

**Österreichischer
Controllertag
1988**

TAGUNGSBERICHT

Auf dem Weg zum besseren Unternehmen

Controller und die Erneuerung des Unternehmertums

Hrsg: Rolf Eschenbach



Fachverlag an der Wirtschaftsuniversität Wien

Inhalt

	Seite
Einführung des Herausgebers	3
Programm des Österreichischen Controllertages 1988	5
Betriebswirtschaftliche Forschung zu innovativem Unternehmertum Lehren für die Unternehmensführung Arnold Picot	7
Controlling in einem intuitiv geführten Unternehmen Gerhard Swarovski	51
Renaissance der Wirtschaftsethik J. Schasching	75
Vom Manager zum Unternehmer amerikanischer Modetrend oder Leitbild für Europa Paul M. Achleitner	91
Der Verjüngungsschnitt Controller als Geburtshelfer neuer Unternehmerschaft Rolf Eschenbach	109

**BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE FORSCHUNG
ZU INNOVATIVEM UNTERNEHMERTUM
- LEHREN FÜR DIE UNTERNEHMENSFÜHRUNG -**

Arnold Picot

Inhalt

1. Einleitende Bemerkungen
2. Zum Stand der Forschung über innovatives Unternehmertum
3. Das Forschungsprojekt "Innovative Unternehmensgründungen"
4. Wichtige Ergebnisse und ihre Bedeutung für die "Erneuerung des Unternehmertums"
5. Lehren für die Unternehmensführung

Betriebswirtschaftliche Forschung zu innovativem Unternehmertum

1. Einleitende Bemerkungen

Versteht man den Begriff "to control" in seinem weiten angelsächsischen Verständnis, so enthält er für den Betriebswirt in erster Linie die Problematik des Lenkens und Steuerns, und nur nachrangig die des Kontrollierens bzw. Prüfens im Sinne von Soll/Ist-Vergleichen.

Wenn sich dieser Controllertag das Thema "Auf dem Weg zum besseren Unternehmen - Controller und die Erneuerung des Unternehmertums -" gestellt hat, so ist nach meinem Verständnis danach zu suchen, welches - möglichst empirisch gestütztes, praxisrelevantes - Wissen existiert, um in Unternehmungen das unternehmerische Element lenkend zu fördern und zu entfalten. Dabei bin ich mir natürlich darüber im klaren, daß der Controller normalerweise keine unmittelbare Anordnungs- und Eingriffsbefugnis besitzt, sondern sich als Analytiker und Berater der verantwortlichen Instanzen verstehen muß, stets gestützt auf überlegenes Fachwissen und methodisch-systematisch gewonnene Information.

Unternehmertum stellt einen Begriff dar, der in der Fachliteratur wie auch in der öffentlichen Diskussion häufig nur sehr verschwommen benutzt wird. Ohne auf die lange Geschichte der wissenschaftlichen Befassung mit Fragen des Unternehmertums im einzelnen einzugehen, lassen sich folgende Grundmerkmale festhalten:

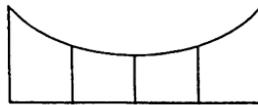
(1) Unternehmertum und unternehmerische Existenz leiten sich grundsätzlich aus der ungleichen Verteilung von Information in Wirtschaft und Gesellschaft ab. Wo alle immer über den selben Stand an Wissen und Können verfügen, ist kein Platz für unternehmerische Initiative.

(2) Der Begriff des Unternehmertums und das Konzept eines dynamischen Wettbewerbs sind zwei Seiten ein und derselben Medaille. Durch unternehmerische Ideen wird die Verteilung von Wissen und Können stets verändert; neue Möglichkeiten werden entdeckt und verbreitet, altes Wissen wird möglicherweise entwertet. Der Wettbewerb zwischen Unternehmern läßt sich in Anlehnung an von Hayek als ein Entdeckungsverfahren interpretieren, das neues Wissen erschließt und nachahmendes Lernen fördert.

(3) Unternehmerische Ideen sind nichts anderes als ein kreativer Brückenschlag zwischen zwei Informationssphären, nämlich zwischen den Informationen über - auf Beschaffungsmärkten verfügbare - Ressourcen (Können, Wissen, Arbeitskräfte, Kapital, Rohstoffe usw.) und den Informationen über Probleme und Zahlungsbereitschaften von potentiellen Kunden auf Absatzmärkten (Abb.1). Die Idee besteht im Erkennen einer problemgerechten und zugleich überlegenen Kombination der Ressourcen, etwa in Form eines neuartigen Endproduktes oder einer durch Technik und/oder Organisation kostengünstigeren Leistungserstellung.

UNTERNEHMERISCHE IDEE

INFORMATIONEN
ÜBER
BESCHAFFUNGSMÄRKTE
(Know how, Personal
Material, Betriebsmittel)



INFORMATIONEN
ÜBER
ABSATZMÄRKTE
(Kundenprobleme
Zahlungsbereitschaft)

verbesserter Brückenschlag

Abb. 1

(4) Unternehmertum besteht damit letztlich im Erkennen von Informationsvorsprüngen auf Märkten (kreative Komponente) und in der überlegenen Umsetzung von Marktideen (organisatorische bzw. Durchsetzungskomponente).

(5) Unternehmerisches Handeln betrifft, wie vor allem von Mises immer wieder betont hat, eine Eigenschaft, die allen Menschen in mehr oder weniger starkem Ausmaß zu eigen ist. Kirzner, der die Ideen von Ludwig von Mises entscheidend weiterentwickelt hat, beschreibt diese Eigenschaft passend mit dem Begriff "unternehmerische Findigkeit". Es hängt im wesentlichen von dem Zustand der übergeordneten gesellschaftlichen und rechtlichen Institutionen einerseits sowie von den konkreten vertraglichen und organisatorischen Regelungen andererseits ab, in welcher Weise sich menschliche Findigkeit und damit Unternehmertum zum Wohle eines einzelnen Unternehmens, einer Branche oder einer Volkswirtschaft entfalten kann und ob diese Findigkeit in den Privatbereich des Einzelnen bzw. in die Schattenwirtschaft gelenkt oder in der beruflichen Sphäre und der offiziellen Wirtschaft zum Tragen kommen kann.

2. Zum Stand der Forschung über innovatives Unternehmertum

So einleuchtend diese vorbeschriebenen Eigenschaften innovativen Unternehmertums sein mögen, so unklar ist, von welchen besonderen situativen Voraussetzungen, persönlichen Eigenschaften und organisatorischen Gestaltungskonzepten die erfolgreiche Verwirklichung innovativen unternehmerischen Handelns abhängt.

Zwar gibt es eine inzwischen recht umfangreiche betriebswirtschaftliche Forschungsliteratur zu Fragen der Unternehmensgründung und der Innovation; jedoch gibt es bisher erst wenige Ansätze zur Kombination dieser beiden Aspekte, d.h. zu innovativen Unternehmensgründern. Zudem ist der Forschungsstand überwiegend deskriptiver Natur, d.h. es werden diverse Eigenschaften von Gründern beschrieben, staatliche und rechtliche Rahmenbedingungen der Gründung erfaßt sowie bestimmte betriebswirtschaftliche Variable wie Finanzierung, Standortwahl u.ä. mit Blick auf den Gründungsprozeß analysiert. Die Innovationsforschung liefert hauptsächlich Systematisierungsansätze sowie beschreibende Theorie; so finden sich zahlreiche Gliederungskonzepte für Innovationsarten und Phasen des Innovationsprozesses, Kategorisierungen für die Diffusion von Innovationen und (zum Teil widersprüchliche) Beschreibungen von innovationsförderlichen organisatorischen Strukturen und Führungskonzepten.

Es ist demnach nicht einfach, aus dem "Standardwissen" der Betriebswirtschaftslehre stabile Aussagen für die Arbeit des Controllers im Hinblick auf das Rahmenthema dieser Tagung abzuleiten, auch wenn nicht zu verkennen ist, daß sich im Repertoire betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse ohne Zweifel viele wichtige Hinweise für den hier interessierenden Zusammenhang finden lassen.

Es mag deshalb hilfreich sein, die Ergebnisse eines Forschungsprojektes zur Diskussion zu stellen, das sich ausdrücklich mit der ökonomischen Analyse innovativen Unternehmertums auf theoretischer und vor allem auch auf empirischer Basis befaßt hat.

3. Das Forschungsprojekt "Innovative Unternehmensgründungen"

3.1 Fragestellung

Mit Unterstützung der Deutschen Forschungsgemeinschaft (im Rahmen von deren Schwerpunktprogramm "Theorie der Innovation in Unternehmen") wurde an meinem Lehrstuhl im Jahre 1986 ein Forschungsprojekt über innovative Unternehmensgründungen gestartet. Der Schlußbericht für dieses Projekt erscheint im Januar 1989 beim Springer Verlag Berlin/Heidelberg/New York/Tokio. Auf der Basis eines neuartigen theoretischen Konzepts (vor allem unter Rückgriff auf die Transaktionskostentheorie sowie auf die Prozeßtheorie des Wettbewerbs) sollten innovative Gründungen empirisch untersucht werden. Wir stellten die Globalhypothese auf, daß diejenigen Neuunternehmer, die sich gemäß den Anforderungen der erwähnten Theorien verhalten, erfolgreicher im Wettbewerb sind als solche, die davon abweichen. Auf dieser Grundlage sollte nicht nur die erwähnte theoretische Basis empirisch überprüft, sondern auch eine Liste solcher Einflußfaktoren zusammengestellt werden, die den Erfolg innovativen unternehmerischen Handelns begünstigen.

