

ERFOLG VON UNTERNEHMENSGRÜNDUNGEN

Norbert Schulz

Universität Würzburg

November 1998

ERFOLG VON UNTERNEHMENSGRÜNDUNGEN

Norbert Schulz

Seit geraumer Zeit stehen Unternehmensgründungen auf der wirtschaftspolitischen Agenda. Spätestens seit der Arbeit von Birch (1979) werden Unternehmensgründungen u.a. als Heilmittel für das Beschäftigungsproblem angesehen. Gerade dadurch sind Unternehmensgründungen auch in der allgemeinen politischen Debatte ein Dauerbrenner, was sich z.B. in einer Vielzahl von Existenzförderprogrammen der öffentlichen Hand widerspiegelt.

Trotz dieses offensichtlichen Interesses sind Unternehmensgründungen in der Bundesrepublik Deutschland bisher kaum systematisch untersucht worden. Dies liegt zum einen an einem gewissen Theoriedefizit, zum anderen und wesentlichen aber an einem gravierenden Defizit an Daten über Unternehmensgründungen. Erst in den letzten Jahren sind Datenbasen entstanden, die dem Anspruch einer geeigneten Grundlage für eine systematische Analyse gerecht werden. Erst jetzt werden solche Analysen möglich. Deshalb sind diese Analysen zwar noch mit gewissen Vorbehalten zu sehen; angesichts der ähnlichen Ergebnisse im internationalen Rahmen kann man sie jedoch als hinreichend abgesichert ansehen, so daß es sich lohnt, einige "stylized facts" herauszustellen. Diesem Beitrag unterliegt in erster Linie die Studie von Brüderl/Preisendörfer/Ziegler (1996). Sie ist zweifelsfrei die umfassendste Studie zum Gründungserfolg, die für die Situation in Deutschland bisher vorgelegt wurde. Ergänzend wird u.a. auch Woywode (1998) herangezogen.

Dieser Beitrag ist wie folgt gegliedert. Zunächst wird das Interesse der volkswirtschaftlichen Forschung an Unternehmensgründungen und ihrem Erfolg erläutert. Danach werden einige Theorieansätze zum Erfolg von Unternehmensgründungen skizziert. Nach diesen Vorbereitungen werden schwerpunktmäßig die Ergebnisse von Brüderl et al. besprochen und durch Ergebnisse

1. Volkswirtschaftliche Nutzen und Kosten von Unternehmensgründungen

In den einleitenden Bemerkungen wurde schon ein Nutzen von Unternehmensgründungen angesprochen: das Potential für die Schaffung von neuen Arbeitsplätzen. Lange Zeit wurde dieser Nutzen als relativ gering eingestuft, weil die Größe (in Beschäftigten gemessen) von neuen Unternehmen in der Regel sehr gering ist. In der Tat hatten die neuen Arbeitsstätten im Jahr 1986 gemäß der Arbeitsstättenzählung 1987 (AZ87) einen Anteil von 4% an allen Arbeitsplätzen

(Schulz (1995)). Dabei muß berücksichtigt werden, daß in dieser Statistik auch neue Arbeitsstätten bestehender Betriebe berücksichtigt werden. Wenn man davon ausgeht, daß die Beschäftigtenzahl in einem neuen Zweigwerk eines großen Unternehmens weit über die durchschnittliche Größe einer Neugründung hinausgeht, überzeichnet diese Zahl wahrscheinlich sehr optimistisch die *direkte* Wirkung für die Arbeitsplatzzerzeugung. Die Arbeitsplätze von neugegründeten Unternehmen jedoch im Jahr seiner Gründung zu zählen, gibt auch nicht den tatsächlichen Beitrag zur Arbeitsplatzentwicklung wieder. Viele Arbeitsplätze in neuen Unternehmen entstehen nicht schon im ersten Jahr, sondern erst, wenn das Unternehmen einigermaßen konsolidiert ist. Und dies ist im ersten Jahr so gut wie nie der Fall. Die langfristigen Arbeitsplatzwirkungen sind in einer Studie von Boeri und Cramer (1991) für den Zeitraum von 1976 bis 1986 denn auch viel höher ausgewiesen. Sie weisen nach, daß ohne Gründungen ca 12,9% Arbeitsplätze verlorengegangen wären. Stattdessen ist die Zahl der Arbeitsplätze in diesem Zeitraum um 5,7% gestiegen. Demnach arbeiten 1986 ca 18% in Betrieben, die nicht älter als 10 Jahre sind. Dies ist zweifellos ein bedeutender Beitrag der Gründungen. Er unterstützt die Sichtweise, daß eine Steigerung von Unternehmensgründungen auch eine Steigerung der Zahl der

Arbeitsplätze allein sind jedoch nicht der einzige Nutzen, der von Neugründungen ausgeht. Neugründungen beleben den Wettbewerb. Und eine erhöhte Intensität des Wettbewerbs führt alle Unternehmen zu höheren Anstrengungen in bezug auf Produktqualität, Kostenbewußtsein und Preiswürdigkeit. Dies ist ein sehr allgemeiner Nutzen, der gar nicht geeignet quantifiziert werden kann. Daß die Unruhe durch Neugründungen jedoch groß ist, kann man daran erkennen, daß z.B. 1986 9,6% aller Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland in diesem Jahr gegründet wurden (Schulz (1995)). Allerdings muß man auch zur Kenntnis nehmen, daß ein sehr hoher Prozentsatz (die Zahl schwankt je nach Datengrundlage zwischen 27% und ca 40%, Schulz (1995)) dieser Unternehmen aus nur einem Beschäftigten, dem Gründer, besteht.

