeschlossen, was auf eine engere Einbindung spezifischer Qualifikationen schließen lassen würde; allerdings wird dieses Ergebnis bei den vertraglichen Anreizen nicht zusätzlich bestätigt.

Die signifikant höhere Inanspruchnahme freier Mitarbeiterverträge könnte als Hinweis darauf interpretiert werden, daß gerade die sehr erfolgreichen Gründer eher in der Lage sind, bündelungsfähige Arbeitssegmente zu definieren, die sich leichter auslagern lassen. Andererseits legen es ihr besserer Marktüberblick und ihre höhere Branchenerfahrung nahe, daß es ihnen zu vergleichsweise geringeren Transaktionskosten möglich ist, für die Übernahme bündelungsfähiger Arbeitsaufgaben mit entsprechend qualifizierten externen Transaktionspartnern eine Arbeitsvertragsbeziehung einzugehen. Die Analogie zur extrovertierten Ressourceneinbindung der sehr erfolgreichen Unternehmen wird hier offensichtlich.

4.5.2. Organisation der Absatzmarktbeziehungen

Neben dem Beschaffungsmarkt ist eine innovative Unternehmung über den Absatzmarkt mit externen Akteuren verbunden. Für die folgende Darstellung nimmt die innovative Unternehmung die Stellung eines Lieferanten ein. Da der Organisation des Vertriebs einer innovativen Unternehmung für die erstmalige Knüpfung und weitere Fortführung von Kontakten zu den Kunden und Abnehmern entscheidende Bedeutung zukommt, bildet die Analyse der Vertriebsorganisation zunächst den Ausgangspunkt dieses Abschnitts.

4.5.2.1. Organisation des Vertriebs

Eine effiziente beschaffungsmarktseitige Einbindung materieller und personeller Ressourcen ist nutzlos, wenn eine innovative Gründungsunternehmung organisatorische Schwächen auf der Absatzmarktseite aufweist und Absatzbeziehungen nicht stabilisieren kann. Eine effiziente Vertriebsorganisation hat in dieser Hinsicht die Aufgabe, Absatzbeziehungen erstmals anzubahnen, aufrechtzuerhalten und die Diffusion der innovativen Ideen zu unterstützen. Andererseits verlangt gerade das für innovative und technologieorientierte Unternehmen charakteristisch hohe Investitionsvolumen²⁹⁰⁾ danach, die hierdurch ausgelösten finanziellen Anspannungen durch verstärkte Vertriebsanstrengungen und entsprechende Umsätze zu kompensieren. Vor diesem Hintergrund wird die Organisation des Vertriebs zum Einflußfaktor des Gründungserfolgs innovativer Unternehmen.

Da junge, kleine und innovative Unternehmen darüber hinaus eine starke Gründerorientierung aufweisen²⁹¹⁾, ist anzunehmen, daß sowohl die Vertriebsstruktur innovativer Unternehmen als auch der Erfolg der Gründung von der Einbindung der Gründerperson bzw. des Gründerteams in die Vertriebsorganisation stark beeinflußt werden.

290) Vgl. hierzu z.B. Hunsdiek (1987), S. 32 - 37 und S. 108 - 119.

291) Vgl. z.B. Miles u. Randolph (1980), S. 72 f.; Pennings (1980), S. 135.

Abbildung 74 gibt einen Überblick über die Organisation des Vertriebs bei den untersuchten innovativen Unternehmen.

Vertriebsorganisation	Häufigkeiten (mit Mehrfachnennungen)	
	absolut	prozentual (von n=52)
Gründerrepräsentanz	32	61,5 %
interne Vertriebsmitarbeiter	16	30,8 %
externe Vertriebspartner (z.B. Handelsvertreter)	28	53,8 %
Original Equipment Manufacturing	12	23,1 %
sonstige (z.B. Vertrieb über Freunde)	7	13,5 %
unterstützende Vertriebswege:		
Fachzeitschriften	7	13,5 %
Messen und Kongresse	6	11,5 %

Abb. 74: Vertriebsorganisation innovativer Unternehmensgründungen

Die starke Gründerorientierung wird auch bei der Organisation des Vertriebs deutlich. Bereits am zweithäufigsten werden aber externe Vertriebspartner in den Vertrieb eingeschaltet, während internes Vertriebspersonal lediglich an dritter Stelle liegt; auch das extern orientierte OEM²⁹²⁾ ist relativ häufig vertreten. Vertriebsunterstützende Werbemaßnahmen über Fachzeitschriften und Messen usw. nehmen ebenso wie die sonstigen Vertriebskanäle einen eher geringen Stellenwert ein.

Die hohe Produktkomplexität, der z.T. hohe Produktwert sowie der besondere Sachverstand und die möglicherweise bessere Produktpräsentierung durch die Gründer dürften ausschlaggebend für die hohe

292) Dabei handelt es sich um eine externe Vertriebsform, bei der eine (Groß-) Unternehmung im Auftrag der innovativen Unternehmung den Vertrieb der Produkte übernimmt. Aus der Produktbezeichnung geht dabei stets die innovative Unternehmung hervor.

Gründerorientierung des Vertriebs sein. Hierdurch werden aber gleichzeitig unternehmerische Kapazitäten gebunden. Für eher gängige oder weniger innovative Produkte, für Produkte mit eher geringerem Wert und für "unwichtigere Abnehmer" wird meist internes Personal herangezogen. Die Frage, ob eine eigene Vertriebsabteilung aufgebaut wird, ist ferner u.a. eine Frage der Größe der innovativen Unternehmung.

Die Einschaltung von externen Vertriebskanälen (Vertriebspartner, Handelsvertreter, OEM) beruht auf ihrer besseren Marktübersicht und Vertriebserfahrung sowie der intensiveren Wahrnehmung von Marktüberbrückungsfunktionen. Insbesondere auch zur Betreuung ausländischer Abnehmergruppen werden externe Vertriebspartner herangezogen.

So einsichtig die hohe Gründerorientierung der Vertriebsorganisation auch sein mag, eine allzu dominierende Stellung des Gründers im Vertrieb wirkt sich angesichts der begrenzten und stets angespannten Kapazitäten innovativer Unternehmensgründer eher ungünstig für den Unternehmenserfolg aus. So sind von 9 Unternehmen, bei denen ausschließlich der Gründer die Vertriebsfunktion übernahm, immerhin 5 der weniger erfolgreichen und 3 der sogenannten mittleren Unternehmensgruppe zuzuordnen, während nur eine Unternehmung den sehr erfolgreichen Unternehmen zugeordnet werden kann. Selbst wenn der Gründer als alleiniger Vertriebsorganisator zusätzlich sogenannte absatzunterstützende Vertriebswege (Fachzeitschriften, Messen, Kongresse) hinzuzieht, fällt das Ergebnis nicht besser aus: von 15 Unternehmen, die ausschließlich einen gründerorientierten und durch absatzunterstützende Vertriebswege organisierten Vertrieb unterhielten, sind 9 Unternehmen weniger erfolgreich (entspricht immerhin 50 % der insgesamt weniger erfolgreichen Unternehmen), 5 der mittleren Unternehmensgruppe und wieder nur eine Unternehmung den sehr erfolgreichen Unternehmen zuzuordnen.

Umgekehrt stellt sich das Verhältnis bei der Hinzunahme von externen Vertriebspartnern dar. Von den 28 Fällen, in denen die Vertriebsorganisation auch auf externe Vertriebspartner zurückgreifen konnte, waren immerhin 13 sehr erfolgreiche Unternehmen (ent-

spricht 81 % der sehr erfolgreichen Unternehmen)²⁹³⁾, 9 mittlere und lediglich 6 weniger erfolgreiche Unternehmen (entspricht 33 % der weniger erfolgreichen Unternehmen).

Die gesamte Vertriebsorganisation kann in insgesamt 4 Gruppen unterteilt werden:

1. Gruppe: Vertriebsorganisation, die sich nur aus absatzunterstützenden Vertriebswegen zusammensetzt (Fachzeitschriften, Messen, Kongresse)
2. Gruppe: Vertriebsorganisation, die sich nur aus unternehmensinternen Personal zusammensetzt (Gründer und interne Vertriebsmitarbeiter)
3. Gruppe: Vertriebsorganisation, die sich nur aus unternehmensexternen Einheiten zusammensetzt (externe Vertriebspartner und OEM-Unternehmen)
4. Gruppe: Vertriebsorganisationen, die sowohl aus Elementen aus Gruppe 2 als auch aus Elementen der Gruppe 3 bestehen.

Wie die einzelnen Vertriebsgruppen hinsichtlich des Gründungserfolgs einzustufen sind, verdeutlicht Abbildung 75.

Gruppennummer	Anzahl der sehr erfolgreichen Unternehmen	Anzahl der weniger erfolgreichen Unternehmen
1	0	3
2	3	8
3	5	0
4	8	7
Summe	16	18

Abb. 75: Vertriebsorganisation und Gründungserfolg

²⁹³⁾ Diese 13 Unternehmen entsprechen in Abbildung 75 den sehr erfolgreichen Unternehmen, die sich aus einer Zusammenfassung der Gruppen 3 und 4 ergeben.

In Verbindung mit den bisherigen Ausführungen zur Vertriebsorganisation und durch die in Abbildung 75 dargestellten Ergebnisse wird die Relevanz der Einbindung externer Vertriebskanäle für den Gründungserfolg nochmals bekräftigt.

Transaktionskostentheoretisch lassen sich diese Ergebnisse dahingehend interpretieren, daß externe Vertriebspartner und (Groß-) Unternehmen, welche die innovativen Produkte in ihr Sortiment aufnehmen (OEM), über eine bessere Marktübersicht und Vertriebserfahrungen verfügen sowie die Marktüberbrückungsfunktion leichter wahrnehmen können als die innovativen Unternehmen mit ihren eher begrenzten Kapazitäten. Zudem können externe Vertriebspartner dazu beitragen, mangelnde Vertriebserfahrung der innovativen Gründer zu kompensieren.

Die Inanspruchnahme derartiger Vertriebswege eröffnet kleineren, jungen und innovativen Unternehmen überdies eine transaktionskostengünstige Möglichkeit, bereits bestehende Vertriebswege zu nutzen und zusätzliche Abnehmergruppen und Vertriebsgebiete transaktionskostengünstig zu erschließen und abzudecken.²⁹⁴⁾

Wie beim Beschaffungsmarkt, bei dem eine extrovertierte Ressourceneinbindung und damit eine extern bzw. auslagerungsorientierte Tendenz als funktional und eine introvertierte Ressourceneinbindung und damit eine intern bzw. einlagerungsorientierte Tendenz als dysfunktional im Hinblick auf den Gründungserfolg identifiziert wurden, so gilt auch für den Absatzmarkt: eine auf externe Vertriebspartner aufbauende Vertriebsorganisation fördert den Gründungserfolg einer innovativen Unternehmung. War es auf dem Beschaffungsmarkt eine Auslagerung und unternehmensexterne Koordination von Vorprodukten unter gleichzeitig enger vertraglicher Anbindung an die Vorlieferanten, so ist es nun die Delegation und Auslagerung von Vertriebsverantwortung an die Inhaber externer Vertriebskanäle, die sich für den Gründungserfolg besonders förderlich zeigt. Ressourcen- und Marktkoordinatoren müssen kooperieren.

²⁹⁴⁾ Vgl. hierzu z.B. auch Kim (1986), der die transaktionskostentheoretische Bedeutung von Absatzvermittlern für Globalisierungsstrategien kleiner Unternehmen betont.

4.5.2.2. Einbindung der Abnehmer

Die Organisation des Vertriebs schafft lediglich eine aufbauorganisatorische Voraussetzung für die wirtschaftliche Gestaltung von Absatzmarktbeziehungen. Der organisatorisch-rechtliche Ablauf der Absatzbeziehungen konkretisiert sich aber erst durch verschiedene Vertragsstrukturen, die zwischen einer innovativen Unternehmung und deren Kunden herrschen.

In diesem Zusammenhang ist zu beachten, daß innovative Unternehmen insgesamt durch hohe Neuigkeits- und Erstmaligkeitsgrade gekennzeichnet sind und Innovationen grundsätzlich einen hohen Spezifitätscharakter aufweisen²⁹⁵). Auch Informationen sowohl über die Qualität der innovativen Outputs als auch über die Reputation des Managements einer neugegründeten innovativen Unternehmung liegen den Abnehmern nicht oder nur spärlich vor. Hierdurch werden Unsicherheiten bei den Abnehmern ausgelöst. Es ist daher zu untersuchen, ob diese Sachverhalte die Vertragsstrukturen zwischen den innovativen Unternehmen und deren Kunden beeinflussen und welche Konsequenzen sich daraus für den Gründungserfolg ergeben.

Die Vertragsbeziehungen zwischen den innovativen Unternehmen und deren Abnehmer sind in Abbildung 76 dargestellt.

Eine sinnvolle Interpretation dieser Ergebnisse ist letztlich nur mit Vergleichsergebnissen möglich. In Abbildung 77 werden daher die Vertragsbeziehungen, von welchen die innovativen Unternehmen auf der Absatzseite Gebrauch machen, den Vertragsbeziehungen, die sie auf dem Beschaffungsmarkt für Vorprodukte unterhalten, gegenübergestellt. Die jeweiligen Mittelwerte für spezifische und standardisierte Vorprodukte wurden hierzu (entsprechend ihrer Anteile) zusammengefaßt, um eine übersichtliche Darstellungsweise zu erreichen.

295) Vgl. hierzu z.B. Schneider Dietram (1988), S. 221 - 226.