Stark vereinfacht besagt die Theorie folgendes:

- (1) Innovatives Unternehmertum ist nicht nur auf Ideengeber und Erfinder konzentriert, sondern bedarf vor allem einer marktorientierten sowie einer organisatorischen Kompetenz. Erst die Bündelung dieser Fähigkeiten führt zum Erfolg (Unternehmertum als Kombination von Ideen-, Ressourcen- und Marktkoordination).
- (2) Unternehmerische Ideen bieten dem Anwender nicht nur Vorteile im Sachkostenbereich (Verringerung von Produktionskosten), sondern vor allem auch im Bereich der Informations- und Kommunikations- bzw. Koordinationskosten, d.h. bei den sogenannten Transaktionskosten. Gerade im Bereich der zuletzt genannten Kostenkategorien und ihrer Einsparungsmöglichkeiten liegen häufig entscheidende Potentiale für innovatives Unternehmertum.
- (3) Bei der Organisation unternehmerischer Aktivitäten (Umsetzung der Ideen) sind diejenigen Unternehmer erfolgreicher, die dezidiert Koordinationskosten (letztlich also Managementkosten) zu senken vermögen, indem sie solche Einbindungsformen für Ressourcen und solche Arten von absatzorganisatorischen Lösungen wählen, die der Besonderheit der innovativen Leistungserstellung entsprechen.

Ohne auf die theoretischen Hintergründe dieser Zusammenhangsbehauptungen detaillierter einzugehen, will ich unsere Forschungsfragen im einzelnen vorstellen.

Es erwies sich als günstig, das Problemfeld unserer Untersuchungen in drei Teilgebiete zu zerlegen:

- Gründerperson,
- Gründungsidee,
- Organisation des Gründungsvorhabens.

Jedem dieser Teilgebiete sind spezifische Fragestellungen zugeordnet:

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. Organisation des Gründungsvorhabens

- 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?

Es wird mir im folgenden nicht möglich sein, Ergebnisse zu allen hier skizzierten Fragen vorzustellen. Vielmehr werde ich mich auf die wichtigsten Erkenntnisse, die auch für den Controller im hier interessierenden Themenzusammenhang von Bedeutung sein können, konzentrieren.

3.2 Methodik

Bevor ich jedoch dazu übergehe, noch kurz einige Bemerkungen zu Anlage und Durchführung unserer Untersuchung:

Nach zahlreichen Expertengesprächen (vorwiegend mit Fachleuten aus dem Bereich der Venture-Capital-Firmen, der Gründungs- und Innovationsberatungsstellen sowie der Unternehmensberatung) knüpften wir Kontakte mit mehr als 60 innovativen Unternehmungsgründern in der Bundesrepublik Deutschland. Von diesen verblieben schließlich 52 in der Stichprobe. Mit jedem dieser Gründer wurde ein ca. 2-stündiges teilstrukturiertes Intensivinterview geführt. Der Fragebogen für dieses Interview war zuvor vorgetestet worden.

Die wichtigsten Eigenschaften dieser 52 Unternehmen sind in Abb.2 zusammengestellt.

Um eine Trennung der Aussagen für solche Unternehmen, die als besonders erfolgreich gelten, und solche, die weniger erfolgreich sind, zu ermöglichen, wurden folgende Erfolgsindikatoren herangezogen:

- (1) Zeitlicher Abstand zwischen Gründungsjahr und erstem Gewinnjahr
- (2) Beteiligungs-/Übernahmeangebote
- (3) Durchschnittlicher Umsatz pro Mitarbeiter je Geschäftsjahr
- (4) Durchschnittliche Umsatzsteigerung in Prozent
- (5) Kumulierte prozentuale Umsatzsteigerung
- (6) Kumulierte prozentuale Zunahme der Mitarbeiter
- (7) Umfang des Auftragsbestandes
- (8) Kumulierte prozentuale Umsatzsteigerung in den ersten drei Geschäftsjahren
- (9) Durchschnittliche Zunahme der Mitarbeiter in Prozent
- (10) Absoluter Umsatz im ersten Geschäftsjahr

STICHPROBENSTRUKTUR			
Gründungszeitpunkt:		Ausbildungsrichtung:	Entwicklungsstadium:
Jahr	Anzahl der U*	technische Aus-	Gründungsphase 1
		bildung 35	Einführungsphase 21
1979	3	kaufmännische Aus-	Wachstumsphase 30
1980	6	bildung 14	gesamt: 52
1981	6	naturwissenschaft-	
1982	7	liche Ausbildung 7	Gründungsart:
1983	8	sonstige 1	start-up 42
1984	6	gesamt (mit Mehr-	spin-off 9
1985	12	fachnennungen): 57	buy-out 1
1986	4		gesamt: 52
1987	-	innovative Hersteller-	
gesamt:	52	branchen:	Rechtsform:
		biologische Ver-	OHG 2
Gründeralter:		fahren 1	GmbH + CoKG 1
Jahre		medizinische Ein-	KG -
19 - 30	11	richtungen 1	AG -
31 - 40	30	Regel-/Meß-/Sen-	GmbH 44
41 - 53	11	sortechnik 12	sonstige 1
gesamt:	52	Halbleiterindustrie 3	gesamt: 52
		Informations- und	
		Kommunikations-	
		technik 16	
		Fertigungsautomation 6	
		Elektrotechnik 3	
		Umweltschutz 2	
		sonstige 8	
		gesamt: 52	

nges = 52; U* = Unternehmen; Häufigkeiten

Abb. 2

Anzahl und Art der Indikatoren trägt der Heterogenität der innovativen Unternehmen hinsichtlich Größe, Alter und Produktvielfalt Rechnung. Reine finanzielle Erfolgskennziffern, wie sie sonst zur Erfolgsbeurteilung herangezogen werden, lassen sich bei innovativen, jungen Vorhaben natürlich nicht allein anwenden. Um eine Trennung in sehr erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen durchführen zu können, wurde eine Rangliste erstellt, die von Platz 1 (bestes unter den 52 Unternehmen je Erfolgsindikator) bis Platz 52 (schlechtestes der 52 Unternehmen je Erfolgsindikator) reichte. Eine Trennung in die beiden Gruppen wurde durch Bildung von fünf Indikatorkombinationen erreicht. War eine Unternehmung bei allen fünf Indikatorkombinationen ausschließlich in der oberen (unteren) Hälfte der Unternehmen einzureihen, so wurde sie den sehr (weniger) erfolgreichen Unternehmen zugeordnet. Konnte eine Unternehmung diese hochgesteckte Selektionsbedingung nicht erfüllen, ergab sich eine Zuordnung zu einer dritten Gruppe von Unternehmen (Springerunternehmen). (Vgl. Abb. 3.). Dieses Auswahlverfahren ergab 16 sehr erfolgreiche und 18 weniger erfolgreiche Unternehmen. Die folgenden Aussagen beziehen sich im wesentlichen auf den Vergleich dieser beiden Gruppen; in einigen Fällen wird jedoch auch auf die Gesamtstichprobe Bezug genommen.

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

Abb. 3

4. Wichtige Ergebnisse und ihre Bedeutung für die "Erneuerung des Unternehmertums"

4.1 Gründerperson

Von den 52 Gründungsunternehmern hatten 35 Gründer eine technische Ausbildung, 7 eine naturwissenschaftliche und 14 zusätzlich oder ausschließlich eine kaufmännische Ausbildung. Durch die Technikorientierung, die sich in diesem Resultat widerspiegelt, kann es zu einer einseitigen Ausrichtung der unternehmerischen Aktivitäten auf dem Bereich der Ideengewinnung und zu einer Vernachlässigung der Marktorientierung kommen.

Dieser Eindruck, auf den wir in anderer Weise noch zurückkommen werden, wird ergänzt durch den Vergleich zwischen der Bedeutung von Zielvorstellungen, mit denen sich die Gründer verselbständigt haben, und den Zielerreichungsgraden im Gründungsverlauf (vgl. Abb. 4).

Mittelwertvergleich			
Variable: Ziele der innovativen Unternehmensgründung			
Variablenausprägung	zum Grün- dungszeitpunkt	heute	Signifikanz- niveau
Unabhängigkeit	5,90	4,80	0,000
überschaubare Umgebung	3,01	4,48	0,000
Prestigegewinn	2,59	3,96	0,000
interessantere Aufgaben	5,07	5,76	0,009
Umsetzung eigener Ideen	6,25	5,98	0,223
Selbstverwirklichung	5,21	5,07	0,546
Marktlücke	5,03	5,21	0,557
eigene Existenz	5,51	5,54	0,858
Einkommenssteigerung	3,40	3,44	0,913
Sonstiges	6,75	5,16	0,141
n ges. = 52			

Abb. 4 - Veränderung der Zielvorstellung der Gründerperson im Entstehungsprozeß der Unternehmung.