Die Kehrseite der Nutzen sind die Kosten. Jede Unternehmensgründung ist mit Kosten für den Gründer verbunden. Diese Kosten sind auch auf der gesellschaftlichen Ebene Kosten. Die aufgewendeten Mittel hätten auch in andere Verwendungen gesteckt werden und möglicherweise einen höheren Ertrag erwirtschaften können. Dies ist insbesondere für den Fall des Scheiterns einer Gründung relevant. Dann ist der Ertrag zumindest für den Gründer im günstigsten Fall gleich Null. Manchmal muß er jedoch auch noch lange an den aufgehäuften Schulden gegenüber seinen Kreditgebern tragen. Im Falle des Scheiterns ist sowohl aus der Sicht des Gründers als auch einer ganzen Volkswirtschaft das Gründungsprojekt ex post nur mit Kosten verbunden.

Allerdings wiegt die Qualifizierung "ex post" schwer. Jede unternehmerische Tätigkeit ist mit einem Risiko verbunden. Und nicht nur das: jede wirtschaftliche Tätigkeit ist mit Risiko verbunden. Auch wenn man heute einer Tätigkeit in einem abhängigen Beschäftigungsverhältnis nachgeht, kann man nicht sicher sein, daß dieses Verhältnis dauerhaft Bestand hat, auch wenn man dies selbst wünscht. Schon von daher sind demnach nur relative Risiken abzuwägen. Die alte Abwägung - sicherer Arbeitsplatz bei einem großen Konzern oder beim Staat versus risikoreiche Tätigkeit als Unternehmer - trifft heute die Entscheidungsgrundlage nicht. Sie ist inzwischen veraltet.

Das Risiko des Scheiterns, das mit jeder Tätigkeit verbunden ist, sollte daher nicht überbetont werden. Dies gilt schon nicht von der Perspektive eines Einzelnen, der vielleicht zwar keine monetären Erträge aus einem gescheiterten Gründungsprojekt erzielt, aber durchaus wertvolle andere Erfahrungen machen kann, die langfristig gesehen seine Chancen erhöhen. Es gilt jedoch auch nicht aus der gesellschaftlichen Perspektive. Jede Gründung ist ein innovativer Akt. Und jedem Ökonomen ist bekannt, daß Innovationen immer mit Risiken verbunden sind. Will man die Kosten der gescheiterten Innovationen vermeiden, müßte man auf Innovationen ganz verzichten. Worauf es ankommt ist daher nicht, Risiken gänzlich zu vermeiden, sondern die beeinflussbaren Teilrisiken zu minimieren. Auf der gesellschaftlichen Ebene führt dies u.a. zu einem Nachdenken über öffentliche Hilfestellungen für Existenzgründer. Hier ist sorgfältig abzuwägen, ob öffentliche Fördermittel tatsächlich Unternehmensgründungen bewirken können, deren Nettonutzen in einem angemessenen Verhältnis zu den eingesetzten Mitteln stehen. Auf diese Debatte möchte ich hier jedoch nicht eingehen; u.a. auch deshalb, weil für eine gut begründete Bewertung dieser Frage bisher wiederum die geeigneten Daten fehlen.

Für die Perspektive eines potentiellen Unternehmensgründers können wir aus diesem Abschnitt festhalten, daß sein Gründungsplan heute gesellschaftlich erwünscht ist und daß dieser Plan mit Risiken - nicht nur für ihn - verbunden ist. Diese Risiken gering zu halten ist ein wesentliches Ziel jeder unternehmerischen Tätigkeit. Wesentliche Instrumente dazu bereitzustellen ist nach meinem Verständnis u.a. das Ziel dieser Veranstaltungsreihe. Die Bewältigung von Risiken ist eine Dimension von Unternehmenserfolg, deren systematische Analyse auch das Thema dieses Beitrags ist. Im nächsten Abschnitt werden wir - wie angekündigt - einige Theorieansätze zu erfolgreichen Unternehmen kennenlernen. Sie sollen zunächst die Bandbreite der möglichen

2. Erklärungsansätze zum Unternehmenserfolg

Zur Einleitung des Themas ist es sinnvoll, einige Worte zu dem Begriff des Unternehmers generell zu sagen. Dabei möchte ich mich naheliegenderweise auf die ökonomische Forschungstradition

beschränken. Diese läßt sich recht übersichtlich durch gewisse Funktionen beschreiben, die einem Unternehmer unterstellt werden. Diese Funktionen werden oft mit den Schlagworten *Koordination, Bewältigung von Ungewißheit, Arbitrage und Innovation*

Jedes dieser Schlagworte steht für eine gewisse Tradition der ökonomischen Forschung, ohne daß sich diese gegenseitig ausschließen. Sie sind eher komplementär.

Nach der Sicht eines Unternehmers als Koordinator ist es sein zentrales Merkmal, daß er den Einsatz der verschiedenen Produktionsfaktoren (Arbeit, Kapital usw.) koordiniert. Darin besteht z.B. nach Say die hervorragende Funktion eines Unternehmers. Für Frank H. Knight war die Fähigkeit, mit Ungewißheit umzugehen, die zentrale Fähigkeit eines Unternehmers und die Wahrnehmung dieser Fähigkeit geht nach dieser Vorstellung mit der Wahrnehmung der Unternehmerfunktion einher. Ein Unternehmer ist nach dieser Sicht dadurch charakterisiert, daß er mit der Ungewißheit, die z.B. mit sich ändernden Kundenwünschen oder mit technologischen Entwicklungen verbunden ist, besser umgehen kann als andere. Eng verbunden mit dieser Sicht ist auch die Sicht der sog. österreichischen Schule, die die Fähigkeit eines Unternehmers, Gewinnmöglichkeiten zu orten und zu nutzen (Arbitrage) ins Zentrum rückt. Das letzte Schlagwort "Innovation" wird i.d.R. mit dem Namen Schumpeter verbunden. Hier wird im Grunde an den Arbitragegedanken angeknüpft. Die Umsetzung neuer Kombinationen, die einem besseren Abgleich zwischen Kundenwünschen und möglichen Produktionsverfahren dienen und gleichzeitig Gewinn versprechen, ist hier das zentrale Fähigkeitsmerkmal eines Unternehmers.