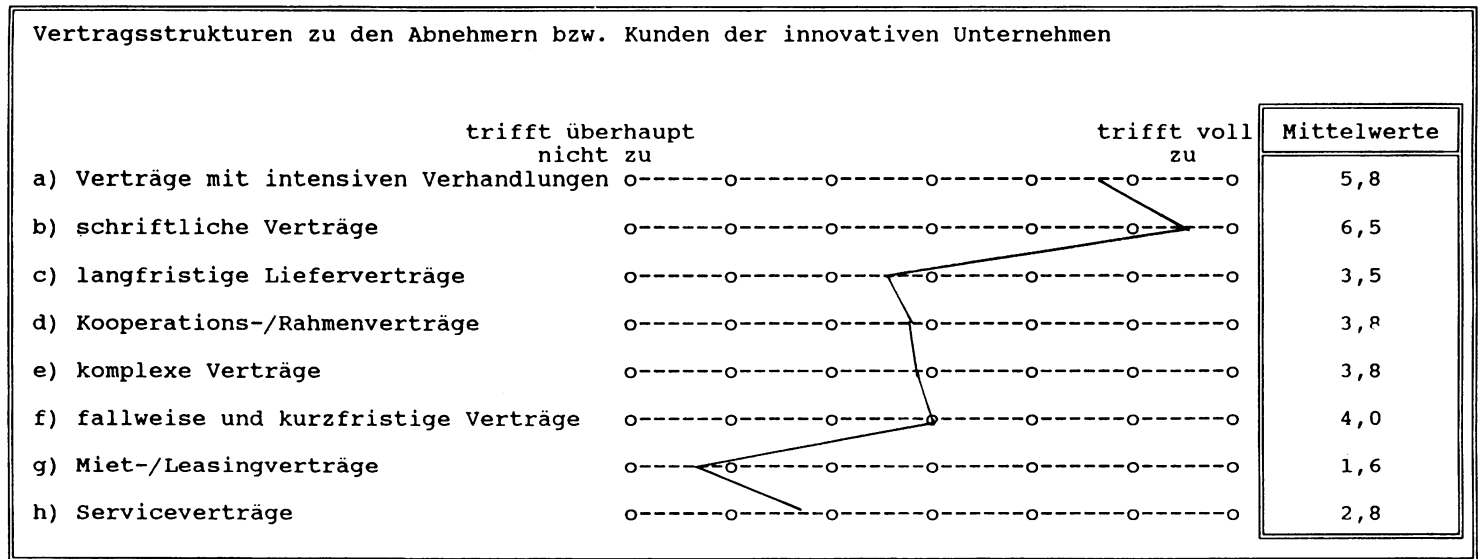


Abb. 76: Vertragsstrukturen auf der Absatzseite innovativer Unternehmen

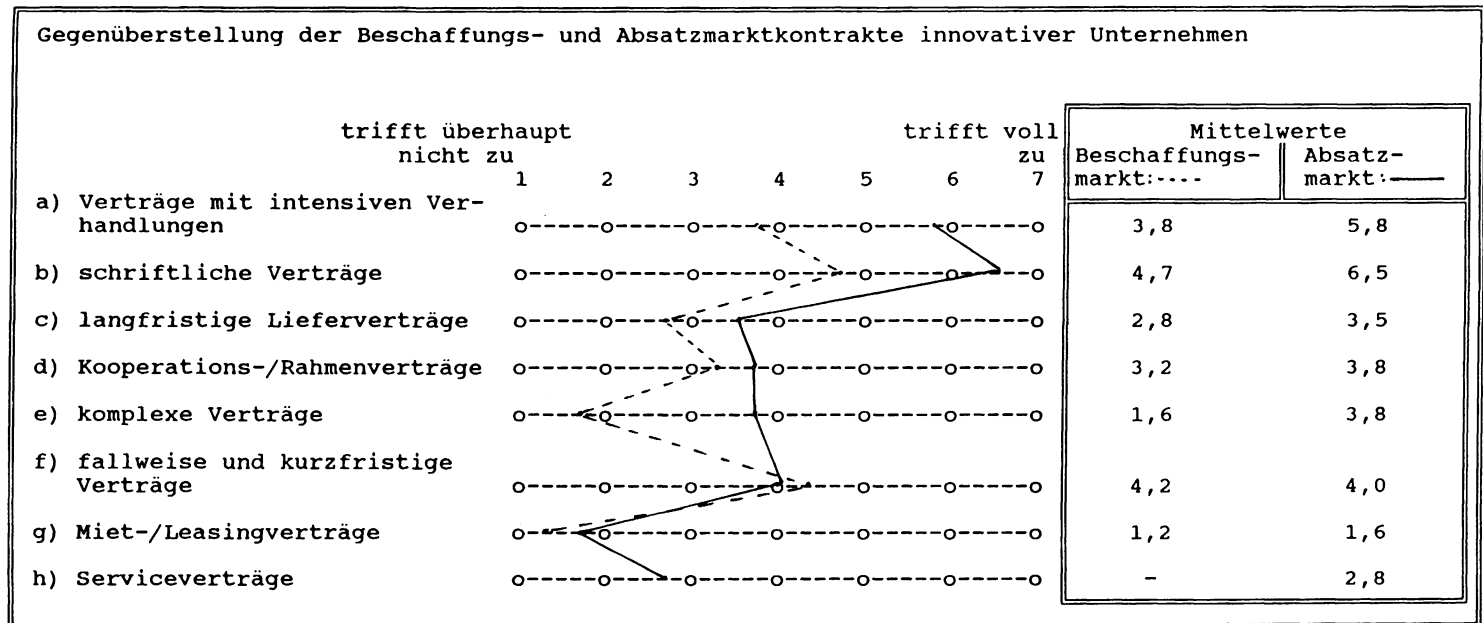


Abb. 77: Gegenüberstellung der Beschaffungs- und Absatzmarktkontrakte innovativer Unternehmen

Aus Abbildung 77 geht unmittelbar hervor, daß die Kontraktstrukturen auf der Absatzseite durch ein insgesamt höheres Vertragsniveau charakterisiert sind als die Vertragsstrukturen, welche die innovativen Unternehmen auf der Beschaffungsseite unterhalten.

Aus transaktionskostentheoretischer Sicht ist dies ein Hinweis darauf, daß innovative Gründer vergleichsweise einfachere, weniger komplexe und weniger Informationsprobleme auslösende Vorprodukte in kompliziertere, schwerer abschätzbare und damit höhere Informationsprobleme auslösende innovative Produkte transformieren.

Betrachtet man die Vertragsstrukturen einzeln, so ist gegenüber dem Beschaffungsmarkt auf dem Absatzmarkt zunächst eine wesentlich höhere Intensität der Vertragsverhandlungen zu verzeichnen. Die durch den Neuigkeitsgrad der innovativen Leistungen erreichbaren first-mover-advantages der innovativen Unternehmen bringen andererseits Informationsprobleme (z.B. Abschätzungs- und Bewertungsprobleme z.B. über Qualität und ökonomische Vor- und Nachteile der Innovation) bei den Abnehmern mit sich, was sich schließlich in einer höheren Vertragsintensität niederschlägt. Außerdem werden bei den innovativen Produkten und Dienstleistungen häufig anwenderorientierte Fortentwicklungen vorgenommen und zusätzliche anwenderbezogene Funktionsbereiche erschlossen sowie explizite Kundenwünsche berücksichtigt, so daß oftmals Auftrags- und Einzelerfertigung vorliegt. Hierdurch wird ein höherer Informationsaustausch zwischen den Transaktionspartnern nötig. Durch diese Sachverhalte wird auch erklärbar, warum langfristige Lieferverträge und Kooperations- bzw. Rahmenverträge auf der Absatzseite mit relativ höheren Nennungen zu Buche schlagen.

Die vergleichsweise höhere Intensität der Vertragsstrukturen sowie die Angaben zu den Miet- bzw. Leasing- und Serviceverträgen ergibt sich außerdem dadurch, daß die innovativen Unternehmen nach einer erstmaligen Belieferung der Anwender small-numbers-Stellungen einnehmen, sobald Verschleißerscheinungen und sonstige Schäden an den innovativen Produkten auftreten und Reparaturen oder Ersatzlieferungen fällig werden. Eine entsprechende Auftragsvergabe (z.B. Reparaturaufträge und Ersatzlieferungsaufträge) an andere Unternehmen ist oft nicht möglich, weil das innovationsspezifische Wissen

oft nur in der innovativen Unternehmung vorhanden ist²⁹⁶). Gleiches gilt auch für Fort- und Weiterentwicklungen an den innovativen Produkten. Sobald die innovativen Unternehmen mit ihren Leistungen einmal "den Fuß in der Tür des Anwenders haben", können sie für viele zukünftige und die Innovation betreffende Maßnahmen small-numbers-Stellungen und first-mover-advantages realisieren, wenn der Anwender aufgrund der Produktvorteile dauerhaft an der Innovation festhält. Von einer solchen "Ansaugstrategie" profitieren allerdings nicht nur die innovativen Unternehmen. Auch die Anwender ziehen Vorteile aus einer engeren Anbindung, weil die innovativen Unternehmen beispielsweise bei Qualitätsmängeln und Verschleißerscheinungen nicht so schnell aus der Pflicht genommen werden und von den Anwendern kundenorientierte Wünsche eingebracht werden können.

Aus diesen Gründen besteht bei den Transaktionspartnern auch trotz beschränkter Rationalität und einer gewissen Scheu vor umfangreichen Vertragswerken ein begründetes Interesse daran, diese Sachverhalte schriftlich zu fixieren, was schließlich zu einer höheren Komplexität der Verträge beiträgt. In diesem Zusammenhang ist ferner zu berücksichtigen, daß besonders innovative Unternehmen aufgrund ihrer geringen Größe und ihres geringen Alters in der Öffentlichkeit und gegenüber potentiellen Anwendern noch kaum Reputations- und Vertrauenspotentiale aufbauen konnten. So liegt es auch aus diesen Gründen nahe, wenn sich die Abnehmer durch umfangreichere Verträge, die sich in Form von komplexeren Verträgen konkretisieren können, zusätzlich absichern wollen.

Obgleich aus den bislang interpretierten Vertragsstrukturen insgesamt eine sehr enge Anbindung bzw. ein hoher vertikaler Integrationsgrad der Transaktionspartner deutlich wurde, so wird ein beträchtlicher Teil der Absatzbeziehungen auch über fallweise und kurzfristige Verträge, d.h. über eine eher marktorientierte Koordinationsform, abgewickelt. Hierbei ist zu beachten, daß die innovativen Absatzleistungen sowohl innerhalb einer einzelnen Unternehmung als auch zwischen den einzelnen Unternehmen hinsichtlich Preis, Komplexität, Innovationsgrad und technischem Anspruch

296) Vgl. hierzu auch S. 187 - 191.

manchmal stark schwankten²⁹⁷). Die innovativen Unternehmensgründungen boten neben ihren Innovationen auch gängige und konventionelle Produkte an, um ihre Existenzfähigkeit nicht nur vom Markterfolg der Innovation abhängig zu machen. Im Verbund mit billigeren und technisch weniger komplexen - deshalb aber nicht notwendigerweise weniger innovativen - sowie gängigeren Produkten wurden daher auch auf dem Absatzmarkt in fast gleicher Häufigkeit wie auf dem Beschaffungsmarkt fallweise und kurzfristige Verträge unterhalten.

Aus der Gegenüberstellung der Input- und Outputkontrakte, welche die befragten Unternehmen unterhalten, wird auch deutlich, daß es sich bei deren Absatzleistungen nicht um Produkte und Dienste handelt, die "um die Ecke" gekauft und im Sinne konventioneller Markttransaktionen abgewickelt werden. Vielmehr handelt es sich um hochinnovative und meist komplexe Güter, die besonders auf der Seite der Anwender hohe und komplexe Informationsprobleme und -bedarfe sowie Unsicherheiten bei den Transaktionspartnern induzieren. Nicht zuletzt deshalb wird der hohe gegenseitige Integrationsgrad verständlich.

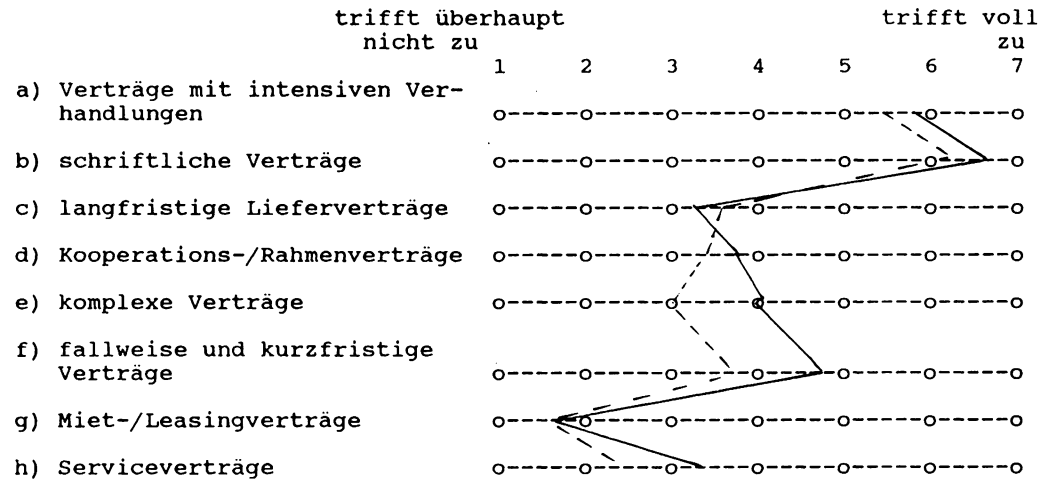
Analysiert man die Absatzkontrakte für die sehr erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen, so ergeben sich kaum zusätzliche Erkenntnisse (vgl. hierzu Abb. 78):

297) Die Produktpalette reichte z.B. bei den gleichen Unternehmen von Produkten für einige hundert Mark bis zu Produkten von einigen tausend Mark. Außerdem waren im Absatzsortiment einiger Unternehmen nicht nur innovative, sondern auch gängige bzw. konventionelle Produkte vorhanden.