Der "Umsetzung eigener Ideen" wird zum Gründungszeitpunkt die größte Bedeutung beigemessen, während die Existenz einer Marktlücke erst an drittletzter Stelle Beachtung findet. Vergleicht man die Zielentwicklung im Zeitvergleich, so konnte beispielsweise das Unabhängigkeitsziel bei weitem nicht in dem Maße verwirklicht werden, wie dies bei der Gründung angestrebt wurde. Der Unterschied kann auf die zunehmende Gründungserfahrung zurückgeführt werden. Mit zunehmender Erfahrung gewinnt nämlich der Markt an Bedeutung; die Wahrnehmung der Abhängigkeit beispielsweise von Aufträgen, Lieferanten und Finanzinstitutionen schränkt die Verwirklichung des Unabhängigkeitszieles immer mehr ein. Interessantere Aufgaben, Tätigkeit in einer überschaubaren Umgebung und Gewinn an Prestige konnten zu einem signifikant höheren Grad verwirklicht werden als dies bei der Gründung angestrebt wurde.

Interessant ist, daß sehr erfolgreiche Unternehmen deutlich häufiger über Branchenerfahrung verfügen als weniger erfolgreiche Unternehmen (vgl. Abb. 5).

Variable : Branchenerfahrung			
	abs.	weniger erfolgreiche Unternehmen	sehr erfolgreiche Unternehmen
ja	36	9	12
nein	16	9	4
insgesamt:	52	18	16
n ges = 52			
weniger erfolgreiche n = 18			
sehr erfolgreiche n = 16			

Abb. 5

Bei der Selbsteinschätzung unternehmerischer Stärken (unterschieden wurden zwischen der Fähigkeit zur Ideenfindung, zur Organisation der Produktion und zur Produktvermarktung) zeigt sich insgesamt eine starke Ideenorientierung (vgl. Abb. 6). So sahen von den 52 Gründern 43 ihre unternehmerischen Stärken in der Ideenfindung, 20 im Bereich der Organisation und 31 in der Produktvermarktung. Es zeichnet sich also eine relativ geringe Marktorientierung ab. Die Konsequenzen werden deutlich, wenn man die Ergebnisse der Erfolgstrennung betrachtet. Von den 18 weniger erfolgreichen Unternehmen sahen 14 der Gründungspersonen ihre unternehmerische Stärke in der Ideenfindung, 9 im Bereich der Organisation und nur 5 bei der Produktvermarktung. Bei den 16 sehr erfolgreichen Unternehmen sahen 12 der Gründerpersonen ihre unternehmerische Stärke in der Ideenfindung, 7 in der Organisation und 13 bei der Produktvermarktung - ein deutlich anderes Ergebnis. Diejenigen Innovatoren, die neben der Ideenfindung auch die Organisation der Produktion und die Produktvermarktung als unternehmerische Stärken ansehen, sind demnach tendenziell erfolgreicher.

Variable: Unternehmerische Stärken der Gründerperson							
			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
Produktvermarktung	31	59,6	5	27,8	13	81,3	0,001
Insgesamt (mit Mehrfachnennungen):	94	180,8	28	159,9	32	201,0	
nges. = 52							
weniger erfolgreiche Unternehmen n = 18							
sehr erfolgreiche Unternehmen n = 16							
U* = Unternehmen							

Abb. 6 - Ausprägungsformen unternehmerischer Stärke in der Gesamtstichprobe

Es liegt deshalb nahe, daß ein ideenorientierter Unternehmensgründer zur Wahrnehmung der bei ihm nicht ausgeprägten unternehmerischen Stärken (Organisation bzw. Produktvermarktung) durch eine Teamgründung zu einem ausgewogenen Verhältnis findet (vgl. Abb. 7). Während bei den sehr erfolgreichen Unternehmensgründungen die Teamgründung über die Einzelgründung dominiert, verhält es sich bei den weniger erfolgreichen Unternehmensgründungen genau umgekehrt.

Variable: Einzelgründung/Teamgründung		
	abs.	rel.%
Einzelgründungen	25	48,1
Teamgründungen	27	51,9
Insgesamt:	52	100,0
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		

	Teamgründung	Einzelgründung	
sehr erfolgreich	10 (62,6%)	6 (37,5%)	16 (100%)
weniger erfolgreich	7 (39,0%)	11 (61,1%)	18 (100%)
	17 (101,6%)	17 (98,6%)	34
sehr erfolgreich n = 16			
weniger erfolgreich n = 18			
a = 0,08			

Abb. 7

Dabei ist jedoch zu bedenken, daß nicht nur die Teamgründung an sich den Erfolg beeinflussen kann, sondern auch die Verteilung der verschiedenen unternehmerischen Stärken innerhalb des Teams bedeutsam ist. Daher wurde ein Gründerstärkenportfolio entwickelt, das, getrennt nach weniger erfolgreichen und sehr erfolgreichen Unternehmen, sowohl die Unterschiedlichkeit der Ausprägungsformen möglicher unternehmerischer Stärken bei einer Gründerperson als auch innerhalb des Gründerteams untersucht (vgl. Abb. 8).

Gründer-Stärken-Portfolio					
Anzahl Gründer	Stärkenheterogenität	1	2	3	•
		* **	* **	* *	**
1		6 0	4 3	1 3	17 65%
2		1 0	0 1	2 2	6 50% 50%
3 und mehr		2 1	1 3	1 3	11 36% 64%
		9 1 90% 10%	5 7 42% 58%	4 8 33% 67%	34
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. 8

Eine Stärkenheterogenität von 1 bedeutet, daß entweder bei einem oder bei mehreren Gründern zusammen nur eine der drei Stärken (Ideenfindung, Organisation, Produktvermarktung) vorliegt. Eine Stärkenheterogenität von 2 besagt, daß eine Kombination von zwei der drei genannten Stärken gegeben ist usw. Analysiert man die Ergebnisse der Erfolgstreunung im Rahmen dieser Matrix, so gelangt man zu der Erkenntnis, daß es offensichtlich für sehr erfolgreiche Unternehmensgründungen und innovative unternehmerische Aktivitäten generell wichtig ist, Teamarbeit mit möglichst unterschiedlich ausgeprägten unternehmerischen Stärken zu fördern.

Fassen wir die wichtigsten Erkenntnisse des Abschnitts über die Gründerperson zusammen:

(1) Die Ergebnisse zur Branchenerfahrung weisen deutlich darauf hin, wie wichtig die angesammelten, vor allem branchenspezifischen Kenntnisse für den Erfolg innovativen Unternehmertums sind.

(2) Gerade weil Innovatoren in der Industrie häufig als Erfinder mit stark technischem Ausbildungsbackground auftreten, gekoppelt mit einer weniger entwickelten Sensibilität für ökonomische Aufgabestellungen (Marktorientierung, Organisation der Ressourcen), ist fachlich und personell gut gemischte Teamarbeit zu fördern und zu empfehlen. Dabei sollen die Fähigkeiten eine gute gegenseitige Ergänzungsfunktion erfüllen, die Potenzierung bereits vorhandener Stärken ist zu vermeiden.

(3) Unternehmer und Innovatoren streben häufig nach Selbständigkeit und Autonomie. Gerade hierin ist nicht selten eine wesentliche Triebkraft ihres Handelns zu erblicken. Illusionen sollte man sich jedoch nicht hingeben: Die Verwirklichung unternehmerischer Ideen in einem wirtschaftlichen Umfeld schafft stets auch neue Abhängigkeiten. Hierauf rechtzeitig realistisch aufmerksam zu machen und diese Abhängigkeiten in konstruktiver, kooperativer Weise zu gestalten, ist eine wichtige Aufgabe der verantwortlichen Gestalter.

4.2 Gründungsidee

Innovative Problemlösungen werden weniger durch Zufall gewonnen als vielmehr durch gezielte Suche nach unternehmerischen Gewinnmöglichkeiten unter besonderer Beachtung des Marktes als Informationsquelle sowie der technischen Entwicklung (vgl. Abb. 9). Die Entstehung derartiger Ideen basiert also vornehmlich auf Such- und Koordinationstätigkeiten findiger Individuen. Wesentliche Unterschiede zwischen den beiden Erfolgsgruppen ergaben sich nicht.

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 ges. = 52		

Abb. 9

Betrachtet man den Innovationsgrad der jeweils verfolgten Ideen, so lassen sich jedoch interessante Unterschiede erkennen. In der Stufenleiter der Abb. 10 sind die Vorhaben gemäß ihrer Innovationsintensität aufgereiht. Die Abbildung zeigt, daß immerhin gut 55% der weniger erfolgreichen, aber 75% der erfolgreichen Unternehmensgründungen die relativ wenig innovative Vorgehensweise verfolgten. Bei hochinnovativen Produkten waren auf der anderen Seite sehr erfolgreiche Unternehmen kaum noch vertreten. Man mag hieraus tendenziell den Schluß ziehen, daß es rentierlicher ist, Innovation in Verknüpfung mit bestehendem Wissen zu entwickeln und durchzusetzen, als an völlig neuen Dingen zu arbeiten.