Wie oben schon gesagt wurde: Alle diese Funktionen fließen ineinander über. Nichtsdestoweniger vermitteln sie einen ersten Eindruck über die Vielfalt der Dimensionen, mit denen der Begriff "Unternehmer" verbunden ist. Diese Aufzählung liefert auch einen ersten Ansatz für die Faktoren einer erfolgreichen Unternehmensgründung. Die Faktoren, die für die Wahrnehmung dieser Unternehmensfunktionen förderlich sind, sind gleichzeitig auch jene, die für den Erfolg einer Gründung hilfreich sind. Schauen wir uns daher einige Forschungsansätze zu solchen Faktoren an. In Anlehnung an Brüderl et al. und auch an einen Großteil der Literatur zu Unternehmensgründungen lassen sich personenzentrierte, betriebszentrierte und umfeldorientierte

Beginnen wir mit *personenzentrierten* Ansätzen. Die Person des Gründers ist ohne Zweifel ein zentraler Faktor für die Erfolgchancen der Gründung (vgl. schon Szyperski und Nathasius (1977)). Ein Teil der Forschung hat sich damit auseinandergesetzt, welche Faktoren einen erfolgreichen Unternehmensgründer ausmachen. Man muß von vorneherein sagen, daß diese Forschung in starkem Ausmaß von empirischen Gesichtspunkten getragen war. Es ist deshalb etwas vermessen, diese - wie oben in Aussicht gestellt - als theoretische Ansätze zu qualifizieren.

Vielmehr handelt es sich um eine Vielzahl von meist psychologischen Theorieaspekten, wobei die einzelnen Forscher sehr heterogen mal den einen mal den anderen Aspekt in den Vordergrund gerückt haben. Zudem basieren die Studien oft auf einer sehr dünnen Datengrundlage. Es ist hier sicher nicht der Platz, diese umfangreiche Forschung umfassend darzustellen. Vielmehr soll nur ein gewisser Eindruck dieser Ansätze vermittelt werden. In manchen Literaturbeiträgen ist diese Forschungsrichtung zusammenfassend dargestellt worden (z.B. Klandt (1984)). Typischerweise entsteht dabei eine lange Liste von erfolgrelevanten Faktoren.

Grob lassen diese sich einteilen in eine Klasse, die die Unternehmerperson selbst betreffen, und eine Klasse, die eher das mikrosoziale Umfeld des Unternehmers betreffen. Bei der erstgenannten Klasse spielen Dimensionen wie Charaktereigenschaften (Willensstärke, Leistungswille), Geschlecht und Alter, physiologische Eigenschaften (Krankheitsgeschichten) und Fähigkeiten (Intelligenz, erworbene Fertigkeiten) eine Rolle. Bei der zweiten sind es Sozialisierungsfaktoren (Eltern mit Selbständigkeitserfahrung, strenge Erziehung, Zugehörigkeit zu einer Minorität), berufliche Erfahrungen und das eigene soziale Netzwerk. Alle diese Nennungen sind beispielhaft zu sehen. Versucht man, die Ergebnisse dieser Forschung einzuschätzen, so kommt man oft zu einem negativen Ergebnis. Nimmt man die meisten Ergebnisse prima facie, so erscheint kein einheitliches Bild. Das Bild des erfolgreichen Typs für alle möglichen Situationen scheint es nicht zu geben. Dies erinnert Brüderl et al. an die sogenannte Leadership Forschung, in der mehr als 30 Jahre nach zentralen Wesenszügen von Führungspersönlichkeiten geforscht wurde, ohne daß sich

Teilweise mag dieser Mißerfolg an der schwierigen empirischen Erfassung von solchen Merkmalen liegen. Es ist durchaus möglich, daß diese Ansätze theoretisch sinnvoll sind, daß aber die gewählten Proxies nicht adäquat sind oder die Heterogenität der Ergebnisse an der Unterschiedlichkeit der Proxies für denselben intendierten Faktor liegt. Das bedeutet für die empirische Gründungsforschung, daß solche Faktoren nicht unbedingt ausgeblendet werden sollten.

Nun sind einige dieser Merkmale auch in anders ausgerichteten Forschungsanstrengungen aufgegriffen worden. Ein Beispiel dafür ist die wirtschaftswissenschaftliche Humankapitaltheorie. Sie ist u.a. vor dem Hintergrund der Frage entwickelt worden, wie sich die Einkommenspositionen einer Person im Lebenszyklus verändern. Dabei spielen z.B. Investitionen in die eigene Bildung in frühen Jahren eine wichtige Rolle. Ein Ziel ist dabei auch, die unterschiedlichen Produktivitäten während des Lebenslaufs zu verstehen. Eine Investition in Bildung wird beispielsweise als produktivitätsfördernd für spätere Lebensabschnitte gesehen. Da Produktivität oder Leistungsfähigkeit eine wichtige Voraussetzung für eine unternehmerische

Tätigkeit sind, liefert diese Theorie auch einige Hinweise für die Fähigkeit zu einer erfolgreichen Unternehmensgründung (z.B. Schulz (1995)). Nach dieser Theorie sollten höhere Investitionen in Bildung (schulische Bildung, Berufserfahrung) bessere Voraussetzungen für eine unternehmerische

Im Vergleich zu der Humankapitaltheorie ist die Theorie der sozialen Netzwerke eher eine Ansammlung von vielfältigen Aspekten. Zu diesen zählt zum Beispiel die Funktion eines sozialen Netzwerkes im nahen Umfeld eines potentiellen Gründers, ihn mit finanziellen Mitteln aber auch emotional unterstützen zu können oder bei den ersten Kundenkontakten hilfreich zu sein.