Vertragsstrukturen sehr erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen auf dem Absatzmarkt^{*)}

--- = weniger erfolgreiche U.

— = sehr erfolgreiche U.



Signifikanzniveau	Mittelwert	
	sehr erfolgreiche	weniger erfolgreiche
0,282	5,9	5,3
0,252	6,7	6,2
0,836	3,1	3,2
0,539	3,9	3,4
0,197	4,0	3,0
0,202	4,8	3,8
-	1,6	1,6
0,390	3,1	2,5

*) n = 52

Abb. 78: Vertragsstrukturen sehr erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen auf dem Absatzmarkt

Die einzelnen Mittelwertausprägungen unterscheiden sich bei den sehr erfolgreichen Unternehmen nur wenig von den weniger erfolgreichen Unternehmen; die Unterschiede sind nicht signifikant.

Allerdings ist wiederum ablesbar, daß die Vertragsstrukturen der sehr erfolgreichen Unternehmen durch ein insgesamt höheres Vertragsniveau gekennzeichnet sind als die Vertragsstrukturen der weniger erfolgreichen Unternehmen. Während diese Aussage bei den Vertragsbeziehungen auf dem Beschaffungsmarkt durch signifikante Ergebnisse bestätigt werden konnte, besteht dieser Zusammenhang bei den Absatzmarktkontrakten lediglich tendenziell.

Unterstellt man in diesem Zusammenhang die transaktionskostentheoretisch begründbare Annahme, wonach sich mit zunehmendem Innovationsgrad ein zunehmender vertikaler Integrationsgrad ergibt, so hätte man für die weniger erfolgreichen Unternehmen einen vergleichsweise höheren Integrationsgrad feststellen müssen. Denn wie die Ausführungen auf S. 113 - 118 ergaben, ordneten die weniger erfolgreichen Unternehmen ihren Ideen einen tendenziell höheren Innovationsgrad zu. Daß aber die sehr erfolgreichen Unternehmen einen tendenziell höheren Innovationsgrad aufweisen als die weniger erfolgreichen Unternehmen, obgleich sie ihren Ideen einen vergleichsweise niedrigeren Innovationsgrad zuordneten, kann unter Zugrundelegung der oben gemachten Unterstellung nur auf zwei Ursachen zurückgeführt werden:

1. Sehr erfolgreiche Unternehmen verfolgen wie auf dem Beschaffungsmarkt auch auf dem Absatzmarkt verstärkt²⁹⁸⁾ die Strategie, ihre Kunden durch einen vergleichsweise höheren vertikalen Integrationsgrad einzubinden. Hiernach könnte die positive Bedeutung einer engen Zusammenarbeit zwischen innovativer Unternehmung und Anwender für den Gründungserfolg unterstützt werden²⁹⁹⁾.

298) ... und zwar stärker als es das zwar tendenzielle, aber nicht signifikante, Ergebnis der Abb. 78 ausdrückt.

299) Zur Bedeutung der Kooperation zwischen Anwender und Hersteller im Forschungs- und Entwicklungsbereich vgl. z.B. auch Biegel (1987).

2. Sehr erfolgreiche Unternehmensgründer haben eine bessere Übersicht über Konkurrenzprodukte und -unternehmen³⁰⁰⁾ und schätzen daher den Innovationsgrad ihres Produktes realistischer als die weniger erfolgreichen Gründer ein. Auf diese Erklärungshypothese wurde bereits mehrmals hingewiesen; aus dem vorliegenden Sachverhalt wird sie nochmals unterstützt.

Vor dem Hintergrund der bisherigen Untersuchungsergebnisse liegt sogar die Vermutung nahe, daß beiden Erklärungsursachen empirische Relevanz zukommt. Akzeptiert man diese Vermutung, so läßt sich folgern, daß sehr erfolgreiche innovative Unternehmensgründungen für Produkte mit gleichem Innovationsgrad im Vergleich zu den weniger erfolgreichen Unternehmen einen höheren vertikalen Integrationsgrad realisieren als dies durch den Vergleich der Vertragsstrukturen in Abbildung 78 deutlich wird.

Aufgrund des vergleichsweise hohen Integrationsgrades auf der Absatzseite innovativer Unternehmen stellt sich die Frage, warum es die Abnehmer nicht selbst übernehmen, die innovativen Produkte herzustellen. Immerhin fast ein Drittel der befragten innovativen Unternehmensgründer hielt es auch für grundsätzlich möglich, daß der Abnehmer in Zukunft die Erstellung der innovativen Produkte und Dienstleistungen selbst übernimmt (vgl. Abb. 79).

Können sich die innovativen Gründer vorstellen, daß die Anwender/Abnehmer das bisher von der innovativen Unternehmung hergestellte Produkt in Zukunft selbst herstellen.

	abs.	rel. %
Ja-Antworten	15	28,8
Nein-Antworten	37	71,2
insgesamt:	52	100

Abb. 79: Gründereinschätzung der Eigenerstellungsmöglichkeiten des Anwenders

300) Beispielsweise aufgrund der besseren Markt- und Branchenerfahrung, sowie der bei ihnen häufiger vorkommenden Teamgründungen.

Allerdings ist dieses, insbesondere vor dem Hintergrund innovativer Unternehmen, eher erstaunliche Ergebnis dahingehend zu interpretieren, daß die innovativen Gründer lediglich eine prinzipielle Erstellung durch die Abnehmer in Betracht zogen³⁰¹). Bei der überwiegenden Mehrheit der 15 Fälle wurden jedoch unmittelbar Gründe dafür angeführt, warum in Zukunft mit einer Eigenfertigung des Abnehmers nicht zu rechnen sei.

Die Gründe sind in Abbildung 80 zusammengefaßt, wobei Mehrfachnennungen berücksichtigt werden.

Gründe, die gegen eine Eigenfertigung durch den Anwender sprechen	abs.	rel. %
Know how	36	69
Produktkomplexität	10	19
Entwicklungsaufwand (Zeit/Kosten)	23	44
kein kontinuierlicher Bedarf des Abnehmers	8	15
Sonstige (z.B. langfristiger Belieferungsauftrag, Inflexibilität des Abnehmers)	11	21

Abb. 80: Gründe für den Fremdbezug innovativer Güter durch den Abnehmer

4.5.2.3. Einbindung der Abnehmer und Konkurrenzintensität

Die Ausführungen zu den bisherigen Abschnitten zur Ressourceneinbindung bekräftigen die Bedeutung asymmetrischer Informationsverteilung in Verbindung mit opportunistischem Verhalten bei small-numbers-Situationen für die Strukturierung von Vertragsbeziehungen. Zunehmende vertikale Integration, die sich in einer engeren Anbindung der Transaktionspartner konkretisiert, wurde als Möglichkeit angesehen, um das Verhalten von Transaktionspartnern gegenseitig überwachen und kontrollieren zu können.

³⁰¹) Insbesondere bei Unternehmen, die an die Anwender auch Lizenzen verkauften, bestand ein starkes Interesse an einer zukünftigen Eigenfertigung durch den Anwender.

Asymmetrische Informationsverteilungen liegen besonders den Transaktionsbeziehungen zwischen Innovatoren und deren Abnehmern zugrunde. Im Hinblick auf die Eigenschaften der innovativen Outputs hat der Innovator einen Informationsvorteil. Mit zunehmender Konkurrenzlosigkeit der innovativen Unternehmung ist zudem damit zu rechnen, daß verstärkt small-numbers-Stellungen erreicht sowie Informationsvorsprünge opportunistisch ausgenutzt werden und versucht wird, aufgebaute Quasirenten auf Kosten eines Transaktionspartners abzuschöpfen. Erhöht sich aber die Konkurrenzintensität, ist mit einem abnehmenden small-numbers-Problem und geringeren Quasi-Renten zu rechnen. Auch der Informationsvorsprung wird geringer ausfallen. Mit zunehmender Konkurrenzintensität ist daher ein abnehmender vertikaler Integrationsgrad zu erwarten.

Zur Analyse dieser Vermutung wurde die Konkurrenzintensität (sie wurde in einer siebenstelligen Rating-Skala mit den Endpunkten "1" für sehr wenig Konkurrenz und "7" für sehr starke Konkurrenz) erfragt, in der sich die innovativen Unternehmensgründer sehen und mit den einzelnen Vertragsstrukturen korreliert.

Abbildung 81 gibt über diesen Zusammenhang im speziellen Fall der Absatzkontrakte innovativer Unternehmen einen Überblick.

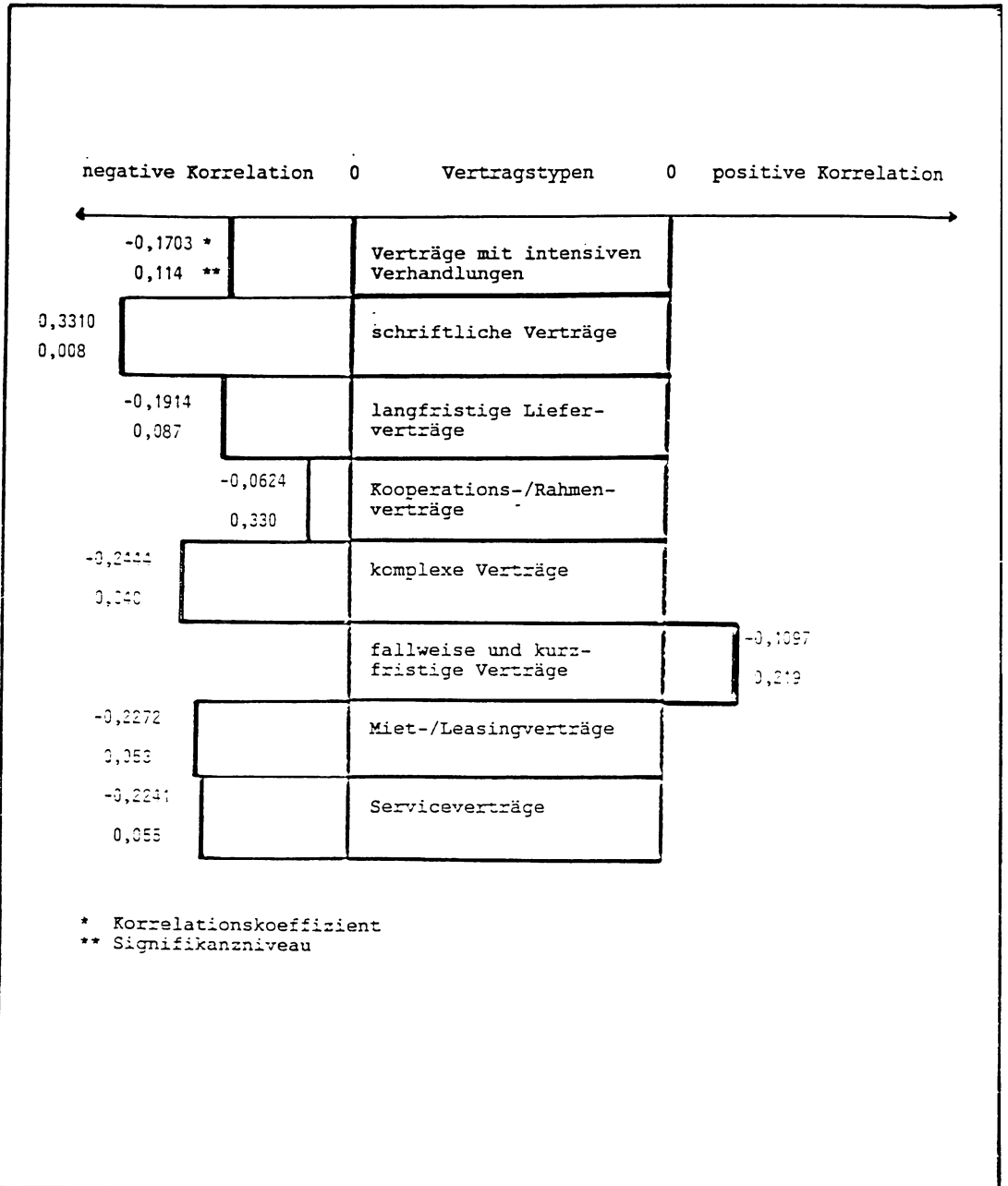


Abb. 81: Abhängigkeiten zwischen den Vertragsarten auf der Absatzseite und der Wettbewerbsintensität innovativer Unternehmen

Trotz der zahlreichen Besonderheiten, mit denen innovative Unternehmen konfrontiert werden, zeichnet sich im Hinblick auf den angesprochenen Mechanismus ein sehr eindeutiges Resultat ab. Nicht nur die Vorzeichen sämtlicher Korrelationskoeffizienten gehen in die vermutete Richtung, sondern es ergeben sich in den meisten Fällen auch hochsignifikante Ergebnisse.