Abb. 10

Verbesserung und Weiterentwicklung eines bekannten Produktes		Wirtschaftliche Umsetzung bereits entwickelten Know-hows		Neue Kombination bekannter Komponenten		Entwicklung neuer Softwarekomponenten		Entwicklung eines unbekanntes Produktes	
						weniger erfolgreich 44,4% (8)	erfolgreich 62,5% (10)	weniger erfolgreich 33,3% (6)	erfolgreich 6,3% (1)
weniger erfolgreich 55,6% (10)	erfolgreich 75% (12)	weniger erfolgreich 72,2% (13)	erfolgreich 50% (8)	weniger erfolgreich 50% (9)	erfolgreich 43,8% (7)				
gering									
Innovationsgrad									
Innovationsgrad gemessen an den ökonomischen Risiken einer Innovation									
weniger erfolgreich n = 18 erfolgreich n = 16 Mehrfachnennungen möglich									

In nicht seltenen Fällen müssen innovative Ideen geschützt werden, um die Früchte eigener Investitionen in innovative Vorhaben zu ernten, bevor Nachahmer sie unter Umständen billiger erzeugen können. Insgesamt machten die sehr erfolgreichen Unternehmen wesentlich häufiger von derartigen Schutzmaßnahmen Gebrauch als die weniger erfolgreichen Unternehmen, und der interne Ideenschutz war darüber hinaus deutlich stärker ausgeprägt (vgl. Abb. 11). Auf Einzelheiten dieses interessanten Befundes kann ich aus Zeitgründen leider nicht eingehen.

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. 11

Interessant ist ferner, daß sehr erfolgreiche Gründer tendenziell über umfangreichere Marktinformationen verfügen (vgl. auch die obigen Aussagen zur Marktorientierung) und daß sie ihre Erfolge tatsächlich auch in den erwarteten Marktsegmenten (und weniger in unerwarteten Bereichen) erzielen. Sehr erfolgreiche Gründer rechnen darüber hinaus mit wesentlich kürzeren Produktlebenszyklen als weniger erfolgreiche, und sie nehmen auch häufiger Weiterentwicklungsüberlegungen vor - alles ein Ausdruck für das höhere Bewußtsein für Marktdynamik.

Abb. 12 zeigt die wichtigsten Produktvorteile, die von den Gründern im Hinblick auf die Anwendung der Produkte bei Kunden gesehen wurden. Abb. 13 listet die besonderen Kostenvorteile auf, die die Gründer im Hinblick auf die Anwendung ihrer Produkte bei den Kunden zu erkennen vermochten. Sowohl die Einschätzung der spezifischen Produkt- als auch der Kostenvorteile macht auch von praktischer Seite deutlich, daß nicht nur Produktionskosten im engeren Sinne, sondern auch Koordinations- und Transaktionskosten bei der Vorteilsbestimmung innovativer Ideen wichtige Einflußfaktoren darstellen.

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. 12

Interessanterweise ergab die Analyse der Produkt- und Kostenvorteile hinsichtlich der Erfolgsgrennung keine signifikanten Ergebnisse. Dies könnte bedeuten, daß Transaktionskosten im Rahmen dieser Untersuchung für die Gesamtheit der innovativen Ideen eine ähnliche Bedeutung haben.

Fassen wir die hier nur knapp skizzierten ausgewählten Ergebnisse zur Gründungsidee zusammen:

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. 13

(1) Die Entwicklung innovativen, marktorientierten Unternehmertums sollte durch kontinuierliche externe Informationsbeschaffung über problemspezifische Markt- und Technikentwicklungen angeregt werden.

(2) Die Konzeption perfekter Problemlösungen im stillen Kämmerlein ist zu vermeiden zugunsten einer auf Anwenderbedürfnisse und Anwendernähe orientierten Vorgehensweise.

(3) Eine innovative Idee, die sich zwar nicht durch einen sehr großen Neuigkeitsscharakter gegenüber bestehenden Problemlösungen auszeichnet, jedoch den Bedürfnissen der Anwender entspricht, bringt höhere Erfolgchancen mit sich als eine bislang unbekannte Problemlösung mit sehr hohem Neuigkeitsgrad. Ansprüche an den Neuheitsgrad einer Problemlösung sollten deshalb nicht zu hoch geschraubt werden.

(4) Dem Ideenschutz ist erhöhte Aufmerksamkeit zu widmen; nicht selten fließt erfolgsentscheidendes Know-how gleichsam unbemerkt, oft auch ohne böse Absicht ab.

(5) Weiterentwicklungsüberlegungen sollten frühzeitig angestoßen und verfolgt werden; nichts ist so sicher wie die Veränderung, dies gilt auch für die marktlichen und technischen Rahmenbedingungen neuer Ideen.

(6) Schließlich ist zu beachten, daß die anwendungsbezogene Vorteilhaftigkeit innovativer Ideen ganz wesentlich von Einsparungspotentialen im Bereich der Informations- und Transaktionskosten bestimmt wird (die freilich nicht selten nur unscharf quantitativ zu erfassen sind). Deshalb ist gerade solchen weniger unmittelbar sichtbaren Innovationspotentialen, die im Bereich der Organisation und Koordination, der Abwicklung, der Information und Kommunikation, des Vertrags und der Kontrolle liegen, besondere unternehmerische Aufmerksamkeit zu widmen.

4.3 Organisation von innovativen Gründungsvorhaben

Für dieses Teilfeld wurden einige besonders überraschende und signifikante Ergebnisse gefunden, die im folgenden auszugsweise zu referieren sind:

Wegen der Verallgemeinerungsfähigkeit für viele andere innovative unternehmerische Aktivitäten soll der Schwerpunkt der Betrachtungen im folgenden auf der Organisation der Beschaffungs- und Absatzmarktbeziehungen liegen. Eine effiziente Organisation dieser Beziehungen bildet einen wesentlichen Erfolgsfaktor für Unternehmertum. Gerade bei innovativen Vorhaben kann man wegen der Neuartigkeit der zu beschaffenden, zu kombinierenden und abzusetzenden Güter in der Regel weniger auf tradierte Vorgehensweisen (Marktkontakte, Bestell- und Produktionsverfahren) zurückgreifen, so daß hier der Gestaltungsspielraum besonders groß ist.

Beginnen wir mit der Beschaffungsseite. Hier ist zunächst zu entscheiden, welche Teilleistungen unternehmungsintern und welche unternehmungsextern bereitgestellt werden sollen. Diese Entscheidung hängt von den Eigenschaften der zu beziehenden Teilleistungen und den Marktverhältnissen ab. Verschaffen wir uns zunächst einen Gesamtüberblick (vgl. Abb. 14).

Die unternehmensintern erstellten Teilleistungen werden insgesamt als komplexer und in ihrer Herstellung als anspruchsvoller eingeschätzt als die von außen bezogenen Teilleistungen. Nicht zuletzt aus diesen Gründen gibt es für die selbst erstellten Teilleistungen nur wenig zuverlässige und kompetente Lieferanten. Hierdurch kommt auch der besonders innovationsrelevante Charakter der selbst erstellten Teilleistungen zum Ausdruck; er wird dadurch verstärkt, daß das Wissen über ihre Herstellung oft nur in der innovativen Unternehmung selbst verfügbar ist. Wollten innovative Unternehmen so charakterisierbare Teilleistungen vom Beschaffungsmarkt beziehen, müßten sie hohe Transaktionskosten überwinden. Diese Ergebnisse entsprechen den theoretischen Erwartungen.

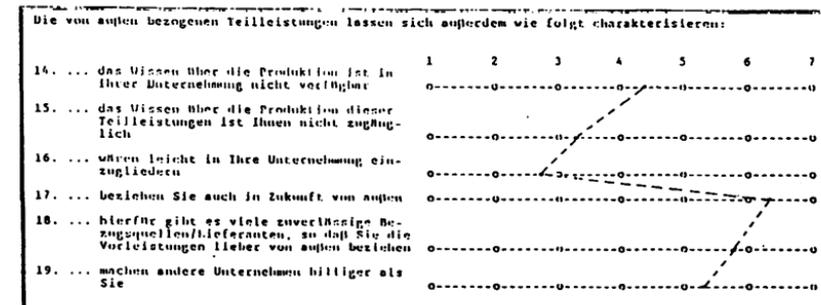
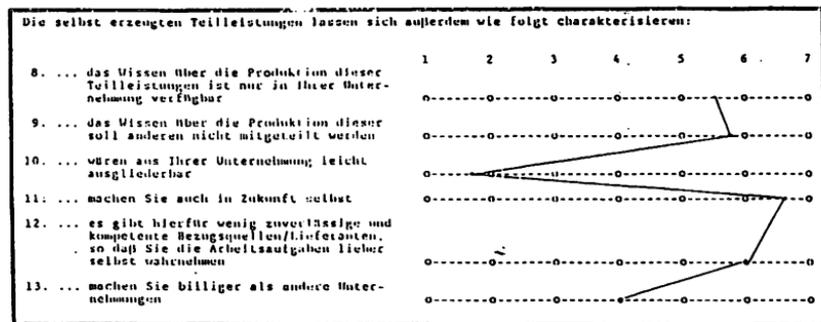
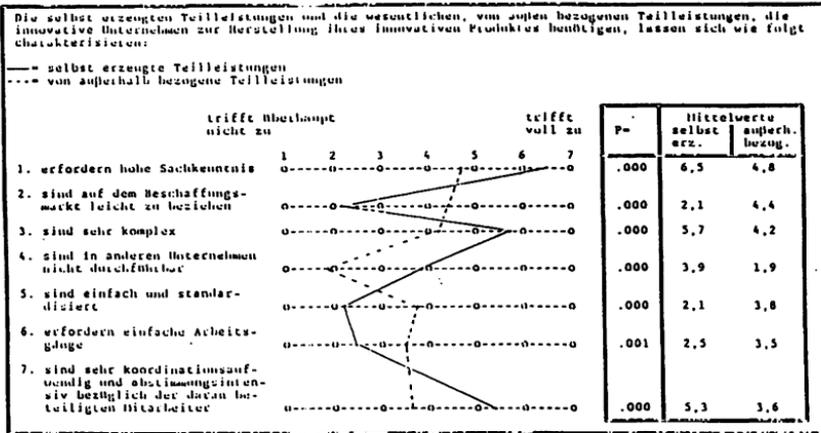