Kommen wir nun zu den eher *betriebszentrierten* Ansätzen. Ein Unternehmen kann nicht in jedem Zeitpunkt beliebig umgestaltet werden. Viele Entscheidungen, die ganz am Anfang getroffen werden, sind nur schwer zu revidieren. Von ihnen geht auch, unabhängig von den Fähigkeiten des Gründers, eine eigenständige Wirkung auf die Erfolgchancen einer Gründung aus. In diesem Zusammenhang wird häufig das Finanzierungsproblem vieler junger Unternehmen genannt, das beispielsweise durch die Ausstattung mit Eigenkapital wesentlich beeinflusst wird. Finanziert ein neu gegründetes Unternehmen schon von Anfang an einen großen Teil aus Krediten, so wird der Kreditspielraum bei unvorhergesehenen Entwicklungen typischerweise zu eng. Ein weiteres Merkmal ist mit der Anzahl der an der Geschäftsführung Beteiligten verbunden. Oft wird betont, daß es vorteilhaft ist, ein Unternehmen nicht allein zu gründen, sondern mit einem oder mehreren Partnern, die komplementäre Fähigkeiten einbringen können. Auf der anderen Seite erschwert eine größere Zahl von Personen in der Geschäftsführung auch die Entscheidungsfindung. Ähnliche Gesichtspunkte können sich bei der Entscheidung "Neugründung" versus "Übernahme eines bestehenden Betriebes" ergeben. Positiv schlägt bei einer Übernahme zu Buche, daß ein etabliertes Unternehmen schon über einen Kundenstamm und ein eingearbeitetes Mitarbeiterteam verfügt. Negativ kann dagegen wirken, daß die Strukturen des Unternehmens fest gefügt sind und auch Änderungen zum Besseren nur schwer durchzusetzen sind. Außerdem sind in diesem Zusammenhang die Abhängigkeit von großen Kunden oder Lieferanten zu sehen, die z.B. oft bei Spin-off Gründungen eine wichtige Rolle spielen. Einerseits sind große regelmäßige Abnehmer oder Lieferanten ein Segen, weil damit in der Regel eine höhere Planbarkeit der eigenen Tätigkeiten einhergeht. Andererseits ist aber auch die Abhängigkeit groß. Fällt ein großer Kunde beispielsweise aus, so ist dann oft das gesamte Unternehmen gefährdet. Diese Beispiele mögen an dieser Stelle genügen, um einen Eindruck über die Art der betriebsbezogenen Einflüsse auf den Gründungserfolg zu vermitteln.

umfeldzentrierten Theorieansätzen. Bei dem Umfeld lassen sich hier grob drei Dimensionen unterscheiden. Zum einen ist hier an die Infrastruktur zu denken, die für Gründungen

hilfreich ist. Dabei spielen private oder öffentliche Beratungsangebote eine Rolle, der Zugang zu Finanzmitteln aber auch die Möglichkeit, sich an ein Unternehmens- oder Forschungsnetzwerk anbinden zu können. Der letztgenannte Punkt spielt gerade bei forschungsintensiven Gründungsunternehmen eine wichtige Rolle (vgl. Almus und Nerlinger (1998)).

Eine zweite Dimension wird mit der besonderen Struktur des Wirtschaftszweiges verbunden, in dem ein neues Unternehmen tätig werden will. Die entsprechenden Ansätze sind in der Industrieökonomik entwickelt worden. So hängt die Erfolgsaussicht typischerweise von der Wettbewerbsintensität in dem Markt ab, in den man eindringen will. Ist die Gewinnsituation bei im Markt tätigen Unternehmen bescheiden, so wird eine Gründung nur dann Erfolg haben, wenn sie innovativ ist und davon ausgehen kann, daß die Innovation nicht leicht imitiert werden kann. Die Risiken des Unternehmens hängen auch mit Größeneffekten zusammen. Wenn beispielsweise die typische Produktionstechnologie in einem bestimmten Markt eine groß dimensionierte Anlage benötigt, so wird eine Gründung nur dann erfolgreich sein können, wenn es ihr gelingt, genügend Aufträge zu akquirieren, um die Anlage auszulasten. Das Risiko, das mit dem Erfolg dieser Anstrengungen verbunden ist, steigt mit der Größe dieser Anlage. Umgekehrt ist eine Unternehmensgründung erstens verhältnismäßig einfach zu bewerkstelligen, wenn keine großen kapitalintensiven Anlagen benötigt werden. Beispielsweise entfällt die Anforderung, schon ganz zu Anfang erhebliche Finanzmittel zum Erwerb einer Anlage zur Verfügung zu haben. Zweitens sinkt auch das Risiko, die erforderliche Auslastung nicht zu erreichen und damit in Liquiditätsschwierigkeiten zu kommen. Als letztes Beispiel sei für ein begünstigendes Umfeld ein wachsender Markt erwähnt. Die meisten besonders erfolgreichen Unternehmensgründungen

Schließlich sind in einer dritten Dimension die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu erwähnen. Beispielsweise erleichtern niedrige Zinsen eine Unternehmensgründung. Im Prinzip gehören zu den Rahmenbedingungen auch die staatliche Steuerpolitik und das Ausmaß an regulierenden staatlichen Eingriffen. Wengleich man sich gerade auf dem letztgenannten Gebiet viele Erleichterungen auch für Unternehmensgründer wünschen kann, so sollte doch an dieser Stelle auch betont werden, daß seit den achtziger Jahren in der Bundesrepublik die Anzahl der Gründungen gestiegen ist. Wenn im Zusammenhang der Standortdebatte auch zu Recht Steuerreformen und Deregulierung eingefordert werden, so verspricht ein Gründungsvorhaben auch unter den geltenden Bedingungen trotzdem Erfolg, wie etliche Beispiele zeigen.

Damit möchte ich diesen Abschnitt schließen. Er war - wie angekündigt - sehr impressionistisch angelegt, um die Breite der Einflußfaktoren zu belegen. Gleichzeitig werden damit die Faktoren motiviert, die in der empirischen Forschung zu Gründungserfolgen thematisiert werden. Für einen

weitaus umfassenderen Überblick kann man die Monographie von Brüderl et al. empfehlen. Dort werden auch zahlreiche weitere zusammenfassende Literaturbeiträge angegeben.