Das gegenseitige Informationsbedürfnis der Tauschpartner sinkt mit zunehmender Konkurrenzintensität. Während dieser Zusammenhang nur tendenziell (keine Signifikanz) besteht, fällt das Ergebnis insbesondere bei den schriftlichen und komplexen sowie (jedoch etwas abgeschwächt) auch bei der Langfristigkeit der Verträge in signifikanter Weise aus. Sowohl ein Bedarf an genauer, umfangreicher und schriftlicher Festschreibung von Vertragsmodalitäten als auch die Notwendigkeit für langfristige Lieferbeziehungen bestehen demnach um so weniger, je mehr potentielle Transaktionspartner vorhanden sind bzw. je geringer das small-numbers-Problem und das damit in Verbindung stehende opportunistische Verhalten bezüglich der einseitigen Abschöpfung von Quasirenten ausfallen³⁰²). Da die small-numbers-Stellung des innovativen Zulieferers bei zunehmender Konkurrenz verringert wird, besteht auch keine Notwendigkeit für den Abnehmer, längere Vertragsbeziehungen einzugehen, um hierdurch eventuell aufgebaute Quasirenten zu schützen. Fällt die innovative Unternehmung als Zulieferer aus, kann der Abnehmer aus einer "large-number" von anderen Lieferanten auswählen.

Bei zunehmender Konkurrenz auf Beliefererseite bzw. bei mehreren potentiellen Lieferanten besteht bei den Abnehmern auch weniger Bedarf, sich über Miet- bzw. Leasing- und Serviceverträge langfristig an die innovative Unternehmung zu binden. Die Abnehmer können die innovativen Lieferer und Hersteller eher aus ihrer Pflicht entlassen. Bei auftretenden Reparaturen, Störfällen und Verschleißerscheinungen sowie möglicherweise gewünschten Funktionserweiterungen bei den innovativen Produkten nimmt die innovative Unternehmung keine small-numbers-Stellung ein; bei Bedarf können auch andere Unternehmen herangezogen werden. Aufgrund von small-

302) Die Korrelationskoeffizienten zu den Statements "Kooperations-/Rahmenverträge" und "fallweise und kurzfristige Verträge" sind zwar nicht signifikant, sie stützen diese Aussage aber durch ihre jeweiligen Vorzeichen.

numbers- und first-mover-advantages ermöglichtes opportunistisches Preisverhalten, das nach langfristigen Verträgen und Preisfixierungen verlangen würde, ist in diesen Situationen einerseits nicht zu erwarten; andererseits könnte es durch einen einfachen Tauschpartnerwechsel durch den Anwender negiert werden.

Vor diesem Hintergrund kann insgesamt die These unterstützt werden, wonach mit einer Disziplinierung des opportunistischen Verhaltens derjenigen Wirtschaftssubjekte zu rechnen ist, die sich einer zunehmenden Konkurrenz ausgesetzt sehen. Außerdem weisen die einzelnen Korrelationen zwischen den Vertragsstrukturen und der Konkurrenzintensität darauf hin, daß mit zunehmender Konkurrenz (auf nur einer Marktseite) eine Verlagerung zur Marktkoordination bzw. unternehmensexternen Einbindungsform (Fremdbezug) erfolgt.

4.6. Implikationen für Theorie und Praxis

Die empirischen Ergebnisse zur Unternehmensorganisation im Marktzusammenhang wurden besonders vor transaktionskostenorientiertem Hintergrund diskutiert. Diese organisationstheoretische Sichtweise beleuchtet nicht nur die traditionelle organisatorische Frage, nach welchen Gesichtspunkten ein Organisator eine (innovative) Gesamtaufgabe auf unterschiedliche Aufgabenträger innerhalb einer Unternehmung verteilen könnte, sondern auch die Frage analysiert, wie Teile einer (innovativen) Gesamtaufgabe auch auf Aufgabenträger, die außerhalb der Unternehmung stehen, verteilt werden können.³⁰³⁾

Die Ergebnisse dieses Abschnitts bekräftigen nicht nur die allgemeine theoretische Bedeutung einer Besinnung auf transaktionskostentheoretische Ansatzpunkte im Zusammenhang mit der Erklärung des Entstehungsphänomens von Unternehmen. Sie ordnen der Berücksichtigung von transaktionskostentheoretischen Gesichtspunkten besonders auch für den speziellen Fall der Entstehung innovativer Unternehmen und deren ökonomischer Tragfähigkeitsbewertung einen hohen theoretischen und empirischen Stellenwert zu. Transaktionskosten beeinflussen damit nicht nur die Entstehung und die Tragfähigkeit innovativer Ideen. Insgesamt lassen sich folgende Ergebnisse festhalten:

- Transaktionskostentheoretische Ansätze halten theoretisch fundierte und empirisch gehaltvolle Gestaltungshinweise für die Ideenabwicklung bzw. die für die Ideenverwirklichung notwendige Organisation der innerorganisatorischen und marktlichen Beziehungen in Abhängigkeit von den speziellen Eigenschaften der zu bewältigenden innovativen Aufgabenstellungen, der zu koordinierenden Ressourcen und der innovativen Outputs bereit.
- Da die Eigenschaften dieser Faktoren ebenso einer ständigen Veränderungsdynamik unterliegen, wie sich die Einflußgrößen von Transaktionskosten im Zeitablauf verändern können,³⁰⁴⁾ müssen

³⁰³⁾ Vgl. z.B. Picot (1982), S. 267; Picot (1984), S. 100 - 103.

³⁰⁴⁾ Zu einem Dynamisierungsversuch des Transaktionskostenansatzes vgl. Williamson (1981); zu Einflußgrößen von Transaktionskosten vgl. Picot (1982), S. 271.

hierfür sowohl die Gründer von innovativen Unternehmen als auch die Vertreter von Institutionen, die in den gesamten Gründungsprozeß eingebunden sind, eine hohe Sensibilität entwickeln. In dieser Hinsicht ist nochmals ein Hinweis auf die Tatsache bedeutsam, daß unterschiedliche Unternehmensgründer je nach ihrem subjektiven Hintergrund (z.B. Branchenerfahrung, Ausbildung) ihre marktlichen Beziehungen organisieren und Transaktionskosten bzw. deren Einflußgrößen implizit oder explizit unterschiedlich wahrnehmen und bewerten. Eine stärkere Einbeziehung verhaltenswissenschaftlicher Aspekte und der Ergebnisse der deskriptiven Entscheidungstheorie in transaktionskostentheoretische Ansätze scheint hierdurch angezeigt.

- Theorie und empirische Forschung könnten vor diesem Hintergrund zu einer stärkeren Bewußtwerdung beitragen. In vielen Fällen scheinen dagegen die Transaktionsbeziehungen und institutionellen Regelungen, von denen innovative Unternehmensgründer Gebrauch machen, unbewußt Gestalt angenommen zu haben. Wenn sich aber diese Faktoren als signifikante Erfolgsindikatoren erweisen, liegt nichts näher, als ihre weitere theoretische und empirische Erforschung voranzutreiben. Denn innovative Unternehmensgründer und beratende und bewertende Institutionen könnten hieraus Handhabungsmöglichkeiten und Gestaltungshinweise zur Bewältigung ihrer praktischen Probleme ableiten.
- Es ist höchst erstaunlich, daß die Organisation der Marktbeziehungen und die Art der Ressourceneinbindung im Hinblick auf die Erfolgstreue vergleichsweise sehr viel häufiger signifikante Ergebnisse lieferte, als dies bei den Statements zur ökonomischen Überlegenheit der innovativen Gründungsidee der Fall war. Dieser Sachverhalt legt die Vermutung nahe, daß der überwiegende Anteil der befragten Unternehmensgründer über grundsätzlich ökonomisch tragfähige innovative Gründungsideen verfügte, aber Schwierigkeiten hatte (bzw. noch hat), ihre Marktbeziehungen vorteilhaft zu organisieren und zu stabilisieren bzw. nicht in der Lage war, günstige Ressourceneinbindungsstrategien zu formulieren und zu verwirklichen.
- Innovative Unternehmensgründer scheinen auch relativ wenig explizite Sensibilität für diese, den ökonomischen Gründungserfolg

aber sehr nachhaltig beeinflussende, Fragen zu entwickeln, wurde doch die Bedeutung der Rohstoff-, Vorprodukt- und Maschinenbeschaffung als relativ unwichtig eingeschätzt und die Planung des Vertriebs im Rahmen von Unternehmensentwicklungskonzepten bzw. business-Plänen stark vernachlässigt; zudem verfügte keiner der befragten Unternehmensgründer über eine Beschaffungsplanung.

- Der Einfluß der Organisation der Marktbeziehungen auf den Gründungserfolg ist nach diesen Forschungsergebnissen evident. Eine größere Sensibilisierung für beschaffungs- und absatzorganisatorische Gestaltungen als wichtige Erfolgsfaktoren innovativer unternehmerischer Aktivitäten ist angeraten.

- Ferner ist weniger den sogenannten konstituierenden Rahmendaten (z.B. Rechtsformenwahl, Gründungsart, Gründungsort), sondern vielmehr den laufenden und von einer Dynamik beeinflussten organisatorisch-rechtlichen Transaktionsbeziehungen innovativer Unternehmen erfolgsbestimmendes Potential zuzuordnen. Auch in dieser Hinsicht ergibt sich ein verstärktes Erfordernis zu weiteren theoretischen und empirischen Forschungsanstrengungen auf diesem Gebiet.

Schlußbetrachtung

Die vorliegende Arbeit hatte die ökonomische Analyse innovativer unternehmerischer Aktivitäten zur Zielsetzung. Dabei erfolgte eine Konzentration auf das Phänomen innovativer Unternehmensgründungen. Sie erbrachte neue und vor allem ökonomisch-theoretisch fundierte Aussagen für eine Perspektive der Gründungsforschung, die bislang eher vernachlässigt wurde.

Natürlich konnten im vorliegenden Projekt nicht alle Fragen, die sich im Zusammenhang mit der Gründung innovativer Unternehmen ergeben, beantwortet werden. In dieser Hinsicht verstand sich die Arbeit auch eher als explorative Untersuchung; einerseits war die empirische Anwendbarkeit und Fruchtbarkeit von ökonomisch-theoretischen Ansätzen für die Ableitung gründungs- und innovationsrelevanter Aussagen grundsätzlich aufzuzeigen; andererseits sollten diese Theorieansätze genutzt werden, um ein tieferes ökonomisches Verständnis für Gründungszusammenhänge innovativer Unternehmen sowie für eine Bestimmung des Gründungserfolges zu erhalten.

Hierzu konnten neben einem theoretischen Fundament sowohl deskriptive Aussagen als auch Gestaltungshinweise für eine erfolgreiche Umsetzung innovativer unternehmerischer Aktivitäten in Form innovativer Unternehmensgründungen entwickelt werden. Zur theoretischen und empirischen Handhabung der insgesamt sehr komplexen Gründungs- und Innovationsproblematik erwies sich die analytische Dreiteilung in Gründerperson, Gründungsidee und Gründungsorganisation als sehr tragfähig. Auf allen drei Ebenen war es insbesondere auch möglich - gestützt auf die theoretische Fundierung und das empirisch gewonnene Datenmaterial - solche Einflußfaktoren zu ermitteln, die auf den Gründungserfolg innovativer Unternehmen maßgeblich einwirken. In zusammenfassender Form ist für eine erfolgreiche innovative Unternehmensgründung folgendes zu beachten:

Gründerperson:

Eine kaufmännische und praxisorientierte Ausbildung bzw. Zusatzausbildung fördert tendenziell den Gründungserfolg. Gleiches gilt für die Branchenerfahrung, für die eine Praxisorientierung eine solide Ausgangsbasis darstellt.

Im Gegensatz zu Einzelgründungen erweisen sich Teamgründungen als erfolgreicher. Teamgründungen sind besonders dort notwendig, wo eine zu einseitige Technikorientierung zu überwiegen droht. Der Teambildung kommt hier eine wichtige Ergänzungsfunktion zu. Aus theoretischer Sicht sollte eine Gründerperson idealerweise sowohl die Funktion eines Informationskoordinators (Ideengewinnung und -weiterentwicklung) als auch die Funktionen von Ressourcen- und Marktkoordinatoren erfüllen können. In der Praxis herrscht jedoch zumeist eine eher einseitige Schwerpunktbildung im technischen Bereich vor. Der Marktorientierung wird dagegen zu wenig Beachtung geschenkt. Daher ist eine Ergänzung der weniger ausgeprägten Stärken durch die Hinzunahme von Gründungspartnern erforderlich, deren unternehmerische Stärken in anderen Bereichen (Ressourcen- und insbesondere Marktkoordination) liegen. Dementsprechend erwiesen sich auch in der Empirie heterogen besetzte Teamgründungen als besonders erfolgreich.

Gründungs idee:

Für eine erfolgreiche innovative Unternehmensgründung ist es weniger entscheidend, eine bislang völlig unbekannte Gründungsidee, d.h. ein Produkt mit äußerst hohem Innovationsgrad, bis ins kleinste Detail zu planen und mit letzter Konsequenz am Markt realisieren zu wollen. Vielmehr bedarf es eines umsichtigen und gegenüber Markt- und Technologieentwicklungen aufgeschlossenen Informationssuchverhaltens, um dadurch sowohl Weiter- als auch Parallelentwicklungen bei der Ideenrealisierung berücksichtigen zu können. Solch ein ausgeprägtes und offenes Informationsverhalten hat dann auch bei den sehr erfolgreichen Unternehmensgründungen zur Folge, daß künftige Entwicklungen insbesondere hinsichtlich

des Markterfolgs mit größerer Umsicht und stärkerem Realitätsgehalt beurteilt werden.