Abb. 14

Ein überraschendes Ergebnis bildet die eher indifferente Antwort zur Kostenfrage der unternehmensintern bereitgestellten Teilleistungen (Kriterium 13). Vor dem Hintergrund traditioneller produktionskostenorientierter Ansätze zur Beurteilung von Eigenfertigungs- und Fremdbezugsfragen hätte man erwarten müssen, daß sich eine höhere Zustimmung in der Frage ergibt, ob intern produzierte Teilleistungen billiger als in anderen Unternehmen erstellt werden. Aus dem eher indifferenten Antwortverhalten kann gefolgert werden, daß die Eigenfertigungsentscheidung bei innovativen Unternehmen weniger anhand von produktions-, sondern vielmehr anhand von transaktionskostenorientierten Kriterien getroffen wird, d.h. anhand von Kriterien, die die Schwierigkeiten der Vertragsanbahnung, Vertragsgestaltung, Koordination und Kontrolle von Tauschbeziehungen usw. ins vergleichende Kalkül einbeziehen, also letztlich die Managementprobleme.

Die Beantwortung der Frage, ob bestimmte Teilleistungen auch in Zukunft selbst gefertigt werden sollen (Eigenfertigungsabsicht, vgl. Abb. 15, folgende Seite) hängt neben den unternehmensinternen Entwicklungen und den Eigenschaften der Teilleistungen besonders auch von der zukünftigen Entwicklung der Beschaffungsmärkte ab (ähnliches gilt natürlich auch für die von außen bezogenen Teilleistungen). Die Theorie wird durch die Ergebnisse der Abb. 15 bestätigt: Mit zunehmender Komplexität, Spezifität, zunehmenden Informationsbedürfnissen und abnehmender Anzahl kompetenter Vorlieferanten ist eine unternehmensinterne Bereitstellung von Teilleistungen verbunden (und umgekehrt). Wiederrum zeigt sich der geringe Einfluß des produktionskostenorientierten Kriteriums bei der Beurteilung von Eigenfertigungs- und Fremdbezugsentscheidungen.

Wendet man nun auf dieses Ergebnis die Trennung des Untersuchungsfeldes in die beiden Erfolgsgruppen an, so zeigt sich eine interessante gegenläufige Tendenz. Während die sehr erfolgreichen Unternehmen eine Tendenz zur Auslagerung von bisher selbst erstellten Teilleistungen aufweisen, besteht bei den weniger erfolgreichen Unternehmen eine Tendenz zur Einlagerung von Teilleistungen, die bisher von außen bezogen wurden (vgl. Abb. 16). Die zukünftige Eigenfertigungsabsicht korreliert bei den sehr erfolgreichen Unternehmen in weit höherem Maße mit den zuvor angeführten (und aus der Theorie abgeleiteten) Eigenschaftskriterien als dies bei den weniger erfolgreichen Unternehmen der Fall ist. Die Eigenfertigungsabsicht sehr erfolgreicher Unternehmen wies demnach in Abhängigkeit von sich ändernden Markt- und unternehmensinternen Verhältnissen sowie in Abhängigkeit der Eigenschaften der zu koordinierenden Teilleistungen eine hohe Reagibilität auf. Sie reagieren damit sehr sensibel auf Veränderungen aus der Unternehmensumwelt im dynamischen

Wettbewerb und versuchen stets, sich durch die marktliche Bereitstellung von Ressourcen zu entlasten.