3. Empirische Befunde zum Erfolg von Unternehmensgründungen

Der Begriff Erfolg von Gründungen wird von verschiedenen Personen völlig verschieden eingeschätzt. Setzt ein Gründer seine Entscheidungsfreiheit über alles, wird aus seiner Sicht das Überleben seines Unternehmens der zentrale Indikator für Erfolg sein. Andere Erfolgsmaße können das erzielte Einkommen des Gründers, der Wert des Unternehmens oder das Wachstum des Unternehmens sein. Es wäre deshalb wünschenswert, wenn sich in empirischen Arbeiten eine Vielzahl solcher Indikatoren untersuchen ließe. Zumeist ist dies jedoch nicht möglich. Bis auf Umsatzzahlen sind meistens die in Befragungen gewonnenen Daten zur finanziellen Situation, wie die der Münchener Gründungsstudie (Brüderl et al.), nicht sehr aussagefähig. Deshalb wird oft auf den Minimalindikator "Überleben" zurückgegriffen. Diesem Vorgehen werden wir hier ebenfalls folgen. Begleitend können oft einige Wachstumsindikatoren wie Beschäftigten- oder Umsatzwachstum erhoben werden. Diese werden hier ebenso berücksichtigt.

3.1 Ein erster Überblick

Im Rahmen der Münchener Gründungsstudie wurden für die Überlebenschancen folgende Zahlen erhoben: Nach zwei Jahren bestanden noch 80% der neugegründeten Unternehmen, nach drei Jahren noch 74%, nach vier Jahren noch 68% und nach fünf Jahren noch 66%. Daraus liest man zunächst ab, daß das Risiko des Scheiterns innerhalb der ersten beiden Jahren im Durchschnitt am höchsten ist. Hat man diesen Zeitraum überstanden, so gelangt man im Schnitt in ruhigeres Fahrwasser (dies ist einer der stylized facts, die inzwischen in der Gründungsforschung als etabliert angesehen werden können, vgl. auch Woywode (1998)). Zu den Zahlen ist einerseits zu bemerken, daß sie insgesamt eher ein zu optimistisches Durchschnittsbild malen. In anderen Studien werden geringere durchschnittliche Überlebensquoten gemeldet. Andererseits muß jedoch betont werden, daß es sich eben um Durchschnittszahlen handelt. Wenn man spezifischere Konstellationen analysiert, können die Überlebenschancen deutlich steigen. Welche Konstellationen dies sind, wollen wir im folgenden untersuchen.

In einem ersten Schritt in diese Richtung bestimmen Brüderl et al. mit einem statistischen Verfahren den Einfluß verschiedener Faktoren auf die Wahrscheinlichkeit, mindestens drei Jahre zu überleben. Sie geben u.a. an, um wieviel sich diese Überlebenswahrscheinlichkeit ändert, wenn sich die Anzahl der Bildungsjahre um ein Jahr erhöht (gegenüber dem Stichprobendurchschnitt von 13,1 Jahren). Sie kommen bei diesem Faktor beispielsweise auf eine Erhöhung der

Wahrscheinlichkeit von 2,1%. Den einzelnen Zahlenwerten möchte ich jedoch nicht allzu hohes Gewicht zumessen. Wichtig scheint mir eher die qualitative Wirkung der einzelnen Faktoren. In diesem Zusammenhang wird die Humankapitaltheorie wiederum deutlich belegt. Mehr Humankapital spricht für einen besseren Gründungserfolg, gemessen an der Überlebenswahrscheinlichkeit. Dies betrifft allerdings nicht nur die Dimension der schulischen Bildung, sondern auch die der Berufs- und Branchenerfahrung. Erstaunlicherweise haben vorangegangene Selbständigkeits- oder Vorgesetztenenerfahrungen keinen signifikanten Einfluß auf den Erfolg.

Ein weiterer positiver Einflußfaktor ist die Startgröße des Unternehmens. Drei Indikatoren werden dafür von den Autoren herangezogen. Der erste Indikator ist die Beschäftigtenzahl im ersten Jahr. Sie ist mit der Überlebenswahrscheinlichkeit deutlich positiv korreliert (vgl. auch Woywode (1998)). Ein weiterer Indikator ist die Tatsache des Handelsregistereintrags, was erst ab einer gewissen Höhe notwendig ist. Auch dieser wirkt deutlich positiv. Schließlich ist die Höhe des Startkapitals ein begünstigender Faktor. Aus meiner Sicht sollten diese Befunde nicht so interpretiert werden, daß Größe per se ein begünstigender Faktor ist. Dagegen würde u.a. die Erfahrung stehen, die aus der empirischen Industrieökonomik abgeleitet werden kann. Wie oben schon erwähnt, kann Größe eben auch mit erhöhten Risiken verbunden sein. Ich interpretiere die Ergebnisse eher als ein Indiz dafür, daß es sich bei den Gründungen, die im Sinne der obigen Indikatoren groß sind, um Unternehmen handelt, deren Gründung gut vorbereitet und geplant wurde. Eine in die Selbständigkeit hineingeglittene ungeplante Tätigkeit ist typischerweise nicht mit einer hohen Ausprägung der obigen Merkmale verbunden. Allerdings ist darauf zu verweisen, daß es auch zu den industrieökonomischen Erkenntnissen gehört, daß die Wahrscheinlichkeit einer Schließung umso niedriger ist, je größer das Unternehmen ist. Dieses Erkenntnis bezieht sich jedoch eher auf länger etablierte Unternehmen. Daher stehen diese Sichtweisen auch nicht in Konkurrenz: Ein gut geplanter Unternehmensbeginn ist oft ebenfalls mit guten Wachstumschancen verbunden, die im übrigen auch von den Autoren - und nicht nur diesen - nachgewiesen werden. Eine erhöhte anfängliche Größe ist daher auch mittelfristig mit einer überdurchschnittlichen Unternehmensgröße verbunden und diese senkt das Risiko, aus dem Markt ausscheiden zu

Schließlich ergeben sich in diesem ersten Schritt auch spürbare Einflüsse von dem Wirtschaftszweig, in dem eine Gründung stattfindet. Beispielsweise hat eine Gründung im verarbeitenden Gewerbe (gegenüber dem Einzelhandel) einen positiven Einfluß auf die

Die bisher betrachteten Indikatoren können als relativ grob eingeschätzt werden. In der Tat verfeinern die Autoren ihre Analyse durch Hinzuziehung einer Vielzahl von zusätzlichen Indikatoren. Hier kann nur eine kleine und hoffentlich interessante Auswahl besprochen werden.