Die besonders bei innovativen Unternehmen immer aktuelle Frage des Know-how-Schutzes ließ sich bei sehr erfolgreichen Unternehmen besser durch die Anwendung interner Schutzmaßnahmen handhaben als durch "normierte" Schutzverfahren wie z.B. Patente.

Die Abhängigkeit des Gründungserfolges von der Häufigkeit des Einsatzes eines innovativen Produktes beim Anwender (Outputabhängigkeit) ist bei den sehr erfolgreichen Gründungen weit geringer als bei den weniger erfolgreichen Gründungen.

Im Hinblick auf die vermuteten Produkt- und Kostenvorteile innovativer Gründungsideen unterscheiden sich sehr erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmensgründungen nur marginal. Allerdings spielen Einsparungen von Transaktionskosten für die Nutzenbestimmung innovativer Produkte eine größere Rolle als dies bisher wohl bewußt war; z.T. sind Transaktionskostenvorteile dominierend. Durch Innovationen erreichbare Produktions- und Transaktionskosteneinsparungen sind daher für die Beurteilung von Gründungsideen gemeinsam zu betrachten.

Gründungsorganisation:

Konstituierende Rahmendaten beeinflussen den Gründungserfolg kaum. Dagegen erweist sich besonders die Neuorganisation der marktlichen Beziehungen für die Koordination der Inputressourcen als dominierende Erfolgsgröße innovativer Unternehmen.

Für die Erstellung von Teilleistungen zur Umsetzung innovativer Gründungsideen weisen sehr erfolgreiche Unternehmensgründungen eine wesentlich stärkere Fremdbezugstendenz bzw. extrovertierte Ressourceneinbindung bei gleichzeitig hohem vertikalen Integrationsgrad auf. Sie reagieren sensibler auf transaktionsorientierte Einflußgrößen bei Fremdbezugs- und Eigenfertigungsentscheidungen als die weniger erfolgreichen Unternehmen. Diese neigen ihrerseits - vor allem auch bei der Erstellung standardisierter Teilleistungen - zu einer stärkeren Eigenfertigungstendenz bzw. introvertier-

ten Ressourceneinbindung und Konservierung der einmal gewählten Koordinationsformen.

In gleicher Weise verhält es sich auch bei der Organisation der Absatzmarktbeziehungen. Erfolgreiche Unternehmensgründungen machen in stärkerem Maße von den Einbindungsmöglichkeiten externer Vertriebskanäle Gebrauch, binden aber ihre Abnehmer durch einen tendenziell höheren vertikalen Integrationsgrad enger in die innovative Unternehmung ein.

Neben den vielen Detailergebnissen, die das vorliegende Projekt hervorgebracht hat, lassen es insbesondere die Ergebnisse zur Gründerperson und Gründungsorganisation sowohl für die Gründungspraxis als auch für die Innovations- und Gründungsforschung als äußerst fruchtbar erscheinen, prozeß- und transaktionskostentheoretische Ansätze auch für künftige Untersuchungen in diesem Bereich heranzuziehen.

Anhang

ÖKONOMISCHE ANALYSE INNOVATIVER UNTERNEHMENSGRÜNDUNGEN

Fragebogen für innovative Gründungsunternehmen

Ein Projekt im Rahmen des Schwerpunktprogramms "Theorie der Innovation in Unternehmen" der Deutschen Forschungsgemeinschaft

Projektleiter: Prof. Dr. Arnold Picot
Mitarbeiter: Dr. Thomas Kaulmann
Dipl.-Kfm. Ulf Laub
Dipl.-Kfm. Dietram Schneider

Datum der Befragung:

Interviewer: Interview-Nr.:

Der vorliegende Fragebogen richtet sich überwiegend an innovative Unternehmensgründer; sofern diese nicht zu erreichen sind, können auch Manager innovativer Gründungsunternehmen befragt werden.

Aufgrund der geringen Grundgesamtheit handelt es sich überwiegend um eine qualitative Befragung. Der Fragebogen ist sowohl theoriegeleitet als auch durch vorab geführte Expertengespräche praxisorientiert und in die folgenden vier Fragenkomplexe unterteilt:

- Gründerperson
- Gründungsidee
- Gründungsorganisation
- Allgemeine Angaben zur Unternehmung

Die Fragen sind zum einen in Form von ja/nein Antworten oder in Form von Rating-Skalen standardisiert, zum anderen sind offene Fragen enthalten. Die Interviews werden persönlich geführt, um eventuellen Mißverständnissen bei den Fragestellungen vorzubeugen und die Validität der Aussagen zu erhöhen. Diejenigen Fragen, die mit Rating-Skalen versehen sind, werden dem Befragten zur Beantwortung vorgelegt. Offene Fragen sowie ja/nein Antworten werden vom Interviewer ausgefüllt.

Ziel der Befragung ist es, ein vertieftes ökonomisches Verständnis für Probleme der Unternehmensgründer, der Gründungsidee und ihrer marktlichen Tragfähigkeit sowie der Gründungsorganisation zu erlangen.

Selbstverständlich sind alle Projektmitarbeiter zur Wahrung des Datenschutzes verpflichtet. Die Anonymität der Daten ist außerdem durch eine entsprechende Codierung gewährleistet. Es ist vorgesehen, alle Befragten in einem Vorwort des Projektberichtes als Kooperationspartner zu erwähnen, es sei denn, dies wird ausdrücklich nicht gewünscht

Gründerperson

1. Welche Ausbildungsrichtung haben Sie eingeschlagen?:

- technische ()1
- kaufmännische ()2
- naturwissenschaftliche (bitte
Fachrichtung angeben):.....()3
- sonstige.....()4

2. Welche berufliche Qualifikation/Abschlüsse haben Sie?

.....
.....

3. Falls Sie ein Studium absolviert haben: Waren Sie zwischen diesem Studium und Ihrer praktischen beruflichen Tätigkeit an einer Universität tätig?

- ja ()
- nein ()

4. Wer waren Ihre letzten Arbeitgeber?

Unternehmung:
Branche:.....
Größe:.....

5. Wie alt waren sie bei der Gründung?

..... Jahre

6. Haben Sie die Gründung mit mehreren Personen vorgenommen?

ja () (bitte Anzahl angeben:...)

nein ()

7. Wo sehen Sie Ihre persönlichen unternehmerischen Stärken?

Im Bereich der Ideenfindung ()

Im Bereich der Organisation der Produktion ()

Im Bereich der Produktvermarktung ()

8. Wenn die Gründung mit mehreren Personen vorgenommen wurde: Wo sehen Sie die unternehmerischen Stärken Ihrer Gründungspartner?

Partner I.:

Im Bereich der Ideenfindung ()

Im Bereich der Organisation der Produktion ()

Im Bereich der Produktvermarktung ()

Partner II.:

Im Bereich der Ideenfindung ()

Im Bereich der Organisation der Produktion ()

Im Bereich der Produktvermarktung ()

9. Mit welchen Zielen haben Sie sich selbständig gemacht?

	trifft überhaupt nicht zu					trifft voll zu	
	1	2	3	4	5	6	7
- Umsetzung eigener Ideen	O-----O-----O-----O-----O-----O-----O-----O						
- Einkommenssteigerung	O-----O-----O-----O-----O-----O-----O-----O						
- Prestigegewinn	O-----O-----O-----O-----O-----O-----O-----O						
- Unabhängigkeit	O-----O-----O-----O-----O-----O-----O-----O						
- Bewältigung interessanterer Aufgaben	O-----O-----O-----O-----O-----O-----O-----O						
- Selbstverwirklichung	O-----O-----O-----O-----O-----O-----O-----O						
- Arbeit in einer überschaubaren Umgebung	O-----O-----O-----O-----O-----O-----O-----O						
- Ausnutzung einer Marktlücke	O-----O-----O-----O-----O-----O-----O-----O						
- Aufbau einer eigenen Existenz	O-----O-----O-----O-----O-----O-----O-----O						
- sonstige:.....	O-----O-----O-----O-----O-----O-----O-----O						

10. Welche dieser Ziele konnten Sie bislang verwirklichen?

	nicht erreicht				voll erreicht			
	1	2	3	4	5	6	7	
- Umsetzung eigener Ideen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Einkommenssteigerung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Prestigegewinn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Unabhängigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Bewältigung interessanterer Aufgaben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Selbstverwirklichung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Arbeit in einer überschaubaren Umgebung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Ausnutzung einer Marktlücke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Aufbau einer eigenen Existenz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- sonstige:.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Produktidee:

11. Würden Sie Ihr Produkt als innovativ bezeichnen?

ja ()

nein ()

Wenn ja, bitte begründen:

.....

12. Wurde die Produktidee von Ihnen entwickelt oder war diese bereits existent?

.....
.....

13. Wie ist die Produktidee entstanden?

- durch Zufall ()
- durch gezielte Suche ()
- Anstoß durch den Markt ()
- Anstoß durch technologische Entwicklungen ()

14. Welche Probleme kann Ihr Produkt besser als andere lösen?

.....
.....
.....
.....

15. Wer sind die Anwender bzw. Abnehmer ihres Produktes?

.....
.....

16. Welche Einsatz- und Verwendungsbereiche sehen Sie für Ihr Produkt?

.....
.....

17. Haben Sie Maßnahmen in Erwägung gezogen, um Ihr Produkt zu schützen?

.....
.....

18. Welche Veränderungen hat die ursprüngliche Produktidee erfahren?

.....
.....

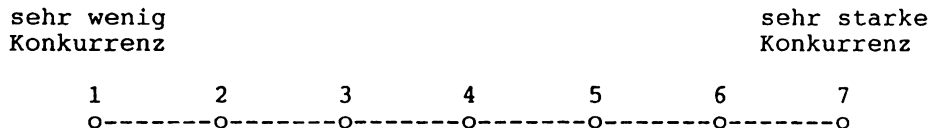
19. War es möglich, durch Marktanalysen den zukünftigen Produkterfolg zu antizipieren?

.....
.....

20. In welchem Marktsegment war Ihr Produkt erfolgreich?

- in der erwarteten Marktnische ()
- in einer nicht erwarteten Marktnische ()
- in keiner Marktnische ()

21. Wie beurteilen Sie die Wettbewerbslage Ihres Produktes?



22. Wie schätzen Sie für die Zukunft die Markttragfähigkeit Ihres Produktes ein?

.....
.....

23. Wie lange glauben Sie, wird sich Ihr Produkt in der jetzigen Form erfolgreich im Markt behaupten können?

.....

24. Sind zur Gewährleistung eines Unternehmenserfolges bereits Weiterentwicklungsüberlegungen angestellt worden?

ja ()

nein ()

25. Wie stufen Sie die folgenden Vorteile Ihres Produktes für den Anwender ein? (Bei 6 oder 7 bitte erläutern)

	unbedeutend				sehr bedeutend		
	1	2	3	4	5	6	7
Zeitersparnis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rationalisierungseffekte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestigesteigerung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualitätsverbesserung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilitätssteigerung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entlastung des Anwenders bei:							
- Suchtätigkeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Koordinationstätigkeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Abwicklungstätigkeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Kontrolltätigkeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- sonstigen Tätigkeiten:							
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ermöglichung neuartiger Leistungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

F- und E-Kosten	O-----O-----O-----O-----O-----O-----O-----O
Reisekosten	O-----O-----O-----O-----O-----O-----O-----O
Konstruktionskosten	O-----O-----O-----O-----O-----O-----O-----O
Beratungskosten	O-----O-----O-----O-----O-----O-----O-----O
Kommunikationskosten	O-----O-----O-----O-----O-----O-----O-----O
Einarbeitungskosten	O-----O-----O-----O-----O-----O-----O-----O
Informationsspeicherungskosten	O-----O-----O-----O-----O-----O-----O-----O
Servicekosten	O-----O-----O-----O-----O-----O-----O-----O
Reparaturkosten	O-----O-----O-----O-----O-----O-----O-----O
Raum-/Mietkosten	O-----O-----O-----O-----O-----O-----O-----O
sonstige:.....	O-----O-----O-----O-----O-----O-----O-----O

27. Häufig ist die wirtschaftliche Nutzung eines Produktes von der Ausbringungsmenge abhängig. Inwieweit hängt der ökonomische Einsatz Ihres Produktes beim Anwender von dessen Ausbringungsmenge ab?

.....

Zur Gründungsorganisation:

28. Wann wurde die Gründung vorgenommen?

.....

29. Welche Rechtsform hat Ihr Unternehmen?

- OHG ()
 GmbH & Co KG ()
 KG ()
 AG ()
 GmbH ()
 sonstige:.....()

30. Warum haben Sie Ihr Unternehmen am "Gründungsort" aufgebaut?

.....