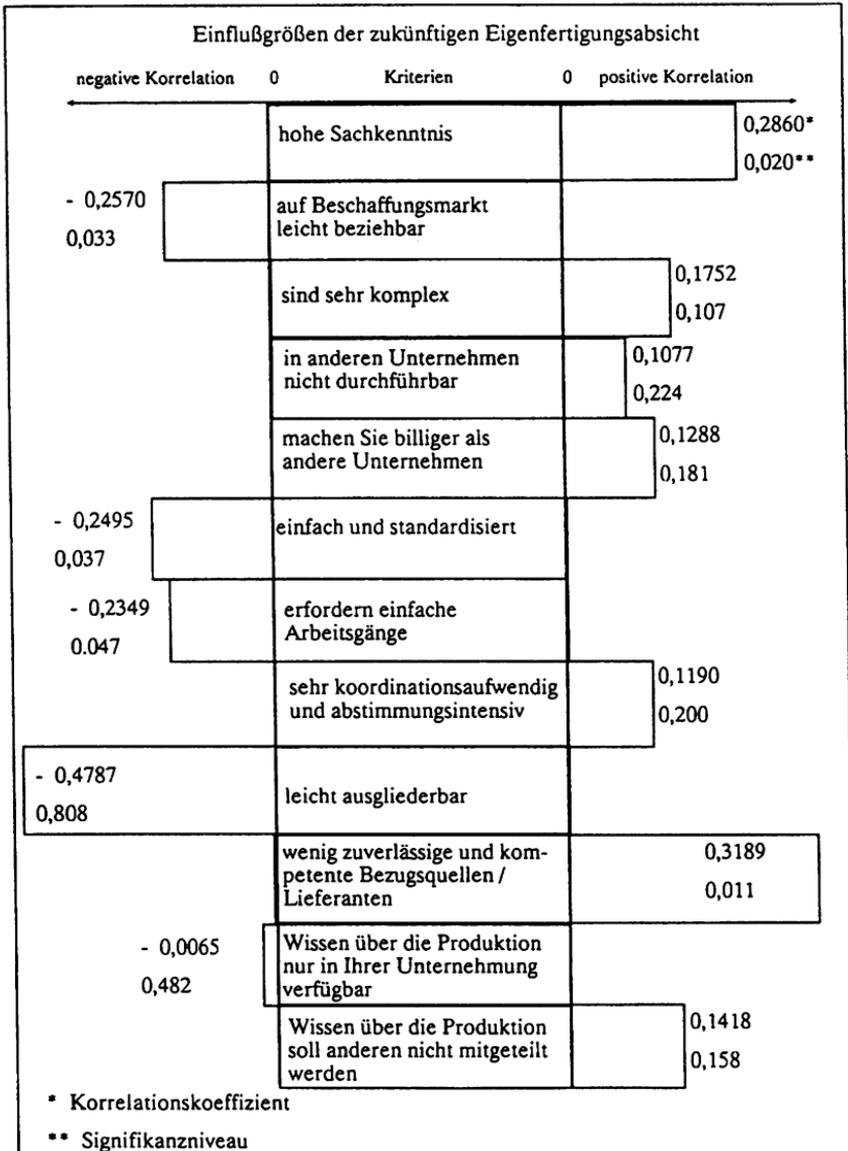


Abb. 15

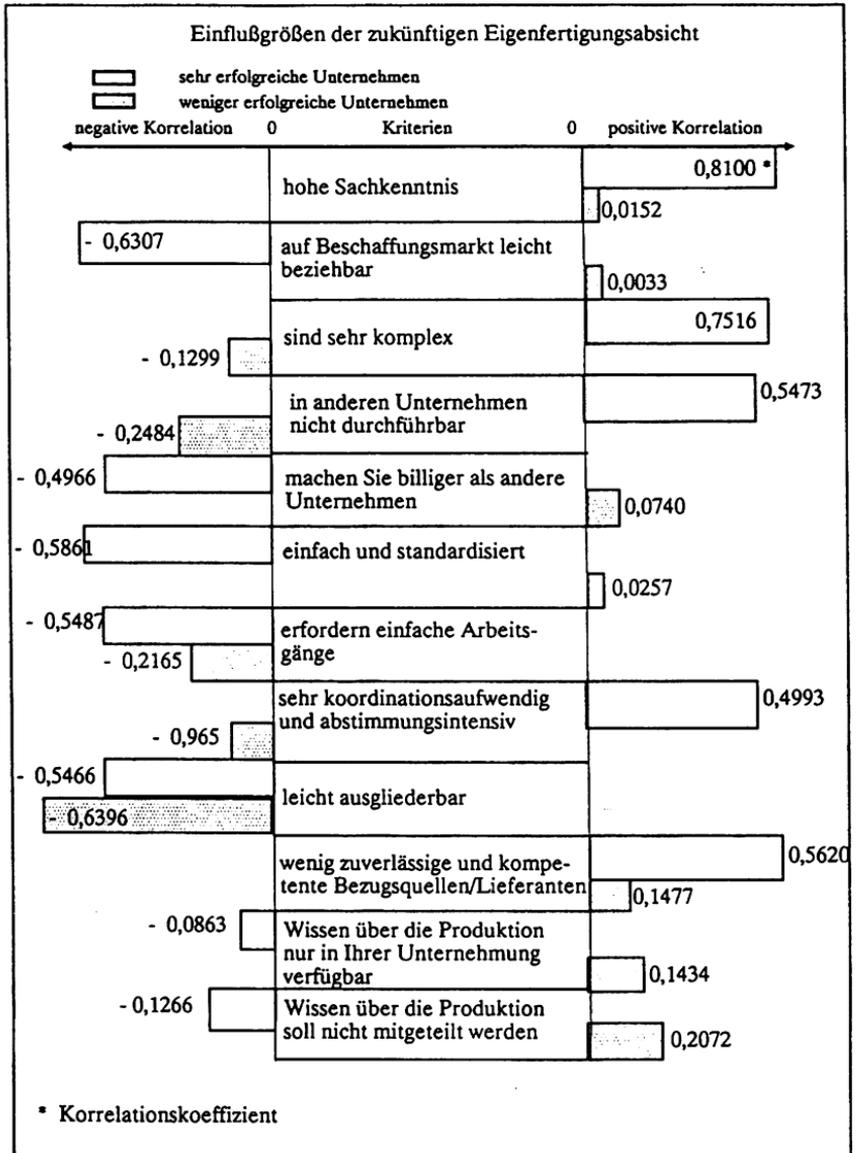


Abb. 16

Diese Reagibilität ist bei weniger erfolgreichen Unternehmen demgegenüber recht gering. Bei ihnen besteht latent die Gefahr der Konservierung der einmal gewählten Eigenfertigungsentscheidung. Ihre Sensibilität für die Entwicklung transaktionskostenbehafteter Einflußgrößen im dynamischen Wettbewerb ist begrenzt. Die Folgerung für das Controlling liegen auf der Hand: Eigenfertigungs-Fremdbezugs-Analyse bzw. Produktionstiefenoptimierung sind erforderlich, und zwar auf einer differenzierten konzeptionellen Grundlage.

Eine weitere sehr wichtige Frage befaßt sich mit der Art der vertraglichen Einbindung von Lieferanten bei Fremdbezug. Ganz offensichtlich gibt es hier unterschiedliche Alternativen, angefangen vom ad hoc-Vertrag auf einem Spot-Markt und endend bei einer dauerhaften langfristigen vertraglichen Lieferbeziehung.

Sowohl für spezifische (d.h. anderweitig am Markt kaum gängige) Produkte als auch für Standardprodukte (für die ein Markt bereits organisiert ist) ergibt sich ein überraschendes Bild (vgl. Abb. 17 bis 19): sowohl die Intensität der Vertragsverhandlungen als auch die Tendenz zum Abschluß schriftlicher, komplexer und langfristiger Verträge ist bei den sehr erfolgreichen Unternehmensgründungen zum Teil signifikant stärker ausgeprägt. Umgekehrt zeigt sich eine gewisse Skepsis der weniger erfolgreichen Unternehmensgründung vor umfangreichen, bindenden Verträgen. Durch die Art der Vertragseinbindung sichern sich erfolgreiche Unternehmen einen höheren vertikalen Integrationsgrad am Markt und damit eine hohe gegenseitige Einbindung und Zusammenarbeit mit den Vorlieferanten; es ist klar, daß dadurch eine unternehmensindividuelle Abstimmung gesichert wird.

Abb. 17, 18, 19 (siehe folgende Seite)

Faßt man die bisherigen Ergebnisse zur Beschaffungsorganisation zusammen, so ergibt sich für die sehr erfolgreichen Unternehmen eine eher extrovertierte Ressourceneinbindung, für die weniger erfolgreichen Unternehmen eine eher introvertierte Ressourceneinbindung (vgl. Abb.20). Sehr erfolgreiche Unternehmen neigen zur Auslagerung (Fremdbezug) von Vorprodukten, weniger erfolgreiche zur Einlagerung (Eigenfertigung). Sehr erfolgreiche innovative Unternehmer profitieren demnach durch die Auslagerungstendenz von positiven Entlastungseffekten; sie können sich auf die interne Erfüllung besonders innovationsrelevanter Aufgaben konzentrieren und gleichzeitig ihre externen Marktbeziehungen effizienter gestalten. Weniger erfolgreiche Unternehmen

verschwendet hingegen durch die Eigenfertigungstendenz, gerade auch hinsichtlich der standardisierten Teilleistungen, unternehmerische Kapazität, die zur Wahrnehmung innovativer Aufgaben ökonomisch sinnvoller genutzt werden könnten. Die Abb. 21 und 22 fassen diese Argumentation noch einmal schematisch zusammen.

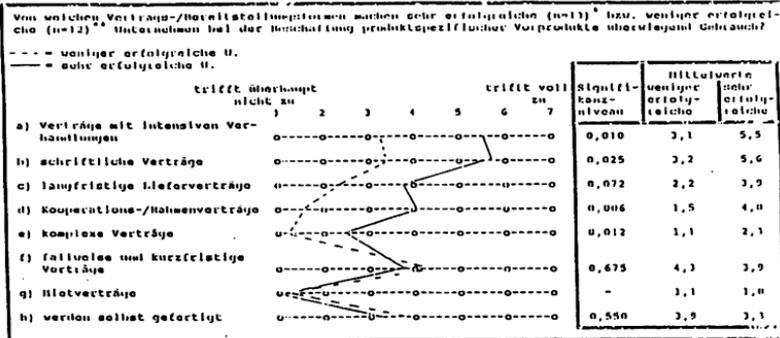


Abb. 17

^a 3 der 16 mehr erfolgreichen Unternehmen gaben an, produktspezifische Vorprodukte ausschließlich selbst zu fertigen
^b 6 der 12 weniger erfolgreichen Unternehmen gaben an, produktspezifische Vorprodukte ausschließlich selbst zu fertigen

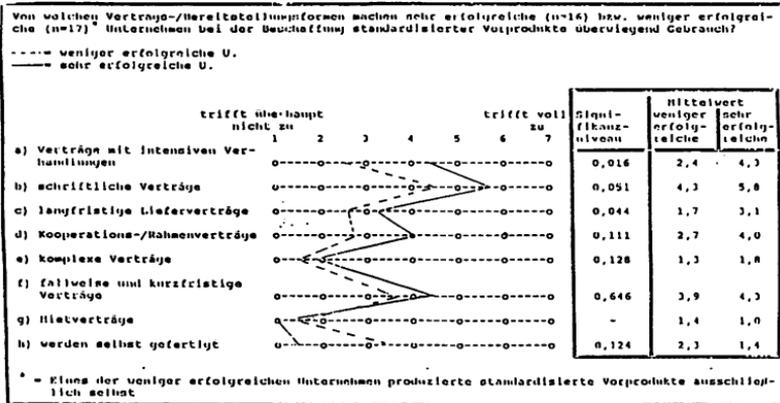


Abb. 18

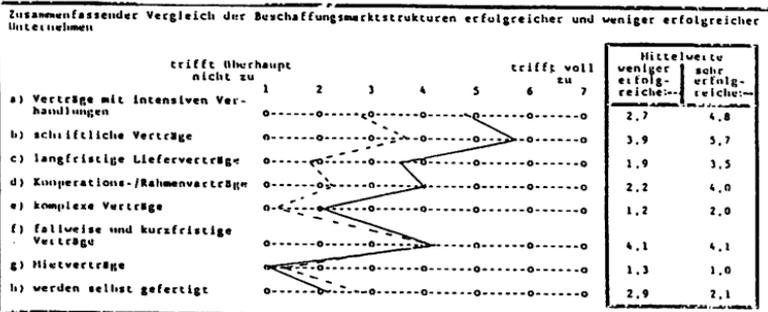
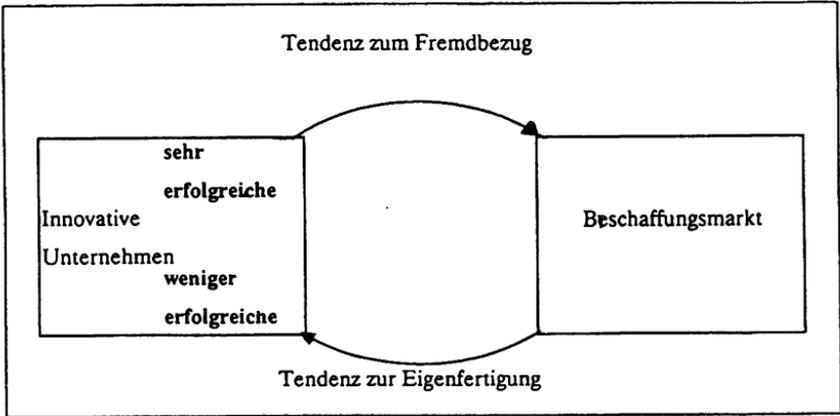