3.2 Weitere personenbezogene Faktoren

Beginnen wir mit einigen personenbezogenen Merkmalen. Angesichts der Tatsache, daß oben Branchenerfahrung und Berufserfahrung als positive Faktoren für den Unternehmenserfolg klassifiziert wurden, ist es interessant zu sehen, in wiefern eine Gründung durch Schüler oder Studenten eine geringere Chance hat. Das Ergebnis ist, daß die Tatsache, daß eine Person nicht aus einer erwerbsmäßigen Tätigkeit, sondern aus einer Ausbildung heraus gründet, keine negativen Einflüsse auf die Erfolgswahrscheinlichkeit hat. Offenbar lassen sich durch formale Bildung einschlägige Erfahrungen zumindest teilweise substituieren. Dasselbe gilt im übrigen auch für Gründungen aus dem Arbeitslosenstatus heraus.

Einen hohen Stellenwert wird in den Resultaten der Studie auch dem nahen sozialen Umfeld der Gründerperson zugemessen. Eine starke Unterstützung von Freunden und Lebenspartnern hat eine starke positive Wirkung auf die Erfolgswahrscheinlichkeit. Dabei ist es nicht erheblich, ob die Unterstützung durch Hilfe, Mitarbeit oder emotionale Zuwendung gewährt wird. Alle diese Unterstützungsaspekte sind offenbar sehr hilfreich für eine erfolgreiche Unternehmensgründung. Interessanterweise hat die Unterstützung durch entfernte Bekannte, frühere Arbeitgeber usw. keinen signifikanten Einfluß auf die Überlebenswahrscheinlichkeit aber durchaus auf das Wachstumspotential.

Weiter oben wurde schon darauf verwiesen, daß bei der groben Analyse erstaunlicherweise Erfahrungen als Selbständiger oder Vorgesetzter keinen signifikanten Einfluß auf den Gründungserfolg hatten. Die Autoren untersuchen in einem Teilschritt den Zusammenhang zwischen Humankapitalvariablen - und dazu gehören natürlich auch diese Erfahrungen - und der Startgröße. Dabei stellen sie eine sehr deutliche positive Korrelation fest. Insofern die Startgröße auf bessere Chancen der Gründung hinwies, ist hiermit ein indirekter Einfluß dieser Erfahrungen auf den Gründungserfolg nachgezeichnet. Startgröße wurde oben als Indiz einer wohlgedachten Gründung interpretiert. Dieses Teilergebnis der Autoren unterstützt diese Sichtweise. Vorangegangene Erfahrungen dieser Art schaffen u.a. die Voraussetzungen zu einer effektiven Planung. Allerdings muß man natürlich auch sehen, daß z.B. mit Vorgesetztererfahrung typischerweise auch das Einkommen steigt und daher ein höheres Startkapital akkumuliert werden kann, das dann in ehrgeizigere Projekte investiert werden kann. Diese beiden Einflüsse lassen sich in den Analysen der Autoren leider nicht trennen.

Demgegenüber untersuchen jedoch die Autoren den Einfluß der vorbereitenden Planung auf den Erfolg direkt. Damit gehen wir fließend von den personenbezogenen zu den betriebsbezogenen Merkmalen über. Denn der Einbezug von Hilfestellungen bei der Planung eines neuen Unternehmens bezieht sich auch auf das soziale Umfeld des Unternehmers. Andererseits legt eine gute Planung auch wichtige Strukturmerkmale eines Betriebes fest.

Zunächst ist zu dem Einfluß von vorbereitenden Planungen festzuhalten, daß zahlreiche Fallstudien und einfache Korrelationsrechnungen zwischen Ausmaß der Planung und Unternehmenserfolg eine deutlich positive Beziehung festgestellt haben. Unterstützt wird diese Sicht auch von den Erfahrungen der Deutschen Ausgleichsbank, die eine ganze Reihe von Fördermitteln für Existenzgründer verwaltet. Im Jahresbericht 1988 berichtet sie eine exzeptionell hohe Überlebenschancen (auf 5 Jahre bezogen) der von ihr geförderten Existenzgründungen von ca. 95%. Bewilligungsvoraussetzung für einen Kredit aus ihren Mitteln ist die Vorlage eines Geschäftsplanes, der von Gutachtern als aussichtsreich eingeschätzt werden muß. Die Ergebnisse

In der Münchener Gründerstudie werden zusammen mit den Einflußfaktoren aus dem ersten Schritt auch Merkmale der Gründungsvorbereitung in ihrer Wirkung auf den Erfolg untersucht. Dabei handelt es sich um Beratungsgespräche mit "Experten" (Steuerberater, Freunde mit
 keitserfahrung, Rechtsanwälte usw), Vorbereitungsaktivitäten (Besuch von
 seminaren, Studium von Existenzgründungsliteratur usw), die zeitliche Dauer der Vorbereitung und die vorangehende Anfertigung eines schriftlichen Planes (Finanzplan, Liquiditätsplan usw). Dabei zeigt sich ein deutlicher positiver Effekt auf die Überlebens- und Wachstumschancen eines neu gegründeten Unternehmens. Dies ist insofern erstaunlich, als wir weiter oben schon die "Größe" der Gründung mit einer guten Vorbereitung in Verbindung gebracht haben. Es würde daher zu erwarten sein, daß die Größenvariablen und Humankapitalvariablen den positiven Effekt mit abbilden und wegen einer engen positiven Korrelation zwischen diesen Variablen und Vorbereitung deshalb kein eigener signifikanter Effekt nachzuweisen ist. Trotz der Kontrolle aller Variablen aus dem ersten Schritt haben die "Vorbereitungsvariablen" immer noch einen signifikanten Einfluß auf den Erfolg. Daher sind die Ergebnisse der Münchener Studie ein starkes Indiz für die segensreichen Wirkungen einer guten Planung.