31. Um welche Art der Gründung handelt es sich bei Ihrer Unternehmung?

- a) selbständige, unabhängige Unternehmensgründung ("start up") ()
 b) Gründung durch Ausgliederung aus einem bestehenden Unternehmen ("spin-off") ()
 c) Gründung durch Kauf eines Teils einer größeren Unternehmung ("buy-out") ()

32. In welchem Entwicklungsstadium befindet sich Ihr Unternehmen heute?

- Gründungsphase ()
 Einführungsphase ()
 Wachstumsphase ()

33. Inwieweit waren die folgenden Aufgaben in der Gründungsphase für Sie wichtig?

unwichtig

sehr wichtig

1 2 3 4 5 6 7

Produktentwicklung o-----o-----o-----o-----o-----o-----o

Standortsuche o-----o-----o-----o-----o-----o-----o

Personalbeschaffung o-----o-----o-----o-----o-----o-----o

Informationsbeschaffung o-----o-----o-----o-----o-----o-----o

Eigenkapitalbeschaffung o-----o-----o-----o-----o-----o-----o

Fremdkapitalbeschaffung o-----o-----o-----o-----o-----o-----o

Suche von Partnern für die
Geschäftsführung o-----o-----o-----o-----o-----o-----o

Markterschließung o-----o-----o-----o-----o-----o-----o

Organisationsgestaltung o-----o-----o-----o-----o-----o-----o

Rohstoffbeschaffung o-----o-----o-----o-----o-----o-----o

Vorproduktbeschaffung o-----o-----o-----o-----o-----o-----o

Maschinenbeschaffung o-----o-----o-----o-----o-----o-----o

Personalführung o-----o-----o-----o-----o-----o-----o

sonstige:..... o-----o-----o-----o-----o-----o-----o

35. Haben Sie die folgenden Institutionen/Unternehmungen bei der Erfüllung dieser Aufgaben während der Gründungsphase zu Rate gezogen? Wenn ja, wie intensiv wurde Ihnen geholfen?

		Intensität der Hilfe								
		zu Rate gezogen		gar nicht			sehr intensiv			
				1	2	3	4	5	6	7
Venture Capital-Gesellschaft	ja () nein ()	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technologiezentrum	ja () nein ()	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovationsberater	ja () nein ()	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unternehmensberater	ja () nein ()	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
öffentliche Stellen: IHK, WiMi	ja () nein ()	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Banken	ja () nein ()	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forschungsinstitute	ja () nein ()	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sonstige:.....	ja () nein ()	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35a. Schwierigkeiten beim Konzepttransfer?

.....

36. Hatten Sie vor der Gründung ein Unternehmensentwicklungskonzept entworfen?

Ja ()
 Nein ()

37. Welche Bestandteile hatte dieses Konzept?

- Persönlichkeitsmerkmale ()
- Produktbeschreibung ()
- Marktanalyse ()
- Konkurrenzanalyse ()
- Portfolio-Analyse ()
- Umsatzplanung für:
 - ein Jahr ()
 - zwei Jahre ()
 - drei oder mehr Jahre ()
- Kostenplanung für:
 - ein Jahr ()
 - zwei Jahre ()
 - drei oder mehr Jahre ()
- Finanzplanung für:
 - ein Jahr ()
 - zwei Jahre ()
 - drei oder mehr Jahre ()
- Investitionsplanung für:
 - ein Jahr ()
 - zwei Jahre ()
 - drei oder mehr Jahre ()
- Sonstiges: ()

38. Welche Schwächen hatte dieses Konzept bei der Beurteilung durch Dritte?

.....
.....

39. Welche Bedeutung glauben Sie, kommt den folgenden Faktoren für den Erfolg Ihrer neugegründeten Unternehmung zu?

	unwichtig			sehr wichtig			
	1	2	3	4	5	6	7
marktfähige Idee	o-----o-----o-----o-----o-----o-----o-----o						
Unternehmerpersönlichkeit	o-----o-----o-----o-----o-----o-----o-----o						
Finanzierung	o-----o-----o-----o-----o-----o-----o-----o						
Managementteam	o-----o-----o-----o-----o-----o-----o-----o						
Standort	o-----o-----o-----o-----o-----o-----o-----o						

40. Wie ist das Verhältnis zwischen produktspezifischen und standardisierten Vorprodukten, die in Ihr Produkt eingehen?

.....
.....

42. Nennen Sie bitte 2-3 Beispiele für eher produktspezifische Vorprodukte (d.h. Leistungen, die im wesentlichen nur für Ihre Produktion geeignet sind), die in Ihre Leistungserstellung eingehen:

.....

Von welchen Vertrags-/Bereitstellungsformen machen Sie bei der Beschaffung dieser Produkte überwiegend Gebrauch?

	trifft überhaupt							trifft voll zu
	nicht zu							
	1	2	3	4	5	6	7	
a) Verträge mit intensiven Verhandlungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
b) schriftliche Verträge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
c) langfristige Lieferverträge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
d) Kooperations/Rahmenverträge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
e) komplexe Verträge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
f) fallweise und kurzfristige Verträge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
g) Mietverträge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
h) werden selbst gefertigt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

44. Nennen Sie bitte 2-3 Beispiele für Mitarbeiter mit spezifischen Qualifikationen, die besonders für Ihre Unternehmung wichtig sind:

.....

Von welchen Vertragsformen machen Sie bei der Beschäftigung dieser Mitarbeiter überwiegend Gebrauch?

	trifft überhaupt							trifft voll zu
	nicht zu							
	1	2	3	4	5	6	7	
a) Verträge mit intensiven Verhandlungen	o-----o-----o-----o-----o-----o-----o-----o							
b) Teilzeitverträge	o-----o-----o-----o-----o-----o-----o-----o							
c) befristete Arbeitsverträge	o-----o-----o-----o-----o-----o-----o-----o							
d) freie Mitarbeiterverträge	o-----o-----o-----o-----o-----o-----o-----o							
e) konventionelle Arbeitsverträge	o-----o-----o-----o-----o-----o-----o-----o							
f) Verträge mit Provisionen	o-----o-----o-----o-----o-----o-----o-----o							
g) Verträge mit Gewinnbeteiligungen	o-----o-----o-----o-----o-----o-----o-----o							
h) Verträge mit Kapitalbeteiligungen	o-----o-----o-----o-----o-----o-----o-----o							

45. Mit Ihren Kunden/Abnehmern sind/werden meist

trifft überhaupt
nicht zu

trifft voll zu

1 2 3 4 5 6 7

a) Verträge mit intensiven Verhandlungen o-----o-----o-----o-----o-----o-----o

b) schriftliche Verträge o-----o-----o-----o-----o-----o-----o

c) langfristige Lieferverträge o-----o-----o-----o-----o-----o-----o

d) Kooperations/Rahmenverträge o-----o-----o-----o-----o-----o-----o

e) komplexe Verträge o-----o-----o-----o-----o-----o-----o

f) fallweise und kurzfristige Verträge o-----o-----o-----o-----o-----o-----o

g) Miet-/Leasingverträge o-----o-----o-----o-----o-----o-----o

h) Serviceverträge o-----o-----o-----o-----o-----o-----o

...geschlossen

46. Bitte schildern Sie uns kurz die Organisation Ihres Vertriebs.

.....
.....

Diese selbst erzeugten Teilleistungen lassen sich durch folgende Eigenschaften kennzeichnen:

	trifft überhaupt nicht zu				trifft voll zu		
	1	2	3	4	5	6	7
... erfordern hohe Sachkenntnis	○	-----○	-----○	-----○	-----○	-----○	-----○
... sind auf dem Beschaffungsmarkt leicht zu beziehen	○	-----○	-----○	-----○	-----○	-----○	-----○
... sind sehr komplex	○	-----○	-----○	-----○	-----○	-----○	-----○
... sind in anderen Unternehmen nicht durchführbar	○	-----○	-----○	-----○	-----○	-----○	-----○
... machen Sie billiger als andere Unternehmungen	○	-----○	-----○	-----○	-----○	-----○	-----○
... sind einfach und standardisiert	○	-----○	-----○	-----○	-----○	-----○	-----○
... erfordern einfache Arbeitsgänge	○	-----○	-----○	-----○	-----○	-----○	-----○
... sind sehr koordinationsaufwendig und abstimmungsintensiv bezüglich der daran beteiligten Mitarbeiter	○	-----○	-----○	-----○	-----○	-----○	-----○
... wären aus Ihrer Unternehmung leicht ausgliederbar	○	-----○	-----○	-----○	-----○	-----○	-----○
... machen Sie auch in Zukunft selbst	○	-----○	-----○	-----○	-----○	-----○	-----○
... es gibt hierfür wenig zuverlässige und kompetente Bezugsquellen/Lieferanten, so daß Sie die Arbeitsaufgaben lieber selbst wahrnehmen	○	-----○	-----○	-----○	-----○	-----○	-----○

47. Können Sie sich vorstellen, daß der Anwender/Abnehmer Ihr Produkt selbst herstellt?

ja ()

nein ()

Wenn nein, warum nicht?

.....
.....

48. Wieviele Lieferanten für die Vorleistungen zur Herstellung Ihres Produkts bzw. Abnehmer für den Absatz Ihres innovativen Produkts hatten/haben Sie

	Lieferanten	Abnehmer
1982
1983
1984
1985
1986
1987

49. Nennen Sie bitte 2-3 Beispiele für wesentliche Teilleistungen, die Sie zur Herstellung Ihres Produktes bislang selbst erzeugen:

.....
.....
.....
.....

... das Wissen über die Produktion dieser Teilleistungen ist nur in Ihrer Unternehmung verfügbar -----------------------------------

... das Wissen über die Produktion dieser Teilleistungen soll anderen nicht mitgeteilt werden -----------------------------------

50. Nennen Sie bitte 2-3 Beispiele für wesentliche Teilleistungen, die Sie zur Herstellung Ihres Produktes bislang von außen beziehen:

.....

Diese von außen bezogenen Teilleistungen lassen sich durch folgende Eigenschaften kennzeichnen:

	trifft überhaupt nicht zu				trifft voll zu		
	1	2	3	4	5	6	7
... erfordern hohe Sachkenntnis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... sind auf dem Beschaffungsmarkt leicht zu beziehen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... sind sehr komplex	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... sind in anderen Unternehmen nicht durchführbar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... machen andere Unternehmen billiger als Sie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... sind einfach und standardisiert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- ... erfordern einfache Arbeitsgänge --
- ... sind sehr koordinationsaufwendig und abstimmungsintensiv bezüglich der daran beteiligten Mitarbeiter -----------------------------------
- ... wären leicht in Ihre Unternehmung einzugliedern -----------------------------------
- ... beziehen Sie auch in Zukunft von außen -----------------------------------
- ... hierfür gibt es viele zuverlässige Bezugsquellen/Lieferanten, so daß Sie die Vorleistungen lieber von außen beziehen -----------------------------------
- ... das Wissen über die Produktion ist in Ihrer Unternehmung nicht verfügbar -----------------------------------
- ... das Wissen über die Produktion dieser Teilleistungen ist Ihnen nicht zugänglich -----------------------------------

Allgemeine Angaben über die wirtschaftliche Entwicklung der Unternehmung :

51. Umsatz pro Jahr ab dem Zeitpunkt der Unternehmensgründung

1982
 1983
 1984
 1985
 1986

52. Umsatzziele für

1987
1988

53. Wieviel Stück pro Jahr ab dem Zeitpunkt der Unternehmensgründung
konnten Sie jeweils absetzen?

1982
1983
1984
1985
1986

54. Absatzziele (in Stückzahlen)

1987
1988

55. Können Sie uns Angaben über die Erfolgsentwicklung Ihrer Unternehmung machen?

.....
.....

56. Entwicklung der Anzahl Ihrer Mitarbeiter?

1982
1983
1984
1985
1986
1987

57. Wie hoch ist zur Zeit Ihr Auftragsbestand?

- in DM
- in Stück

58. Inwieweit wurde Ihr Gründungsvorhaben durch Bankkredite unterstützt?

Fremdkapital in % 1982
Fremdkapital in % 1983
Fremdkapital in % 1984
Fremdkapital in % 1985
Fremdkapital in % 1986

59. In welcher Höhe wurde Ihr Gründungsvorhaben durch Subventionen (Gründungsförderung) unterstützt?

Höhe in DM 1982
Höhe in DM 1983
Höhe in DM 1984
Höhe in DM 1985
Höhe in DM 1986

60. Wurden Ihnen bereits Angebote zur Beteiligung oder Übernahme unterbreitet?

Ja ()
Nein ()

61. Welche Aspekte sind aus Ihrer Sicht für den Gründer noch relevant, die wir in dieser Befragung nicht angesprochen haben?

.....
.....

62. Könnten Sie sich vorstellen, daß wir Zugang zu den Anwendern Ihres Produktes erhalten können, um dort eine Befragung durchzuführen?

.....
.....

63. Dürfen wir Sie in etwa einem Jahr eventuell nochmals besuchen, um mit Ihnen einige ergänzende Fragen zu erörtern?

.....
.....

Literaturverzeichnis

- Akerlof, G.A. (1970): The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism, in: Quarterly Journal of Economics 84, 1970, S. 488 - 500.
- Albach, H. (1976): Ungewißheit und Unsicherheit, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. I/3, hrsg. v. E. Grochla u. W. Wittmann, Stuttgart 1976, Sp. 4036 - 4042.
- Albach, H. (1979): Zur Wiederentdeckung des Unternehmens in der wirtschaftlichen Diskussion, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft 135, 1979, S. 533 - 552.
- Albach, H. (1987): Investitionspolitik erfolgreicher Unternehmen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 57, 1987, S. 636 - 661.
- Albach, H.; Bock, K.; Warnke, Th. (1985): Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung, ifm, Schriften zur Mittelstandsforschung NF, Nr. 7, Stuttgart, 1985.
- Albach, H. u.a. (1986): Finanzierung mit Risikokapital, ifm, Schriften zur Mittelstandsforschung NF, Nr. 15, Stuttgart 1986.
- Albach, H.; Hunsdiek, D. (1987): Die Bedeutung von Unternehmensgründungen für die Anpassung der Wirtschaft an veränderte Rahmenbedingungen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 57, 1987, S. 562 - 580.
- Alchian, A (1965): Some economics of Property-Rights, in: Il Politico 30, 1965, S. 816 - 829.
- Alchian, A.A. (1984): Specificity, Spezialisierung und Coalitions, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft 140, 1984, S. 34 - 49.
- Alchian, A./Demsetz, H (1972): Production, Information Costs and Economic Organization, in: American Economic Review 62, 1972, S. 777 - 795.
- Ansoff, H.J. (1976): Managing Surprise and Discontinuity - Strategic Response to Weak Signals, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 28, 1976, S. 129 - 152.
- Baligh, H.H.; Richartz, L.E. (1964): An Analysis of Vertical Market Structures, in: Management Science 10, 1964, S. 667 - 689.
- Becker, H. (1985): Eine transaktionskostentheoretische Interpretation interner Arbeitsmärkte, Berlin 1985.