Abb. 19



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 Moto statt

**"Produziere selbst, was möglich ist;
beziehe von außen nur, was unbedingt nötig ist"
(introvertierte Ressourceneinbindung)**

Abb. 20

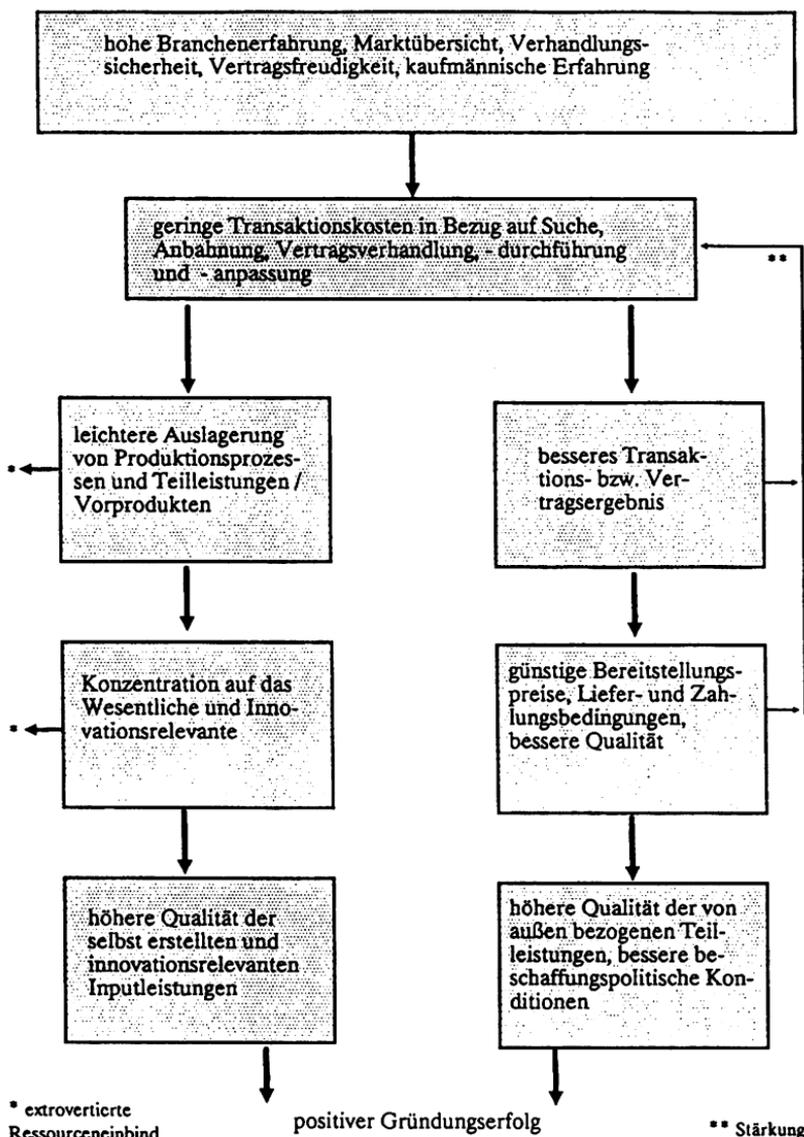


Abb. 21

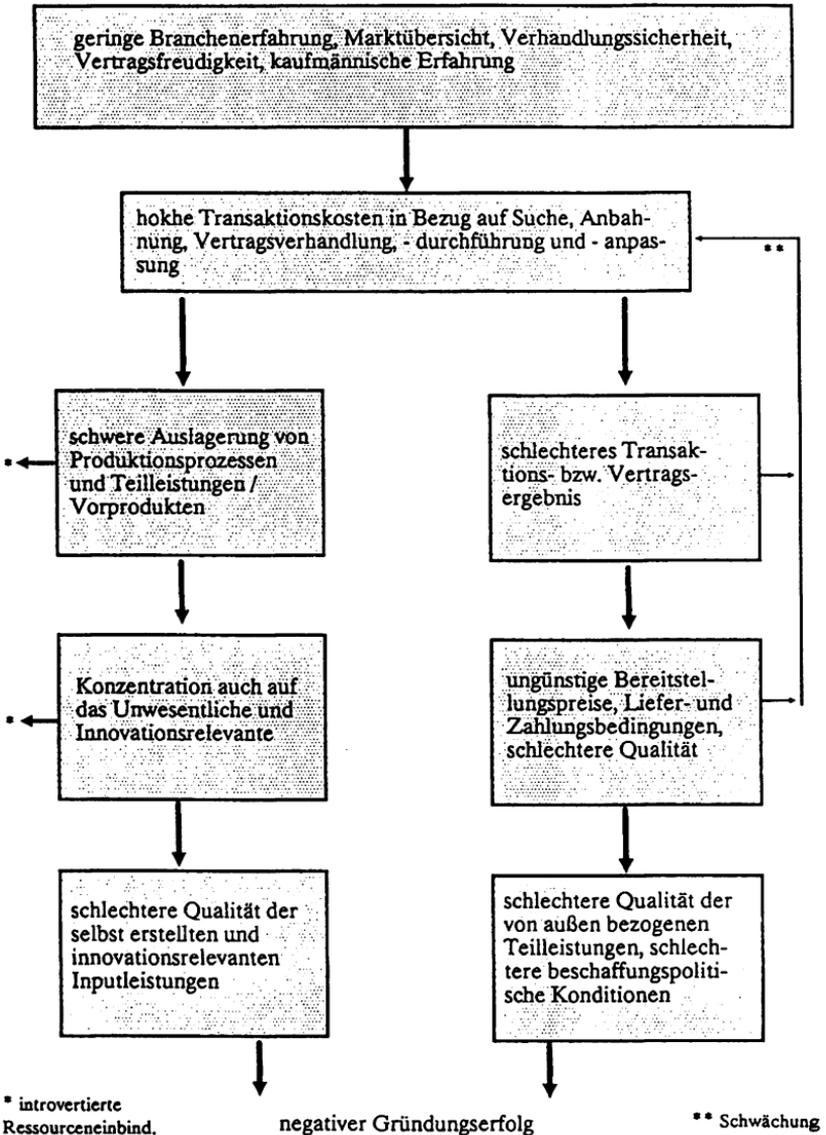


Abb. 22

Bei der Arbeitsvertragsgestaltung zeigen sich ähnliche Tendenzen, allerdings sind diese - vielleicht nicht zuletzt aufgrund der rechtlichen Rigiditäten - in diesem Bereich nicht so signifikant. Jedoch ist darauf hinzuweisen, daß sehr erfolgreiche Unternehmen tendenziell häufiger von Freie Mitarbeiter-Verträgen Gebrauch machen und auch ein höheres Verhandlungsniveau aufweisen als weniger erfolgreiche Unternehmen.

Eine effiziente beschaffungs- und arbeitsmarktseitige Einbindung von Ressourcen und Personal wird nutzlos, wenn eine innovative Unternehmung organisatorische Schwächen auf der Absatzseite aufweist und keine effiziente Absatzorganisation aufbauen kann. Damit wird auch die Organisation der Absatzmarktbeziehungen zum Erfolgsfaktor innovativer Gründungsunternehmen.

Die verschiedenen Vertriebsorganisationsformen der untersuchten innovativen Unternehmen lassen sich in vier Gruppen einteilen (vgl. Abb. 23).

Vertriebsorganisation		
Vertriebsorganisation über	sehr erfolgreiche U*	weniger erfolgreiche U*
- Fachzeitschriften und Messen	0	3
- Gründer und interne Mitarbeiter	3	8
- externe Vertriebspartner	3	0
- interne und externe Vertriebsmitarbeiter	<u>10</u>	<u>7</u>
gesamt	16	18
U* = Unternehmen sehr erfolgreiche Unternehmen: n = 16 weniger erfolgreiche Unternehmen: n = 18		

Abb. 23

Eine dominante Stellung des Gründers sowie traditioneller Vertriebsformen wirkt sich auf den Unternehmenserfolg eher ungünstig aus. Gleichzeitig wird die Analogie zur Beschaffungsseite offensichtlich. War es auf dem Beschaffungsmarkt eine Auslagerung und unternehmensexterne Koordination von Vorprodukten unter gleichzeitiger enger vertraglicher Anbindung an die Vorlieferanten, so ist es nun die Delegation und Auslagerung von Vertriebsverantwortung an externe Vertriebskanäle (Vertriebspartner, Handelsvertreter, OEM), die sich für den Gründungserfolg als besonders förderlich erweist. Die Vertriebskapazität und -erfahrung von neu entstehenden innovativen unternehmerischen Einheiten ist begrenzt. Die positive Erfolgswirkung der Einbeziehung externer Vertriebskanäle beruht auf deren besserer Marktübersicht und Vertriebserfahrung sowie der hierdurch ermöglichten intensiveren Wahrnehmung von Marktüberbrückungsfunktionen und dem zusätzlichen Erschließen von Abnehmergruppen.