3.3 Weitere betriebsbezogene Faktoren

Dem Startkapital werden insbesondere in der Beratungsliteratur viel Bedeutung für die Bestandsfähigkeit eines Unternehmens zugesprochen. Dabei geht es in der Regel jedoch nicht nur

um die Höhe des gesamten Startkapitals, sondern um die Zusammensetzung aus Eigen- und Fremdkapital. Als Hintergrund ist es vielleicht trotzdem hilfreich, einen Eindruck von der Höhe des Startkapitals in der Münchener Gründerstudie zu gewinnen. Das Startkapital schwankte zwischen 0 DM und 40 Millionen DM. Der durchschnittliche Wert lag bei 82 Tausend DM. 50% der Gründungen starteten mit weniger als 10 Tausend DM. 30% gaben an, ein Startkapital von 0 DM gehabt zu haben. Offensichtlich schwankt das Startkapital enorm. U.a. ist die Höhe stark von der Branche abhängig. Im verarbeitenden Gewerbe ist es erwartungsgemäß am höchsten. Außerdem ist festzuhalten, daß die Gruppe von Gründungen ohne Startkapital fast ausnahmslos "marginale Existenzen" waren, ohne Wachstumspotential.

Wenden wir uns nun der Zusammensetzung des Startkapitals zu. Hier ist zunächst festzuhalten, daß 50% der Gründer gar keine Fremdmittel in Anspruch nahmen. Wenn sie es taten, handelte es sich in aller Regel um Bankkredite. Erwartungsgemäß fällt der Anteil des Eigenkapitals am Startkapital (Eigenkapitalquote) bei höherem Startkapital niedriger aus. Ein nennenswerter Teil des Startkapitals stammt erst ab einer Höhe von 50 Tausend DM aus fremden Quellen. Selbst diese Unternehmen haben im Durchschnitt eine Eigenkapitalquote von 67%. Nun wird in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur, wie oben schon erwähnt, oft auf die Bedeutung einer hohen Eigenkapitalquote verwiesen und diese mit verbesserten Erfolgchancen in Verbindung gebracht. In den Analyseresultaten von Brüderl et al. ist davon jedoch nichts wiederzufinden. Die Eigenkapitalquote, zumindest in der statistischen Umsetzung (Dummies für drei Klassen von Eigenkapitalquoten), ist für keinen der Erfolgsindikatoren eine signifikante Einflußgröße. Dieses etwas erstaunliche Ergebnis kann durchaus mit dem relativ kurzen Zeitraum (fünf Jahre) zusammenhängen, in dem die Gründungsunternehmen beobachtet wurden.

Neben der Startkapitalausstattung prägt einen Betrieb auch die Tatsache, wieviele Personen ein Unternehmen partnerschaftlich betreiben. Dabei wird in der Literatur oft behauptet, daß eine Partnergründung erfolgversprechender sei. Dies wird mit hohen positiven Korrelationen zwischen dem Merkmal Partnergründung und Erfolg unterstützt. Eine solche Korrelation ergibt sich auch in der Studie von Brüderl et al. Allerdings verweisen die Autoren zurecht darauf, daß diese Korrelation nicht viel über den Einfluß einer partnerschaftlichen Gründung auf den Erfolg aussagt. Partnerschaftliche Gründungen sind in der Regel "größer". Wir wissen aber schon, daß "Größe" positiv mit Erfolg verbunden ist. Ein Test darüber, ob das Merkmal auch unabhängig von der Größe einen Effekt auf den Erfolg hat, kommt in der Studie zu einem negativen Ergebnis. Es ist demnach nicht Partnerschaft per se, die eine Gründung erfolgreich macht, sondern u.a. die Möglichkeit zu einer höheren Startgröße. Neben der Möglichkeit über partnerschaftliche Gründungen zu einer günstigeren Startgröße zu kommen, wirkt der Einbezug eines

Geschäftspartners mit Branchenerfahrung jedoch deutlich positiv auf den Erfolg, wenn der Initiator über diese Erfahrung nicht verfügt.

Weiterhin untersuchen die Autoren den Einfluß verschiedener Unternehmensstrategien. Dabei unterscheiden sie ein spezialisiertes versus generalistisches Angebot, lokale versus überregionaler Orientierung, herkömmliche versus innovative Produkte und eine Gewinn- versus Subsistenzorientierung. Dabei finden sie, daß die Überlebenswahrscheinlichkeit bei spezialisierten und überregionalen Angeboten steigt. Die Überlebenswahrscheinlichkeit ist von einer Gewinnerorientierung und einem innovativen Angebot nicht signifikant beeinflusst. Demgegenüber stärken diese beiden Merkmale jedoch die Wachstumschancen eines Gründungsbetriebs. Die hier besprochenen Merkmale sind insofern problematischer als die zuvor besprochenen, als sie auf Einschätzungen der Gründer selbst beruhen. Die letztgenannte Wirkung wird jedoch auch von der Studie von Almus und Nerlinger (1998) eindrücklich belegt.

Schließlich ist die Ausrichtung der Beschaffung an einem breit gestreuten Lieferanten versus konzentrierten Lieferantenkreis und die des Absatzes an einen gestreuten versus engen Kundenkreis auf den Erfolg untersucht worden. Insoweit diese Ausrichtungen in einer bestimmten Branche gar nicht wählbar sind, handelt es sich hier schon um umfeldbezogene Faktoren. Im Regelfall dürfte es in diesem Zusammenhang jedoch durchaus einen Gestaltungsspielraum geben. Als erstes Ergebnis ist festzuhalten, daß die Fokussierung auf nur einen Lieferanten zu deutlichen Verschlechterungen sowohl der Überlebenschancen als auch der Wachstumschancen führt. Die Ergebnisse bei der Absatzseite sind nicht so eindeutig. Wenige große Kunden erhöhen die Überlebenswahrscheinlichkeit. Selbst die völlige Konzentration auf einen einzigen Kunden gefährdet nach den Ergebnissen die Überlebenschancen nicht, senkt jedoch deutlich das Wachstumspotential.