- Berndts, P.; Harmsen, D.H. (1985): Technologieorientierte Unternehmensgründungen in Zusammenarbeit mit staatlichen Forschungseinrichtungen, Bd. 8, Köln 1985.
- Biegel, U.R: (1987): Kooperation zwischen Anwendern und Herstellern im Forschungs- und Entwicklungsbereich, Frankfurt/Main usw. 1987.
- Blattner, N. (1977a): Volkswirtschaftliche Theorie der Firma, New York usw. 1977.
- Blattner, N. (1977b): Zur Relevanz der organisatorischen Struktur für die Theorie der Firma, in: Jahrbuch für Sozialwissenschaft, 1977, S. 112 - 125.
- BMFT (1987): Modellversuch "Förderung technologieorientierter Unternehmensgründungen", hrsg. v. Bundesministerium für Forschung und Technologie, Bonn 1987.
- Bössmann, E. (1982): Volkswirtschaftliche Probleme der Transaktionskosten, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft 138, 1982, S. 664 - 679.
- Böventer v., E. (1986): Einführung in die Mikroökonomie, 4. Aufl., München u. Wien 1986.
- Boswell, J. (1973): The Rise and Decline of Small Firms, London 1973.
- Brandenburg, G.A.; Brödner, P.; Hetzler, H.W.; Schönstock, G. (1975): Die Innovationsentwicklung, Göttingen 1975.
- Braun, W. (1985): Unternehmensökonomie - Eine allgemeine Theorie der Unternehmensentscheidung, Wiesbaden 1985.
- Brockhoff, K. (1970): Zur Erfassung der Ungewißheit bei der Planung von Forschungsprojekten, in: Entscheidung bei unsicheren Erwartungen, hrsg. v. H. Hax, Köln, Opladen 1970, S. 159 - 188.
- Brockhoff, K. (1977): Prognoseverfahren für die Unternehmensplanung Wiesbaden, 1977.
- Brockhoff, K. (1984): Technologischer Wandel und Unternehmenspolitik, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 36, 1984, S. 619 - 635.
- Brockhoff, K. (1988): Forschung und Entwicklung, München u. Wien 1988.
- Brose, P. (1982): Planung, Bewertung und Kontrolle technologischer Innovationen, Berlin 1982.
- Casson, M. (1982): The Entrepreneur - An Economic Theory, Totawa, New Jersey (USA) 1982.

- Cheung, S. (1983): The contractual Nature of the Firm, in: The Journal of Law and Economics 26, 1983, S. 1 - 21.
- Clemens, R.; Friede, Ch. (1986): Existenzgründungen in der Bundesrepublik Deutschland, ifm, Schriften zur Mittelforschung, NF Nr. 8, Stuttgart 1986.
- Coase, R. (1937): The Nature of the Firm, in: Economica 4, 1937, S. 386 - 405.
- Cooper, A.C. (1975): Incubator Organizations and other Influences on Entrepreneurship, in: Entrepreneurship and Enterprise Development: A World Wide Perspective, Proceedings of Project ISEEP, Milwaukee 1975, S. 529 - 532.
- Dahremöller, A. (1987): Existenzgründungsstatistik - Nutzung amtlicher Datenquellen zur Erfassung des Gründungsproblems, Stuttgart 1987.
- Demsetz, H. (1967): Toward a theory of property-rights, in: American Economic Review 57, 1967, S. 347 - 373.
- Demsetz, H. (1968): The Cost of Transacting, in: Quarterly Journal of Economics 82, 1968, S. 33 - 53.
- Demsetz, H. (1983): Ownership and the Theory of the Firm, in: Journal of Law and Economics 26, 1983.
- Drucker, P.F. (1985): Innovationsmanagement für Wirtschaft und Politik, Düsseldorf u. Wien 1985.
- Fleischmann, G. (1972): Wettbewerb und Innovation, in: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik 17, 1972, S. 31 - 44.
- Foley, D. (1970): Economic Equilibria with Costly Marketing, in: Journal of Economic Theory 2, 1970, S. 276 - 291.
- Friedrichs, J. (1983): Methoden der empirischen Sozialforschung, Opladen 1983.
- Furubotn, E.G.; Pejovich, S. (1972): Property Rights and Economic Theory: A survey of Recent Literature, in: Journal of Economic Literature 10, 1972.
- Gäfgen, G. (1984): Entwicklung und Stand der Property Rights Theorie. Eine kritische Bestandsaufnahme, in: Ansprüche, Eigentums- und Verfügungsrechte, hrsg. v. M. Neumann, Schriften des Vereins für Sozialpolitik, N.F., Bd. 140, Berlin 1984, S. 43 - 62.
- Geigant, F.; Sobotka, D.; Westphal, H.M. (1983): Lexikon der Volkswirtschaft, 4. Aufl., Landsberg/Lech 1983.

- Gerybadze, A. (1982): Innovation, Wettbewerb und Evolution. Eine mikro- und mesoökonomische Untersuchung des Anpassungsprozesses von Herstellern und Anwendern neuer Produzentengüter, Tübingen 1982.
- Greiner, L.E. (1972): Evolution and revolution as organizations grow, in: Harvard Business Review 50, 1972, S. 37 - 46.
- Gümbel, R. (1985): Handel, Markt und Ökonomik, Wiesbaden 1985.
- Haarmann, M./Stroetmann, U.A. (1979): Beratung innovativer Existenzgründer, Gutachten für den Bundesminister für Forschung und Technik, Bonn 1979.
- Hayek v., F.A. (1945): The Use of Knowledge in Society, in: The American Economic Review 35, 1945, S. 519 - 530.
- Hayek v., F.A. (1969): Freiburger Studien, gesammelte Aufsätze von F.A. v. Hayek, Tübingen 1969.
- Hayek v., F.A. (1975): Die Anmaßung von Wissen, Ordo 26, 1975, S. 12 - 21.
- Hayek v., F.A. (1980): Recht, Gesetzgebung und Freiheit, Bd. 1: Regeln und Ordnung, München 1980.
- Heinen, E. (1985) : Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre, in: Industriebetriebslehre, hrsg. v. E. Heinen, 8. Aufl., Wiesbaden 1985, S. 5 - 75.
- Heinen, E.; Dietel, B. (1985): Informationswirtschaft, in: Industriebetriebslehre, hrsg. v. E. Heinen, 8. Aufl., Wiesbaden 1985, S. 893 - 1074.
- Hess, J.D. (1983): The Economics of Organization, Amsterdam usw. 1983.
- Hofmeister, E.; Ulbricht, M. (1981): Von der Bereitschaft zum technischen Wandel, München u. Berlin 1981.
- Hummel, S; Männel, D. (1978): Kostenrechnung - moderne Verfahren und Systeme 2, Wiesbaden 1978.
- Hunsdiek, D. (1987): Unternehmensgründung als Folgeinnovation, Stuttgart 1987.
- Hunsdiek, D.; May-Strobl, E. (1986): Entwicklungslinien und Entwicklungsrisiken neugegründeter Unternehmen, in: ifm, Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 9 NF, Stuttgart 1986.
- Jantsch, E. (1979): Die Selbstorganisation des Universums, München u. Wien 1979.
- Johnson, P. (1986): New Firms, London usw. 1986.

- Jensen, M.C.; Meckling, W.H. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure, in: Journal of Finance Economics 3, 1976, S. 305 - 360.
- Kaldor, N. (1973): Die Irrelevanz der Gleichgewichtsökonomie. Zur Kritik der herrschenden Nationalökonomie, in: Seminar: Politische Ökonomie, hrsg. v. W. Vogt, Frankfurt/Main, 1973, S. 80 - 102.
- Kamp, M.E. u.a. (1977): Probleme des Wechsels in die unternehmerische Selbständigkeit, Göttingen 1977.
- Kamp, M.E. u.a. (1978): Probleme neugegründeter Unternehmen - Eine empirische Untersuchung, Göttingen 1978.
- Kaufer, E. (1970): Patente, Wettbewerb und technischer Fortschritt, Bad Homburg v.d.H. 1970.
- Kern, W.; Schröder, H.J. (1977): Forschung und Entwicklung in der Unternehmung, Reinbeck/Hamburg 1977.
- Keune, E.J.; Nathusius, K. (1977): Technologische Innovation der Unternehmensgründungen. Eine Literaturanalyse zum Route 128 Phänomen, Köln 1977.
- Kim, W.C. (1986): Global Diffusion of the General Trading Company Concept, in: Sloan Management Review 27, 1986, S. 35 - 43.
- Kirsch, G. (1981): Ordnungspolitik als Gegenstand der politischen Auseinandersetzung, in: Zukunftsprobleme der Sozialen Marktwirtschaft, hrsg. v. O. Issing, Berlin, 1981, S. 255 - 275.
- Kirsch, W. (1978): Die Handhabung von Entscheidungsproblemen, München 1978.
- Kirschbaum, G. (1982): Die Entwicklung neuer betriebswirtschaftlicher Einheiten - Theoretische Überlegungen und empirische Ergebnisse zur Gründungsproblematik, Dissertation, Köln 1982.
- Kirschbaum, G.; Naujoks, W. (1986): Erfolgreich in die berufliche Selbständigkeit, 2. Aufl., Freiburg 1986.
- Kirzner, J.M. (1978): Wettbewerb und Unternehmertum, Tübingen 1978.
- Kirzner, J.M. (1979): Perception, Opportunity, and Profit, Chicago u. London 1979.
- Kirzner, J.M. (1984): Die Krise aus "österreichischer Sicht, in: Die Krise in der Wirtschaftstheorie, hrsg. v. K. Bell, u. J. Kristoll, Berlin u. Heidelberg 1984, S. 321 - 335.

- Klandt, H. (1984): Aktivität und Erfolg des Unternehmensgründers. Eine empirische Analyse unter Einbeziehung des mikrosozialen Umfelds, Bergisch Gladbach 1984.
- Klein, B.; Crawford, R.G.; Alchian, A.A. (1978): Vertical Integration, Appropriate Rents, and the Contracting Process, in: The Journal of Law and Economics 26, 1978, S. 297 - 326.
- Knight, F. (1921): Risk, Uncertainty and Profit, University of Chicago Press, Chicago 1921.
- Kürzinger, K. u.a. (1978): Hindernislauf in die Selbständigkeit - Eine Untersuchung über Existenzgründungen.
- X Kunz, H. (1985): Marktsystem und Information, "Konstitutionelle Unwissenheit" als Quelle von "Ordnung", Tübingen 1985.
- Lachmann, L.M. (1976): On the Central Concept of Austrian Economics: Market Process, in: The Foundations of the Modern Austrian Economics, Hrsg. v. E.G. Dolan, Kansas City 1976, S. 126 - 132.
- Lachmann, L.M. (1986): The Market as an Economic Process, Oxford 1986.
- Laub, U. (1985): Der Venture Capital Markt, München 1985.
- Laub, U. (1988): Zur Bewertung innovativer Unternehmensgründungen im institutionellen Zusammenhang, eine empirisch gestützte Untersuchung, unveröffentlichtes Manuskript, München 1988.
- Licher, T. (1987): Pionierunternehmer aus der Retorte, Report: Technologiezentren, in: Unternehmer, 7/87, S. 16 - 17.
- Machlup, F. (1962): The Production and Distribution of Knowledge in the United States, Princeton, New Jersey 1962.
- Machlup, F. (1967): Theories of the Firm; Marginalist, Behavioral, Managerial, in: The American Economic Review 57, 1967, S. 1 - 33.
- Malik, F. (1979): Die Managementlehre im Lichte der modernen Evolutionstheorie, in: Die Unternehmung 33, 1979, S. 303 - 316.
- May, E. (1981): Erfolgreiche Existenzgründungen und öffentliche Förderung, eine vergleichende empirische Analyse geförderter und nicht geförderter Unternehmen, Beiträge zur Mittelstandsforschung Nr. 81, Göttingen 1981.
- Mayntz, R.; Holm, K.; Hübner, P. (1978): Einführung in die Methoden der empirischen Sozialforschung, 5. Aufl., Opladen 1978.

- Mensch, G. (1977): Das technologische Patt, Innovationen überwinden die Depression, Frankfurt/Main 1977.
- Meyer, W. (1983): Entwicklung und Bedeutung des Property Rights-Ansatzes in der Nationalökonomie, in: Property Rights und ökonomische Theorie, hrsg. v. A. Schüller, München 1983, S. 1 - 44.
- Miles, R.H.; Randolph, W.A. (1980): Influence of Organizational Learning Stiles on Early Development, in: The Organizational Life Cycle, hrsg. v. J.R. Kimberley u.a., San Francisco usw. 1980, S. 44 - 82.
- Michaelis, E. (1985): Organisation unternehmerischer Aufgaben - Transaktionskosten als Beurteilungskriterium, Frankfurt/Main usw. 1985.
- Minkes, A.L.; Foxall, G.R. (1980): Entrepreneurship, Strategy and Organization in the Behaviour of the Firm, in: Strategie Management Journal 1, 1980, S. 295 - 301.
- Mises v., L. (1940): Nationalökonomie, Theorie des Handelns und des Wirtschaftslebens, Genf 1940.
- Moss, S. (1981): An Economic Theory of Business Strategy, Oxford 1981.
- Müller-Böling, D. (1983): Unternehmensgründung - Stand der Forschung, in: Unternehmensgründung und Innovation, hrsg. v. Szyperski, N. u.a., Beiträge zur Mittelstandsforschung, Heft 91, Göttingen 1983, S.123 - 129.
- Müller-Böling, D. (1984): Überlegungen zu Strategien der Gründungsforschung, in: Unternehmensgründung, hrsg. v. Nathusius, K. u.a., Bergisch Gladbach 1984, S. 17 - 36.
- Nathusius, K. (1979): Venture Management - Ein Instrument zur innovativen Unternehmensentwicklung, Berlin 1979.
- Nathusius, K. (1986): Erfahrungen eines Venture Capitalisten mit öffentlichen Innovationsfinanzierungsprogrammen, in: Die Betriebswirtschaft 46, 1986, S. 677 - 683.
- Nie, H.H. u.a. (1975): SPSS Statistical Package for the Social Sciences, New York 1975.
- North, D.C. (1984): Transactions Costs, Institutions and Economic History, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft 140, 1984, S. 7 - 17.
- Oppenländer, K.H. (1984): Die wirtschaftspolitische Bedeutung des Patentvertrages aus der Sicht der empirischen Wirtschaftsforschung, in: Patentwesen, technischer Fortschritt und Wettbewerb, hrsg. v. K.M. Oppenländer, Berlin 1984, S. 13 - 27.

- o. Verf. (1987): Technologiezentren - erste Auslaufmodelle, in: Wirtschaftswoche, 31.7.87, Nr. 32, S. 48 - 50.
- Paul, H. (1985): Unternehmensentwicklung als betriebswirtschaftliches Problem, Frankfurt/Main 1985.
- Pennings, J.M. (1980): Environmental Influences on the Creation Process, in: The Organizational Life Cycle, hrsg. v. J.R. Kimberley u.a., San Francisco usw. 1980, S. 135 - 163.
- Pennings, J.M. (1982): Organizational Birth Frequencies; An Empirical Investigation, in: Administrative Science Quarterly 27, 1982, S. 120 - 144.
- Peterson, R.A. (1981): Entrepreneurship and organization, in: Handbook of Organizational Design 1, hrsg. v. P.C. Nystrem u. W.H. Starbuck, Oxford 1981, S. 65 - 83.
- Pfeiffer, R.; (1982): Der Innovationsprozeß bei kleinen und mittleren Unternehmen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 5, 1982, S. 480 - 492.
- Pfeiffer, W.; Bischof, P. (1974): Einflußgrößen von Produktmarktzyklen, Arbeitspapier Nr. 22, Universität Erlangen-Nürnberg Mai 1974.
- Picot, A. (1981): Der Beitrag der Theorie der Verfügungsrechte zur ökonomischen Analyse von Unternehmensverfassungen, in: Unternehmensverfassung als Problem der Betriebswirtschaftslehre, hrsg. v. K. Bohr u.a., Berlin 1981, S. 153 - 197.
- Picot, A. (1982): Transaktionskostenansatz in der Organisations-
theorie: Stand der Diskussion und Aussagewert, in: Die Betriebswirtschaft 42, 1982, S. 267 - 284.
- Picot, A. (1984): Organisation, in: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre 2, München 1984, S. 95 - 158.
- Picot, A. (1985): Transaktionskosten, in: Die Betriebswirtschaft 45, 1985, S. 224 - 225.
- Picot, A. (1986): Transaktionskosten im Handel, in: Der Betriebsberater, Beilage 13 zu Heft 27, 1986, S. 1 - 16.
- Picot, A.; Reichwald, R.; Schönecker, H. (1985): Eigenerstellung oder Fremdbesetzung von Organisationsleistung - ein Problem der Unternehmensführung, in: Office Management 1985, S. 818 - 821 u. S. 1029 - 1034.
- Picot, A.; Schneider, Dietram (1988): Unternehmerisches Innovationsverhalten, Verfügungsrechte und Transaktionskosten, in: Betriebswirtschaftslehre und Theorie der Verfügungsrechte, hrsg. v. D. Budäus, E. Gerum u. G. Zimmermann, Wiesbaden 1988, S. 18 - 38.

- Picot, A.; Laub, U.; Schneider Dietram (1988): Innovative Unternehmensgründungen aus transaktionskostentheoretischer Sicht - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Vortragspapier zur Tagung des Ausschusses "Industrieökonomik" im Verein für Socialpolitik, Nürnberg 17. u. 18 März 1988.
- Plaschka, M. (1986): Gründungsfinanzierung - Eine empirische Analyse potentieller Unternehmer, Wien 1986.
- Porter, M.E. (1983): Wettbewerbsstrategie, Frankfurt/Main 1983.
- Porter, M.E. (1986): Wettbewerbsvorteile, Frankfurt/Main 1986.
- Pütz, P.; Meyerhöfer, W. (1982): Hemmnisse und Hilfen für Unternehmensgründungen, Köln, 1982.
- Reekie, D. (1984): Markets, Entrepreneurs and Liberty; An Austrian View of Capitalism, Brighton 1984.
- Rentrop, N. (1985): Ausgewählte Strategien im Gründungsprozeß, Köln 1985.
- Ricketts, M. (1987): The Economics of Bussiness Enterprise - New Approaches to the Firm, Brighton 1987.
- Röpke, J. (1977): Strategie der Innovation, Tübingen 1977.
- Rogers, E.M. (1983): Diffusion of Innovations, 3. Aufl., New York 1983.
- Rupp, E. (1976): Technologietransfer als Instrument staatlicher Innovationsförderung. Anwendung der Ergebnisse staatlicher und staatlich geförderter Forschung und Entwicklung im internationalen Vergleich, Göttingen 1976.
- Sandberg, W.R. (1986): New venture performance, Massachusetts, Toronto 1986.
- Scheuing, E.E. (1967): Der Unternehmer als Entscheidungszentrum, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 37, 1967, S. 651 - 658.
- Schmeisser, W. (1986): Systematische Erfindungsförderung als Unternehmensaufgabe, Berlin 1986.
- Schmeisser, W.; Mattick, G. (1986): Venture Capital für junge Technologieunternehmen, in: Das Management von Innovationen, hrsg. v. E. Staudt, Frankfurt/Main 1986, S. 499 - 509.
- Schmidtke, A. (1985): Praxis des Venture Capital Geschäfts, Landsberg/Lech 1985.
- Schneider, Dieter (1985): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2. Aufl., München u. Wien 1985.

- Schneider, Dieter (1986): Arbitragen gegen Regulierung auf Finanzmärkten als Prüfstein für die Wettbewerbs- und Marktstrukturtheorie, Referat zur 3. Arbeitstagung Industrieökonomik vom 12. - 14. Februar 1986, Wissenschaftszentrum Berlin.
- Schneider, Dieter (1987): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., München u. Wien 1987.
- Schneider, Dietram (1987): Der kapazitätsorientierte Jahresarbeitszeitvertrag, München 1987.
- Schneider, Dietram (1988): Zur Entstehung innovativer Unternehmen - Eine ökonomisch-theoretische Perspektive, München 1988.
- Schreyögg, G. (1984): Unternehmensstrategie - Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, Berlin, New York 1984.
- Schuchardt-Fischer u.a. (1982): Multivariate Analysemethoden, 2. Aufl., Berlin usw. 1982.
- Schumann, J. (1984): Grundzüge der mikroökonomischen Theorie, 4. Aufl., Berlin usw. 1984.
- X Schumpeter, J.A. (1928): Unternehmer, in: Handwörterbuch der Staatswissenschaften 8, 4. Aufl., Jena 1928, S. 476 - 487.
- Schumpeter, J.A. (1942): Capitalism, Socialism and Democracy, New York 1942.
- Schumpeter, J.A. (1952): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 5. Aufl., Berlin 1952.
- Schuster, H.W. (1987): Externe Hilfen bei betrieblichen Innovationsproblemen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 57, 1987, S. 33 - 37.
- Shackle, G.L.S. (1973): An Economic Querist, Cambridge 1973.
- Shand, A.H. (1984): The Capitalist Alternative - An Introduction to Neo-Austrian Economics, New York u. London 1984.
- Simon, H.A. (1965): The Architecture of Complexity, in: General Systems 10, 1965.
- Smith, B. (1986): Austrian Economics and Austrian Philosophy, in: Austrian Economics, hrsg. v. W. Grassl u. B. Smith, London u. Sydney 1986, S. 1 - 36.
- Steinmetz, L.L. (1969): Critical Stages of Small Business Growth, in: Business Horizons, Heft 2, 1969, S. 29 - 36.
- Strebel, H.A. u.a (1979): Innovation und ihre Organisation in der mittelständischen Industrie - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Berlin 1979.

- Streibler, E. (1980): Kritik des neoklassischen Gleichgewichtsansatzes als Rechtfertigung marktwirtschaftlicher Ordnungen, Tübingen 1980.
- Szyperski, N.; Nathusius, K. (1977a): Probleme der Unternehmensgründung - Eine betriebswirtschaftliche Analyse unternehmerischer Startbedingungen, Stuttgart 1977.
- Szyperski, N.; Nathusius, K. (1977b): Gründermotive und Gründungsvorbehalte, in: Die Betriebswirtschaft 37, 1977, S. 299 - 309.
- Szyperski, N.; Hoppen, W. A.; Kirschbaum, G.; Nathusius, K. (1978): SPIG - Miniplan - standardisierte Planungsinstrumente für Gründungsunternehmen, Arbeitsbericht, Nr. 21, Köln Dezember 1978.
- Szyperski, N.; Klandt, H. (1980): Bedingungen für innovative Unternehmensgründungen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 32, 1980, S. 354 - 369.
- Szyperski, N.; Kirschbaum, G. (1981): PUNIS. Planungshilfe zur Unternehmensgründung, Planungsseminar der Universität zu Köln, Köln 1981.
- Szyperski, N.; Darscheidt, K.; Kirschbaum, G.; Naujoks, W. (1983): Unternehmensgründung und Innovation, Beiträge zur Mittelstandsforschung, Heft 91, Göttingen 1983.
- Thom, N. (1980): Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements, Königstein/Taunus 1980.
- Tietzel, M. (1985): Wirtschaftstheorie und Unwissen - Überlegungen zur Wirtschaftstheorie jenseits von Risiko und Unsicherheit, Tübingen 1982.
- Van de Ven, A. (1986): Central Problems in the Management of Innovation, in: Management Science 32, 1986, Nr. 5, S. 590 - 605.
- Wegehenkel, L. (1980):; Transaktionskosten, Wirtschaftssystem und Unternehmertum, Tübingen 1980.
- Wegehenkel, L. (1981): Gleichgewicht, Transaktionskosten und Evolution, Tübingen 1981.
- Whooley, D.R.; Brittain, J.W. (1986): Organizational Ecology: Findings and Implications, in: Academy of Management Review 11, 1986, S. 513 - 533.
- Wilhelm, H.; Corsten, H.; Peckendrath, P. (1985): Erste Analyse ausgewählter Technologieparks in der Bundesrepublik Deutschland - Ergebnisse einer Befragung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung 37, 1985, S. 618 - 630.
- Williamson, O.E. (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, New York u. London 1975.

- Williamson, O.E. (1981): The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach, in: American Journal of Sociology 87, 1981, S. 548 - 577.
- Williamson, O.E. (1984): The economics of governance: Framework and Implications, in: Journal of Theoretical Economics 140, 1984, S. 195 - 223.
- Williamson, O.E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism, New York u. London 1985.
- Williamson, O.E. (1987): Antitrust Economics: Mergers, Contracting, and Strategic Behavior, Oxford 1987.
- Williamson, O.E. (1986): Economic Organization, Brighton 1986.
- Williamson, O.E.; Wachter, M.L.; Harris, J.E. (1975): Understanding the employment relation: the analysis of idiosyncratic exchange, in: Bell Journal of Economic & Management 6, 1975, S. 520 - 578.
- Windsperger, J. (1983): TK in der Firma, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 53, 1983, S. 889 - 903.
- Witt, U. (1980): Marktprozesse - Neoklassische versus evolutorische Theorie der Preis- und Mengendynamik, Göttingen, 1980.
- Witt, U. (1987a): How Transaction Rights are Shaped to Channel Innovativeness, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft 143, 1987, S. 180 - 195.
- Witt, U. (1987b): Individualistische Grundlagen der evolutorischen Ökonomik, Tübingen 1987.
- Witte, E. (1973): Organisation für Innovationsentscheidungen, Göttingen 1973.
- Witte, E. (1988): Innovative Entscheidungsprozesse, Tübingen, 1988.
- Wright, M.; Coyne, J.; (1986): Management-Buy-Outs, Australia 1986.
- Ziegler, R.; Schüßler, R.; Wilkens, F. (1988): Deskriptive Ergebnisse zur Analyse der Gewerbemeldungen in München und Oberbayern von 1980 - 1984, Sonderforschungsbereich 333 der Ludwig-Maximilians-Universität München, Teilprojekt B4 "Dynamik von Kleinbetrieben", unveröffentlichte Manuskriptfassung, München 1988.