Die Absatzmarktbeziehungen konkretisieren sich in den verschiedenen vertraglichen Strukturen zwischen den innovativen Unternehmen und deren Abnehmern. Im Vergleich zur Beschaffungsseite sind diese auf der Absatzseite insgesamt durch ein höheres Vertragsniveau, d.h. auch durch einen höheren vertikalen Integrationsgrad gekennzeichnet (vgl. Abb. 24, folgende Seite). Hinsichtlich der Erfolgstrengung ergaben sich nur leichte Tendenzen zugunsten einer höheren vertikalen Integration der sehr erfolgreichen Unternehmen. Die Gegenüberstellung der Input- und der Outputkontrakte verdeutlicht noch einmal, daß die untersuchten Unternehmen hochinnovative und meist sehr komplexe Güter produzierten, die besonders bei den Anwendern der Innovation hohe Informationsprobleme und Unsicherheiten auslösen, die zu entsprechenden vertraglichen Bindungen auf höherem Niveau führen müssen (vgl. Abb. 25, übernächste Seite).

Zusammenfassend ist hinsichtlich der Organisationsproblematik folgendes festzustellen:

- (1) Die Lenkung und Steuerung innovativer Ideenverwirklichung bedarf insbesondere einer sorgfältigen Analyse der benutzten Strategien zur Ressourceneinbindung (Eigenfertigung/Fremdbezug/Vertragssysteme).
- (2) Dabei ist vor allem auch der Veränderung derjenigen Faktoren Aufmerksamkeit zu schenken, die die Entscheidung über Eigenfertigung oder Fremdbezug bzw. über bestimmte Vertragsstrukturen beeinflusst haben; auch hier gilt

wiederum, daß die Dynamik der Normalfall ist und daß diesen Änderungen eine entsprechende Flexibilität gegenüber stehen muß.

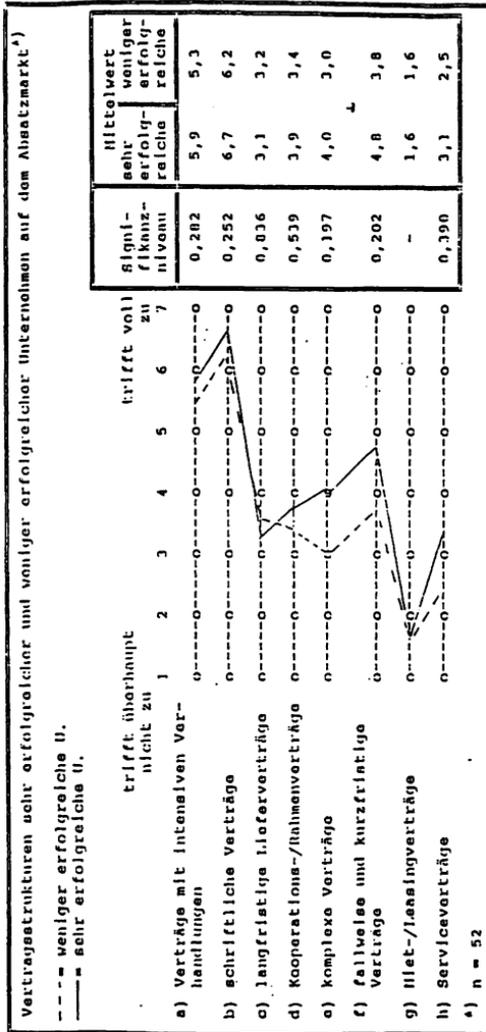


Abb. 24

Gegenüberstellung der Beschaffungs- und Absatzmarktverträge innovativer Unternehmen

	trifft überhaupt nicht zu				trifft voll zu			Mittelwerte	
	1	2	3	4	5	6	7	Beschaffungs- markt:----	Absatz- markt:—
a) Verträge mit intensiven Verhandlungen	o	o	o	o	o	o	o	3,8	5,8
b) schriftliche Verträge	o	o	o	o	o	o	o	4,7	6,5
c) langfristige Lieferverträge	o	o	o	o	o	o	o	2,8	3,5
d) Kooperations-/Rahmenverträge	o	o	o	o	o	o	o	3,2	3,8
e) komplexe Verträge	o	o	o	o	o	o	o	1,6	3,8
f) fallweise und kurzfristige Verträge	o	o	o	o	o	o	o	4,2	4,0
g) Miet-/Leasingverträge	o	o	o	o	o	o	o	1,2	1,6
h) Serviceverträge	o	o	o	o	o	o	o	-	2,8

(3) Der häufig in der Praxis vorzufindenden Tendenz, "alles selber zu machen", ist gezielt entgegenzuwirken. Die Transaktionskostentheorie der Organisation wirtschaftlicher Ressourcen liefert hierfür ein geeignetes Analyse- und Gestaltungsinstrumentarium.

(4) Die vorigen Aussagen gelten analog auch für die Organisation von Absatzmarktbeziehungen.

(5) Letztlich ist weniger den sogenannten konstituierenden Rahmendaten (Rechtsformwahl, Gründungsart, Gründungsort), als vielmehr den laufenden und von der Dynamik beeinflussten organisatorisch-rechtlichen Transaktionsbeziehungen innovativer Unternehmer erfolgsbestimmende Kraft zuzuordnen.

5. Lehren für die Unternehmensführung

Die zuvor kursorisch referierten Forschungsergebnisse lassen folgende schlagwortartige Zusammenfassung im Sinne einer Liste von Erfolgsfaktoren für innovatives Unternehmertum zu:

Person des innovativen Unternehmers

1. kaufmännische und praxisorientierte Ausbildung
2. Branchenerfahrung
3. Teamarbeit (Kompensation unternehmerischer Schwächen des Einzelnen)

Innovative Idee

1. sensibles, markt- und technologieorientiertes Ideenentwickeln
2. nicht nur auf äußerst hohe Innovationsgrade zielen
3. Ideenschutz pflegen
4. Vielfalt der Produkt- und Kostenvorteile im Auge behalten (Relevanz von Transaktionskosten!)

Organisation der Umsetzung einer innovativen Idee im Marktzusammenhang

1. keine Überschätzung konstituierender Rahmendaten
2. hohe Fremdbezugstendenz bzw. extrovertierte Ressourceneinbindung
3. Vorsicht gegenüber denen, die alles selber (und nochmal) machen wollen
4. bei Fremdbezug hohen vertikalen Integrationsgrad pflegen (Vertragsgestaltung)
5. hohe Reagibilität und Flexibilität der Ressourceneinbindung gegenüber sich ändernden Rahmendaten pflegen, Vorsicht gegenüber einem "Konservativismus"
6. Entlastungswirkung der Delegation am Beschaffungsmarkt ausnutzen
7. externe Vertriebskanäle nutzen (auch hier gilt: nicht alles selber machen); tendenziell hoher vertikaler Integrationsgrad beim Vertrieb.
8. bei innerorganisatorischen Innovatoren: Autonomiespielräume und Anreize sichern.

Ich bin überzeugt, daß die genannten Faktoren nicht nur den Erfolg innovativer Gründer positiv beeinflussen, sondern daß sie darüber hinaus für viele andere betriebswirtschaftliche und unternehmungspolitische Gestaltungsfragen von Bedeutung sind. Jedoch sind innovative Unternehmer ein besonders gutes Studienobjekt, weil sich bei ihnen in geradezu dramatischer Weise vielfältige betriebswirtschaftliche Problemstellungen bündeln. Wir sollten deshalb von ihnen sowohl für die Gestaltung des innovativen Unternehmertums als auch für die Gestaltung der laufenden Probleme des unternehmerischen Handelns lernen.

Literaturhinweise

Zu dem hier skizzierten Forschungsprojekt und seinen theoretischen Hintergründen:

Picot, A., Laub, U., Schneider, D., Innovative Unternehmensgründungen - Eine ökonomisch-empirische Analyse, Berlin/Heidelberg/New York/Tokio (Springer-Verlag) 1989 (erscheint im Januar 1989)

Picot, A., Schneider, D., Unternehmerisches Innovationsverhalten, Verfügungsrechte und Transaktionskosten, in: Betriebswirtschaftslehre und Theorie der Verfügungsrechte, hrsg. von Budäus, D., Gerum, E., Zimmermann, G., Wiesbaden (Gabler-Verlag) 1988, S. 93-118

Picot, A., Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert, in: Betriebswirtschaft, 342. Jahrgang 1982, S. 267-284

Schneider, D. (Dietram), Zur Entstehung innovativer Unternehmen - Eine ökonomisch-theoretische Perspektive, München (VVF-Verlag) 1988

Williamson, O.E., The Economic Institutions of Capitalism, New York und London (Free Press) 1985

Zu Unternehmertum allgemein:

Mises, L.v., Nationalökonomie, Theorie des Handelns und des Wirtschaftslebens, Genf 1940

Kirzner, I.M., Wettbewerb und Unternehmertum, Tübingen (Mohr-Verlag) 1978

Schumpeter, J.A., Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 5. Aufl., Berlin (Duncker & Humblot) 1952

Hayek, F.A. v., Freiburger Studien, Gesammelte Aufsätze, Tübingen (Mohr-Verlag) 1969

Redlich, F., Unternehmer, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd. 10, Göttingen 1956, S. 486-498