3.4 Weitere umfeldbezogene Faktoren

Wie oben schon angeführt gehören zu den wichtigsten Umfeldfaktoren die Wettbewerbsbedingungen in dem Markt, in dem ein Unternehmen tätig werden will. Wettbewerb kann nun in vielen Dimensionen stattfinden. Bei der Einschätzung von Wettbewerbsintensität kann das Instrument des Preises im Vordergrund stehen, das Instrument der Qualität oder auch der Wettbewerb um Innovationen. In verschiedenen Branchen werden diese Aspekte in verschiedenem Ausmaß der entscheidende Faktor für die Wettbewerbsintensität sein. In der Münchener Studie wurden die Gründer gefragt, welcher Aspekt des Wettbewerbs für ihre Branche der entscheidende war. Es war daher möglich, den Erfolg der Gründungen mit diesen

Einschätzungen in Verbindung zu bringen. Dabei kamen Ergebnisse zutage, die im Einklang mit der ökonomischen Theorie sind, in ihrer Stärke jedoch überraschen.

Zunächst ist hierbei festzuhalten, daß in Branchen, in denen der Kampf um den Kunden in erster Linie über die Qualität des Produkts oder den innovativen Charakter des Produkts ausgetragen wird, deutlich höhere Überlebenschancen für die Gründungen vorlagen. Eine starke Akzentuierung des Wettbewerbs über Innovationen hat zudem deutliche positive Wirkungen auf das Wachstumspotential. Dies stimmt u.a. auch mit den Ergebnissen von Almus und Nerlinger (1998) überein. Wird der Kampf um den Kunden überwiegend über den Preis ausgetragen, so ergeben sich deutliche negative Wirkungen auf die Wachstumschancen. Eine positive Wirkung auf die Überlebenswahrscheinlichkeit geht auch von Branchen aus, in denen wenige Unternehmen marktdominierend sind oder die eine hohe Marktdynamik (Marktbedingungen ändern sich schnell) aufweisen. Das gleiche gilt für Branchen, in denen die Aufträge nicht kontinuierlich in kleinem Umfang, sondern geklumpt anfallen. Als letzter Punkt ist in diesem Zusammenhang noch erwähnenswert, daß für den demnach ungünstigeren Fall einer gleichmäßigen Verteilung relativ kleiner Aufträge es von Vorteil ist, sich spezialisiert zu haben.

Damit sind die aus meiner Sicht wichtigsten Ergebnisse der Studie von Brüderl et al. zusammengefaßt. Offenbar konnte diese Darstellung nicht alle Aspekte berücksichtigen, u.a. auch die methodischen nicht. Interessierte seien auf die Lektüre der Studie selbst verwiesen.

4. Zusammenfassung

Es ist naheliegend, Gründungen aus dem Forschungsbereich der Biologie Branchen zuzuordnen, die hochgradig innovativ sind, die in starkem Maß von Qualitätswettbewerb gekennzeichnet sind und die durch eine hohe Marktdynamik geprägt sind. Schon alleine vor diesem Hintergrund sind Gründungen in diesem Bereich mit deutlich höheren Erfolgchancen verbunden als die durchschnittliche Gründung. Hinzu kommt, daß die potentiellen Gründer in diesem Bereich über ein weit überdurchschnittliches Humankapital verfügen. Dies hat sich als ein weiterer begünstigender Faktor für eine Gründung herausgestellt.

Die eben erwähnten Faktoren sind von einem potentiellen Gründer zum Zeitpunkt eines Gründungsvorhabens wenig beeinflussbar. Es ist beruhigend, daß sie optimistisch stimmen. Was läßt sich über die beeinflussbaren Erfolgsfaktoren sagen? Wie den obigen Ausführungen unschwer zu entnehmen ist, gehört zu diesen Faktoren in aller erster Linie eine gute Gründungsplanung. Die Erfolgsaussichten hängen zweifellos wesentlich von frühen Entscheidungen über die Kapitalausstattung, der Beteiligung anderer am Gründungsvorhaben, die vertragliche Gestaltung

einer solchen Zusammenarbeit, der Gestaltung der Beschaffungs- und Absatzwege, einer soliden Finanzplanung unter Einbezug von steuerlichen Gesichtspunkten usw. ab. Gerade diese Gesichtspunkte werden in den Beiträgen der folgenden Referenten in dieser Veranstaltungsreihe angesprochen. Ich hoffe, daß mein Beitrag die Bedeutung dieser Themen deutlich gemacht hat.

Literatur:

Almus, M. und E. Nerlinger (1998): Beschäftigungsdynamik in jungen innovativen Unternehmen: Empirische Ergebnisse für West-Deutschland, *ZEW-Discussion Paper*, No. 98-09

Birch, D.L. (1979): *The Job Creation Process*, MIT-Press, Cambridge

Boeri, T. und U. Cramer (1991): Betriebliche Wachstumsprozesse: Eine statistische Analyse mit der Beschäftigtenstatistik 1977-1987, *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, S. 70 - 80

Brüderl, J., P. Preisendörfer und R. Ziegler (1996): *Der Erfolg neugegründeter Betriebe*, Duncker & Humblodt, Berlin

Klandt, H. (1984): *Aktivität und Erfolg des Unternehmensgründers*, Eul, Bergisch-Gladbach

Schulz, N. (1995): *Unternehmensgründungen und Markteintritt*, Physica, Heidelberg

Szyperski, N. und K. Nathasius (1977): *Probleme der Unternehmensgründung*, Poeschel, Stuttgart

Woywode, M. (1998): *Determinanten der Überlebenswahrscheinlichkeit von Unternehmen*, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden