

Alexander Burggraf

Wettbewerbsstrategie bei Unternehmensgründungen

Die Einflussnahme der Kapitalgeber



Springer Gabler

RESEARCH

Wettbewerbsstrategie bei Unternehmensgründungen

Alexander Burggraf

Wettbewerbsstrategie bei Unternehmens- gründungen

Die Einflussnahme der Kapitalgeber

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Claudia Becker



Springer Gabler

RESEARCH

Dr. Alexander Burggraf
Querfurt, Deutschland

Dissertation Martin-Luther-Universität Halle Wittenberg, 2012

ISBN 978-3-8349-4219-7

ISBN 978-3-8349-4220-3 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-8349-4220-3

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden 2012

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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

Einbandentwurf: Künkellopka GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-gabler.de

Geleitwort

Junge, neu gegründete, innovative Unternehmen sind ein belebender Faktor für eine Volkswirtschaft. Etablierte Firmen werden durch solche Unternehmen dazu aufgefordert, selbst innovativ zu sein, um im Wettbewerb des Marktes mithalten zu können. Dass die Gründung neuer, insbesondere innovativer Unternehmen für ein gesundes wirtschaftliches Gefüge unerlässlich ist, wird auch seitens der Politik erkannt. Studien untersuchen, welche (rechtlichen, wirtschaftlichen, politischen) Rahmenbedingungen dem Gründungsgeschehen förderlich sind. Der Global Entrepreneurship Monitor beobachtet beispielsweise das unternehmerische Geschehen (dies schließt das Gründungsgeschehen ein) in mittlerweile 59 Staaten weltweit. Es ist daher nicht verwunderlich, dass auch die Wissenschaft die Thematik der Unternehmensgründungen mehr und mehr für sich erschließt. Ähnlich den Stoßrichtungen der Politik liegt der Fokus häufig auf der Bestimmung von Determinanten, die sich positiv oder auch negativ auf die Menge an Gründungen einerseits und auf den Erfolg solcher Gründungen andererseits auswirken. Dazu gehören beispielsweise der „Gründergeist“ in der Gesellschaft, rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen (Stichwort Bürokratie), die Existenz und Ausgestaltung von Förderprogrammen oder Finanzierungsmöglichkeiten. In seiner Dissertation befasst sich Herr Burggraf in diesem Zusammenhang mit einem speziellen Aspekt der Finanzierung.

Im Rahmen einer Gründung muss auch die Wettbewerbsstrategie festgelegt werden, die das Unternehmen verfolgen soll. In der wissenschaftlichen Literatur zu Wettbewerbs- und Unternehmensstrategien spielen junge Unternehmen bisher jedoch eher eine untergeordnete Rolle. In der Regel geht man hier von existierenden Firmen mit einer ausreichenden finanziellen Ausstattung aus, die im Markt agieren. Diese Voraussetzung ist aber für Unternehmen in der Gründungsphase meist nicht gegeben, sie benötigen vielmehr eine (Anschub-) Finanzierung durch Geldgeber, die ihrerseits gewisse Interessen mit der Kapitalvergabe verbinden. Damit sind Gründer – sei es bewusst oder unbewusst – Einflüssen bei der Wahl einer passenden Wettbewerbsstrategie ausgesetzt. Möglicherweise ist die gewählte Strategie dadurch nicht die unter Markt- und Unternehmensgesichtspunkten beste, sondern vielmehr in Richtung der Ziele des Finanziers verzerrt.

Da Gründer die Eigenschaften und Ziele ihrer Finanziere kennen, können sie unbewusst auf die Zielsetzung der Geldgeber hinarbeiten, die nicht notwendigerweise mit ihrer eigenen übereinstimmen muss.

Diese Frage eines indirekten Einflusses von Finanzierern auf die Wahl von Wettbewerbsstrategien wird in der Literatur bisher nicht thematisiert. Mit seiner Dissertation widmet sich Herr Burggraf der näheren Untersuchung dieser Frage. Damit leistet er einen grundlegenden Beitrag zur Theoriebildung über Entscheidungsfindungsprozesse im Rahmen von Unternehmensgründungen. Ist kein derartiger Einfluss auszumachen, so ist in der weiteren Forschung lediglich die direkte Einwirkung der Kapitalgeber zu berücksichtigen. Sind dagegen indirekte Effekte zu erkennen, können darauf aufbauend Strategien zu der Frage entwickelt werden, wie Gründer und Geldgeber mit solchen Einflüssen umgehen sollten. Welche Strategien geeignet sind, müssten allerdings erst weitere Untersuchungen klären, die die Wirkung dieses indirekten Einflusses der Geldgeber auf den Unternehmenserfolg identifizieren. Die Dissertation von Herrn Burggraf liefert damit eine notwendige Grundlage für derartige weitergehende Analysen und eröffnet ein breites Forschungsfeld.

Herr Burggraf leistet mit der vorliegenden Dissertation einen wertvollen Beitrag zur Theoriebildung in der Gründungsforschung. Er bettet die Situation von neu gegründeten Unternehmen in die Theorien zu Wettbewerbsstrategien ein, stellt einen Zusammenhang der Psychologie der Entscheidungsfindung von Gründern mit der Herkunft von Gründungskapital her und leitet ein Modell über die Entscheidungsfindung bzgl. der Wettbewerbsstrategie von Gründern unter Berücksichtigung der Eigenschaften der Kapitalgeber ab. Zum ersten Mal überhaupt unterzieht er darüber hinaus ein Modell der Gründerentscheidungsfindung einer empirischen Analyse.

Im Ergebnis kann Herr Burggraf einen indirekten Einfluss der Kapitalgeber auf bestimmte Aspekte der Wahl der Wettbewerbsstrategie bei der Unternehmensgründung aufzeigen. Darüber hinaus trägt seine Arbeit entscheidende Erkenntnisse über Möglichkeiten und Beschränkungen bei der Modellierung des Entscheidungsfindungsprozesses von Gründern bei.

Prof. Dr. Claudia Becker

Vorwort

Die vorliegende Dissertationsschrift entstand während meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Dabei war es für mich besonders vorteilhaft, dass ich im Rahmen dieser Tätigkeit im Projekt „Scidea – innovative Gründungen aus der Wissenschaft“ mitwirken durfte. Auf diese Weise konnte ich meine wissenschaftlich-theoretischen Arbeiten mit wertvollen Erfahrungen aus der praxisorientierten Unterstützung von Gründungsvorhaben verbinden.

In diesem Zusammenhang gilt mein besonderer Dank meiner Doktormutter und Mentorin Frau Prof. Dr. Claudia Becker. Sie hat mich in den letzten Jahren vielfältig unterstützt und motiviert. Ihr kritisches Hinterfragen und das Setzen immer neuer anspruchsvollerer Ziele haben meine persönliche und fachliche Entwicklung nachhaltig gefördert. Insbesondere im Hinblick auf die vielen ausführlichen Gespräche und ihre geduldige Beantwortung zahlreicher Fragestellungen zur Gestaltung der empirischen Untersuchung bin ich ihr zu tiefstem Dank verpflichtet.

Ferner gilt mein Dank meinem Zweitgutachter Herrn Prof. Dr. Dirk Möhlenbruch für die wertvollen Hinweise zum inhaltlichen Aufbau der Arbeit und für die wohlwollende Unterstützung bei der Durchführung der Experimente im Rahmen seiner Lehrveranstaltung.

Herzlich bedanken möchte ich mich auch bei meinen ehemaligen Kollegen des Projektes Scidea, des Hochschulgründernetzwerks Sachsen-Anhalt Süd und des Univations Instituts für Wissens- und Technologietransfer der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Zum einen konnten sie mir in zahlreichen kritischen Diskussionen viele wertvolle Ratschläge geben. Zum anderen ermöglichten sie mir durch ihre aktive Unterstützung im Rahmen des Pre-Testes, die empirische Untersuchung entscheidend zu verbessern.

Ganz besonders herzlich möchte ich meiner Familie danken. Meine Eltern Rolf und Brigitte haben mir in jeder Phase meines Lebens mit großer Liebe zur Seite gestanden und mich in jeder Hinsicht unterstützt. Meiner Frau Christine und meiner Tochter Maria Charlotte danke ich für ihren beständigen Rückhalt und ihre Geduld. Sie haben mich durch ihre positive Art unendlich gestützt und mir stets die wichtigen Dinge des Lebens vor Augen geführt. Außerdem möchte ich mich bei meiner Frau für ihre inhaltliche Unterstützung der Dissertation sowie für ihre fortwährend motivierenden Worte bedanken. Ihnen, meiner Frau und meiner Tochter, widme ich diese Arbeit.

Alexander Burggraf

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort	VII
Inhaltsverzeichnis.....	IX
Abbildungsverzeichnis.....	XV
Tabellenverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis	XXI

1	Einführung	1
1.1	Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit.....	1
1.2	Einordnung im Rahmen der Gründungsforschung.....	6
1.3	Gang der Untersuchung.....	8
2	Inhaltliche und begriffliche Grundlagen	13
2.1	Unternehmensgründung und Gründerteam	13
2.2	Strategiebegriff.....	18
2.3	Unternehmens- und Wettbewerbsstrategie.....	21
2.4	Wettbewerbsvorteile.....	23
3	Wettbewerbsstrategie im Kontext	
	der Unternehmensgründung	27
3.1	Entstehung von Wettbewerbsvorteilen.....	27
3.1.1	Marktorientierte Sichtweise – der Ansatz von Porter	27
3.1.1.1	Die fünf Wettbewerbskräfte	28

3.1.1.2	Die Wertkette	35
3.1.1.3	Kritik	42
3.1.2	Ressourcenorientierte Sichtweise	46
3.1.2.1	Prämissen	47
3.1.2.2	Arten von Ressourcen	49
3.1.2.3	Potenzial zum Aufbau eines Wettbewerbsvorteils	50
3.1.2.4	Strategische Ressourcen.....	51
3.1.2.5	Aneignungsfähigkeit der Renten.....	57
3.1.2.6	Kritik	59
3.1.3	Gemeinsamkeiten und Unterschiede der marktorientierten und der ressourcenorientierten Sichtweise.....	63
3.2	Arten von Wettbewerbsstrategien.....	69
3.2.1	Generische Wettbewerbsstrategien	70
3.2.2	Hybride Wettbewerbsstrategien.....	79
4	Gründungsfinanzierung.....	84
4.1	Grundlegende Finanzierungsmöglichkeiten	84
4.1.1	Innenfinanzierung	84
4.1.2	Außenfinanzierung.....	86
4.2	Phasen der Unternehmensentwicklung und Finanzierungsquellen .	89
4.2.1	Frühphase	91
4.2.2	Wachstumsphase.....	94
4.2.3	Spätphase	95
4.3	Risikokapitalgeber	97
4.3.1	Venture Capital-Gesellschaften	99
4.3.2	Corporate Venture Capital-Gesellschaften	102
4.3.3	Business Angels	105
4.4	Beziehung zwischen Gründer und Risikokapitalgeber	108
4.4.1	Grundlagen.....	108

4.4.2	Prinzipal-Agent-Theorie	112
4.4.2.1	Adverse Selektion.....	118
4.4.2.2	Moral Hazard	121
4.4.2.3	Hold-up.....	127
5	Kapital und die strategische Entscheidungsfindung in Gründungsunternehmen	129
5.1	Strategieorientiertes Gründungsfinanzierungsmodell	129
5.1.1	Direkte und indirekte Einflussnahme	135
5.1.2	Dynamischer Prozess der Einflussnahme.....	139
5.2	Entscheidungsfindung des Gründers	143
5.2.1	Risikoneigung und Risikoempfinden	144
5.2.2	Heuristiken	146
5.2.3	Motivation	154
5.2.4	Emotion	161
5.2.5	Duales Prozessmodell der Gründerentscheidungsfindung	165
5.2.5.1	Grundlegender Aufbau	165
5.2.5.2	Bedeutung der Emotion	169
5.2.5.3	Bedeutung der Motivation.....	171
5.2.5.4	Schlussfolgerungen für Gründer und Kapitalgeber	174
5.2.6	Entscheidungsfindung im Gründerteam	176
6	Design der empirischen Untersuchung.....	184
6.1	Forschungshypothesen	184
6.2	Methodik und Vorgehensweise	194
6.2.1	Statistische Methoden.....	194
6.2.1.1	Varianzanalyse.....	194
6.2.1.2	Clusteranalyse.....	201
6.2.1.3	Logistische Regression	206

6.2.1.4	Alpha-Fehler-Korrektur	211
6.2.2	Erhebungsmethode.....	213
6.2.3	Untersuchungsobjekte.....	219
6.2.4	Versuchsanordnung.....	222
6.2.5	Gütekriterien der Untersuchung.....	229
6.2.5.1	Reliabilität der Untersuchung	229
6.2.5.2	Validität der Untersuchung	230
6.2.6	Operationalisierung der zu erfassenden Konstrukte	237
6.2.7	Aufbau des Fragebogens.....	248
6.2.8	Durchführung der Untersuchung	250
6.2.9	Bearbeitung der Ausgangsdaten	252
6.2.10	Gütekriterien des Messinstrumentes	254
6.2.10.1	Objektivität des Messinstrumentes	254
6.2.10.2	Reliabilität des Messinstrumentes.....	256
6.2.10.3	Validität des Messinstrumentes	265
6.2.10.4	Korrekturen auf Grundlage der Ergebnisse	274
6.2.11	Charakteristika der Stichprobe.....	276
6.2.11.1	Allgemeine Eigenschaften	277
6.2.11.2	Voraussetzungen der statistischen Methoden	279
7	Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	287
7.1	Einflüsse auf die Wahl der Wettbewerbsstrategie	287
7.1.1	Interaktiver Einfluss des Kapitalgebers und des Branchenlebenszyklus.....	289
7.1.2	Einfluss des Kapitalgebers.....	290
7.1.2.1	Varianzanalyse	291
7.1.2.2	Gruppenvergleiche	293
7.1.2.3	Generelle Aussagen.....	295
7.1.3	Einfluss des Branchenlebenszyklus	299

7.1.3.1	Varianzanalyse.....	300
7.1.3.2	Generelle Aussagen	302
7.1.4	Gruppenbildung.....	304
7.1.4.1	Clusteranalyse.....	306
7.1.4.2	Trennkraft der Variablen der Wettbewerbsstrategie	310
7.2	Güte des dualen Prozessmodells der Gründerentscheidungsfindung	316
7.2.1	Trennkraft der Faktoren des Modells	317
7.2.2	Wirkung der externen Zielvorgaben.....	321
7.2.3	Wirkung der aufgabenspezifischen Selbstwirksamkeit.....	324
7.2.4	Wirkung der Emotion	328
7.3	Zusammenfassung der Ergebnisse	330
8	Schlussbetrachtungen	337
8.1	Zentrale Erkenntnisse der Untersuchung	338
8.2	Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis	343
8.3	Limitationen der Untersuchung und Forschungsbedarf	346
	Literaturverzeichnis	355
Anhang	383
	Anhang 1: Einführung zur Studie	383
	Anhang 2: Beispielhafte Beschreibung der Entscheidungssituation	385
	Anhang 3: Überblick über verschiedene Beschreibungen der Entscheidungssituation.....	387
	Anhang 4: Fragebogen der Untersuchung	394

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Struktur der Arbeit.....	9
Abbildung 2: Verknüpfung des theoretischen und des empirischen Teils der Arbeit	11
Abbildung 3: Strategisches Dreieck	24
Abbildung 4: Triebkräfte des Branchenwettbewerbs	29
Abbildung 5: Modell der Wertkette.....	37
Abbildung 6: Operationale Effizienz.....	38
Abbildung 7: Systematik unternehmensspezifischer Ressourcen	50
Abbildung 8: Von den Prämissen des RBV zur strategischen Ressource.....	56
Abbildung 9: Generische Wettbewerbsstrategien	71
Abbildung 10: Stuck in the Middle	78
Abbildung 11: Unternehmenszyklusmodell	90
Abbildung 12: Akquisition und Investition von Kapital durch VCG.....	100
Abbildung 13: Einteilung von Venture Capital-Gesellschaften	101
Abbildung 14: Einteilung von Corporate Venture Capital	104
Abbildung 15: Einteilung des Risikokapitalmarktes	108
Abbildung 16: Zweistufige Prinzipal-Agent-Beziehung	115
Abbildung 17: Duale Prinzipal-Agent-Beziehung.....	115
Abbildung 18: Duale zweistufige Prinzipal-Agent-Beziehung.....	116
Abbildung 19: Strategiebestimmendes Gründungsfinanzierungsmodell	132
Abbildung 20: Strategieerfüllendes Gründungsfinanzierungsmodell	132
Abbildung 21: Strategiebeeinflussendes Gründungsfinanzierungsmodell.....	133
Abbildung 22: Faktoren der direkten und indirekten Einflussnahme.....	138
Abbildung 23: Dynamischer Prozess der Einflussnahme.....	141
Abbildung 24: Zusammenhang zwischen zugewiesenen und persönlichen Zielen, Selbstwirksamkeit sowie Leistung	158
Abbildung 25: Duales Prozessmodell der Gründerentscheidungsfindung	168

Abbildung 26: Angepasstes duales Prozessmodell der Gründerentscheidungsfindung.....	173
Abbildung 27: Effekte der Emotion auf Intuition und Rationalität	174
Abbildung 28: Übersicht über die Hypothesen der Untersuchung	185
Abbildung 29: Versuchsanordnung mit Messung vor und nach Manipulation der unabhängigen Variable	223
Abbildung 30: Versuchsanordnung mit Messung nach Manipulation der unabhängigen Variable	224
Abbildung 31: Operationalisierung der Wettbewerbsstrategie.....	241
Abbildung 32: Operationalisierung der Faktoren des dualen Prozessmodells ..	244
Abbildung 33: Ablaufschema zur statistischen Analyse des Einflusses des Kapitalgebers.....	291
Abbildung 34: Ablaufschema zur statistischen Analyse des Einflusses des Branchenlebenszyklus	300
Abbildung 35: Ablaufschema zur Gruppenbildung	305
Abbildung 36: Ablaufschema zur Prüfung der Güte des dualen Prozessmodells	317

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Überblick über Strategieausprägungen.....	21
Tabelle 2: Überblick über die Eigenschaften eines Wicked Problem	149
Tabelle 3: Mehrstichprobenversuchsplan mit einem Faktor	226
Tabelle 4: 4 x 2 – Zufallsgruppenversuchsplan.....	227
Tabelle 5: Reliabilitätsanalyse der Variablen der Wettbewerbsstrategie	259
Tabelle 6: Reliabilitätsanalyse der Faktoren des dualen Prozessmodells.....	263
Tabelle 7: Reliabilitätsanalyse der situationsunabhängigen Faktoren.....	264
Tabelle 8: Faktorenanalyse der Variablen der Wettbewerbsstrategie	269
Tabelle 9: Überblick über die Reliabilität und Validität der Variablen der Wettbewerbsstrategie	271
Tabelle 10: Faktorenanalyse der Konstrukte des dualen Prozessmodells	272
Tabelle 11: Überblick über die Reliabilität und Validität der Faktoren des dualen Prozessmodells	273
Tabelle 12: Pearson-Korrelationskoeffizienten für die Items der Konstrukte Intuition und Rationalität.....	275
Tabelle 13: Allgemeine Charakteristika der Stichprobe.....	278
Tabelle 14: p-Werte des Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstestes für die Variablen der Wettbewerbsstrategie.....	281
Tabelle 15: p-Werte des Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstestes für die Variablen des dualen Prozessmodells.....	281
Tabelle 16: p-Werte des Levene-Testes und Toleranz für die Variablen der Wettbewerbsstrategie.....	282
Tabelle 17: p-Werte des Levene-Testes und Toleranz für die Variablen des dualen Prozessmodells der Gründerentscheidungsfindung.....	284
Tabelle 18: Pearson-Korrelationskoeffizienten für die Variablen der Wettbewerbsstrategie.....	285

Tabelle 19: p-Werte des F-Testes und partielle Eta-Quadrat-Koeffizienten für den Interaktionseffekt aus Kapitalgeber und Branchenlebenszyklus.....	289
Tabelle 20: p-Werte des F-Testes und partielle Eta-Quadrat-Koeffizienten für den Haupteffekt Kapitalgeber	292
Tabelle 21: p-Werte des Mann-Whitney-U-Testes für die Gruppenvergleiche.	293
Tabelle 22: Ergebnisse des Chi-Quadrat Omnibus-Testes nach Fisher-Pearson für die Forschungshypothesen H_{1a} , H_{1b} und H_{1c}	296
Tabelle 23: Ergebnis des Chi-Quadrat Omnibus-Testes nach Fisher-Pearson für die Forschungshypothesen H_1	298
Tabelle 24: Zusammenfassung der Ergebnisse zu den Hypothesen H_1 , H_{1a} , H_{1b} und H_{1c}	299
Tabelle 25: p-Werte des F-Testes und partielle Eta-Quadrat-Koeffizienten für den Haupteffekt Branchenlebenszyklus	301
Tabelle 26: Ergebnis des Chi-Quadrat Omnibus-Testes nach Fisher-Pearson für die Forschungshypothese H_2	303
Tabelle 27: Zusammenfassende Darstellung der partiellen Eta-Quadrat-Koeffizienten für die signifikanten Haupteffekte des Kapitalgebers und des Branchenlebenszyklus	304
Tabelle 28: Ergebnisse der Clusteranalyse	306
Tabelle 29: Verteilung der Kapitalgeber in den drei Gruppen der Clusteranalyse.....	308
Tabelle 30: Ausprägungen der Variablen der Wettbewerbsstrategie in den Gruppen der Clusteranalyse	309
Tabelle 31: Verteilung des Branchenlebenszyklus in den drei Gruppen der Clusteranalyse	310
Tabelle 32: Likelihood-Ratio-Test mit den Variablen der Wettbewerbsstrategie und den Kontrollvariablen.....	312
Tabelle 33: Ermittlung der Trennkraft für die Variablen der Wettbewerbsstrategie und die Kontrollvariablen	314

Tabelle 34: Likelihood-Ratio-Test mit den Variablen des dualen Prozessmodells	319
Tabelle 35: Ausprägungen der Faktoren des dualen Prozessmodells in den Gruppen der Clusteranalyse.....	320
Tabelle 36: Gruppenvergleich der Wirkung externer Zielvorgaben	322
Tabelle 37: Korrelation zwischen aufgabenspezifischer Selbstwirksamkeit Und anderen Faktoren des dualen Prozessmodells	326
Tabelle 38: Korrelation zwischen Emotion und anderen Faktoren des dualen Prozessmodells	328
Tabelle 39: Überblick der Ergebnisse Teil I.....	332
Tabelle 40: Überblick der Ergebnisse Teil II	334

Abkürzungsverzeichnis

3Fs	Friends, Family and Fools
AT	Ambiguitätstoleranz
BA	Business Angel(s)
CVC	Corporate Venture Capital
CVCG	Corporate Venture Capital- Gesellschaft(en)
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
i. e. S.	im engeren Sinne
i. w. S.	im weiteren Sinne
IPO	Initial Public Offering
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
LBO	Leveraged-Buy-Out
MBI	Management-Buy-In
MBO	Management-Buy-Out
MBV	Market-Based View
NC	Need for Cognition
RBV	Resource-Based View
SGE	Strategische Geschäftseinheit
SGF	Strategisches Geschäftsfeld
SW	Selbstwirksamkeit
VC	Venture Capital
VCG	Venture Capital-Gesellschaft(en)
ZEW	Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung

1 Einführung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

Die Gründung neuer Unternehmen kann als zentraler Bestandteil einer funktionierenden und langfristig erfolgreichen Volkswirtschaft angesehen werden. Von Bedeutung sind dabei vor allem der von den jungen Unternehmen ausgehende Wettbewerbsdruck auf etablierte Unternehmen und der daraus resultierende Strukturwandel ganzer Branchen. Erst dadurch können Arbeitsplätze langfristig gesichert und neue aufgebaut werden.¹ Insbesondere Unternehmensgründungen, die innovativ und technologieorientiert sind, werden die größten der genannten Effekte auf eine Volkswirtschaft zugesprochen. Dies gilt umso mehr, je entwickelter eine Volkswirtschaft und je wichtiger die Ressource Wissen ist, um gegenüber anderen Volkswirtschaften bestehen zu können.²

So wie ein etabliertes steht auch ein neu gegründetes Unternehmen vor dem Problem, sich für eine Wettbewerbsstrategie zu entscheiden und damit festzulegen, wie es auf dem Markt gegenüber Konkurrenten agiert. Im Gegensatz zu einem etablierten Unternehmen muss der Gründer bei der Wahl der Wettbewerbsstrategie allerdings nicht auf historische Pfade achten, die ihn in seiner Entscheidung unter Umständen einschränken. Für den Gründer gilt jedoch, dass die Wahl einer ungeeigneten Wettbewerbsstrategie eine der Hauptursachen für das Scheitern junger Unternehmen ist.³ Offenbar ist die Entscheidung für die „richtige“ Strategie des Gründungsunternehmens schwieriger als ursprünglich angenommen. Dies gilt zum Beispiel dann, wenn sich die Firma in einer Branche befindet, die schnelles Wachstum und eine breite Marktabdeckung erfordert, um Skaleneffekte erzielen zu können. Entscheidet sich der Gründer in diesem Fall aus bestimmten Gründen gegen die konsequente Verfolgung einer Wachstumsstrategie, wird sich das Unternehmen in der Folge – auch bei Vorhandensein von Pioniervorteilen – gegenüber der Konkurrenz nicht behaupten können. Für die

¹ Vgl. Kuratko/Hodgetts (2007), S. 5–8; Volkmann/Tokarski (2006), S. 1. Für eine ausführliche Diskussion zur volkswirtschaftlichen Bedeutung junger Unternehmen vgl. Egeln (2000), S. 6–16.

² Vgl. Cowling et al. (2006), S. 50 und S. 52.

³ Vgl. Thornhill/Amit (2003), S. 500 und S. 505.

Volkswirtschaft geht damit eine Vielzahl von negativen Effekten einher, wie zum Beispiel der Verlust an Arbeitsplätzen, Steuereinnahmen und Know-how.

Zentraler Bestandteil einer Wettbewerbsstrategie ist der Wettbewerbsvorteil, mit welchem ein Positionsvorteil gegenüber der Konkurrenz erzielt werden soll.⁴ In der Literatur sind zwei dominierende Vorgehensweisen, der markt- (MBV, Market-Based View) und der ressourcenorientierte Ansatz (RBV, Resource-Based View),⁵ zu finden, welche dazu geeignet sind, die Entstehung von Wettbewerbsvorteilen erklären zu können.⁶ Beide Ansätze werden in der Wissenschaft bisher vor allem im Zusammenhang mit etablierten Unternehmen betrachtet. Allerdings stellt sich die Frage, inwieweit beide Ansätze für die Anwendung in einem Gründungsumfeld geeignet sind und ob durch sie der Gründer in der Wahl einer geeigneten Wettbewerbsstrategie unterstützt werden kann. Lediglich für den RBV sind in der Literatur einige wenige Ausführungen zur Thematik des Gründers zu finden.⁷ Die Betrachtung des MBV wird hingegen im Zusammenhang mit Unternehmensgründern bisher völlig vernachlässigt. Eines der Ziele der vorliegenden Arbeit besteht deshalb darin, beide Ansätze auf die Möglichkeit zur Anwendung im Umfeld von Unternehmensgründungen zu prüfen.

Im Rahmen der Analyse des MBV und des RBV ist insbesondere von Interesse, inwiefern sich die finanzielle Perspektive des Unternehmens in den beiden Ansätzen widerspiegelt. Schließlich wird die unzureichende Höhe der einer Unternehmensgründung zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel oft als Grund für das Scheitern des Unternehmens oder die Wahl einer Nischenstrategie genannt.⁸ Um diesem Problem entgegenzuwirken, wird deshalb eine bessere und

⁴ Vgl. Grant/Nippa (2006), S. 45; Corsten (1998), S. 9.

⁵ Beide Ansätze haben zum Ziel, dauerhafte Wettbewerbsvorteile zu erklären. Der MBV versucht dies mithilfe der Fähigkeit des Unternehmens, sich gegen Wettbewerbskräfte zu verteidigen oder sie im eigenen Interesse zu beeinflussen. Der RBV begründet dauerhafte Wettbewerbsvorteile hingegen auf den dem Unternehmen weitgehend exklusiv zur Verfügung stehenden knappen Ressourcen. In Kapitel 3 werden beide Ansätze detailliert beschrieben.

⁶ Vgl. Foss (1996), S. 19.

⁷ Vgl. dazu Short et al. (2009); Ireland/Hitt/Sirmon (2003); Alvarez/Busenitz (2001).

⁸ Vgl. Mundhenke/Rünzel (2008), S. 8; Van Praag (2006), S. 508 und S. 526.

höhere Finanzausstattung der Unternehmen gefordert.⁹ Aus dieser immer wieder erhobenen Forderung lässt sich die Annahme ableiten, dass die Unternehmen bei ausreichender Ausstattung mit finanziellen Mitteln deutlich seltener scheitern und prinzipiell auch in der Wahl ihrer Wettbewerbsstrategie frei sind. Unterliegen die Gründer keinen finanziellen Restriktionen, können sie also die für sie „richtige“ Wettbewerbsstrategie wählen, was die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs und somit auch den Nutzen für die Volkswirtschaft erhöht.

Allerdings ist zu hinterfragen, ob ein Gründer im Falle einer ausreichenden Ausstattung mit finanziellen Ressourcen tatsächlich die für ihn geeignete Wettbewerbsstrategie wählt. In diesem Zusammenhang spielt die typische Finanzierungsstruktur von innovativen und technologieorientierten Gründungsunternehmen eine wesentliche Rolle. Der Finanzierungsbedarf dieser Firmen ist hoch. Zugleich ist das Geschäftsmodell als risikoreich einzuordnen,¹⁰ weshalb Fremdkapital als Finanzierungsinstrument nicht infrage kommt.¹¹ Eigenkapital wird aufgrund des hohen Wagnisses in der Regel von Risikokapitalgebern¹² zur Verfügung gestellt.¹³ Unter Berücksichtigung dieser Finanzierungsstruktur kann festgestellt werden, dass bei der zuvor genannten Forderung nach einer ausreichenden Höhe finanzieller Mittel ein wichtiger Fakt übersehen wird. Demnach ist in der finanziellen Perspektive neben den Finanzmitteln auch der Kapitalgeber zu berücksichtigen. Dabei ist davon auszugehen, dass der Kapitalgeber zur Wahrung seiner Interessen auch bedeutenden Einfluss auf strategische Entscheidungen des Gründers, wie zum Beispiel die Wahl der Wettbewerbsstrategie, nimmt. Dieser Einfluss wird in der Literatur bisher nicht ausreichend berücksichtigt. Da die Wettbewerbsstrategie eine bedeutende Rolle für den Erfolg eines jungen Unternehmens spielt, erscheint die Erforschung des Einflusses des Kapitalgebers auf die Wahl der Wettbewerbsstrategie eines Gründungsunter-

⁹ Vgl. Mundhenke/Rünzel (2008), S. 9.

¹⁰ Vgl. Volkmann/Tokarski (2006), S. 315.

¹¹ Vgl. Christea et al. (2007), S. 146 und S. 149.

¹² Als Risikokapitalgeber werden in der vorliegenden Arbeit Geldgeber angesehen, die Eigenkapitalinvestitionen in Unternehmen vornehmen, welche sich in einer frühen Entwicklungsphase befinden und deren Geschäftsmodell durch erhebliche Risiken und Chancen sowie einen hohen Finanzierungsbedarf gekennzeichnet ist. Eine ausführliche Darstellung der Risikokapitalgeber erfolgt in Kapitel 4.

¹³ Vgl. Metrick (2007), S. 15–16.

nehmens von bedeutendem wissenschaftlichen Interesse. Aus der Erforschung des Einflusses des Kapitalgebers können Schlussfolgerungen gezogen werden, die sowohl dem Kapitalgeber als auch dem Gründer wertvolle Hinweise zum erfolgreichen Gelingen der Gründung geben. Ziel der Arbeit ist es deshalb festzustellen, ob ein solcher Einfluss durch den Kapitalgeber existiert. Dabei steht nicht die Ermittlung eines positiven oder negativen Effektes des Einflusses durch den Kapitalgeber auf den Erfolg des Unternehmens im Vordergrund. Da bisher noch keine konkreten Forschungsergebnisse zu diesem Thema existieren, soll mithilfe der vorliegenden Arbeit vielmehr ermittelt werden, ob ein solcher Einfluss überhaupt existiert und wenn ja, wie der Kapitalgeber die Wahl der Wettbewerbsstrategie beeinflusst.

Im Rahmen der Einflussnahme des Kapitalgebers ist zwischen einer direkten und einer indirekten Einflussnahme zu unterscheiden.¹⁴ Zur direkten Einflussnahme liegen im Zusammenhang mit Gründern einige wenige Untersuchungen vor, die sich jedoch zumeist auf die Rolle des Kapitalgebers im Aufsichtsrat des neu gegründeten Unternehmens beschränken.¹⁵ Allerdings erscheint die empirische Ermittlung des direkten Einflusses von Kapitalgebern schwierig. Zum einen können Kapitalgeber direkt befragt werden. Es ist allerdings davon auszugehen, dass sie auf freiwilliger Basis keine detaillierte Auskunft geben. Zum anderen besteht die Möglichkeit, zur Erfassung des direkten Einflusses Gründer zu befragen. Jedoch ist anzuzweifeln, dass Gründer, die im Moment der Befragung einen Finanzier haben, entsprechende wahrheitsgetreue (auch nachteilige) Aussagen treffen. Werden hingegen Gründer einbezogen, die eine Finanzierung durch einen Geldgeber bereits beendet und dabei eventuell negative Erfahrungen gewonnen haben, so werden diese die Situation unter Umständen sehr einseitig darstellen. Somit verbleibt nur die Möglichkeit, die direkte Einflussnahme theoretisch aus der Beziehung zwischen Kapitalgeber und Gründer sowie deren

¹⁴ Dabei wird in dieser Arbeit unter der indirekten Einflussnahme die Wirkung der bloßen Existenz des Kapitalgebers mit seinen Charakteristika auf den Gründer/Entscheider bei der Wahl der Wettbewerbsstrategie angesehen. Hingegen hat die direkte Einflussnahme durch Anweisungen oder Vorgaben unmittelbare Konsequenzen bezüglich zu treffender Entscheidungen. In Kapitel 5 wird auf beide Formen der Einflussnahme näher eingegangen.

¹⁵ Vgl. dazu die Untersuchungen von Grichnik/Hisrich (2005); Gabrielsson/Huse (2002); Fried/Bruton/Hisrich (1998).

Verträgen abzuleiten. Die Erfassung des direkten Einflusses im Rahmen einer Befragung erscheint hingegen kaum möglich.

Neben dem direkten Einfluss ist auch von einem nicht unerheblichen indirekten Einfluss des Kapitalgebers auszugehen. Für innovative technologieorientierte Unternehmensgründungen, welche aufgrund ihrer Bedeutung für die Volkswirtschaft im Rahmen dieser Arbeit untersucht werden sollen, kann unterstellt werden, dass ihnen in der Regel eine größere Anzahl an Kapitalgebern zur Verfügung steht. So ist neben der klassischen Finanzierung über die Hausbank die Bereitstellung finanzieller Mittel durch Risikokapitalgeber denkbar. Dabei ist zu vermuten, dass ein Risikokapitalgeber mit seinen Anforderungen an ein Investment ganz anders auf die Gründerperson wirkt bzw. durch diese wahrgenommen wird als die Hausbank. Der Risikokapitalgeber dürfte also aufgrund seiner Charakteristika aus dem Blickwinkel des Gründers ein ganz anderes Bild abgeben. Deshalb kann allein durch seine Präsenz ein nicht unerheblicher Einfluss auf den Entscheidungsfindungsprozess des Gründers im Rahmen der Wahl der Wettbewerbsstrategie angenommen werden. Zudem lassen sich Risikokapitalgeber in unterschiedliche Formen, die wiederum durch voneinander abweichende Merkmale gekennzeichnet sind, unterteilen. Demzufolge ist anzunehmen, dass auch die verschiedenen Arten von Risikokapitalgebern jeweils abweichend vom Unternehmensgründer wahrgenommen werden. Eine Literaturrecherche zeigt, dass dieser indirekte Einfluss des Kapitalgebers auf strategische Entscheidungen des Gründers bisher nicht thematisiert wird. Aufgrund dieser Sachlage erscheint es wichtig, die Suche nach dem Einfluss des Kapitalgebers auf den indirekten Einfluss zu konzentrieren.

Aufbauend auf den vorangegangenen Überlegungen ist somit neben der Forschungsfrage, inwieweit der MBV und der RBV für die Anwendung in einem Gründungsumfeld geeignet sind, zu klären:

- ob eine indirekte Einflussnahme des Kapitalgebers auf die Wahl der Wettbewerbsstrategie bei Unternehmensgründungen existiert,
- ob sich eine mögliche Einflussnahme je nach Kapitalgeber unterscheidet,
- wie der Entscheidungsfindungsprozess des Gründers verläuft und

- welche Determinanten die strategischen Entscheidungen eines Gründers beeinflussen.

Die Beantwortung der Forschungsfragen ist wichtig, da sowohl Unternehmensgründer als auch Kapitalgeber ein großes Interesse an der Wahl der geeigneten Wettbewerbsstrategie besitzen, um das Überleben und das Wachstum des Unternehmens zu sichern. Letztlich kann davon auch die Volkswirtschaft profitieren, da erfolgreiche innovative Unternehmensgründungen einen positiven Beitrag zur Entwicklung des Wohlstandes einer Volkswirtschaft leisten.¹⁶ Dazu ist sicherzustellen, dass Gründer aufgrund von externen Störgrößen nicht die falsche Strategie wählen. Als eine solche Störgröße kann der indirekte Einfluss des Kapitalgebers angesehen werden.

1.2 Einordnung im Rahmen der Gründungsforschung

Nach Darstellung der Problemstellung und der Zielsetzung der Arbeit erfolgt in diesem Abschnitt eine Einordnung der vorliegenden Arbeit im Rahmen der Gründungsforschung.

Stevenson/Jarillo haben aus den zahlreichen Definitionen des Begriffes Gründung drei Ansätze der Gründungsforschung identifiziert.¹⁷ Der erste Ansatz beschäftigt sich mit dem Nettoeffekt, welcher von Unternehmensgründungen auf die Volkswirtschaft ausgeht. Der zweite Ansatz sucht die Gründe dafür, dass sich Personen für oder gegen eine Gründung entscheiden. Der dritte Ansatz versucht aus einer praktischen Sichtweise zu ergründen, wie Gründer hinsichtlich eines angestrebten betriebswirtschaftlichen Erfolgs handeln beziehungsweise wie sie ihr Unternehmen managen. Der Ansatz beinhaltet somit auch strategische Entscheidungen von Gründern.¹⁸ Demnach ist die vorliegende Arbeit im Rahmen der durch Stevenson/Jarillo vorgenommenen Einteilung dem dritten Ansatz der

¹⁶ Vgl. Cowling et al. (2006), S. 52.

¹⁷ Für eine ausführliche Darstellung der drei Ansätze vgl. Stevenson/Jarillo (1990), S. 18–22.

¹⁸ Vgl. Fallgatter (2004), S. 23.

Gründungsforschung zuzuordnen, da die strategische Entscheidung des Gründers im Mittelpunkt des Interesses der Untersuchung steht.

Erfolgt eine Konzentration auf die eigentlichen durch den Unternehmensgründer durchgeführten Aktivitäten,¹⁹ so lässt sich die Gründungsforschung nach Kuratko/Hodgetts, abweichend zur oben genannten Einteilung, in die sechs sogenannten „School of Thoughts“ bzw. Forschungsansätze einteilen.²⁰ Je drei Ansätze werden dabei der Makro- beziehungsweise Mikroperspektive zugeordnet. Die Makroperspektive beinhaltet die Forschungsansätze, welche sich mit Faktoren für den Erfolg von Unternehmensgründungen auseinandersetzen und die vom Gründer weitestgehend nicht beeinflussbar sind. Hierzu zählen der Umwelt-, der Verdrängungs- und der Finanzansatz. Der Umweltansatz untersucht externe Faktoren im unmittelbaren Umfeld des Gründers, die seine Entwicklung beeinflussen. Der Verdrängungsansatz untersucht ebenfalls externe Faktoren, welche die Entwicklung des Gründers beeinflussen, allerdings solche, die sich nicht im unmittelbaren Umfeld des Gründers befinden. Der Finanzansatz betrachtet die gesamte Unternehmensgründung unter finanziellen Aspekten.

Die Mikroperspektive beinhaltet die Forschungsansätze, welche sich mit Faktoren für den Erfolg von Unternehmensgründungen auseinandersetzen, die im wesentlichen Einflussbereich des Gründers stehen. Hierzu zählen der Ansatz der Persönlichkeitseigenschaften, der Ansatz der Möglichkeiten und der Ansatz der strategischen Formulierung. Der Ansatz der Persönlichkeitseigenschaften geht der Frage nach, welche Eigenschaften ein Gründer besitzen beziehungsweise sich eventuell aneignen sollte, um erfolgreich zu wirtschaften. Der Ansatz der Möglichkeiten konzentriert sich in der Forschung auf den Prozess der Suche nach neuen Geschäftsmöglichkeiten, die Entwicklung von Geschäftskonzepten sowie die erfolgreiche Umsetzung von gefundenen Möglichkeiten und entwickelten Konzepten. Der Ansatz der strategischen Formulierung stellt die Bedeutung der Entwicklung von Strategien durch den Gründer in den Mittelpunkt des Interesses, da diese entscheidend zum Gelingen einer Unternehmensgründung beitragen.

¹⁹ Vgl. Fallgatter (2004), S. 23.

²⁰ Für eine ausführliche Darstellung der sechs Ansätze vgl. Kuratko/Hodgetts (2007), S. 36–41.

Unter Berücksichtigung der durch Kuratko/Hodgetts formulierten sechs Forschungsansätze kann die vorliegende Arbeit keinem der Ansätze exklusiv zugeschrieben werden. Durch die Berücksichtigung des Kapitalgebers in der Untersuchung spielt einerseits der Finanzansatz eine wichtige Rolle. Andererseits nimmt die durch den Gründer zu treffende Entscheidung über die Wettbewerbsstrategie eine zentrale Rolle in der Untersuchung ein, wodurch der Ansatz der strategischen Formulierung eine hohe Bedeutung erlangt. Daraus lässt sich schließen, dass beide Forschungsansätze, Finanzansatz und Ansatz der strategischen Formulierung, in der vorliegenden Arbeit kombiniert zu betrachten sind. Zugleich wird eine Schnittstelle zwischen der Makro- und der Mikroperspektive geschaffen.

1.3 Gang der Untersuchung

Nachdem die Problemstellung und die Zielsetzung beschrieben sind und die Arbeit im Rahmen der Gründungsforschung eingeordnet ist, wird das einleitende Kapitel mit einer Beschreibung des Aufbaus der vorliegenden Untersuchung beendet.

Auf Grundlage der im ersten Abschnitt dargelegten Zielsetzungen lässt sich bereits die wesentliche Struktur der Arbeit erkennen. Im ersten Teil werden aus der Literatur bekannte allgemeine Theorien zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen dargestellt und darauf aufbauende eigene auf den Unternehmensgründer bezogene Prozesstheorien hergeleitet. Im zweiten Teil werden auf Grundlage der im ersten Abschnitt erlangten Erkenntnisse Forschungshypothesen formuliert und einer empirischen Überprüfung unterzogen. Mithilfe der Ergebnisse lassen sich schließlich Schlussfolgerungen für Theorie und Praxis ziehen. Die detaillierte Struktur der Untersuchung ist in Abbildung 1 dargestellt. Abbildung 2 verdeutlicht schließlich die Verknüpfung des theoretischen und des empirischen Teils der Arbeit.

Abbildung 1: Struktur der Arbeit

Grundlagen	Kapitel 1: Einführung
	Kapitel 2: Inhaltliche und begriffliche Grundlagen <ul style="list-style-type: none"> • Entrepreneurship, Unternehmensgründung und Wettbewerbsstrategie • Wettbewerbsvorteil als zentraler Bestandteil der Wettbewerbsstrategie
Theorie	Kapitel 3: Wettbewerbsstrategie im Kontext der Unternehmensgründung <ul style="list-style-type: none"> • Ansätze zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen – Eignung für Gründer • Typische Wettbewerbsstrategien – Eignung für Gründer
	Kapitel 4: Gründungsfinanzierung <ul style="list-style-type: none"> • Phasen der Unternehmensentwicklung • Arten von Risikokapitalgebern; Beziehung zum Gründer
	Kapitel 5: Kapital und die strategische Entscheidungsfindung im Gründungsunternehmen <ul style="list-style-type: none"> • Strategieorientiertes Gründungsfinanzierungsmodell • Entscheidungsfindung des Gründers
Methodik	Kapitel 6: Design der empirischen Untersuchung <ul style="list-style-type: none"> • Forschungshypothesen • Methodik und Vorgehensweise
Hypothesen-geleiteter Empirismus	Kapitel 7: Ergebnisse der empirischen Untersuchung <ul style="list-style-type: none"> • Einflüsse auf die Wahl der Wettbewerbsstrategie • Güte des Entscheidungsmodells
Schlussfolgerung	Kapitel 8: Schlussbetrachtungen <ul style="list-style-type: none"> • Zentrale Erkenntnisse und Handlungsempf. für die Unternehmenspraxis • Limitationen der Untersuchung und Forschungsbedarf

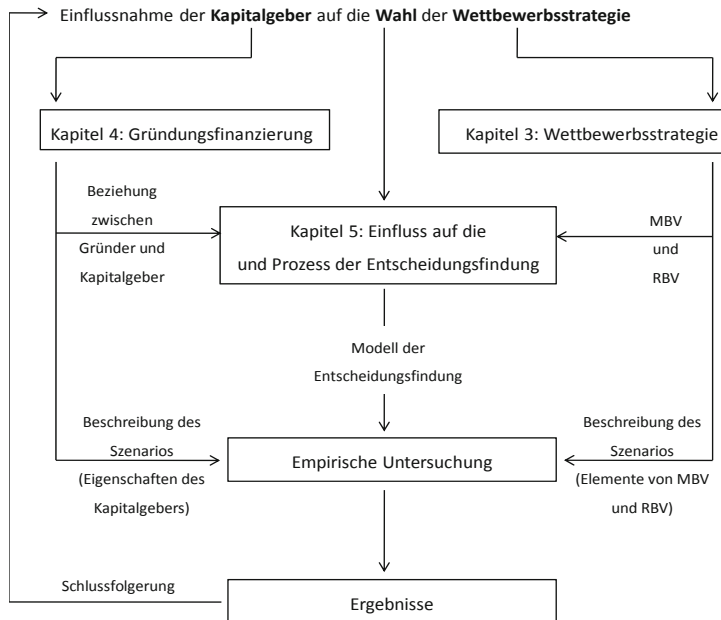
Quelle: eigene Darstellung.

Ausgehend von der Einführung in Kapitel 1 werden in Kapitel 2 für die Untersuchung wichtige Begriffe wie Unternehmensgründung und Wettbewerbsstrategie definiert. Zudem wird auf den Wettbewerbsvorteil als das zentrale Element der Wettbewerbsstrategie näher eingegangen. Die Bedeutung des

Wettbewerbsvorteils bildet zugleich die Grundlage für Kapitel 3, in welchem die Ansätze zur Erklärung der Entstehung von Wettbewerbsvorteilen ausführlich dargestellt werden sowie ihre Anwendbarkeit in einem Gründungsumfeld geprüft wird. Im Anschluss daran werden typische Wettbewerbsstrategien vorgestellt und wiederum kritisch im Hinblick auf ihre Eignung für Unternehmensgründer hinterfragt.

In Kapitel 4 werden die Phasen der Entwicklung eines Unternehmens mit den zugehörigen Finanzierungsquellen dargestellt. Diese Darstellung bildet die Grundlage für die Eingrenzung des Zeitraumes, in welchem die Wettbewerbsstrategie durch den Gründer zu wählen ist. Zugleich lässt sich aus der Darstellung ableiten, dass Risikokapitalgeber in diesem Zeitraum eine tragende Rolle als Kapitalgeber junger innovativer Unternehmen spielen. Darauf aufbauend werden die verschiedenen Typen von Risikokapitalgebern mit ihren Eigenschaften erläutert und die Beziehung zwischen Risikokapitalgeber und Gründer näher betrachtet.

Abbildung 2: Verknüpfung des theoretischen und des empirischen Teils der Arbeit



Quelle: eigene Darstellung.

Die in den Kapiteln 3 und 4 gewonnenen Erkenntnisse werden in Kapitel 5 aufgegriffen, um im ersten Teil des Kapitels ein strategieorientiertes Gründerfinanzierungsmodell zu entwickeln, welches den Einfluss des Kapitalgebers auf die Wahl der Wettbewerbsstrategie darstellt. Daraus lassen sich Ansatzpunkte zum direkten und indirekten Einfluss sowie ein dynamischer Prozess der Einflussnahme durch den Kapitalgeber ableiten. Im entwickelten strategieorientierten Gründerfinanzierungsmodell nimmt der Gründer mit seinem Entscheidungsprozess die zentrale Rolle bei der Wahl der Wettbewerbsstrategie ein. Deshalb werden im zweiten Teil des Kapitels Faktoren erörtert, die im Entscheidungsfindungsprozess eines Gründers von Bedeutung sind. Darauf aufbauend wird schließlich ein Modell der Entscheidungsfindung dargestellt. Abschließend wird

die Entscheidungsfindung innerhalb des Gründerteams thematisiert, um zu klären, ob das Modell der Entscheidungsfindung eines (einzelnen) Gründers für Entscheidungen in der Gruppe angewendet werden kann.

Mit den Überlegungen der vorangegangenen Kapitel lassen sich die Fragen nach dem indirekten Einfluss des Kapitalgebers auf die Wahl der Wettbewerbsstrategie und den Verlauf des Entscheidungsfindungsprozesses des Gründers theoretisch beantworten. In der sich anschließenden empirischen Untersuchung werden die theoretischen Überlegungen auf Basis einer eigenen Stichprobe überprüft. Dazu werden in Kapitel 6 zunächst die Forschungshypothesen formuliert. Anschließend wird umfassend auf die Methodik und Vorgehensweise eingegangen. Hierzu gehören unter anderem die Erhebungsmethode, die Versuchsanordnung und die Operationalisierung der zu erfassenden Konstrukte. Intensiv werden zudem sowohl die Gütekriterien der Untersuchung als auch des Messinstrumentes besprochen. Im Rahmen der Darstellung der Charakteristika der Stichprobe wird schließlich die Wahl geeigneter statistischer Analysemethoden abgeleitet.

In Kapitel 7 werden die Ergebnisse der Analysen der erhobenen Daten vorgestellt. Der erste Teil des Kapitels bezieht sich dabei auf die indirekten Einflüsse bezüglich der Wahl der Wettbewerbsstrategie. Im zweiten Teil wird auf die Ergebnisse der Prüfung des in Kapitel 5 dargestellten Entscheidungsmodells eingegangen. Das Kapitel schließt mit einer Zusammenfassung der auf Basis der eigenen Stichprobe gewonnenen Erkenntnisse.

In Kapitel 8 wird noch einmal auf die zentralen Erkenntnisse, die sich sowohl aus den theoretischen Überlegungen als auch den Ergebnissen der empirischen Untersuchung zusammensetzen, eingegangen. Des Weiteren werden Handlungsempfehlungen für Kapitalgeber und Gründer abgeleitet. Den Abschluss bilden Limitationen der Untersuchung und Ansatzpunkte für die betriebswirtschaftliche Forschung.

2 Inhaltliche und begriffliche Grundlagen

Im Folgenden werden für die vorliegende Untersuchung wichtige inhaltliche und begriffliche Grundlagen besprochen. Dazu werden zunächst die Begriffe Unternehmensgründung und Gründerteam erläutert. Anschließend erfolgt eine nähere Betrachtung des Begriffes Strategie, um darauf aufbauend die Unternehmens- und Wettbewerbsstrategie zu erläutern. Aus der Definition der Wettbewerbsstrategie ergibt sich wiederum, dass der Wettbewerbsvorteil ein zentrales Element einer solchen Strategie und von jedem Unternehmen zu verfolgen ist. Entsprechend wird auch dieser Begriff zum Abschluss des Kapitels ausführlicher betrachtet.

2.1 Unternehmensgründung und Gründerteam

Aus einem formellen juristischen Blickwinkel kann die Unternehmensgründung als der rein förmliche Gründungsakt definiert werden.²¹ Wird hingegen die für diese Arbeit relevante ökonomische Sichtweise zugrunde gelegt, dann ist die Gründung ein Vorgang, bei dem eine selbstständige bisher noch nicht existente Organisation gebildet wird und Produktionsfaktoren neu verknüpft werden.²² Sie erstreckt sich über mehrere Abschnitte (Vor- und Nachgründungsphase) und somit einen längeren Zeitraum.

Trotz dieser grundlegenden Definition wird der Begriff der Unternehmensgründung in der Gründungsforschung im Detail in vielfältiger Weise ausgelegt und nicht selten mit anderen Bezeichnungen, wie zum Beispiel Entrepreneurship, synonym verwendet. Um ein klares Verständnis zum Begriff Unternehmensgründung für den weiteren Verlauf der Arbeit sicherzustellen, ist es notwendig, den Begriff nach dem Zeitraum der Betrachtung und nach der Gründungsform abzugrenzen.

²¹ Vgl. Hering/Vincenti (2005), S. 5.

²² Vgl. Hering/Vincenti (2005), S. 5.

In Bezug auf den Zeitraum bestehen in der Literatur unterschiedliche Ansichten darüber, ob zur Unternehmensgründung lediglich die Gründungsphase im engeren Sinne (Vorgründungsphase) oder auch die Wachstumsphase (Nachgründungsphase) zu zählen ist.²³ Entsprechend wird von Gründungsphase i. w. S. gesprochen, wenn die Vor- und die Nachgründungsphase als relevanter Zeitraum einer Unternehmensgründung angesehen werden. Für die eigene Untersuchung erscheint es zweckmäßig, der Argumentation zu folgen, dass im Rahmen einer Unternehmensgründung sowohl die Vor- als auch die Nachgründungsphase von Bedeutung sind. Dies ist damit zu begründen, dass innovative Firmen in der Regel unmittelbar nach Gründung noch kein marktreifes Produkt vorweisen können.²⁴ Vielmehr kann die Nachgründungsphase als der entscheidende Zeitraum für die Weiterentwicklung des Produktes und die Erarbeitung der Wettbewerbsstrategie angesehen werden. Letztere ist für die vorliegende Arbeit von wesentlichem Interesse.

Zu den am häufigsten verwendeten Merkmalen, um Gründungsformen zu systematisieren, zählen die Strukturexistenz und der Innovationsgrad.²⁵ Nach der Strukturexistenz lassen sich Unternehmensgründungen in originäre und derivative unterscheiden. Bei Ersterer handelt es sich um eine vollständige neue Etablierung des Unternehmens, das heißt, es wird auf keine vorhandene Substanz zurückgegriffen.²⁶ Hierzu zählt neben dem Firmenaufbau durch eine oder mehrere Einzelpersonen auch die Errichtung eines Tochterunternehmens durch ein existierendes Unternehmen.²⁷ Bei der derivativen Unternehmensgründung wird im Vergleich zur originären auf eine bereits etablierte Unternehmensstruktur zurückgegriffen.²⁸ Dazu gehören zum Beispiel die Geschäftsnachfolge, die Ausgliederung eines Unternehmensteils oder die Fusion von Firmen.²⁹

²³ Vgl. Volkmann/Tokarski (2006), S. 13–15; Fallgatter (2004), S. 27–28.

²⁴ Vgl. Pirsig (2007), S. 26; Fischer (2003), S. 20.

²⁵ Vgl. Nathusius (2001), S. 4.

²⁶ Vgl. Schulte (2006a), S. 586.

²⁷ Vgl. Volkmann/Tokarski (2006), S. 28.

²⁸ Vgl. Schulte (2006a), S. 586.

²⁹ Vgl. Nathusius (2001), S. 4.

Nach dem Innovationsgrad lassen sich Unternehmensgründungen in innovative und imitierende unterscheiden. Erstere bauen auf neuen Geschäftsideen in Form von Produkt-, Dienstleistungs- oder Prozessinnovationen auf.³⁰ Diese müssen jedoch nicht immer komplette Neu-, sondern können auch innovative Weiterentwicklungen sein.³¹ Imitierende Gründungen bauen hingegen auf bereits am Markt erprobten, mit eventuell leichten Abwandlungen versehenen Geschäftsideen auf.³² Im Vergleich zu imitierenden sind innovative Unternehmensgründungen durch längere Anlaufphasen und höhere Risiken gekennzeichnet. Des Weiteren sind der Unternehmensaufbau im Team und die Aufnahme zusätzlichen Eigenkapitals durch die Abgabe von Firmenanteilen, und somit auch von Kontrolle, im Falle innovativer Gründungen oft von vornherein geplant.³³ Aus diesem Grund ist auch die Führung des Unternehmens durch eine andere Person, die nicht Gründer ist, denkbar.³⁴ Zwar sind innovative Firmen häufig technologieorientiert. Allerdings ist das nicht zwangsläufig der Fall.³⁵

Für die eigene Untersuchung sind die originären und zugleich innovativen Unternehmensgründungen von Interesse. Dabei sollen allerdings Errichtungen von Tochterunternehmen aus der Betrachtung der originären Gründungen entfallen. Die Begrenzung auf innovative Firmen erfolgt, da ihnen bedeutende positive Effekte auf die Volkswirtschaft zugesprochen werden.³⁶ Tochterunternehmen werden aus der Betrachtung ausgeschlossen, da der „eigentliche“ Einfluss von Kapitalgebern untersucht werden soll. Zwar kann auch das Mutterunternehmen als Finanzier angesehen werden. Die Tochtergesellschaft befindet sich aber in zu starker unmittelbarer Abhängigkeit ihrer Eigentümer, wodurch der „eigentliche“ Einfluss des Kapitalgebers erschwert wird.

³⁰ Vgl. Schulte (2008b), S. 637.

³¹ Vgl. Volkmann/Tokarski (2006), S. 26.

³² Vgl. Volkmann/Tokarski (2006), S. 26.

³³ Vgl. Schulte (2008b), S. 637.

³⁴ Vgl. Nathusius (2001), S. 8.

³⁵ Vgl. Schulte (2008b), S. 637–638.

³⁶ Vgl. Cowling et al. (2005), S. 50 und S. 52.

Da in der Praxis innovative Unternehmen häufig durch Teams gegründet werden,³⁷ stellt sich des Weiteren die Frage, was unter einem Gründerteam im Rahmen dieser Arbeit verstanden werden soll. In der Literatur sind zahlreiche, leicht voneinander abweichende Definitionen zu finden, denen jedoch überwiegend gemein ist, dass die folgenden Punkte erfüllt sein sollten, um von einem Gründerteam sprechen zu können. Demnach handelt es sich um eine Gruppe von mindestens zwei natürlichen Personen.³⁸ Diese nehmen zugleich eine aktiv leitende Funktion im Unternehmen ein und fällen strategische Entscheidungen.³⁹ Darüber hinaus sind die Personen am Eigenkapital des Unternehmens in einer Höhe beteiligt, welche die finanziellen Risiken ausreichend widerspiegelt.⁴⁰ Der letzte Punkt würde ausschließen, dass eine externe Person ohne Kapitalbeteiligung, die aber eine wichtige Rolle im Unternehmen einnimmt und strategische Entscheidungen trifft, zum Gründerteam zu zählen ist. Laut Harper ist es allerdings wichtig, dass es sich bei der das Unternehmen aufbauenden Gruppe um Personen handelt, die ein gemeinsames Ziel verfolgen, welches nur durch kollektives Handeln erreicht werden kann.⁴¹ Das Ziel kann zum Beispiel im erfolgreichen Aufbau und dem Wachstum des Unternehmens bestehen. Wenn eine externe Person der Gruppe angehört, die dieses Ziel verfolgt, sie zugleich strategische Entscheidungen trifft sowie engagiert nach Lösungsmöglichkeiten sucht und diese umsetzt, dann soll diese externe Person dem Gründerteam zugeordnet werden. Die Kapitalbeteiligung darf kein Ausschlusskriterium darstellen. Aufgrund dieser Überlegungen wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit unter einem Gründerteam eine Gruppe von mindestens zwei natürlichen Personen, die aktiv leitende Funktionen im Unternehmen übernehmen, verstanden. Dabei verfolgen die Personen ein gemeinsames Ziel, welches nur durch kollektives Handeln erreicht werden kann, und mindestens eine Person besitzt einen bedeutenden Anteil am Eigenkapital des Unternehmens.

³⁷ Vgl. Chowdhury (2005), S. 729.

³⁸ Vgl. Kamm et al. (2007), S. 7.

³⁹ Vgl. Lechler/Gemünden (2003), S. 5; Ensley/Pearson/Amason (2002), S. 372.

⁴⁰ Vgl. Hellerstedt (2009), S. 10; Watson/Ponthieu/Critelli (1995), S. 394.

⁴¹ Vgl. Harper (2008), S. 617.

Neben der Definition, was im Rahmen dieser Arbeit unter einer Unternehmensgründung zu verstehen ist, erscheint eine Abgrenzung zum Begriff Entrepreneurship zwingend notwendig, da beide Begriffe nicht selten synonym verwendet werden.⁴² Trotz der zahlreichen voneinander abweichenden Definitionen zum Begriff Entrepreneurship lassen sich daraus gewisse Gemeinsamkeiten ableiten. Demnach ist Entrepreneurship als ein Prozess zu verstehen, bei dem nach neuen Geschäftsmöglichkeiten gesucht sowie diese bewertet und genutzt werden.⁴³ Gleichzeitig wird im Rahmen des Prozesses – mit der Absicht, Gewinne erzielen zu können – ein akzeptables Risiko eingegangen und eine aktive Suche nach neuen benötigten Ressourcen betrieben. Entsprechend wird von einem Entrepreneur gesprochen, wenn es sich dabei um eine Person handelt, welche die genannten Schritte des Prozesses beherrscht und durchführt. Der Entrepreneur ist also in der Lage, sowohl neue Geschäftsmöglichkeiten aufzuspüren als auch diese in geeigneter Weise zu bewerten und umzusetzen.⁴⁴

Aus der Definition ist nicht ersichtlich, ob sich Entrepreneurship nur auf die Phase der Unternehmensgründung oder aber auf den gesamten Lebenszyklus eines Unternehmens bezieht. So können das Erkennen von neuen Geschäftsmöglichkeiten und deren konsequente Umsetzung nicht exklusiv jungen innovativen Unternehmen zugeschrieben werden. Auch große etablierte Firmen sind dazu in der Lage. Deshalb kann die Unternehmensgründung, die sich auf die Gründungsphase im i. e. S. und die Wachstumsphase beschränkt, lediglich als ein Teil von Entrepreneurship angesehen werden.⁴⁵ Eine synonyme Verwendung sowohl der Begriffe Unternehmensgründung und Entrepreneurship als auch Unternehmensgründer und Entrepreneur erscheint somit unangebracht.⁴⁶ Da im Rahmen der vorliegenden Arbeit eine Konzentration auf die Unternehmens-

⁴² Vgl. Volkmann/Tokarski (2006), S. 13.

⁴³ Vgl. Volkmann/Tokarski (2006), S. 3–6; Meyer/Neck/Meeks (2002), S. 21–26.

⁴⁴ Vgl. Kuratko/Hodgetts (2007), S. 47.

⁴⁵ Vgl. Harper (2008), S. 617.

⁴⁶ Wird hingegen die Auffassung vertreten, dass sich Entrepreneurship nur auf die Entwicklungsphase der Unternehmensgründung i. w. S. beschränkt, ist eine weitere begriffliche Unterscheidung zum Erkennen neuer Geschäftsmöglichkeiten und deren konsequente Umsetzung in etablierten Unternehmen notwendig. In diesem Fall wird dann häufig von Intrapreneurship oder Corporate Entrepreneurship gesprochen. Vgl. Parker (2011), S. 20.

gründung mit der Vor- und Nachgründungsphase erfolgt, wird auch nur von dem Unternehmensgründer, nicht aber vom Entrepreneur gesprochen.

2.2 Strategiebegriff

Die historischen Wurzeln des Strategiebegriffs finden sich im militärischen Bereich und reichen viele Jahrhunderte zurück. Eine breite Verwendung im betriebswirtschaftlichen Kontext erfolgte erstmalig Anfang der 60er-Jahre des vorigen Jahrhunderts in den USA. Wenige Jahre später fand der Begriff innerhalb der Betriebswirtschaftslehre in Deutschland Verbreitung.⁴⁷ Dabei hat die Spieltheorie ganz entscheidend zur Bekanntmachung beigetragen.⁴⁸

Der Begriff wird sowohl in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur als auch in der Praxis nicht einheitlich definiert.⁴⁹ Zwei Gründe können hierfür hauptsächlich angeführt werden.⁵⁰ Erstens ist es ein Forschungsgebiet, welches für wissenschaftliche Verhältnisse erst einen kurzen Zeitraum existiert. Zweitens sind die strategischen Phänomene von Unternehmen äußerst komplex. Entsprechend vielfältig und unterschiedlich ist die Sichtweise der Frage, was unter Strategie zu verstehen ist. Davon ist insbesondere die Frage betroffen, ob Strategie eher statisch oder dynamisch zu interpretieren ist. Eine mögliche eher statische Sichtweise bezeichnet Strategie als auf Zielen beruhende Grundprinzipien, die mittel- und langfristig angelegt sind. Sie bauen auf vielen verketteten Einzelentscheidungen auf und müssen sowohl in sich als auch zur Umgebung ausgewogen sein.⁵¹ Daraus lässt sich eine Reihe wichtiger Punkte entnehmen.⁵²

⁴⁷ Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 15; Bea/Haas (2009), S. 54.

⁴⁸ Vgl. Corsten (1998), S. 3.

⁴⁹ Vgl. Macharzina/Wolf (2008), S. 251.

⁵⁰ Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 15–16.

⁵¹ Vgl. Rüggeberg (2003), S. 99.

⁵² Vgl. zur ausführlichen Darstellung Macharzina/Wolf (2008), S. 252–253; Welge/Al-Laham (2008), S. 17–19.

- Ziele sind die Voraussetzungen für Strategien und bilden den Ausgangspunkt aller Überlegungen. Strategien wiederum beschreiben den Weg, wie die Ziele erreicht werden sollen.⁵³
- Es handelt sich um mehrere miteinander verknüpfte Einzelentscheidungen.
- Eine Stimmigkeit (Fit) zwischen den Stärken/Schwächen des Unternehmens und den Chancen/Risiken der Umwelt ist notwendig.
- Strategien sollen auf Ebene des Gesamtunternehmens helfen, den langfristigen Erfolg des Unternehmens sicherzustellen.⁵⁴
- Strategien werden mithilfe von Maßnahmen umgesetzt. Daraus resultiert wiederum die notwendige Allokation von Ressourcen auf die einzelnen Maßnahmen.

Der Begriff der Strategie in dieser Form berücksichtigt (lediglich) rational geplante Maßnahmenbündel. Eine gewisse statische Betrachtungsweise liegt dieser Sichtweise zugrunde. Allerdings ist die heutige Umwelt durch eine immer größer werdende Dynamik und verstärkt auftretende Diskontinuitäten geprägt. Dadurch erscheinen durchgehend geplante Maßnahmenbündel kaum noch möglich.⁵⁵ Vor diesem Hintergrund hat sich in den vergangenen Jahren eine immer stärkere Gegenposition zu dieser klassischen Auffassung des Strategiebegriffs etabliert. Von den Vertretern der anderen Sichtweise werden Strategien als „Grundmuster im Strom der Entscheidungen oder Aktivitäten eines Unternehmens“⁵⁶ angesehen. Demnach führt das Unternehmen zunächst eine Folge von Aktivitäten aus. Daraus lässt sich ein Grundmuster erkennen, aus welchem sich schließlich die Strategie ableiten lässt.⁵⁷

Aus dem breiten Spektrum von Strategien in der Praxis hat Mintzberg die folgenden fünf wichtigen empirisch ermittelt: Strategie als Pläne, List, Muster, Positionierung und Denkhaltung. Diese lassen sich wiederum zu den drei

⁵³ Vgl. Corsten (1998), S. 4.

⁵⁴ Vgl. Bea/Haas (2009), S. 55.

⁵⁵ Vgl. Macharzina/Wolf (2008), S. 253.

⁵⁶ Macharzina/Wolf (2008), S. 254.

⁵⁷ Vgl. Mintzberg/Ahlstrand/Lampel (2002), S. 25.

Grundmustern beabsichtigte und tatsächlich realisierte, beabsichtige und nicht realisierte sowie realisierte, aber nicht beabsichtigte (emergente) Strategie verdichten.⁵⁸ Letztere spiegelt das Grundmuster im Strom der Entscheidungen des Unternehmens wider. Ihr Entstehen geschieht eher zufällig und ist häufig in der Praxis zu beobachten.⁵⁹ Unter Berücksichtigung beider Sichtweisen zum Strategiebegriff lässt sich zusammenfassen, dass die Strategie einerseits geplante Maßnahmenbündel beinhaltet. Andererseits sind aber auch emergente Strategien immer wieder zu beobachten und somit in die Überlegungen einzubeziehen.⁶⁰ Keine der beiden Sichtweisen kann den Begriff Strategie für sich alleine ausreichend beschreiben. Eine duale Perspektive ist hierfür notwendig.

Der strategische Planungsprozess besteht aus den Komponenten⁶¹ Zielbildung, Umwelt- und Unternehmensanalyse, Strategiewahl sowie Strategieimplementierung.⁶² Die Zielbildung lässt sich nach Hierarchieebenen unterteilen. Das oberste Ziel eines Unternehmens ist die Überlebensfähigkeit. In der zweiten Ebene wird dies in langfristigen Erfolgszielen konkretisiert.⁶³ Um diese wiederum umzusetzen, sind auf der dritten Ebene Erfolgspotenziale als Vorsteuergrößen für den tatsächlichen Erfolg aufzubauen. In einem letzten Schritt werden die Erfolgspotenziale schließlich in Erfolgsfaktoren ausgearbeitet, welche als direkte Steuergrößen dienen.⁶⁴ Wie sich im weiteren Verlauf dieser Arbeit noch zeigen wird, spielen Erfolgspotenziale und Erfolgsfaktoren eine entscheidende Rolle bei der Erklärung von Wettbewerbsvorteilen. Nach der im Anschluss an die Zielbildung erfolgten Umwelt- und Unternehmensanalyse ist eine Strategie zu wählen.

⁵⁸ Vgl. Mintzberg/Ahlstrand/Lampel (2002), S. 23–24; Mintzberg (1978), S. 945.

⁵⁹ Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 21–22.

⁶⁰ Vgl. Schmid/Kutschker (2002), S. 1244.

⁶¹ Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 289; Bea/Haas (2009), S. 56.

⁶² Der Planungsprozess kann noch um die strategische Kontrolle erweitert werden. Dies hängt aber davon ab, ob die Kontrolle als planungsbegleitender Vorgang interpretiert wird. Ist dies der Fall, so wird sie nicht als Komponente des Planungsprozesses, sondern als ein eigenständiger Aufgabenbereich angesehen. Vgl. Bea/Haas (2009), S. 57.

⁶³ Auf der zweiten Ebene wird als langfristiges Erfolgsziel sehr häufig die Maximierung des Shareholder-Value als das eigentlich erstrebenswerte Ziel angesehen. Allerdings muss – auch unter Berücksichtigung der aktuellen wirtschaftlichen Entwicklungen – die Frage gestellt werden, ob die Berücksichtigung der Shareholder als einzige Interessengruppe tatsächlich langfristig den Erfolg und somit auch die Existenz des Unternehmens sichert. Vielmehr müssen – wie dies in der Vergangenheit schon praktiziert wurde – die Interessen aller Stakeholder Berücksichtigung finden und in Einklang gebracht werden.

⁶⁴ Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 219.

Je nachdem, aus welchem Blickwinkel das Unternehmen betrachtet oder aus welchem konkreten Anlass die strategische Planung vorgenommen wird, ergibt sich eine Fülle unterschiedlicher, dem Unternehmen zur Verfügung stehender Strategien. Eine Kategorisierung lässt sich anhand verschiedener Kriterien vornehmen. Tabelle 1 gibt einen (nicht vollständigen) Überblick über eine mögliche Einteilung. Wie diese Übersicht zeigt, umfasst die Strategiewahl ein sehr großes Spektrum. Wird allerdings berücksichtigt, welches die strategischen Schlüsselfragen sind, die jedes Unternehmen immer wieder zu beantworten hat, so sind dies die Fragen, *WO* und *WIE* in den Wettbewerb getreten werden soll. Die Antwort darauf geben die Unternehmens- und die Wettbewerbsstrategie,⁶⁵ die im nächsten Abschnitt näher erläutert werden. Der Planungsprozess endet schließlich mit der Implementierung der zuvor gewählten Strategie.

Tabelle 1: Überblick über Strategieausprägungen

Kriterium	Strategien
Betrachtungsebene	Unternehmens-, Geschäftsfeld- oder Funktionalstrategie
Basis des Wettbewerbsvorteils	Kostenführerschafts-, Differenzierungs- oder Konzentrationsstrategie
Funktionsbereich	Beschaffungs-, Produktions-, Absatz-, Forschungs- und Entwicklungs-, Investitions-, Finanzierungs- oder Personalstrategie
Zielgruppenabdeckung	Globale oder konkrete Strategie
Marktverhalten	Beeinflussungs- oder Anpassungsstrategie, Angriffs- oder Verteidigungsstrategie
Produkt-Markt-Kombination	Marktdurchdringungs-, Marktentwicklungs-, Produktentwicklungs- oder Diversifikationsstrategie
Entwicklungsrichtung	Wachstums-, Schrumpfungs-, Stabilisierungs- und selektive Strategie

Quelle: Corsten (1998), S. 6–7.

2.3 Unternehmens- und Wettbewerbsstrategie

Im Rahmen der Unternehmens- und Wettbewerbsstrategie nehmen die strategischen Geschäftsfelder (SGF) und die strategischen Geschäftseinheiten (SGE) eine wichtige Rolle ein. Deshalb wird an dieser Stelle eine kurze

⁶⁵ Vgl. Grant/Nippa (2006), S. 44.

Erläuterung und Abgrenzung beider Begriffe vorgenommen, um anschließend auf die Unternehmens- und Wettbewerbsstrategie einzugehen.

Bei der Bildung strategischer Geschäftsfelder wird der Gesamtmarkt in intern homogene und extern heterogene Teilmärkte zerlegt. Dies geschieht auf Grundlage relativ einfacher, direkt beobachtbarer Kriterien. Für die Abgrenzung häufig verwendete Merkmale sind die Abnehmergruppe, die Funktionserfüllung und die Technologie.⁶⁶ Innerhalb eines strategischen Geschäftsfeldes können schließlich die strategischen Geschäftseinheiten tätig sein. Eine strategische Geschäftseinheit ist von anderen strategischen Geschäftseinheiten klar abgrenzbar und unabhängig. Sie bildet eine organisatorische Einheit.⁶⁷ Das Ziel der strategischen Geschäftseinheit besteht im Lösen von Kundenproblemen. Sie wird von Wettbewerbern als vollwertiger Konkurrent wahrgenommen und kann weitgehend eigenständig hinsichtlich ihres strategischen Handlungsplanes bestimmen. Des Weiteren trägt sie eigenständig zum Erfolgspotenzial des Unternehmens bei. Sie kann für ein einzelnes, aber auch für mehrere miteinander verwandte strategische Geschäftsfelder verantwortlich sein.⁶⁸

Im Rahmen der *Unternehmensstrategie* wird die generelle Stoßrichtung des Unternehmens bestimmt.⁶⁹ Die Vorgabe der Entwicklung kann zum Beispiel in Wachstum, Behauptung oder Rückzug bestehen.⁷⁰ Durch die Wahl der Stoßrichtung erfolgt zugleich eine Festlegung, in welchen Produkt-Markt-Kombinationen bzw. Geschäftsfeldern das Unternehmen in den Wettbewerb treten möchte. Die Unternehmensstrategie beantwortet somit die Frage, *WO* in den Wettbewerb getreten werden soll. Des Weiteren wird entschieden, wie die Entwicklung der Geschäftsfelder durch Zuteilung knapper Ressourcen erfolgen soll.⁷¹ Somit besteht die Aufgabe des Managements auf Ebene der Gesamt-

⁶⁶ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 256.

⁶⁷ Vgl. Bea/Haas (2009), S. 156.

⁶⁸ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 255–256; Corsten (1998), S. 9.

⁶⁹ Vgl. Bea/Haas (2009), S. 183; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 253.

⁷⁰ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 253.

⁷¹ Vgl. Bea/Haas (2009), S. 183; Huber (2000), S. 11; Andrews (1997), S. 52.

unternehmung darin, eine Wert schaffende Strategie für die Gesamtheit aller strategischen Geschäftseinheiten zu etablieren.⁷²

Die von der Unternehmensstrategie vorgegebenen Rahmenbedingungen sind im nächsten Schritt mithilfe der *Geschäftsfeldstrategie* auszufüllen.⁷³ Mit der Geschäftsfeldstrategie wird für jede einzelne strategische Geschäftseinheit entschieden, *WIE* die Marktabgrenzung, das heißt Breite oder Nische,⁷⁴ erfolgen und wie die strategische Geschäftseinheit innerhalb des Marktes gegenüber den Wettbewerbern agieren soll.⁷⁵ Das Ziel ist also die Erzielung eines strategischen Wettbewerbsvorteils. Aus diesem Grund wird die Geschäftsfeldstrategie auch als *Wettbewerbsstrategie* bezeichnet.⁷⁶ Wodurch ein Wettbewerbsvorteil charakterisiert ist und welche Arten es gibt, ist Gegenstand des nächsten Abschnittes.

2.4 Wettbewerbsvorteile

Ein Wettbewerbsvorteil ist ein Positionsvorteil gegenüber der Konkurrenz und ist niemals in absoluten Größen zu messen, sondern immer im Vergleich mit Wettbewerbern zu ermitteln.⁷⁷ Durch einen Positionsvorteil soll ein quasi monopolistischer Preisspielraum geschaffen werden, welcher die Preiselastizität der Nachfrage verringert.⁷⁸

Aus dieser Definition wird ersichtlich, dass neben der Marktforschung (Kunde) die Konkurrenzaufklärung von großer Bedeutung ist. Beide besitzen den gleichen Stellenwert.⁷⁹ Das in Abbildung 3 dargestellte strategische Dreieck zeigt den

⁷² Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 459

⁷³ Vgl. Bea/Haas (2009), S. 196.

⁷⁴ Der Unternehmer hat die Möglichkeit, zwischen zwei grundsätzlichen Optionen zu wählen. Er kann entweder auf dem gesamten Markt (branchenweit) agieren oder er entscheidet sich für eine Spezialisierung, indem er nur einen Teilmarkt bzw. eine Nische abdeckt. Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 259. Aus dieser Festlegung ergeben sich implizit auch die Kunden und Wettbewerber des Unternehmens.

⁷⁵ Vgl. Bea/Haas (2009), S. 196; Andrews (1997), S. 52.

⁷⁶ Vgl. Grant/Nippa (2006), S. 45; Bea/Haas (2009), S. 185; Corsten (1998), S. 9.

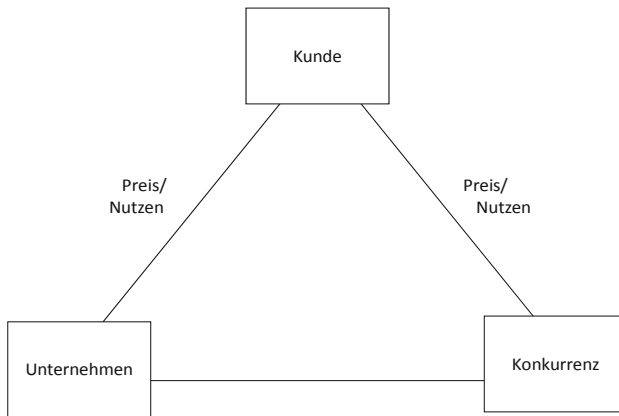
⁷⁷ Vgl. Schmid/Kutschker (2002), S. 1242; Corsten (1998), S. 11–12.

⁷⁸ Vgl. Faix/Görgen (1994), S. 162.

⁷⁹ Vgl. Simon (1988), S. 466.

Zusammenhang zwischen der eigenen Firma, seinen Kunden und seinen Wettbewerbern. Die Gesellschaft muss alle drei Eckpunkte und die Beziehungen zueinander sehr gut kennen, um daraus Schlussfolgerungen zum Wettbewerbsvorteil ziehen zu können.⁸⁰ In Bezug auf die (potenziellen) Kunden hat das Unternehmen zu berücksichtigen, dass deren tatsächliche Wahrnehmung der erbrachten Leistung wichtig ist. Ein technisch-objektiver Vorteil genügt nicht. Er ist ohne Wert, solange er vom Abnehmer nicht auch subjektiv als Vorteil wahrgenommen wird.⁸¹ Für die Betrachtung der tatsächlichen und potenziellen Konkurrenten gilt, dass nicht nur Firmen mit gleichen oder ähnlichen Produkten einzubeziehen sind. Vielmehr ist es von entscheidender Bedeutung, ob ein Wettbewerber das Kundenbedürfnis ebenso befriedigen kann, wie es das Produkt des eigenen Unternehmens tut.⁸² Dies kann unter Umständen mittels völlig anderer Produkte erfolgen, die auf den ersten Blick als Konkurrenzprodukte nicht ersichtlich sind.

Abbildung 3: Strategisches Dreieck



Quelle: Ohmae (1986), S. 72 und Simon (1988), S. 464.

⁸⁰ Vgl. Simon (1988), S. 464.

⁸¹ Vgl. Kuhl (1994), S. 105; Simon (1988), S. 174.

⁸² Vgl. Faix/Görgen (1994), S. 160.

Um einen Wettbewerbsvorteil schließlich zu einem *strategischen Wettbewerbsvorteil* werden zu lassen, müssen die folgenden drei Kriterien kumulativ erfüllt sein:⁸³

- Die mit dem Vorteil erbrachte Leistung stellt für den Kunden ein wichtiges Leistungsmerkmal dar.
- Der Vorteil wird vom Kunden tatsächlich wahrgenommen.
- Eine schnelle Imitation des Vorteils durch Wettbewerber darf nicht möglich sein, das heißt, er ist von zumindest gewisser Dauer.

Die Möglichkeit der Schaffung eines solchen strategischen Vorteils ist determiniert durch die Anzahl der zur Verfügung stehenden Wettbewerbsparameter und möglicher Kombinationen davon.⁸⁴ Einflussgrößen können zum Beispiel der Preis, die Qualität, die schnelle Lieferung oder die technische Ausstattung des Produktes sein. Dabei hat sich das Unternehmen auf die für den Kunden wichtigen Merkmale zu konzentrieren und im Idealfall die Eigenschaften zu bedienen, die der Wettbewerber noch nicht anbietet und diese auch in Zukunft nicht ohne Weiteres bereitstellen kann.⁸⁵ Außerdem hat das Unternehmen zu berücksichtigen, dass auch ein strategischer Wettbewerbsvorteil, trotz der Dauerhaftigkeit gemäß Definition, permanent gefährdet ist. Eine solche Gefahr wird nicht notwendigerweise nur durch den direkten Einfluss von Konkurrenten hervorgerufen. Vielmehr können sich auch Kundenpräferenzen ändern, welche einen vorherigen Wettbewerbsvorteil schnell überflüssig erscheinen lassen.⁸⁶ Deshalb sind eine ständige Überprüfung und die Reinvestition der zuvor durch den Vorteil erlangten finanziellen Mittel notwendig.⁸⁷

Wie bereits erwähnt, stellen die Verbindungslinien zwischen dem Kunden und dem eigenen Unternehmen sowie der Konkurrenz einen weiteren wichtigen Aspekt des strategischen Dreiecks dar. Sie verdeutlichen die Wichtigkeit des Preis-Nutzen-Verhältnisses. Aus Sicht des Abnehmers ist allein dieses entschei-

⁸³ Vgl. Corsten (1998), S. 11–12; Simon (1988), S. 464–465.

⁸⁴ Vgl. Corsten (1998), S. 12; Simon (1988), S. 468.

⁸⁵ Vgl. Simon (1988), S. 471 und 477.

⁸⁶ Vgl. Simon (1988), S. 477.

⁸⁷ Vgl. Faix/Görgen (1994), S. 161.

dend. Schätzt der Kunde das Preis-Nutzen-Verhältnis eines Produktes besser als das der Konkurrenz ein, wird er sich für dieses entscheiden. Aus dieser Überlegung ergeben sich zwei grundlegende Ansatzpunkte zur Vorteilsbildung.⁸⁸ Zum einen kann das Produkt im Vergleich zur Konkurrenz, bei sonst gleichen Eigenschaften, zu einem niedrigeren Preis angeboten werden (Kostenvorteil). Zum anderen kann das Produkt durch eine Differenzierung der Eigenschaften beim Kunden einen subjektiv wahrnehmbaren höheren Nutzen stiften (Differenzierungsvorteil). Der erste Ansatzpunkt setzt voraus, dass das Unternehmen auch tatsächlich niedrigere Kosten besitzt und deshalb den Preis entsprechend wählen kann. Differenzierung, die Komponente des zweiten Ansatzpunktes, ist in der Regel mit höheren Kosten verbunden. Umso wichtiger ist es, dass es dem Unternehmen mithilfe der Differenzierung gelingt, den bereits zuvor erwähnten quasi monopolistischen Preisspielraum zu schaffen.⁸⁹ Nur wenn das Unternehmen einen höheren Preis durchsetzen kann, wird aus der Differenzierung auch ein Wert schaffender Vorteil. Eine solche Differenzierung ist vor allem immer dann sinnvoll, wenn ein Kunde nicht nur am eigentlichen Produkt, sondern an einer Gesamtproblemlösung, bestehend aus einem Bündel für ihn wichtiger Merkmale, interessiert ist.⁹⁰ Weitergehende Ausführungen zum Kosten- und zum Differenzierungsvorteil können dem folgenden Kapitel, insbesondere Gliederungspunkt 3.2, entnommen werden.

⁸⁸ Vgl. Faix/Görgen (1994), S. 160.

⁸⁹ Vgl. Faix/Görgen (1994), S. 162.

⁹⁰ Vgl. Simon (1988), S. 469.

3 Wettbewerbsstrategie im Kontext der Unternehmensgründung

In Kapitel 2 wird dargestellt, dass der strategische Wettbewerbsvorteil ein zentrales Element der Wettbewerbsstrategie ist. Erst durch ihn kann der Erfolg gegenüber der Konkurrenz des Unternehmens langfristig sichergestellt werden. Wie später noch gezeigt wird, spielen die beiden grundlegenden Ansatzpunkte zur Vorteilsbildung, Kosten- oder Differenzierungsvorteil, eine entscheidende Rolle bei der Formulierung von Wettbewerbsstrategien. Die konkrete Erarbeitung der Vorteile stellt sich als mehrstufiger Prozess dar, welcher Identifikations-, Analyse- und Umsetzungsprobleme beinhaltet.⁹¹ Der detaillierte Prozess soll aber nicht Gegenstand weiterer Betrachtungen sein. Viel mehr ist von Interesse, wie die Entstehung von Wettbewerbsvorteilen grundsätzlich erklärt werden kann. In der Literatur existieren dazu zwei dominierende Ansätze, die marktorientierte – insbesondere durch den von Porter vertretenen Ansatz – und die ressourcenorientierte Sichtweise.⁹² Beide werden im Folgenden ausführlich dargestellt und ihre Eignung für Unternehmensgründer diskutiert. Schließlich wird das Kapitel mit der Darstellung verschiedener Wettbewerbsstrategien abgeschlossen. Auch in diesem Zusammenhang wird deren jeweilige Eignung für Unternehmensgründer hinterfragt.

3.1 Entstehung von Wettbewerbsvorteilen

3.1.1 Marktorientierte Sichtweise – der Ansatz von Porter

Im Folgenden wird der Ansatz von Porter ausführlich dargestellt, da seine Arbeiten die wettbewerbsstrategische Diskussion im Sinne des MBV (Market-Based View)⁹³ nicht nur entscheidend geprägt haben, sondern sie auch äußerst

⁹¹ Vgl. Faix/Görgen (1994), S. 161.

⁹² Vgl. Corsten (1998), S. 16; Foss (1996), S. 19.

⁹³ Anstelle des Begriffes MBV (Market-Based View) wird auch oft der Ausdruck Outside-in-Perspektive verwendet. Da die Branche bzw. der Markt im Mittelpunkt der Betrachtung steht, kam die Bezeichnung „Market-Based View“ zustande. Der Ansatz beschreibt die sogenannte neue Industrieökonomik, welche aus der Kritik an der klassischen Industrieökonomik heraus entstand. Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 76–83.

kontrovers diskutiert wurden und eine Vielzahl weitergehender Untersuchungen initiierten.⁹⁴ Die Arbeit von Porter wird häufig als Weiterentwicklung der industrieökonomischen Erklärungssequenz angesehen.⁹⁵ Deren Annahme besteht darin, dass das Management weder die Industriebedingungen, noch die eigene Leistung beeinflussen kann. Aus diesem Grund wird von Vertretern dieser Sichtweise hauptsächlich die Industrie zur Erklärung der Unternehmensleistung analysiert.⁹⁶ In diesem Zusammenhang wird vom „structure-conduct-performance“-Paradigma gesprochen. Das Marktergebnis (performance) geht aus dem Marktverhalten (conduct) und dieses aus der Marktstruktur hervor.⁹⁷ Im Unterschied zur klassischen industrieökonomischen Erklärungssequenz konzentriert sich Porter jedoch auf die Unternehmensleistung selbst. Ausgangspunkt in seinen Überlegungen bildet die Strukturanalyse von Branchen. Das restliche Unternehmensumfeld wird als bedingt wichtig angesehen, da alle Wettbewerber von diesem gleichermaßen betroffen sind.⁹⁸

3.1.1.1 Die fünf Wettbewerbskräfte

Nach Porter wird die Rentabilität der Unternehmen entscheidend von der Höhe der Wettbewerbsintensität der Branche bestimmt, in welcher die Firmen agieren. Das Ausmaß des Wettbewerbs hängt wiederum von fünf grundlegenden Wettbewerbskräften ab.⁹⁹ Abbildung 4 verdeutlicht diesen Zusammenhang. Die Wettbewerbskräfte „Potenzielle Ersatzprodukte“, „Potenzielle neue Konkurrenten“ und „Konkurrenzdruck der vorhandenen Wettbewerber“ stellen horizontale Quellen des Wettbewerbs dar. Die „Verhandlungsmacht der Zulieferer und der Käufer“ sind vertikale Quellen des Wettbewerbs.¹⁰⁰ Im Folgenden werden die Wettbewerbskräfte kurz beschrieben.¹⁰¹

⁹⁴ Vgl. Corsten (1998), S. 93.

⁹⁵ Vgl. Faix (1998), S. 1413.

⁹⁶ Vgl. Spanos/Lioukas (2001), S. 908.

⁹⁷ Vgl. Faix (1998), S. 1413.

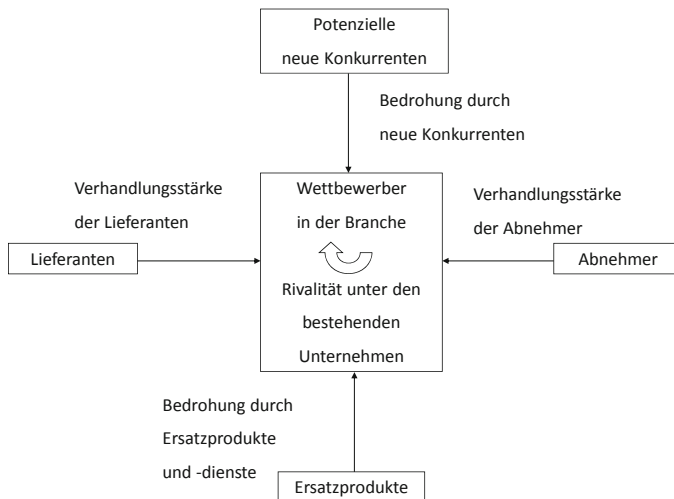
⁹⁸ Vgl. Porter (2008b), S. 35.

⁹⁹ Vgl. Faix (1998), S. 1413.

¹⁰⁰ Vgl. Grant/Nippa (2006), S. 105 f.

¹⁰¹ Vgl. dazu Porter (2008a), S. 80–86 und Porter (2004), S. 51–59. Für eine ausführliche Beschreibung vgl. Porter (2008b), S. 37–65.

Abbildung 4: Triebkräfte des Branchenwettbewerbs



Quelle: Porter (2008b), S. 36.

Der Fakt, dass *potenzielle neue Konkurrenten* zusätzliche Kapazitäten einbringen und die Absicht besitzen, einen nicht unerheblichen Marktanteil aufzubauen, hat oft erhebliche negative Auswirkungen auf die Rentabilität der gesamten Branche. Insbesondere wenn Unternehmen aus anderen Branchen eintreten, können diese durch Ausnutzung eines Hebeleffektes ihrer bereits existierenden Fähigkeiten eine Branche stark beeinflussen. Schon der drohende Eintritt eines Konkurrenten reicht aus, um die Wirtschaftlichkeit einer gesamten Branche nachhaltig zu beeinflussen. Diesem Effekt kann nur durch den Aufbau von Eintrittsbarrieren begegnet werden. Die sieben Haupthindernisse sind: Skaleneffekte auf der Angebotsseite, Skaleneffekte auf der Nachfrageseite, Wechselkosten des Kunden, Kapitalbedarf, größenunabhängige Kostennachteile, Zugang zu Vertriebskanälen und gesetzliche Bestimmungen.¹⁰²

Lieferanten und Abnehmer können einen starken Einfluss auf die Branche nehmen, wenn sie über eine starke Verhandlungsmacht verfügen. Für eine

¹⁰² Für eine ausführliche Beschreibung vgl. Porter (2008a), S. 81–82.

Gruppe Zulieferer trifft dies zum Beispiel zu, wenn ihr Umsatz kaum von der Branche des Kunden tangiert wird oder die Kunden hohen Wechselkosten ausgesetzt sind. Diese Macht wird eine Zuliefergruppe nutzen, um einen Teil der Rentabilität in die eigene Branche zu transferieren. Maßnahmen hierfür sind die Durchsetzung höherer Preise, limitierter Qualität oder Dienstleistungen und die Verschiebung von Kosten auf den Kunden. Eine Gruppe Kunden besitzt zum Beispiel dann eine große Verhandlungsmacht, wenn wenige Kunden vorhanden sind oder in Relation zum Umsatz des Zulieferers eine große Menge abgenommen wird. Unter bestimmten Umständen sind Kunden besonders preissensitiv und erhöhen den Druck auf den Lieferanten noch mehr. Dies ist vor allem der Fall, wenn das zu kaufende Produkt einen signifikanten Anteil an den Gesamtkosten des Endproduktes hat. Da die Verhandlungsmacht der Lieferanten und der Kunden einen sehr großen Einfluss haben kann, ist es umso wichtiger, dass das Management die Wahl der Lieferanten- und Käufergruppen als eine strategisch wichtige Entscheidung ansieht. Dazu gehört auch die ständige Beobachtung nach drohenden Veränderungen, wie zum Beispiel eine Konzentration der Abnehmer.¹⁰³

Ein *Ersatzprodukt* erfüllt die gleichen oder ähnliche Funktionen wie das Original, nur mit anderen Mitteln. Dabei muss die Bedrohung noch nicht einmal direkt das eigene Produkt betreffen. Sie kann auch indirekt wirken, wenn das Produkt eines Kunden austauschbar ist und er deshalb beim eigenen Unternehmen nicht mehr bestellt. Die Bedrohung durch ein Ersatzprodukt ist vor allem dann hoch, wenn es ein attraktives Preis-Leistungs-Verhältnis im Vergleich zum bestehenden Produkt besitzt und die Wechselkosten des Kunden gering sind. Potenzielle Ersatzprodukte sind meistens schwierig auf den ersten Blick zu identifizieren. Deshalb hat das Management insbesondere Änderungen in anderen Branchen aufmerksam zu beobachten.

Inwieweit die Rentabilität der *Branche* durch den *internen Wettbewerb* beeinflusst wird, hängt zum einen von der Intensität ab, mit welcher dieser geführt wird. Die Intensität ist zum Beispiel dann am größten, wenn zahlreiche

¹⁰³ Vgl. Porter (2006), S. 13.

oder in etwa gleich starke (Größe und Macht) Wettbewerber vorhanden sind, das Industriewachstum gering ist oder die Barrieren für einen Ausstieg aus der Branche hoch sind. Zum anderen liefert die Basis, auf welcher der Wettbewerb geführt wird, einen entscheidenden Beitrag für die Rentabilität der Branche. Wenn die Konkurrenten auf der gleichen Ebene ihren Wettbewerb austragen, wird dies zu einem Verfall der Renditen führen. Dies hat besonders dramatische Auswirkungen bei ausschließlichem Wettbewerb über den Preis. So ist die Wahrscheinlichkeit für einen Preiskampf unter anderem dann am höchsten, wenn die Produkte der Unternehmen nahezu identisch sind und kaum Wechselkosten für die Käufer bestehen sowie die Fixkosten hoch, aber marginale Kosten gering sind. Damit wird deutlich, wie wichtig es ist, den Wettbewerb auf anderen Ebenen als ausschließlich der des Preises zu führen. Ebenen wie Serviceleistungen oder Markenimage tragen hierzu bei, einen höheren Preis und eine höhere Gewinnspanne erzielen zu können. Die Ausgestaltung der fünf Kräfte ist von Branche zu Branche unterschiedlich. Die stärkste Kraft determiniert die Rentabilität einer Branche mittel- und langfristig.¹⁰⁴ Die Positionierung innerhalb dieser vorgegebenen Struktur spiegelt die Fähigkeit des Unternehmens wider, gegenüber seinen Konkurrenten Wettbewerbsvorteile zu etablieren. Eine erfolgreiche Positionierung im Vergleich zu seinen Wettbewerbern ermöglicht es dem Unternehmen, Marktmacht auszuüben, und gibt ihm eine quasi monopolistische Stellung. Dadurch kann eine abnormale, das heißt über dem Branchendurchschnitt liegende, Rendite erzielt werden.¹⁰⁵ Ziel des MBV ist somit der Abbau von Schwächen im Vergleich zur Konkurrenz.¹⁰⁶

Auf den vorangegangenen Seiten wird das Konzept der fünf Wettbewerbskräfte dargestellt. Allerdings wird dabei im Hinblick auf die unterschiedlichen Entwicklungsstufen eines Unternehmens, wie zum Beispiel neu gegründetes versus etabliertes Unternehmen, keine Unterscheidung vorgenommen. In der Literatur, welche sich mit dem MBV beschäftigt, sind hierzu nur wenige Ausführungen zu finden. Im Rahmen dieser Arbeit ist es aber von hoher

¹⁰⁴ Es können auch mehr als eine Kraft als die bestimmenden identifiziert werden.

¹⁰⁵ Vgl. Spanos/Lioukas (2001), S. 909.

¹⁰⁶ Vgl. Corsten (1998), S. 16.

Bedeutung, was ein solches Konzept in Bezug auf Unternehmensgründer aussagt. Um diese Frage beantworten zu können, ist es notwendig zu unterscheiden, ob der Gründer in eine etablierte, und somit reife, oder in eine junge, und somit wachsende, Branche eintritt.¹⁰⁷ Die folgenden Ausführungen betrachten den Gründer im Konzept von Porter jeweils beim Eintritt in eine etablierte und eine junge Branche.

Tritt der Gründer in eine etablierte Branche ein, ist das Konzept von Porter dazu geeignet, ihm zu verdeutlichen, welche Barrieren zu überwinden und welche Wettbewerbskräfte in diesem Zusammenhang am wichtigsten sind. Die Bedeutung der Bedrohung durch potenzielle neue Konkurrenten und Ersatzprodukte ist für einen Gründer in einer etablierten reifen Branche eher als gering einzuschätzen. Da er erst am Beginn der Aufnahme der Geschäftstätigkeit steht und am Markt noch nicht präsent ist, gehört der Gründer viel mehr selbst zu den potenziellen neuen Konkurrenten. Bedroht hingegen ein Ersatzprodukt die Unternehmen der etablierten Branche, ist davon auszugehen, dass sich der Gründer, welcher auch nur über ein Produkt wie die etablierte Konkurrenz verfügt, erst gar nicht für eine Gründung entscheidet.

Die Betrachtung der verbliebenen drei Wettbewerbskräfte gibt hingegen wertvolle Hinweise, welche Barrieren vom Gründer in einer etablierten Branche zu überwinden sind. Im Hinblick auf die Lieferanten steht der Gründer vor dem Problem, dass die etablierten Unternehmen mit diesen langjährige Geschäftsbeziehungen pflegen. Es ist zu erwarten, dass die Lieferanten einem jungen Unternehmen mit entsprechender Skepsis gegenüberstehen und eventuell auch Abhängigkeiten mit den etablierten Unternehmen vorhanden sind. Dem Gründer fehlt das notwendige Image.¹⁰⁸ Somit ist die Gefahr groß, dass er Ressourcen im Vergleich zur Konkurrenz zu wesentlich ungünstigeren Konditionen bezieht.

¹⁰⁷ Eine junge (wachsende) Branche ist durch viele kleine und mittelgroße Wettbewerber, kurze Innovationszyklen, in den Eigenschaften sehr unterschiedliche Produkte und Kunden, die sich das Produkt hauptsächlich neu anschaffen, gekennzeichnet. In einer etablierten (reifen) Branche existieren hingegen viele große Konkurrenten, das Innovationstempo ist relativ langsam, die Produkte besitzen überwiegend gleiche Eigenschaften und in der Regel handelt es sich beim Kauf des Produktes um eine Ersatzanschaffung. Vgl. Grant/Nippa (2006), S. 382.

¹⁰⁸ Vgl. Short et al. (2009), S. 51.

Unter bestimmten Umständen kann diese Barriere aber auch eine Chance für den Gründer darstellen. Da er sich noch nicht an Lieferanten gebunden hat, bestehen bei ihm auch keine Wechselkosten. Sind diese für den Wettbewerb dagegen recht hoch und ist am Markt ein neuer Lieferant vorhanden, der eine „bessere“ Ressource anbietet, so kann der Gründer davon profitieren. In Bezug auf die Kunden ergibt sich für das junge Unternehmen wiederum das Problem eines fehlenden Images und möglicher Wechselkosten. Dies bezieht sich nicht nur auf die Endkunden, sondern auch die Händler, welche von der Aufnahme des Produktes in ihr Sortiment erst zu überzeugen sind. Beides kann in der Regel nur mit großem finanziellen Aufwand und über eine gewisse Zeitspanne hinweg gelöst werden. Die Betrachtung der Wettbewerber in der Branche gibt dem Gründer insofern Hoffnung, als er durch seine geringe Größe von den Konkurrenten häufig sehr lange unentdeckt bleibt.¹⁰⁹ Zudem sind gesetzliche Bestimmungen für kleine Unternehmen in der Regel wesentlich geringer ausgeprägt.¹¹⁰ Diesen beiden Vorteilen steht aber der Nachteil der geringeren Skaleneffekte im Vergleich zu den Wettbewerbern gegenüber. Unter Betrachtung der Gesamtumstände und unter der Annahme, dass eine etablierte Branche durch standardisierte und wenig differenzierte Produkte gekennzeichnet ist, sollte der Gründer unter Verwendung des Konzeptes von Porter tendenziell zu dem Schluss kommen, seine Chance in der Nische zu suchen. Die bestehenden Eintrittsbarrieren auf einem breiten Markt sind zu hoch und nur in der Nische ist ein geringer Widerstand zu erwarten.

Verdeutlichen die fünf Wettbewerbskräfte dem Gründer bei Eintritt in eine etablierte Branche, welche Barrieren überwunden werden müssen, so zeigen sie ihm bei Eintritt in eine junge wachsende Branche, welche Barrieren aufzubauen sind. Dies gilt umso mehr, falls der Gründer zu den Pionieren in der Branche zählt. Da es sich um eine junge Branche handelt, kann unterstellt werden, dass die Produkte der Unternehmen auf neuen und innovativen Technologien basieren. Die Bedrohung durch potenzielle Ersatzprodukte ist deshalb als gering anzusehen. Zudem fügen sich die zwei Wettbewerbskräfte „Potenzielle neue

¹⁰⁹ Vgl. Davis/Olson (2008), S. 218.

¹¹⁰ Vgl. Davis/Olson (2008), S. 219.

Konkurrenten“ und (bereits existierende) „Wettbewerber in der Branche“ aufgrund der Besonderheit einer jungen Branche gewissermaßen zu einer gemeinsamen Wettbewerbskraft zusammen.

Tritt ein Unternehmen als erstes in einen potenziellen Markt ein, so hat es häufig zunächst ein Netz an Lieferanten aufzubauen. Gelingt es der Firma, die wichtigsten Lieferanten exklusiv an sich zu binden, kann dies eine sehr wirksame Barriere für alle nachfolgenden Wettbewerber in der jungen Branche sein. Allerdings ist davon auszugehen, dass eine solche Exklusivität in der Praxis nur sehr schwer umzusetzen ist. Dann kann der scheinbare Vorteil schnell zu einem Nachteil werden. Das erste Unternehmen am Markt hat das Netz an Lieferanten unter großen Anstrengungen aufgebaut. Alle nachfolgenden Konkurrenten haben aber im Vergleich dazu wesentlich geringere Aufwendungen zu erbringen, um sich ein entsprechendes Netzwerk zu erschließen, da die entsprechenden Vorarbeiten bereits geleistet wurden.¹¹¹ Ähnliches gilt für die Kundenseite. Auch hier muss der Markt erst bearbeitet werden. Die Überzeugung der Kunden von einem neuartigen Produkt nimmt oft viel Zeit in Anspruch und ist mit sehr hohen Kosten verbunden. Der Gefahr, dass Nachzügler diese Vorleistungen des Pioniers ausnutzen, stehen jedoch auch große Chancen des Ersten gegenüber, hohe Markteintrittsbarrieren aufbauen zu können. Häufig ist die Pioniermarke in den Köpfen der Kunden stark verankert. Darüber hinaus gewöhnen sich die Kunden an den Umgang und die Bedienung des Produktes. Dies kann so weit führen, dass das erste Produkt im Markt einen Quasi-Standard für die Branche definiert.¹¹² Die Wechselkosten der Kunden sind damit sehr hoch. Ähnlich hohe Wechselbarrieren lassen sich schließlich auch durch die Besetzung der Distributionskanäle etablieren.¹¹³

Analysiert der Gründer in Form des Pioniers die Wettbewerbskräfte Kunden und Lieferanten zusammen mit potenziellen neuen Konkurrenten, so stellt sich die Frage, ob er mit einem Markteintritt nicht warten und anderen Unternehmen die

¹¹¹ Vgl. Kerin/Varadarajan/Peterson (1992), S. 47.

¹¹² Vgl. Lieberman/Montgomery (1998), S. 1113. Ähnliche Effekte kann eine erfolgreiche Lobbyarbeit des Pioniers in Bezug auf die Gesetzgebung erzielen.

¹¹³ Vgl. Porter (1999a), S. 251.

Kosten der Marktbearbeitung überlassen soll. Dies ist in der herrschenden Literatur immer wieder Gegenstand von Diskussionen. Allerdings stellt sich die Frage, ob der Gründer wirklich die Wahl hat und er sich eine Zeit des Wartens leisten kann. Hierzu muss er insbesondere über die notwendigen Ressourcen verfügen, damit eine solche Verzögerung nicht existenzbedrohend wird. Somit ist stark anzuzweifeln, dass dies in der Praxis überhaupt möglich ist. Entsprechende Überlegungen in der Literatur sind eher theoretischer Natur, welche in der Praxis nicht belegt sind. Vielmehr sind solche Betrachtungen für etablierte große Unternehmen zutreffend. Nur sie sind aufgrund der laufenden finanziellen Einnahmen aus einem bestehenden Geschäftsfeld in der Lage, die Erschließung eines neuen Geschäftsfeldes bei Bedarf hinauszuzögern.

Das Konzept der fünf Wettbewerbskräfte kann dem Gründer wertvolle Hinweise darauf geben, wie Wettbewerbsvorteile erlangt werden können. Es beinhaltet aber auch einige Punkte, die es für die Anwendung in einem Gründungsumfeld als ungeeignet erscheinen lassen. Im Detail wird auf die Vor- und Nachteile im Gliederungspunkt 3.1.1.3 eingegangen. Im Folgenden soll die Erweiterung des ursprünglichen Konzepts von Porter, die sogenannte Wertkette, besprochen werden.

3.1.1.2 Die Wertkette

Um Wettbewerbsvorteile, aber auch Nachteile zu identifizieren, schlägt Porter die sogenannte Wertkette vor.¹¹⁴ Mit ihrer Hilfe werden die Wertaktivitäten des Unternehmens abgebildet und eindeutige Ansatzpunkte für Kosten- und Differenzierungsvorteile aufgezeigt.¹¹⁵ Wie Abbildung 5 verdeutlicht, werden die Aktivitäten in fünf primäre und vier unterstützende unterschieden. Primäre Aktivitäten stellen den Prozess der Leistungserstellung – Transformation von Inputs in marktfähige Outputs mit Schnittstelle zum Kunden – im Unternehmen dar.¹¹⁶ Die unterstützenden Aktivitäten laufen parallel zu den primären

¹¹⁴ Vgl. Porter (199a), S. 56.

¹¹⁵ Vgl. Börner (2000a), S. 691.

¹¹⁶ Vgl. Grant/Nippa (2006), S. 192; Corsten (1998), S. 14.

Aktivitäten ab. Sie liefern die Inputs und Infrastruktur, um die primären Aktivitäten ausführen zu können.¹¹⁷ Die Wertkette ist dabei als „ein System von miteinander verknüpften Aktivitäten“¹¹⁸ zu betrachten. Insbesondere aufgrund der unterschiedlichen Unternehmenshistorie ist sie in jedem Unternehmen individuell.¹¹⁹

Die Betrachtung der Wertkette aus Sicht der Kosten- und Leistungsrechnung verdeutlicht, dass aus der Durchführung von Aktivitäten Kosten entstehen. Einen Kosten- und somit Wettbewerbsvorteil erzielt das Unternehmen wiederum nur dann, wenn es die Aktivitäten effizienter als seine Wettbewerber durchführt. Ähnliches lässt sich für Differenzierungsvorteile feststellen. Somit bilden Aktivitäten die Grundeinheit von Wettbewerbsvorteilen.¹²⁰ Dabei ist es von elementarer Bedeutung, die operationale Effizienz von der strategischen Positionierung zu unterscheiden.

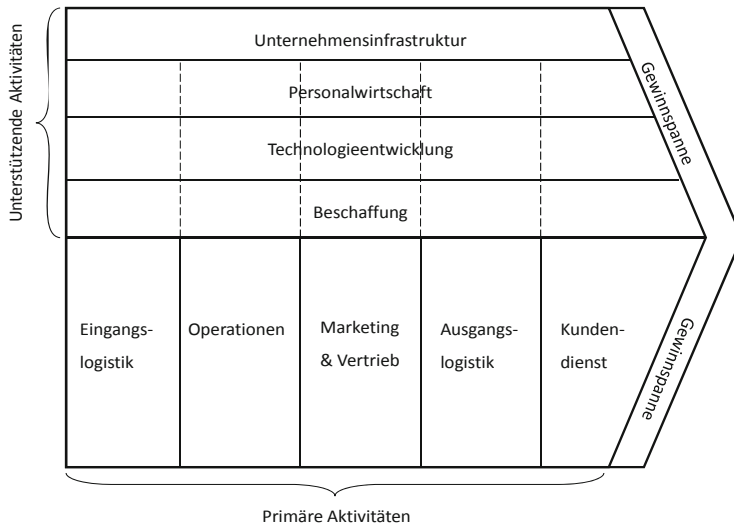
¹¹⁷ Vgl. Porter/Millar (1988), S. 90.

¹¹⁸ Corsten (1998), S. 14.

¹¹⁹ Vgl. Börner (2000a), S. 691.

¹²⁰ Vgl. Porter (1996), S. 62; Porter (1991), S. 104.

Abbildung 5: Modell der Wertkette



Quelle: Porter (1999a), S. 66.

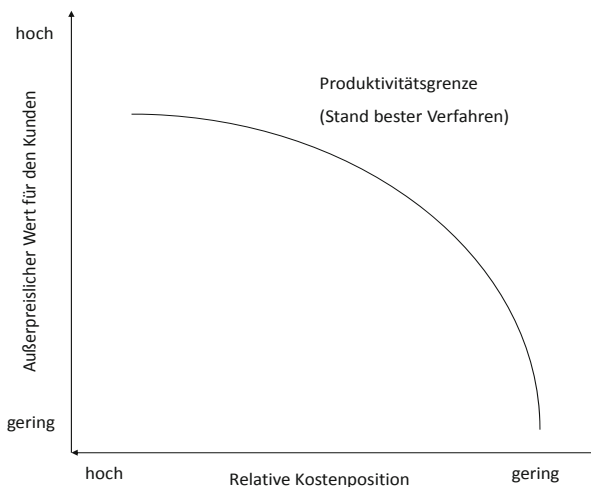
Operationale Effizienz ist die bessere Ausführung ähnlicher Aktivitäten im Vergleich zur Konkurrenz. *Strategische Positionierung* hingegen beinhaltet die Ausführung anderer Aktivitäten als die Konkurrenz oder die Ausführung ähnlicher Aktivitäten in unterschiedlicher Art und Weise. Die konstante Verbesserung der operationalen Effizienz ist notwendig, um eine überlegene Rentabilität sicherzustellen. Aber sie ist nicht ausreichend für einen langfristigen Wettbewerbsvorteil. Dies kann damit begründet werden, dass eine beste Methode von anderen Unternehmen schnell imitiert werden kann.¹²¹ Als Ergebnis werden sich alle Unternehmen, wie in Abbildung 6 dargestellt, in Richtung der sogenannten Produktivitätsgrenze bewegen.¹²² Grundsätzlich kann die Kurve durch sehr intensiven Wettbewerb, aber auch über neue Technologien,

¹²¹ Vgl. Porter (1996), S. 63.

¹²² Porter definiert die Produktivitätsgrenze wie folgt. Sie beinhaltet die Summe aller bestehenden besten Methoden zu einem gegebenen Zeitpunkt. Sie spiegelt den maximalen Wert wider, den ein Unternehmen, welches ein bestimmtes Produkt liefert, zu gegebenen Kosten unter Verwendung der besten verfügbaren Technologie, Fähigkeiten, Managementtechnik und Inputs erzielen kann. Vgl. Porter (1996), S. 62.

Managementansätze und neue Inputs weiter nach außen verschoben werden. Dennoch kann kein Unternehmen einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil erzielen, da alle Unternehmen kurz- oder mittelfristig die Grenze erreichen. Vielmehr kommen die Produktivitätsgewinne den Kunden und den Lieferanten von Produktionsausrüstung zugute.¹²³ Zusätzlich führen ein permanentes Benchmarking und die Imitation bester Methoden von Konkurrenten dazu, dass die Unternehmen immer ähnlicher werden. In der Folge geht die Differenzierung verloren und der Wettbewerb wird nur noch über den Preis geführt.

Abbildung 6: Operationale Effizienz



Quelle: Porter (1999b) S. 47.

Genau dieses Problem der fehlenden Unterscheidung von Wettbewerbern, hervorgerufen durch eine Konzentration lediglich auf die operationale Effizienz, versucht die strategische Positionierung zu umgehen. Ihr Anliegen liegt in der bewussten Verwendung individueller Aktivitäten, um eine einzigartige Positionierung zu erreichen. Allein die Wahl einer einzigartigen Positionierung ist jedoch noch keine Garantie für Erfolg. Hierfür sind einige Kriterien zu beachten.

¹²³ Vgl. Porter (1996), S. 63.

So ist eine strategische Positionierung erst dann nachhaltig, wenn eine Abwägung gegen andere Positionen erfolgt und eine klare Auswahl getroffen wird. Dies ist erforderlich, weil unterschiedliche Positionierungen verschiedenartige Aktivitäten erfordern. Eine gleichzeitige Verfolgung verschiedener Positionierungen scheitert laut Porter allerdings an Inkompatibilitäten der Aktivitäten. So sind bei der Konzentration auf eine Differenzierung andere Aktivitäten erforderlich, als wenn der Fokus auf die Kosten gerichtet ist.¹²⁴ Aus diesen Überlegungen folgt, dass sich ein Unternehmen, welches sich auf der Produktivitätsgrenze bewegt, im Zuge seiner Suche nach einer einzigartigen Positionierung immer zwischen Kosten und Differenzierung als Wettbewerbsvorteil zu entscheiden hat. Lediglich wenn sich das Unternehmen weit hinter der Produktivitätsgrenze befindet oder sich diese nach außen bewegt, ist die gleichzeitige Verfolgung von Kosten- und Differenzierungsvorteilen möglich.¹²⁵

Die Wahl der Positionierung gibt dem Unternehmer schließlich wichtige Hinweise, welche Aktivitäten durchgeführt und wie einzelne Aktivitäten zu gestalten sind. Bei der Auswahl von Aktivitäten hat das Unternehmen aber auch zu berücksichtigen, wie einzelne Aktivitäten miteinander in Wechselwirkung stehen.¹²⁶ Daraus lässt sich ein entscheidender Unterschied zur operativen Effizienz ableiten. Diese hat zum Ziel, Vorteile innerhalb einzelner Aktivitäten zu erlangen. Auf der strategischen Ebene steht hingegen nicht die einzelne Aktivität, sondern die Frage im Vordergrund, wie Aktivitäten miteinander kombiniert werden können, um daraus einen strategischen Wettbewerbsvorteil zu generieren. Je besser die *Aktivitäten zusammenpassen*, also ein sogenannter *Fit* erreicht wird, und sich gegenseitig verstärken, umso eher entsteht ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil. Die aus den kombinierten Aktivitäten resultierenden Verbindungen sind so stark, dass Imitatoren diese nur sehr schwer kopieren können. Andere Unternehmen müssten dazu das komplette System an Aktivitäten und ihre Beziehungen zueinander nachbilden.¹²⁷ Es werden drei

¹²⁴ Vgl. Porter (1999b), S. 63.

¹²⁵ Vgl. Porter (1996), S. 69.

¹²⁶ Vgl. Porter (1996), S. 70.

¹²⁷ Vgl. Porter (2001), S. 72.

Arten des Fit unterschieden.¹²⁸ Der Fit erster Ordnung bezieht sich auf die Konsistenz zwischen jeder Aktivität und der übergeordneten Strategie. Der Fit zweiter Ordnung bezeichnet die gegenseitige Verstärkung von Aktivitäten. Die Aufwandsoptimierung, insbesondere die Koordination und der Informationsaustausch zwischen den Aktivitäten, spiegelt sich schließlich im Fit dritter Ordnung wider.¹²⁹ Insbesondere der Fit zweiter und dritter Ordnung führen zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen. Neben diesen Vorteilen gilt es allerdings zu beachten, dass durch die enge Verkettung eine mögliche negative Performance einer Aktivität unmittelbar Auswirkungen auf andere Aktivitäten hat. Aus diesem Grund darf die operative Effizienz obgleich aller Fokussierung auf die strategische Positionierung nicht vernachlässigt werden,¹³⁰ um die negative Performance einer Aktivität, und ihre Auswirkung auf andere verkettete Aktivitäten, zu vermeiden.

Das Management eines Unternehmens hat also zwei Ansätze zu verfolgen, um Wettbewerbsvorteile identifizieren und deren Nachhaltigkeit sichern zu können. Zum einen ist eine ausführliche Branchenanalyse anhand der fünf Wettbewerbskräfte notwendig. Daraus ergibt sich eine Positionierung des Unternehmens, die ihm einen Wettbewerbsvorteil sichern soll. Zum anderen ist eine intensive Analyse des Unternehmens mithilfe der Wertkette erforderlich. Infolgedessen entwickelt das Management ein einzigartiges Bündel an Aktivitäten, entscheidet sich klar zwischen Kosten- und Differenzierungsvorteilen und stellt eine möglichst optimale Harmonisierung der Aktivitäten sicher. Das Resultat beider Ansätze ist ein potenzieller nachhaltiger Wettbewerbsvorteil, der nur sehr schwer von Wettbewerbern kopiert werden kann. Dieser potenzielle Vorteil ist anschließend mit verschiedenen Instrumenten umzusetzen und zu überwachen.

Auch wenn in der Literatur die Wertkette im Zusammenhang mit einem Gründer kaum Beachtung findet, ergeben sich bei genauerer Betrachtung eine Reihe interessanter Ansätze. Im Rahmen der Betrachtung der fünf Wettbewerbskräfte

¹²⁸ Vgl. Porter (1996), S. 71.

¹²⁹ Vgl. Porter (1996), S. 71–73.

¹³⁰ Vgl. Porter (1996), S. 74.

stand die Frage im Vordergrund, welche Barrieren für den Gründer von Interesse sind. Allerdings werden keine Aussagen darüber getroffen, wie diese aufzubauen oder zu überwinden sind. Erst mithilfe der Wertkette wird hierfür eine Antwort geliefert. Insbesondere für Gründer in etablierten reifen Branche wird erklärt, wie diese die Eintrittsbarrieren überwinden können. Die Wertkette zeigt dem Gründer, inwiefern er etablierten Konkurrenten durch andere und durch eine für die Positionierung besser geeignete Anordnung der Aktivitäten überlegen sein kann. Der Vorteil des Gründungsunternehmens liegt darin, dass bei ihm noch keine „Verkrustungen“ vorhanden sind. Es ist in der Lage, seine Aktivitäten ganz neu aufzubauen und auszurichten, ohne dabei auf andere Geschäftseinheiten Rücksicht nehmen zu müssen.¹³¹ Zuvor wurde darauf hingewiesen, dass unter Zuhilfenahme des Konzeptes der fünf Wettbewerbskräfte ein Gründer in einer etablierten Branche mehr oder weniger zu dem Schluss kommen wird, sich in einer Nische zu positionieren. Dieses Argument wird mithilfe der Wertkette deutlich abgeschwächt. Sind ausreichend Ressourcen vorhanden, um die Aktivitäten in einem entsprechenden Umfang auszubauen, kann der Gründer auch einen etablierten Konkurrenten auf einem breiten Markt attackieren. Sind die Ressourcen hingegen nicht in dem benötigten Umfang vorhanden und konzentriert sich der Gründer auf ein bestimmtes Marktsegment, so kann er den Wettbewerber zumindest in diesem Teilbereich mit einer speziell darauf abgestimmten Wertkette sehr stark unter Druck setzen.¹³² Für den Gründer in einer jungen wachsenden Branche hilft die Wertkette zu erklären, wie dieser Eintrittsbarrieren aufzubauen hat. Neben der Positionierung innerhalb der fünf Wettbewerbskräfte soll er den Aufbau seiner Aktivitäten und deren Abstimmung untereinander konsequent an der gewählten Positionierung ausrichten. Wird dies nicht berücksichtigt, so ermöglicht er zukünftigen Konkurrenten, ihn erfolgreich zu attackieren.

¹³¹ Vgl. dazu auch Short et al. (2009), S. 60.

¹³² Vgl. Porter (1999a), S. 655–656.

3.1.1.3 Kritik

Mit dem Konzept von Porter liegt ein „recht geschlossenes, konzeptionelles Analyseinstrumentarium von hoher theoretischer und empirischer Fundiertheit vor.“¹³³ Die für den Wettbewerb relevanten Faktoren werden systematisch und umfassend betrachtet.¹³⁴ Dadurch hat das Konzept einen entscheidenden Beitrag zur akademischen Disziplin des strategischen Managements geleistet.¹³⁵ Es hat vielfach Anerkennung gefunden, sieht sich jedoch seit jeher einer Reihe negativer Kritikpunkte ausgesetzt.¹³⁶

Einer der wichtigsten Einwände ist die Annahme einer stabilen Wettbewerbssituation. Eine Branche unterliegt aber durch den Wettbewerb selbst einer permanenten Veränderung. Unterstützt durch den technologischen Fortschritt bewirkt der Wettbewerb viele und schnelle Veränderungen der Branchenstruktur.¹³⁷ Des Weiteren haben zahlreiche Studien den Nachweis erbracht, dass Branchenfaktoren nur einen geringen Anteil an der Erklärung der Rentabilitätsunterschiede von Unternehmen besitzen.¹³⁸ Dies stellt eine der zentralen Annahmen des Konzeptes infrage. Neben der fehlenden Branchendynamik wird auch die fehlende Berücksichtigung der Dynamik des Konkurrenzverhaltens kritisiert. Allein durch die Analyse der Branche und der Wertkette kann noch keine schlüssige Wettbewerbsstrategie entwickelt werden. Vielmehr sind mögliche Verhaltensweisen der Konkurrenz und Interdependenzen zwischen Strategien in die Überlegungen einzubeziehen.¹³⁹ Mögliche Ansatzpunkte hierfür können Methoden und Werkzeuge der Spieltheorie liefern.¹⁴⁰ An die Kritik schließt sich zudem die fehlende Berücksichtigung möglicher Kooperationen mit Wettbewerbern, Kunden oder Lieferanten an, um sich daraus einen Vorteil zu verschaffen.¹⁴¹

¹³³ Roxin (1992), S. 50.

¹³⁴ Vgl. Hungenberg (2011), S. 107.

¹³⁵ Vgl. Stonehouse/Snowdon (2007), S. 258 und S. 260.

¹³⁶ Vgl. Grant/Nippa (2006), S. 141; Börner (2000a), S. 691.

¹³⁷ Vgl. Grant/Nippa (2006), S. 144–145.

¹³⁸ Vgl. Hawawini et al (2003), S. 11; Rumelt (1991), S. 179.

¹³⁹ Vgl. Grant/Nippa (2006), S. 140; MacMillan/van Putten/McGrath (2003), S. 24.

¹⁴⁰ Vgl. Grant/Nippa (2006), S. 145–146.

¹⁴¹ Vgl. Hungenberg (2011), S. 110 und S. 113.

Ein weiterer Einwand ist die Tatsache, dass eine Branche vor allem hinsichtlich ihrer Wettbewerber sehr heterogen ist. Somit sieht sich ein Unternehmen auf unterschiedlichen Teilmärkten mit unterschiedlichen Konkurrenten konfrontiert. Deshalb ist eine Analyse auf Ebene der gesamten Branche nicht ausreichend. Sie muss um Analysen der einzelnen Teilmärkte ergänzt werden.¹⁴² Eine der Wettbewerbskräfte im Konzept von Porter stellen potenzielle Ersatzprodukte (Substitute) dar. Neben Substituten existieren aber auch Komplemente, welche den Wert eines Produktes steigern. Anbieter solcher Güter oder Dienstleistungen besitzen im Wettbewerbsumfeld vieler Unternehmen eine relativ große Bedeutung.¹⁴³ Demzufolge kann dies als eine fehlende Kraft im Modell von Porter angesehen werden.¹⁴⁴ Des Weiteren unterstellt Porter, dass die fünf Wettbewerbskräfte unabhängig von der Branche und dem jeweiligen Unternehmen auf alle Firmen gleich wirken. Allerdings kann dies zum Beispiel unter der Maßgabe der unterschiedlichen Stärke eines Markennamens bezweifelt werden.¹⁴⁵ Auch das Konzept der Eintrittsbarrieren erscheint unvollständig. So führt Porter dazu zwar aus, dass neue Konkurrenten durch die Errichtung von Markteintrittsschranken abgeschreckt werden können. Allerdings wird dabei nicht in Barrieren und Kosten des Markteintritts unterschieden. Nach Vidal kann allerdings nur dann von einer Markteintrittsbarriere gesprochen werden, wenn diese Hürde Kosten verursacht, welche die ursprünglichen Anbieter nicht hatten.¹⁴⁶

Eine weitere sehr deutliche Kritik betrifft die Konzentration auf lediglich zwei abnehmergerichtete Wettbewerbsvorteile, den Preisvorteil und die überlegene Leistungsqualität. Nach Ansicht einiger Autoren wird mit dieser zweidimensionalen Sicht die Realität aber nur ungenügend abgebildet.¹⁴⁷ Demnach ergeben sich weitere abnehmergerichtete Wettbewerbsvorteile durch Innovations-,

¹⁴² Vgl. Grant/Nippa (2006), S. 140.

¹⁴³ Vgl. Grant/Nippa (2006), S. 142–144.

¹⁴⁴ Porter selbst bezieht dazu in einem Interview klar Stellung. Nach seiner Auffassung hat eine solche sechste Wettbewerbskraft einen zu geringen Einfluss auf die Profitabilität des Unternehmens. Deshalb ist eine eingehende Berücksichtigung nicht notwendig. Vgl. Stonehouse/Snowdon (2007), S. 264.

¹⁴⁵ Vgl. Stonehouse/Snowdon (2007), S. 258.

¹⁴⁶ Vgl. Vidal (1993), S. 11.

¹⁴⁷ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 299.

Qualitäts-, Markierungs- und Kostenorientierung sowie Programmbreite.¹⁴⁸ Zudem ist es laut Porter nicht möglich, beide Wettbewerbsvorteile, Kosten- und Differenzierungsvorteil, und die daraus resultierenden generischen Wettbewerbsstrategien simultan zu verfolgen.¹⁴⁹ Vielmehr ist eine klare Entscheidung für einen der beiden Wettbewerbsvorteile zwingend notwendig.¹⁵⁰ Insbesondere unter dem Gesichtspunkt der heutigen technologischen Möglichkeiten – Stichwort kundenindividuelle Massenproduktion – wird dies angezweifelt. Auf diese Thematik wird im Rahmen der Besprechung der Wettbewerbsstrategien näher eingegangen.

Schließlich wird der MBV auch stark dafür kritisiert, die Ressourcen eines Unternehmens überhaupt nicht oder nur unzureichend zu berücksichtigen. Porter geht insofern auf die Kritik ein, dass er diese durchaus als wichtig ansieht. Nach seiner Auffassung sind Ressourcen und Kenntnisse für eine bedeutende Position im Wettbewerb wichtig, „aber nicht um ihrer selbst willen.“¹⁵¹ Vielmehr sind diese an die strategischen Aktivitäten angehängen und ermöglichen es, neue Aktivitäten auszuführen. Ressourcen können nur aufrechterhalten werden, indem Aktivitäten immer wieder durchgeführt werden.¹⁵²

Wichtig erscheint an dieser Stelle zu erwähnen, dass Porters Grundkonzept immer wieder – insbesondere von Anhängern der ressourcenorientierten Sichtweise – stark angezweifelt wird. Sein darauf aufbauendes Konzept der Wertkette wird hingegen weitgehend von Kritik verschont und findet offensichtlich große Akzeptanz.¹⁵³

In der Literatur werden die fünf Wettbewerbskräfte zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen junger Unternehmen fast vollständig missachtet, da sie scheinbar lediglich für große Unternehmen in etablierten Branchen anwendbar sind. Bei genauer Betrachtung wird jedoch ersichtlich, dass beide Konzepte, die

¹⁴⁸ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 299.

¹⁴⁹ Vgl. Porter (1999a), S. 44.

¹⁵⁰ Vgl. Piller (1998), S. 875.

¹⁵¹ Porter (2008b), S. 17.

¹⁵² Vgl. Spanos/Lioukas (2001), S. 910 und Porter (1991), S. 102–103.

¹⁵³ Vgl. Stonehouse/Snowdon (2007), S. 258.

fünf Wettbewerbskräfte und die Wertkette, im Zusammenspiel für den Gründer wertvolle Hinweise zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen geben. So werden dem Gründer Möglichkeiten aufgezeigt, etablierte Wettbewerber auf ihren angestammten Positionen mit einem anderen und besseren Bündel an Aktivitäten anzugreifen. Die Wettbewerbskräfte sind somit nicht mehr als gegeben hinzunehmen. Für junge und wachsende Branchen erkennt der Gründer, dass Wettbewerbskräfte wie Lieferanten und Kunden noch stark beeinflussbar sind und „geformt“ werden können.¹⁵⁴

Allerdings ergeben sich auch aus der Perspektive des Gründers zahlreiche Punkte, die das Konzept von Porter ungeeignet erscheinen lassen. Dies sind sowohl neue Punkte, die aus Sicht des etablierten Unternehmens nicht existieren, als auch bereits bekannte, die sich im Falle eines jungen Unternehmens sogar noch stärker auswirken. Für etablierte Unternehmen mehr oder weniger unproblematisch ist die Ressourcenausstattung. Dem Gründer hingegen bedarf es an Ressourcen in großem Umfang, um Bündel an Aktivitäten überhaupt erst aufbauen zu können. Des Weiteren benötigt ein neu gegründetes Unternehmen eine gewisse Zeit, um die Umweltbedingungen zu adaptieren.¹⁵⁵ Diese Zeit hat das Unternehmen wiederum nur, wenn es über entsprechende Ressourcen, vor allem finanzieller Art, verfügt. Darauf und auf den Adaptionsprozess geht Porter jedoch nicht ein. Damit wird unterstellt, dass das Unternehmen über ausreichend Ressourcen verfügt und sich sofort in seiner Umwelt zurechtfindet. Außerdem ist die fehlende Berücksichtigung möglicher Reaktionen der Wettbewerber für den Gründer als problematisch anzusehen. Wird dies schon für etablierte Unternehmen bemängelt, so ist die Tragweite für ein junges Unternehmen noch sehr viel größer.¹⁵⁶ Bezieht der Gründer dies nicht in seine Überlegungen bei der Wahl der Wettbewerbsstrategie ein, kann es schnell zum Scheitern des Unternehmens führen.

¹⁵⁴ Vgl. Porter (2008b), S. 291.

¹⁵⁵ Vgl. Thornhill/Amit (2003), S. 498.

¹⁵⁶ Vgl. dazu auch Lee/Lim/Tan (1999), S. 308.

Schließlich soll auch noch einmal auf die zahlreichen Studien, welche den Beitrag von Branchenfaktoren zur Erklärung der Rentabilitätsunterschiede von Unternehmen bezweifeln, Bezug genommen werden. Die Ergebnisse lassen sich nicht ohne Weiteres auf Gründer übertragen, da sie die Profitabilität des Unternehmens – in verschiedenster Form gemessen – als abhängige Variable verwenden. Bei jungen Unternehmen, insbesondere solchen aus Hightech-Branchen, stehen aber zu Beginn eher große Umsatzzuwächse und das Überleben selbst im Vordergrund. Die Profitabilität ist dabei nebensächlich, weil davon ausgegangen wird, dass sich diese später und dann umso höher einstellt. Somit sind diese Studien für eine Beurteilung, inwieweit Branchenfaktoren zur Erklärung des Erfolges von Gründungsunternehmen beitragen, ungeeignet.¹⁵⁷ Es bedarf vielmehr speziell auf junge Unternehmen abgestimmter Studien.

3.1.2 Ressourcenorientierte Sichtweise

Die ersten Grundlagen für den RBV (Resource-Based View) wurden bereits durch Penrose im Jahre 1959 gelegt.¹⁵⁸ Sie betrachtete das Unternehmen schon früh als einen Komplex von Ressourcen.¹⁵⁹ Aus heutiger Sicht gilt Wernerfelt¹⁶⁰ als eigentlicher Begründer des RBV.¹⁶¹ Ausgangspunkt ist die Unzufriedenheit mit dem oben dargestellten MBV. Insbesondere die beiden grundlegenden Annahmen, dass

- Unternehmen innerhalb einer Branche hinsichtlich der Ausstattung mit strategischen Ressourcen¹⁶² untereinander relativ homogen sind¹⁶³ und
- (mögliche) Heterogenitäten in der Ressourcenausstattung zwischen den Unternehmen einer Branche nur von kurzfristiger Dauer sind,¹⁶⁴

werden stark infrage gestellt.¹⁶⁵

¹⁵⁷ Vgl. Short et al. (2009), S. 48.

¹⁵⁸ Vgl. Penrose (1995).

¹⁵⁹ Vgl. Bamberger/Wrona (1996a), S. 131; Penrose (1995), S. 24–26.

¹⁶⁰ Wernerfelt (1984).

¹⁶¹ Vgl. Theuvsen (2001), S. 1644; Bamberger/Wrona (1996b), S. 386.

¹⁶² Der Begriff der strategischen Ressource wird im Gliederungspunkt 3.1.2.4 definiert.

¹⁶³ Vgl. Barney (1991), S. 100.

¹⁶⁴ Vgl. Blohm (1998), S. 82–83.

Der Beitrag von Wernerfelt fand in der Praxis aber zunächst wenig Beachtung. Erst durch den Aufsatz von Prahalad und Hamel¹⁶⁶, welche viele der Ideen des RBV in einem für Manager einfach zu verstehenden Kontext wiedergaben, wurde der Grundstein für die Akzeptanz in der Wirtschaft gelegt.¹⁶⁷ Im Anschluss an die Veröffentlichung von Wernerfelt erfolgte die theoretische Weiterentwicklung durch eine Vielzahl von Autoren.¹⁶⁸ Darin ist auch der Grund für die zum Teil unterschiedlichen Terminologien und Ideen zu sehen. Alles in allem besteht allerdings ein Konsens über die Basisannahmen des RBV.¹⁶⁹ Aus dem Konsens lässt sich wiederum ableiten, dass der RBV alle Ausprägungen in der Literatur umfasst, die den Erfolg des Unternehmens im Vergleich zum Wettbewerb auf einzigartige Ressourcen und deren Kombinationen zurückführen.¹⁷⁰ Es erfolgt eine Abkehr von der Outside-In-Perspektive hin zu einer Inside-Out-Betrachtung.¹⁷¹

3.1.2.1 Prämissen

Der Ansatz ist durch zwei grundlegende Prämissen, die Ressourcenheterogenität und die Ressourcenimmobilität, gekennzeichnet.¹⁷² Die Annahme der *Ressourcenheterogenität* impliziert, dass sich Unternehmen innerhalb einer Branche hinsichtlich ihrer Ausstattung mit strategischen Ressourcen deutlich unterscheiden können.¹⁷³ Diese Prämisse ergibt sich aus logischen Überlegungen. Würden alle Unternehmen der Branche identische Ressourcen besitzen, so wäre deren Repertoire an Strategien auch gleich. Sobald ein Wettbewerber eine offensichtlich erfolgreiche Strategie verfolgt, können alle anderen Unternehmen

¹⁶⁵ Wernerfelt stellte sich dabei insbesondere die Frage, was passiert, wenn zum Beispiel alle Absolventen eines wirtschaftswissenschaftlichen Studienganges lernen, die attraktivste Nische zu identifizieren. Wer besetzt dann die Nische tatsächlich und warum sollte der Wettbewerb die zuvor so attraktive Nische nicht zerstören? Vgl. Wernerfelt (1995), S. 172.

¹⁶⁶ Prahalad/Hamel (1990).

¹⁶⁷ Vgl. Wernerfelt (1995), S. 171.

¹⁶⁸ Vgl. Priem/Butler (2001), S. 23; Bamberger/Wrona (1996b), S. 386; Wernerfelt (1995), S. 171.

¹⁶⁹ Vgl. Peteraf (1993), S. 180.

¹⁷⁰ Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 87 und S. 377; Corsten (1998), S. 16–17; Rasche (1994), S. 37–38;.

¹⁷¹ Vgl. Huf (2006), S. 912; Bea/Haas (2009), S. 30.

¹⁷² Vgl. Priem/Butler (2001), S. 24–25.

¹⁷³ Vgl. Faix/Büttgen (1999), S. 500; Barney (1991), S. 101.

diese aufgrund der identischen Ressourcenausstattung umgehend imitieren. Somit kann kein Unternehmen einen werthaltigen Wettbewerbsvorteil erzielen.¹⁷⁴ Es werden nur Gewinne, aber keine Renten¹⁷⁵ erzielt.¹⁷⁶

Die Ressourcenheterogenität wird erst durch die *Ressourcenimmobilität* dauerhaft, da der Transfer von Ressourcen dadurch entscheidend eingeschränkt wird.¹⁷⁷ Ressourcen sind immobil, wenn sie sich nicht ohne Probleme auf dem Markt handeln lassen.¹⁷⁸ Die Immobilität kann dabei in zwei Formen – unvollkommene oder nicht existente Faktormärkte – auftreten. Unvollkommene Faktormärkte lassen sich damit erklären, dass bei Unterstellung von Vollkommenheit ein Unternehmen beim Kauf von Ressourcen zur Verfolgung einer Produktionsstrategie genau den ökonomischen Wert bezahlen müsste. Dann wäre aber keine Erzielung von abnormalen Renditen möglich. Unvollkommenheit ist somit für die Existenz solcher Renditen notwendig.¹⁷⁹ Die Unvollkommenheit basiert auf Informationsasymmetrien und voneinander abweichender Erwartungen der Marktteilnehmer.¹⁸⁰ Dadurch sind die Ressourcen in ihrer Mobilität eingeschränkt.

Nicht existente Faktormärkte lassen sich damit erklären, dass in der Praxis nicht immer alle Ressourcen am Markt handelbar sind.¹⁸¹ So kann eine Ressource so spezifisch für das eigene Unternehmen sein, dass sie außerhalb der Firma nicht in gleichem Umfang verwendbar ist und somit an Wert verliert.¹⁸² Hierzu zählen zum Beispiel Rechte an Patenten und Marken sowie die Reputation eines Unternehmens. Als Möglichkeit verbleibt dem Konkurrenten nur, die Ressource selber zu entwickeln oder über eine Unternehmensakquisition Zugriff auf diese zu erlangen.¹⁸³ Sowohl die unvollkommenen als auch die nicht existenten

¹⁷⁴ Vgl. Barney (1991), S. 103.

¹⁷⁵ Unter Rente wird in diesem Zusammenhang die Differenz aus dem erzielten Unternehmensgewinn über die marktüblichen Bedingungen hinaus verstanden (abnormale Rendite).

¹⁷⁶ Vgl. Peteraf (1993), S. 180.

¹⁷⁷ Vgl. Theuvsen (2001), S. 1645.

¹⁷⁸ Vgl. Dickel (2008), S. 32.

¹⁷⁹ Vgl. Barney (1986), S. 1232.

¹⁸⁰ Vgl. Knaese (2002), S. 7.

¹⁸¹ Vgl. Rasche (1994), S. 63; Dierickx /Cool (1989), S. 1505.

¹⁸² Vgl. Rasche (1994), S. 63; Peteraf (1993), S. 183.

¹⁸³ Vgl. Dierickx /Cool (1989), S. 1505.

Faktormärkte führen dazu, dass sich Ressourcen zwischen Marktpartnern nur stark limitiert tauschen lassen. In Verbindung mit der Erfüllung der Prämisse der Ressourcenheterogenität können schließlich nachhaltige Wettbewerbsvorteile für Unternehmen begründet werden.¹⁸⁴

3.1.2.2 Arten von Ressourcen

Der Begriff Ressource wird in der Literatur nicht einheitlich definiert, im Allgemeinen wird er sehr weit abgegrenzt. Im Rahmen dieser Arbeit sind Ressourcen alle Vermögensgegenstände, Fähigkeiten, organisatorischen Prozesse und Informationen, die ein Unternehmen kontrolliert und die es ihm zugleich ermöglichen, darauf aufbauend neue Strategien zu implementieren, welche die Effizienz der Firma erhöhen.¹⁸⁵ Somit sind Ressourcen alle Güter, die sich im Einflussbereich des Unternehmens befinden und dazu eingesetzt werden können, einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil zu erzielen.¹⁸⁶ Ähnlich der Definition des Ressourcenbegriffs werden in der Literatur unterschiedlichste Systematisierungsversuche unternommen. Aus der Vielzahl an Ansätzen soll eine in wenigen Details angepasste Systematik von Knaese als Grundlage weiterer Ausführungen dienen,¹⁸⁷ da ihr Ansatz alle anderen Schemata in geeigneter Weise berücksichtigt und weitgehend integriert. Wie Abbildung 7 zu entnehmen ist, wird eine erste Unterscheidung in materielle und immaterielle Ressourcen vorgenommen. Zu den materiellen Ressourcen zählen sowohl physische als auch finanzielle Aktiva.¹⁸⁸ Die immateriellen Ressourcen werden wiederum in personenabhängige und personenunabhängige gegliedert. Letztere stellen dabei entweder reklamationfähige Verfügungsrechte, zum Beispiel Patente, oder organisatorisch verankerte Fähigkeiten in Form von Routinen dar.¹⁸⁹ Die personenabhängigen Ressourcen können statische Fertigkeiten oder dynamische Fähigkeiten sein.

¹⁸⁴ Vgl. Barney (1991), S. 103.

¹⁸⁵ Vgl. Barney (1991), S. 101.

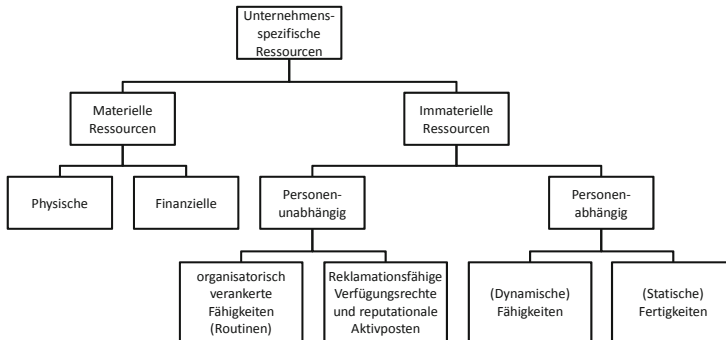
¹⁸⁶ Vgl. Theuvsen (2001), S. 1645.

¹⁸⁷ Vgl. Knaese (1996), S. 17.

¹⁸⁸ Vgl. Thiele (1996), S. 43.

¹⁸⁹ Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 379.

Abbildung 7: Systematik unternehmensspezifischer Ressourcen



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Knaese (1996), S. 17.

3.1.2.3 Potenzial zum Aufbau eines Wettbewerbsvorteils

Nach Darstellung der Prämissen und der Arten von Ressourcen ist im Folgenden zu klären, über welche Eigenschaften eine Ressource zu verfügen hat, damit der Aufbau eines Wettbewerbsvorteils auf Basis der Ressource gelingen kann. Von allen Ressourcen sind die schwer zu imitierenden immateriellen Ressourcen – im speziellen (personenunabhängige) Routinen und (personenabhängige) Fähigkeiten – von besonderem Interesse.¹⁹⁰ Sie besitzen das größte Potenzial zum Aufbau eines Wettbewerbsvorteils.¹⁹¹ Dabei stellt sich allerdings die Frage, wann genau eine Ressource ein solches Potenzial hat. Dazu muss sie als erste Bedingung *wertvoll* sein. Diese Voraussetzung ist erfüllt, wenn die aus der Ressource resultierende Leistung dem Kunden einen deutlich wahrnehmbaren Nutzen und Wert stiftet,¹⁹² für welchen er auch bereit ist zu zahlen.¹⁹³ Dabei liegt die Betonung bewusst auf der Begrifflichkeit „deutlich wahrnehmbaren Nutzen“ und „Zahlungsbereitschaft“. Allzu oft kämpfen Unternehmen mit einem

¹⁹⁰ Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 379.

¹⁹¹ Vgl. Schmid/Kutschker (2002), S. 1239.

¹⁹² Vgl. Bamberger/Wrona (1996a), S. 135.

¹⁹³ Vgl. Thiele (1996), S. 54.

sogenannten Over-Engineering.¹⁹⁴ In diesem Fall werden zum Beispiel Maschinen, die bis ins letzte Detail perfekt entwickelt sind und aus Sicht eines Technikers viele nützliche Funktionen aufweisen, durch erhöhten Ressourceneinsatz zu hohen Kosten gefertigt. Sie gehen aber am Bedarf und hinsichtlich der Preisgestaltung an den Kundenbedürfnissen vorbei.¹⁹⁵ Als zweite Bedingung muss eine Ressource, um ein Potenzial zum Aufbau eines Wettbewerbsvorteils zu besitzen, *knapp* sein. Haben zu viele aktuelle und potenzielle Wettbewerber innerhalb einer Branche Zugriff auf eine Ressource, so kann sie sich nicht zu einem Wettbewerbsvorteil entwickeln.¹⁹⁶ Es ist jedoch nicht zwingend erforderlich, dass das Unternehmen exklusiv Zugriff auf die Ressource hat, um daraus einen Vorteil erwachsen zu lassen. Im Allgemeinen gilt die Annahme der Knappheit als erfüllt, wenn die Anzahl der Unternehmen im Besitz der wertvollen Ressource kleiner ist als die Anzahl, welche notwendig wäre, um einen perfekten dynamischen Wettbewerb herzustellen.¹⁹⁷

3.1.2.4 Strategische Ressourcen

In den vorangegangenen Abschnitten werden die beiden grundlegenden Prämissen des RBV und die zwei Merkmale, welche dazu führen, dass eine Ressource das Potenzial zum Aufbau eines Wettbewerbsvorteils besitzt, dargestellt. Sind diese erfüllt, kann davon ausgegangen werden, dass die Möglichkeit der Etablierung eines Wettbewerbsvorteils durch das Unternehmen, aufbauend auf einer oder mehrerer spezifischer Ressourcen, besteht. Als logische Konsequenz ergibt sich aber umgehend die Frage der Nachhaltigkeit dieses Vorteils. Für einen nachhaltigen Vorteil muss eine Ressource die Kriterien Dauerhaftigkeit in Hinblick auf die Abnutzbarkeit, imperfekte Imitierbarkeit und Nichtsubstituierbarkeit erfüllen.

¹⁹⁴ Vgl. Thiele (1996), S. 55.

¹⁹⁵ Vgl. Rasche (1994), S. 89.

¹⁹⁶ Vgl. Theuvsen (2001), S. 1645; Blohm (1998), S. 93–94.

¹⁹⁷ Vgl. Barney (1991), S. 107.

Je geringer der Wertverlust im Zeitablauf, als umso *dauerhafter* ist eine Ressource anzusehen.¹⁹⁸ Gleichzeitig ist sie damit umso wichtiger für das Unternehmen.¹⁹⁹ Materielle Ressourcen, zum Beispiel in Form von Maschinen, verlieren im Zeitablauf oft sehr schnell an Wert. Insbesondere durch das stetig zunehmende Tempo des technologischen Wandels ist deren Einsetzbarkeit immer mehr eingeschränkt.²⁰⁰ Um dem entgegenzuwirken, hat sich das Unternehmen vor allem auf, eventuell mit den materiellen in Verbindung stehende, immaterielle Ressourcen zu konzentrieren.²⁰¹ Diese weisen die besondere Eigenschaft auf, dass sie bei Verwendung sogar eine Wertsteigerung erfahren. Bei Nichtverwendung droht hingegen ein Wertverlust.²⁰² Die notwendige Verwendung von immateriellen Ressourcen impliziert, dass damit auch laufende Aufwendungen beziehungsweise permanente Investments verbunden sind. Möchte ein Unternehmen seine personenabhängigen Ressourcen in der Forschungsabteilung verwenden, geht dies mit laufenden Personalausgaben einher. Ohne diese permanente „Instandhaltung“ würde das Know-how verloren gehen.²⁰³ Allerdings kann ein abrupter technologischer Wandel auch dazu führen, dass eine bis dahin scheinbar dauerhafte Ressource plötzlich einen Großteil ihres Wertes verliert.²⁰⁴ Vor allem die „Disruptive Technology“²⁰⁵ ist für bestehende Unternehmen als große Gefahr anzusehen. Deshalb ist deren frühzeitiges Erkennen überlebenswichtig.²⁰⁶

Im Rahmen der grundlegenden Prämisse „Ressourcenimmobilität“ stand die Frage im Vordergrund, inwieweit fehlende Ressourcen auf den Faktormärkten beschaffbar sind. Hingegen soll an dieser Stelle geklärt werden, unter welchen

¹⁹⁸ Vgl. Theuvsen (2001), S. 1646.

¹⁹⁹ Vgl. Collis/Montgomery (1995), S. 122.

²⁰⁰ Vgl. Grant (1991), S. 124.

²⁰¹ Vgl. Bamberger/Wrona (1996b), S. 387.

²⁰² Vgl. Blohm (1998), S. 107–108.

²⁰³ Vgl. Dierickx/Cool (1989), S. 1508.

²⁰⁴ Vgl. Thiele (1996), S. 53.

²⁰⁵ Die „Disruptive Technology“ ist dadurch gekennzeichnet, dass sie den bestehenden Entwicklungspfad der Leistungsverbesserung unterbricht oder aber neu definiert, was Leistung bedeutet. Im Ergebnis werden neue Märkte und Geschäftsmodelle gebildet. Im Unterschied dazu wird im Rahmen der „Sustaining Technology“ die Leistung in der bekannten und vom Kunden akzeptierten Performance-Dimension verbessert. Vgl. Dowling/Hüsigg (2004), S. 1042; Ireland/Hitt/Sirmon (2003), S. 981.

²⁰⁶ Vgl. Dowling/Hüsigg (2004), S. 1042.

Bedingungen der Wettbewerb daran gehindert werden kann, die Ressourcen intern zu entwickeln.²⁰⁷ Dies gelingt immer dann, wenn *Imitationsbarrieren* existieren. Sie können als Verfügungsrechte, wie zum Beispiel Patente oder Marken,²⁰⁸ „Quasi-Rechte“ in Form von Rückständen oder Informationsasymmetrien der Wettbewerber (behindern die Imitation),²⁰⁹ zeitbasierte Effekte, historische Entwicklung eines Unternehmens, kausale Unklarheiten zwischen den Ressourcen und soziale Komplexität auftreten. Die wichtigsten der Imitationsbarrieren werden im Folgenden näher beschrieben.

Informationsasymmetrien beziehen sich auf Unterschiede zwischen dem eigenen Unternehmen und den Wettbewerbern hinsichtlich der Qualität und der Produktivität der Ressource. Damit besteht für den Wettbewerber ein erhebliches Risiko in der Einschätzung, ob er sich die Ressource aneignen soll oder nicht.²¹⁰ Zeitbasierte Effekte lassen sich folgendermaßen unterscheiden:²¹¹

- Time Compression Diseconomies bewirken, dass zum Beispiel eine Entwicklungsressource nicht dadurch in der Hälfte der Zeit aufgebaut werden kann, nur weil der Mitteleinsatz verdoppelt wird. Die Produktivität des Mitteleinsatzes ist in der verkürzten Zeit wesentlich geringer.²¹²
- Asset Mass Efficiencies erleichtern die Aufstockung bestehender Ressourcen, wenn deren Bestand schon recht hoch ist.²¹³ Vor allem bei Ressourcen in Form von Wissen kommt dieser Effekt zum Tragen.²¹⁴
- Eine starke Abnutzung der Ressource erscheint zunächst nicht als eine Imitationsbarriere und somit als Vorteil zu gelten. Unter Berücksichtigung der zuvor angesprochenen Asset Mass Efficiencies wird aber deutlich, dass ein Unternehmen mit einem großen Bestand an Ressourcen gerade im

²⁰⁷ Vgl. Bamberger/Wrona (1996a), S. 138.

²⁰⁸ Vgl. Bamberger/Wrona (1996a), S. 138.

²⁰⁹ Vgl. Peteraf (1993), S. 182.

²¹⁰ Vgl. Peteraf (1993), S. 182.

²¹¹ Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 383; Blohm (2000), S. 105–107; Dierickx/Cool (1989), S. 1507–1508.

²¹² Vgl. Grant (1991), S. 128.

²¹³ Es kann also eine Mischung aus Skalen-, Erfahrungskurven- und Synergieeffekten angesehen werden. Vgl. dazu Welge/Al-Laham (2008), S. 383.

²¹⁴ Vgl. Koch/Berg (2007), S. 346.

Fall einer starken Abnutzung auch Vorteile in Form von Skaleneffekten erzielt. Durch die Skaleneffekte kann es bei der Aufrechterhaltung der Ressource erhebliche Effizienzvorteile gegenüber dem Wettbewerber erzielen und muss folglich weniger investieren.²¹⁵

Eine weitere Imitationsbarriere stellt die historische Entwicklung des Unternehmens dar, welche für jede Firma einzigartig ist. Das Unternehmen versucht im Zeitablauf auf verschiedene Art und Weise, Ressourcen zu akquirieren oder aufzubauen und nutzbar zu machen. Dabei entsteht eine Pfadabhängigkeit. Die Möglichkeiten der Nutzung und der Aufbau einer Ressource in der Zukunft hängen sehr oft von den Entscheidungen der Vergangenheit ab. Sie bestimmen damit ganz klar, wo das Unternehmen heute steht und in welche Richtungen es in Zukunft gehen kann. Somit lassen sich diese speziellen historischen Pfade durch einen Wettbewerber kaum imitieren.²¹⁶ Allerdings geht mit einer größeren Pfadabhängigkeit und einem daraus resultierenden Imitationsschutz auch eine geringere Flexibilität des eigenen Unternehmens einher.²¹⁷ Insgesamt ist allerdings zu hinterfragen, ob die Pfadabhängigkeit in der Praxis tatsächlich so stark ausgeprägt ist wie in der Theorie beschrieben.

Eine Imitationsbarriere in Form von kausalen Unklarheiten zwischen den Ressourcen und dem Wettbewerbsvorteil hindert den Wettbewerber daran, die für den Wettbewerbsvorteil entscheidenden Ressourcen zu identifizieren.²¹⁸ Von der kausalen Unklarheit ist allerdings auch das eigene Unternehmen betroffen. Andernfalls kann die Konkurrenz durch das Abwerben von Mitarbeitern das dafür notwendige Wissen erlangen.²¹⁹ Im Rahmen der Imitationsbarriere soziale Komplexität können im Unterschied zur kausalen Unklarheit die für den Wettbewerbsvorteil entscheidenden Ressourcen festgestellt werden. Allerdings

²¹⁵ Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 383.

²¹⁶ Vgl. Barney (1991), S. 107–108.

²¹⁷ Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 382.

²¹⁸ Vgl. Collis/Montgomery (1995), S. 122; Barney (1991); S. 108–109.

²¹⁹ Vgl. Bamberger/Wrona (1996a), S. 138.

lassen sich solche Komplexitäten nicht systematisch managen und beeinflussen. Der Wettbewerber hat somit kaum eine Möglichkeit, diese zu kopieren.²²⁰

Obgleich aller Bemühungen, Imitationsbarrieren aufzubauen, kann die Situation eintreten, dass der Wettbewerber zwar nicht über die identischen, aber über strategisch äquivalente Ressourcen verfügt. Er hat dann die Möglichkeit, die gleiche Strategie, nur mit anderen Ressourcen, zu verfolgen.²²¹ Zu unterscheiden sind zwei Formen der *Substituierbarkeit*. Zum einen kann die Konkurrenz ähnliche, wenn auch nicht identische Ressourcen erlangen, welche die Verfolgung der gleichen Strategie ermöglichen. Zum anderen kann dies aber unter Umständen auch durch Verwendung völlig anderer Ressourcen gelingen.²²² Von den drei genannten Kriterien zur Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils ist die Nichtsubstituierbarkeit das für das Unternehmen am wenigsten beeinflussbare Kriterium.²²³ Sind die drei Kriterien Dauerhaftigkeit, imperfekte Imitierbarkeit und Nichtsubstituierbarkeit sowie die beiden Merkmale „wertvoll“ und „knapp“ allesamt erfüllt, wird von einer *strategischen Ressource* gesprochen.²²⁴ Abbildung 8 gibt den entsprechenden Überblick der bis hierhin erarbeiteten Konzeption.

²²⁰ Vgl. Barney (1991), S. 110.

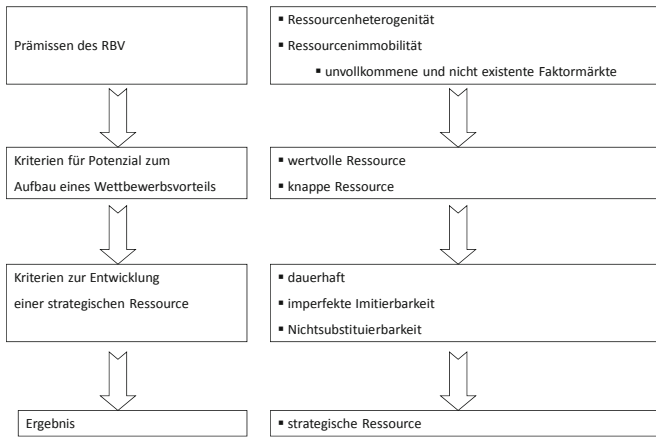
²²¹ Vgl. Barney (1991), S. 111.

²²² Vgl. Bamberger/Wrona (1996a), S. 139.

²²³ Vgl. Corsten (1998), S. 139.

²²⁴ Vgl. Blohm (1998), S. 89.

Abbildung 8: Von den Prämissen des RBV zur strategischen Ressource



Quelle: eigene Darstellung.

Die getroffenen Aussagen zu den strategischen Ressourcen beziehen sich auf etablierte Firmen. Sie haben jedoch prinzipiell auch Gültigkeit für Unternehmensgründungen. Diesen wird – ähnlich wie im Modell der fünf Wettbewerbskräfte und der Wertkette – aufgezeigt, wie und welche Barrieren aufzubauen bzw. zu überwinden sind. Einige der Imitationsbarrieren haben für den Gründer im Vergleich zu einem etablierten Unternehmen allerdings besondere Bedeutung. So entstehen viele neue Unternehmen auf der Basis von Innovationen in Form von Patenten oder auch neuartigen Verfahren, die zwar nicht geschützt sind, aber mehr oder weniger trotzdem geheimes einzigartiges Wissen darstellen.

Tritt ein junges Unternehmen in eine etablierte reife Branche ein, so muss es insbesondere aufgrund der zeitbasierten Effekte von einem erheblichen Nachteil gegenüber bestehenden Wettbewerbern ausgehen. Tritt das junge Unternehmen hingegen als First-Mover in eine junge wachsende Branche ein, ergibt sich daraus eine Reihe von Chancen, um Barrieren aufzubauen. Im Hinblick auf die Erkenntnis, dass die zeitlichen Abstände zwischen First-Mover und erstem

Nachfolger immer kürzer werden,²²⁵ fällt der Vorteil aus dem zeitbasierten Effekt, insbesondere in Form von Time Compression Diseconomies, für den First-Mover aber immer geringer aus.

Ein ähnlich uneinheitliches Bild ergibt sich aus der Pfadabhängigkeit der Ressourcen. Auf der einen Seite bedeutet dies im Vergleich zu etablierten Unternehmen zunächst eine größere Flexibilität für den Gründer. Auf der anderen Seite gilt für ein junges Unternehmen – aufgrund seiner zu Beginn noch sehr geringen Ressourcenausstattung – umso mehr, dass ein einmal eingeschlagener Weg kaum geändert werden kann.²²⁶ Dies zeigt sich insbesondere bei Eintritt einer Disruptive Technology. Eigentlich sollte der Gründer aufgrund seiner größeren Flexibilität leichter damit umgehen können als der etablierte Wettbewerber. Dies kann allerdings nur dann gelingen, wenn er gleichzeitig über ausreichend Kapital verfügt, das es ihm ermöglicht, fehlende Ressourcen zu akquirieren. Selbst wenn eine neue Akquisition von Ressourcen nicht notwendig ist, so bedarf es aufgrund der geänderten Vorgaben zumindest neuer Ressourcenkombinationen. Diese beanspruchen Zeit und somit wiederum finanzielle Mittel. Dem Argument der notwendigen finanziellen Mittel schließt sich an, dass die bei Unternehmensgründungen so wichtigen immateriellen Ressourcen in Form von Wissen permanent genutzt werden müssen, um ihre Erosion zu verhindern. Daraus resultiert wiederum ein erheblicher laufender Personalaufwand, welcher zu finanzieren ist.

3.1.2.5 Aneignungsfähigkeit der Renten

Mit den oben dargestellten Ausführungen sind die für eine Ressource notwendigen Merkmale bekannt, mit denen der Aufbau eines dauerhaften Wettbewerbsvorteils gelingen kann. Die Erfüllung dieser Merkmale sagt aber

²²⁵ Vgl. Agarwal/Gort (2001), S. 168.

²²⁶ Vgl. Alvarez/Busenitz (2001), S. 769.

noch nichts darüber aus, wem die aus dem Wettbewerbsvorteil erzielten Renten zufließen.²²⁷

Auf den ersten Blick erscheint es logisch davon auszugehen, dass der Unternehmer die aus einem Wettbewerbsvorteil erzielten Renten empfängt. Sind Verfügungsrechte allerdings nicht eindeutig zurechenbar, wie es häufig in Verbindung mit immateriellen Ressourcen vorkommt,²²⁸ kann unter bestimmten Umständen der Mitarbeiter und nicht der Unternehmer von den erzielten Renditen profitieren. Dafür ist im ersten Schritt entscheidend, ob die erzielten Renten hauptsächlich dem individuellen Humankapital eines Mitarbeiters oder aber der angewandten Technologie zugeordnet werden können.²²⁹ Ist das Humankapital der entscheidende Faktor, ergibt sich im zweiten Schritt die Frage, wie viel Verhandlungsmacht der Mitarbeiter besitzt, um einen Großteil der Renten für sich in Anspruch nehmen zu können.²³⁰ Seine Verhandlungsmacht wird umso größer sein, je eindeutiger sein Beitrag zu identifizieren ist, je größer seine Mobilität ist und je besser sein Know-how auch in anderen Unternehmen zu verwenden ist und dort zu ähnlich hohen oder sogar höheren Renditen führt.²³¹ Diese Verhandlungsmacht kann aber tendenziell nur in kleinen Teams aufrechterhalten werden. Bei größeren (komplexen) Teams wird sie durch die Unfähigkeit, als Einheit aufzutreten, und die dadurch fehlende klare Autoritätsstruktur entscheidend beeinträchtigt.²³²

Im Zusammenhang mit der Aneignungsfähigkeit von Renten steht auch die Frage nach der Messbarkeit des Erfolges von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen. Können die Renten zu einem großen Teil durch die Mitarbeiter angeeignet werden, so versagen klassische direkt messbare Erfolgsgrößen wie zum Beispiel der Gewinn des Unternehmens. Nur weil der Gewinn niedrig ist, muss daraus nicht folgen, dass die Ressource nicht zu einem entscheidenden dauerhaften Wettbewerbsvorteil geführt hat. Vielmehr konnten sich unter Umständen die

²²⁷ Vgl. Grant/Nippa (2006), S. 200; Barney (2001), S. 53.

²²⁸ Vgl. Bamberger/Wrona (1996a), S. 139.

²²⁹ Vgl. Grant (1991), S. 128.

²³⁰ Vgl. Grant/Nippa (2006), S. 201.

²³¹ Vgl. Coff (1999), S. 123; Bamberger/Wrona (1996a), S. 139.

²³² Vgl. Coff (1999), S. 124.

Mitarbeiter einen Großteil der aus dem Wettbewerbsvorteil erzielten Renten aneignen. Schließlich stellt sich damit die Frage, ob nur dann von einem Vorteil gesprochen werden kann, wenn dieser tatsächlich den Eignern des Unternehmens zukommt.²³³

Die Thematik der Aneignungsfähigkeit der Renten hat in zweierlei Hinsicht Bedeutung für den Gründer. Erstens ist davon auszugehen, dass in jungen Unternehmen, aufgrund ihrer geringen Größe sowie Team- und Personalstärke, der Beitrag eines einzelnen Mitarbeiters an einer erzielten Rendite relativ eindeutig zuzuordnen ist. Daraus resultiert eine sehr hohe Verhandlungsmacht des Mitarbeiters. Zweitens stellt der Gründer selbst sehr häufig diese Person dar. Wie in Kapitel 4 noch näher erläutert wird, ist diese Problematik den Finanziers, insbesondere Risikokapitalgebern, durchaus bewusst. Mit entsprechenden Maßnahmen versuchen sie, sich vor einer Abhängigkeit vom Gründer zu schützen.

3.1.2.6 Kritik

Mithilfe des RBV können dauerhafte Erfolgsunterschiede zwischen Unternehmen plausibel erklärt werden.²³⁴ Der potenzielle Beitrag von Ressourcen zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen wird aufgezeigt.²³⁵ Insbesondere die ausdrückliche Hervorhebung der Wichtigkeit von immateriellen Ressourcen hat dazu beigetragen, neue Sichtweisen einzunehmen.²³⁶ Eine bis dahin in der Literatur sehr starke Konzentration auf Chancen und Risiken, hervorgerufen durch die Produkt-/Marktbetrachtung, wird abgeschwächt.²³⁷

Kritisch ist hingegen die Definition der Ressource anzumerken.²³⁸ Der Begriff wird teilweise sehr unterschiedlich verwendet.²³⁹ Die Abgrenzung ist ungenau.²⁴⁰

²³³ Vgl. Coff (1999), S. 131.

²³⁴ Vgl. Jenner (1999), S. 1496.

²³⁵ Vgl. Priem/Butler (2001), S. 29; Rasche (1994), S. 397.

²³⁶ Vgl. Rasche (1994), S. 397.

²³⁷ Vgl. Priem/Butler (2001), S. 29.

²³⁸ Insbesondere der Begriff der immateriellen Ressource ist davon betroffen. Vgl. Thiele (1996), S. 62.

In der Folge gestaltet sich die Operationalisierbarkeit des RBV als äußerst schwierig.²⁴¹ Ein weiterer Kritikpunkt ist die tendenziell zu oft auf isolierte Ressourcen der Unternehmung beschränkte Sichtweise. Mögliche Interdependenzen zwischen verschiedenen Ressourcen finden kaum Berücksichtigung.²⁴² Dabei ist es von großem Interesse zu wissen, wie nicht nur Ressourcen für sich allein, sondern mehrere Ressourcen im Zusammenspiel zu einem Wettbewerbsvorteil führen können.²⁴³ Des Weiteren wird die Frage, auf welcher Unternehmensebene strategische Ressourcen eine wesentliche Rolle spielen, in der Literatur immer wieder unterschiedlich beantwortet. Ein Teil der Verfasser sieht dies auf Unternehmensgesamtebene. Der andere Teil betrachtet hingegen die Ebene des Geschäftsbereichs als relevant.²⁴⁴ Zudem bleibt bis heute weitgehend ungeklärt, wie genau und in welchem Zusammenhang Ressourcen zu Wettbewerbsvorteilen und schließlich abnormalen Renditen führen.²⁴⁵ Zwar werden für deren Erwerb Bedingungen genannt.²⁴⁶ Der Prozess selbst ist jedoch nach wie vor nicht verstanden und stellt eine Blackbox dar.²⁴⁷

Der Wert einer Ressource wird im RBV extern, durch das Marktumfeld, bestimmt. Demnach würde der Wert aber, wie das Marktumfeld auch, permanenten Schwankungen unterliegen. Der RBV unterstellt allerdings, dass der Wert konstant gehalten wird. Dies impliziert wiederum zwei grundlegende vereinfachende Annahmen bezüglich der Produktmärkte. Diese sollten sowohl homogen als auch immobil sein.²⁴⁸ Nur unter diesen beiden Voraussetzungen kann der Wert der Ressource konstant sein. Diese Vereinfachungen sind bei Schlussfolgerungen, die auf dem RBV basieren, zu berücksichtigen.²⁴⁹ An diese Kritik knüpft die Gefahr an, den RBV falsch zu interpretieren, indem das

²³⁹ Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 96; Priem/Butler (2001), S. 23–24; Foss (1997), S. 346.

²⁴⁰ Vgl. Priem/Butler (2001), S. 32; Thiele (1996), S. 62.

²⁴¹ Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 96; Priem/Butler (2001), S. 32.

²⁴² Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 97.

²⁴³ Vgl. Priem/Butler (2001), S. 35; Foss (1997), S. 355–356.

²⁴⁴ Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 97.

²⁴⁵ Vgl. Crook et al. (2008), S. 1149–1150 und S. 1153; Priem/Butler (2001), S. 35.

²⁴⁶ Vgl. Berg (2003), S. 43.

²⁴⁷ Vgl. Priem/Butler (2001), S. 33.

²⁴⁸ Vgl. Priem/Butler (2001), S. 29–30. Auch Barney stimmt dieser Argumentation zu. Vgl. Barney (2001), S. 48–49.

²⁴⁹ Vgl. Priem/Butler (2001), S. 31.

Augenmerk zu sehr auf die innere Sicht gelegt wird.²⁵⁰ Eine Vernachlässigung der externen Umwelt führt allerdings zu einer einseitigen Betrachtung.²⁵¹ In der Konsequenz können sich ändernde Markttrends und Kundenwünsche nicht mehr schnell antizipiert und umgesetzt werden. In diesem Zusammenhang wird auch von einem „war of movement“ gesprochen.²⁵²

Agiert ein Gründer in einer jungen Branche als First-Mover, so wird ihm mithilfe des RBV verdeutlicht, welche und vor allem wie Barrieren aufzubauen sind. Darüber hinaus wird hervorgehoben, wie wichtig neben der eigentlichen Ressourcenakkumulation die konsequente Weiterentwicklung der Ressourcen ist.²⁵³ Nur dadurch kann das junge Unternehmen langfristige Wettbewerbsvorteile etablieren. Dem Gründungsunternehmen in einer etablierten Branche verhilft der RBV zur Erkenntnis, dass auch eine bereits durch ein etabliertes Unternehmen besetzte Position angreifbar ist. Der MBV verdeutlicht dies auch in Zusammenhang mit der Wertkette. Aber nur der RBV vermag dem Gründer die Möglichkeiten des Angriffs so deutlich aufzuzeigen. So spielt im RBV die immaterielle Ressource eine sehr wichtige Rolle. Sie ermöglicht es dem Gründer, mögliche Nachteile gegenüber etablierten Wettbewerbern, die mit größeren materiellen Ressourcen ausgestattet sind, auszugleichen. In diesem Zusammenhang spielt das Humankapital die wohl wichtigste Rolle für eine Firmengründung.²⁵⁴ Des Weiteren erhalten Gründer mit einer hochwertigen Ausstattung an immateriellen Ressourcen leichter die benötigten finanziellen Mittel.²⁵⁵

Neben diesen für den Gründer durchaus wichtigen und nützlichen Aussagen bringt der RBV aber auch eine Reihe von Problemen aus Sichtweise des jungen Unternehmens mit sich. So lässt sich aus der Pfadabhängigkeit der Ressourcen schlussfolgern, dass die ursprüngliche Grundausrüstung an Ressourcen – und somit auch die hierfür benötigten finanziellen Ressourcen – bei Unternehmensgründungen eine wichtige Rolle spielen. Diese Bedeutung der

²⁵⁰ Vgl. Porter (1991), S. 108.

²⁵¹ Vgl. Thiele (1996), S. 64.

²⁵² Vgl. Stalk/Evans/Shulman (1992), S. 62.

²⁵³ Vgl. Lieberman/Montgomery (1998), S. 1113.

²⁵⁴ Vgl. Ireland/Hitt/Sirmon (2003), S. 976.

²⁵⁵ Vgl. Zahra (2006), S. 49.

finanziellen Ausstattung wird vom RBV jedoch vernachlässigt.²⁵⁶ Darüber hinaus wird Gründern in der Literatur immer wieder bescheinigt, dass sie die Kombination bestehender Ressourcen zu einem Ressourcenbündel sehr gut beherrschen.²⁵⁷ Dem steht allerdings die im RBV vorherrschende isolierte Sichtweise der Ressourcen gegenüber. Verstärkt wird die Kritik an dieser Stelle durch die bereits zuvor erwähnte Blackbox. Wenn Gründer im Vergleich zu etablierten Unternehmen tatsächlich effizienter in der Ressourcenbündelung sind, stellt sich die Frage, warum dies so ist. Die Personen, welche Entscheidungen bezüglich der Ressourcen treffen, werden im RBV nicht näher betrachtet.²⁵⁸ Eine explizite Berücksichtigung dieser Personen und ihrer Entscheidungsprozesse ist aber notwendig, um die Frage des „Warum“ beantworten zu können. Der Gründer selbst stellt eine Ressource dar.²⁵⁹ Im Ergebnis ist die Annahme der Heterogenität der Ressourcenausstattung um die Heterogenität in Bewertung, Einsatz und Anwendung der Ressourcen zu ergänzen.²⁶⁰

Aufgrund dieser Schwächen bleibt festzuhalten, dass auch im RBV, wie schon im MBV, der Gründer schnell dazu tendiert, sich auf eine Nische zu spezialisieren. Die Tendenz entsteht zum einen aufgrund möglicher fehlender Ressourcen, auch finanzieller Art. Zum anderen kann der langfristige und mühevoll Aufbau strategischer Ressourcen sowie auf dieser Grundlage die Kenntnis, dass etablierte Unternehmen damit durch entsprechende Markteintrittsbarrieren geschützt sind, den Gründer zur Wahl der Nische bewegen. Zwar wird diese Tendenz im Vergleich zum MBV deutlich abgeschwächt, da dem Gründer völlig neue Möglichkeiten des Aufbaus und des Überwindens von Markteintrittsbarrieren aufgezeigt werden. Aber insbesondere für den Fall des Markteintritts in eine etablierte Branche ist die Neigung zur Nische immer noch groß.

²⁵⁶ Vgl. Lee/Lee/Pennings (2001), S. 619.

²⁵⁷ Vgl. Zahra (2006), S. 50.

²⁵⁸ Vgl. Mosakowski (2002), S. 107.

²⁵⁹ Vgl. Alvarez/Busenitz (2001), S. 759.

²⁶⁰ Vgl. Foss et al. (2008), S. 79; Alvarez/Busenitz (2001), S. 756–757.

Aus der Kritik – insbesondere die fehlende Berücksichtigung einer dynamischen Umwelt – am klassischen ressourcenorientierten Ansatz entstanden zahlreiche Ansätze als Weiterentwicklung. Als wesentliche, insbesondere dynamische, Weiterentwicklung des RBV gilt der Kernkompetenzansatz.²⁶¹ In der Literatur besteht eine große Uneinheitlichkeit in Bezug auf die Definition von Kernkompetenzen.²⁶² Allerdings besteht ein grundlegender Konsens darüber, dass diese folgende Merkmale aufzuweisen haben.²⁶³ Sie müssen einen bedeutenden Beitrag zum vom Kunden des Endproduktes wahrgenommen Nutzen leisten, die Imitation und Substitution durch Wettbewerber muss schwierig sein und die potenzielle Nutzbarkeit in vielen anderen Märkten ist erforderlich. Da der Kernkompetenzansatz für diese Arbeit aber keine Bedeutung hat, wird auf eine detaillierte Darstellung verzichtet.

3.1.3 Gemeinsamkeiten und Unterschiede der marktorientierten und der ressourcenorientierten Sichtweise

Die vorangegangenen Abschnitte beinhalten eine ausführliche Darstellung von MBV und RBV. Im Folgenden werden die wichtigsten Gemeinsamkeiten und Unterschiede beider Ansätze dargestellt und besprochen, inwiefern sich beide Ansätze sinnvoll ergänzen.

Sowohl der MBV als auch der RBV haben zum Ziel, dauerhafte Wettbewerbsvorteile zu erklären und somit abnormale Renditen zu erreichen.²⁶⁴ Somit sind für beide Sichtweisen anhaltende überdurchschnittliche Gewinne grundsätzlich möglich.²⁶⁵ Allerdings beruhen diese auf unterschiedlichen Formen von Renten. Im marktorientierten Ansatz ergeben sie sich aus der (monopolartigen) Marktmacht und werden als Monopol-Rente bezeichnet.²⁶⁶ Erreicht wird dies durch die Fähigkeit des Unternehmens, sich gegen die fünf

²⁶¹ Vgl. Knaese (1996), S. 25.

²⁶² Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 384; Thiele (1996), S. 68.

²⁶³ Vgl. Hungenberg (2011), S. 148–149; Prahalad/Hamel (1990), S. 83–84.

²⁶⁴ Vgl. Börner (2000b), S. 818.

²⁶⁵ Vgl. Conner (1991), S. 132.

²⁶⁶ Vgl. Grant (1991), S. 117.

Wettbewerbskräfte zu verteidigen oder sie im eigenen Interesse zu beeinflussen.²⁶⁷ Die Renten des ressourcenorientierten Ansatzes begründen sich hingegen auf den dem Unternehmen weitgehend exklusiv zur Verfügung stehenden knappen Ressourcen.²⁶⁸ Sie werden als Ricardo-Renten bezeichnet. In beiden Fällen werden die Renten entweder durch einen Differenzierungsvorteil oder durch einen Kostenvorteil im Vergleich zur Konkurrenz erzielt.²⁶⁹ Allerdings steht im marktorientierten Ansatz eher die Optimierung bestehender Produkte und im ressourcenorientierten die Entstehung innovativer (und somit neuer) Produkte im Vordergrund.²⁷⁰ Dies wird auch daraus ersichtlich, dass im ersten Fall von Erfolgsfaktoren (externe Sicht) und im letzteren Fall von Erfolgspotenzialen²⁷¹ (interne Sicht) gesprochen wird.²⁷² Wird der Wettbewerb bei Porter eher in Produkten und Leistungen auf Ebene der Geschäftseinheit gesehen, so ist dieser im ressourcenorientierten Ansatz tendenziell eher auf Ebene des diversifizierten Gesamtunternehmens von Interesse.²⁷³

Zwar konzentrieren sich beide Ansätze auf das einzelne Unternehmen,²⁷⁴ die Unterschiede in den Prämissen können aber nicht gegensätzlicher sein. Dies betrifft insbesondere die Homogenität versus Heterogenität der Unternehmen in Bezug auf die Ressourcenausstattung und die Kurzfristigkeit versus Langfristigkeit dieser Heterogenität. Sind für Porter die Marktstruktur gegeben und die Unternehmensaktivitäten gestaltbar, so gilt für den ressourcenorientierten Ansatz das Umgekehrte.²⁷⁵ Betrachtet der RBV das Unternehmen als ein Bündel an Ressourcen, so kann beim MBV vom Unternehmen als Bündel an Aktivitäten gesprochen werden. Die Aktivitäten werden in Porters Wertkette so verändert, dass die gewünschte Marktposition erreicht wird. Für den ressourcenorientierten

²⁶⁷ Vgl. Spanos/Lioukas (2001), S. 909.

²⁶⁸ Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 89.

²⁶⁹ Vgl. Spanos/Lioukas (2001), S. 908 und 910; Conner (1991), S. 132.

²⁷⁰ Vgl. Conner (1991), S. 130 und S. 133.

²⁷¹ Erfolgsfaktoren sind diejenigen Faktoren, welche den langfristigen Erfolg des Unternehmens sicherstellen. Erfolgspotenziale sind hingegen „Vorsteuergrößen“, die Grundlagen für dauerhafte Wettbewerbsvorteile schaffen sollen und somit den langfristigen Erfolg positiv beeinflussen können. Sie müssen aber erst erkannt, aktiviert und ausgeschöpft werden. Vgl. Schmid/Kutschker (2002), S. 1242; Bamberger/Wrona (1996b), S. 386.

²⁷² Vgl. Corsten (1998), S. 20.

²⁷³ Vgl. Börner (2000b), S. 819.

²⁷⁴ Vgl. Spanos/Lioukas (2001), S. 912.

²⁷⁵ Vgl. Börner (2000b), S. 817.

Ansatz hingegen ist die Kette an Ressourcen aus der Historie des Unternehmens gegeben.²⁷⁶ Porter selbst geht auf Ressourcen in Bezug auf seine Wertkette ein und bejaht eindeutig deren Existenz. Allerdings besitzen sie für sich allein keinen Wert. Sie sind den Aktivitäten angehängen und erlangen Bedeutung (oder entstehen) erst im Zusammenhang mit der Ausführung von Aktivitäten.²⁷⁷

Im Konzept von Porter spielen Eintrittsbarrieren für potenzielle neue Konkurrenten eine wichtige Rolle, um die abnormalen Renditen des Unternehmens aufrechterhalten zu können.²⁷⁸ Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass der Aufbau solcher Barrieren erst mithilfe von Ressourcen gelingt.²⁷⁹ Zudem ermöglicht der RBV einen Einblick, ob für einen gewünschten Brancheneintritt das Unternehmen bestehende Barrieren überwinden oder fehlende nach Eintritt sogar aufbauen kann.²⁸⁰ Im RBV besitzen die immateriellen Ressourcen einen hohen Stellenwert, da diese tendenziell am besten geeignet sind, um Imitationsbarrieren aufzubauen. Im Konzept von Porter finden die immateriellen Ressourcen als Eintrittsbarrieren in Form von Reputation Berücksichtigung.²⁸¹ Somit weisen beide Sichtweisen im Falle von Eintritts- und Imitationsbarrieren eine enge Verzahnung auf.

Die Unteilbarkeit und die Immobilität von Faktoren/Ressourcen sind für beide Ansätze wichtig.²⁸² Für den Erfolg macht Porter die Umstände auf den Produktmärkten verantwortlich. Im RBV sind es hingegen die Hindernisse auf Faktormärkten, die eine entscheidende Rolle spielen.²⁸³

Laut Porter besteht die Strategie des Unternehmens darin, eine entsprechende Abwehr gegen die fünf Wettbewerbskräfte aufzubauen oder aber eine geschützte Position innerhalb der Branche zu finden. Die Strategie wird also durch die

²⁷⁶ Vgl. Börner (2000b), S. 819.

²⁷⁷ Vgl. Porter (1991), S. 102–103 und S. 108.

²⁷⁸ Vgl. Conner (1991), S. 130.

²⁷⁹ Vgl. Grant (1991), S. 117.

²⁸⁰ Vgl. Bamberger/Wrona (1996a), S. 146–147.

²⁸¹ Vgl. Conner (1991), S. 138.

²⁸² Vgl. Foss (1996), S. 20.

²⁸³ Vgl. Foss (1996), S. 19; Porter (1991), S. 108.

Industrie bestimmt. Im RBV hingegen beinhaltet die Strategie des Unternehmens die sorgfältige Auswahl von Ressourcen und deren Entwicklung unter Berücksichtigung von Marktgegebenheiten und des historischen Akkumulationsprozesses. Die Ressourcen, und nicht die Industrie, sind im RBV maßgebend für die Strategie.²⁸⁴ Spielt die Positionierung bei Porter eine wichtige Rolle, so ist sie hier nur Mittel zum Zweck. Sie dient dazu, die Erfolgspotenziale abzuschöpfen.²⁸⁵

Die Diskussion in der Literatur über die Frage, ob beide Ansätze miteinander kombinierbar bzw. komplementär zueinander sind, wird teilweise kontrovers geführt. Die herrschende Meinung besteht darin, dass ein Unternehmen stets beide Sichtweisen berücksichtigen muss. Die Betrachtung nur eines Ansatzes würde unweigerlich dazu führen, dass entscheidende interne oder externe Kriterien übersehen werden. Das Ergebnis wäre die Gefährdung langfristiger Wettbewerbsvorteile. Schon Wernerfelt erkannte, dass für ein Unternehmen Ressourcen und Markt als „two sides of the same coin“²⁸⁶ untrennbar sind. Gemeinsam bilden beide Ansätze ein wichtiges Instrument, um dauerhafte Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen sicherzustellen.²⁸⁷ Prinzipiell kann davon ausgegangen werden, dass der RBV die Stärken und Schwächen und der MBV die Chancen und Risiken der SWOT-Analyse²⁸⁸ widerspiegeln.²⁸⁹ Beide Ansätze ergänzen sich wechselseitig in Bezug auf die Erklärung von Erfolgspotenzialen.²⁹⁰ Empirische Studien, die belegen sollen, welcher von beiden Ansätzen den stärkeren Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leistet, kommen zu unterschiedlichen Ergebnissen.²⁹¹ Insgesamt lässt sich feststellen,

²⁸⁴ Vgl. Spanos/Lioukas (2001), S. 910.

²⁸⁵ Vgl. Börner (2000a), S. 692.

²⁸⁶ Wernerfelt (1984), S. 171.

²⁸⁷ Vgl. Peteraf/Bergen (2003), S. 1028.

²⁸⁸ Die SWOT-Analyse ist ein Ansatz, mit dessen Hilfe sowohl das Unternehmen als auch die Umwelt analysiert werden und daraus die Unternehmensstrategie abgeleitet wird. Im Rahmen der Unternehmensanalyse werden die Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) der Firma ermittelt. Hingegen stehen bei der Umweltanalyse die Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) im Mittelpunkt der Prüfung. Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 289.

²⁸⁹ Vgl. Foss (1996), S. 19.

²⁹⁰ Vgl. Bamberger/Wrona (1996a), S. 147.

²⁹¹ Vgl. zum Beispiel Crook et al. (2008) und Hawawini et al. (2003). Bei genauer Betrachtung der Arbeiten fällt auf, dass die unterschiedlichen Ergebnisse oft schon alleine aus dem unterschiedlichen Aufbau der Studien, wie zum Beispiel der Definition von Erfolg, resultieren.

dass der Ansatz von Porter eher für reife Märkte mit gefestigten Branchenstrukturen geeignet ist. Der ressourcenorientierte Ansatz zeigt seine Stärken hingegen bei der Entstehung neuer Märkte, die ein hohes Maß an Marktdynamik aufweisen.²⁹² Des Weiteren ist die zeitliche Perspektive des RBV aufgrund der Berücksichtigung der Dynamik längerfristiger als beim MBV.²⁹³ Letztlich findet das Konzept von Porter eher auf Ebene der Geschäftseinheit und der ressourcenorientierte Ansatz eher auf der Gesamtunternehmensebene Anwendung.²⁹⁴ Schließlich bleibt festzuhalten, dass für Strategien einerseits Ressourcen von Bedeutung sind. Andererseits wird eine Strategie aber erst komplett – und Erfolgspotenziale können somit ihre Wirkung entfalten –, wenn die Umwelt des Unternehmens in die Überlegungen mit einfließt.²⁹⁵ Dies verdeutlicht auch die Erkenntnis, dass identische Strategien unterschiedliche Wirkungen in verschiedenen Branchen entfalten.²⁹⁶ Beide Ansätze sind deshalb von jedem Unternehmen immer gemeinsam zu betrachten.

Im Vergleich zu etablierten Unternehmen hat die geforderte gemeinsame Betrachtung beider Ansätze für den Gründer einen noch viel höheren Stellenwert. Gemäß Ireland/Hitt/Sirmon beherrscht der Gründer in der Regel vor allem die Identifikation von Möglichkeiten wesentlich besser als seine etablierte Konkurrenz.²⁹⁷ Unter Umständen gelingt es ihm auch noch, diese Gelegenheit tatsächlich aufzugreifen und zu einem Wettbewerbsvorteil auszubauen. Meistens scheitert er jedoch daran, diesen Wettbewerbsvorteil nachhaltig zu gestalten. Dazu ist ein strategisches Management notwendig, welches wiederum die etablierten Konkurrenten beherrschen.²⁹⁸ Genau hierfür geben, wie in den vorangegangenen Abschnitten bereits ausführlich dargestellt, der MBV und der RBV dem Gründer wertvolle Hinweise. So ist der scheinbare zeitliche Wettbewerbsvorteil eines First-Mover, der Erste zu sein, äußerst trügerisch. Nur in Verbindung mit einer geeigneten Wettbewerbsstrategie, deren Grundlage gemeinsam der MBV und der

²⁹² Vgl. Börner (2000b), S. 819.

²⁹³ Vgl. Foss (1996), S. 19.

²⁹⁴ Vgl. Foss (1996), S. 19.

²⁹⁵ Vgl. Schmid/Kutschker (2002), S. 1239–1242.

²⁹⁶ Vgl. Zahra (2006), S. 67–68.

²⁹⁷ Vgl. Ireland/Hitt/Sirmon (2003), S. 966.

²⁹⁸ Vgl. Ireland/Hitt/Sirmon (2003), S. 965–966.

RBV bilden, kann dieser Vorsprung genutzt und ausgebaut werden.²⁹⁹ Diese enge Verzahnung beider Ansätze zeigt sich auch bei genauerer Betrachtung der „Liability of Newness“, mit welcher sicher jeder Gründer konfrontiert sieht.³⁰⁰ Die „Liability of Newness“ kann auf verschiedenste Ursachen zurückgeführt werden.³⁰¹ Eine Ursache kann zum Beispiel das fehlende Image gegenüber Lieferanten sein, welches wiederum erheblich Nachteile in der Ressourcenbeschaffung (RBV) zur Folge hat. Das tatsächliche Ausmaß des Nachteils hängt allerdings von der innerhalb der jeweiligen Branche vorhandenen Wettbewerbsintensität (MBV) ab.³⁰²

Trotz der wertvollen Hinweise, die sich aus der gemeinsamen Betrachtung von MBV und RBV für den Gründer ergeben, verfügen beide Ansätze über eine große Schwäche in Hinblick auf den Unternehmensgründer. In den vorangegangenen Ausführungen wurde schon mehrfach auf die benötigten finanziellen Ressourcen hingewiesen, die dem Gründer die eine oder andere Vorgehensweise überhaupt erst ermöglichen. Das Thema der finanziellen Ressource wird im MBV gar nicht berücksichtigt. Im RBV wird die finanzielle Ressource zwar erwähnt, sie wird aber nicht als wichtig erachtet, da sie für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil ungeeignet ist.³⁰³ Dabei ist eine explizite Berücksichtigung der finanziellen Ressource in beiden Ansätzen zwingend notwendig. Erst sie ermöglicht den Aufbau bzw. die Überwindung von Markteintrittsbarrieren. Das Vorhandensein von Kapital ist somit keine hinreichende, aber in vielen Fällen eine notwendige Bedingung zum Gelingen einer Unternehmensgründung.

Darüber hinaus zeichnet sich durch diese Überlegung schon der nächste Gedankenschritt ab. Wenn die Finanzierung entscheidend ist, so sind die Personen oder Institutionen näher zu betrachten, welche das Kapital zur Verfügung stellen. Insbesondere bei kleinen Unternehmen ist von einem nicht

²⁹⁹ Vgl. Kerin/Varadarajan/Peterson (1992), S. 48.

³⁰⁰ Die „Liability of Newness“ beschreibt die Tendenz von Unternehmensgründungen, mit einer höheren Wahrscheinlichkeit aus dem Markt auszuscheiden als etablierte Unternehmen. Vgl. Hommel/Knecht/Wohlenberg (2006), S. 67.

³⁰¹ Vgl. Hommel/Knecht/Wohlenberg (2006), S. 67.

³⁰² Vgl. Short et al. (2009), S. 51.

³⁰³ Vgl. Lee/Lee/Pennings (2001), S. 619.

unerheblichen Einfluss dieser Personen oder Institutionen auf die Unternehmensgründer auszugehen. In der Konsequenz kann sich dieser Einfluss wiederum positiv oder negativ auf den Erfolg des Unternehmens auswirken. Über eine explizite Berücksichtigung der Kapitalgeber als Lieferant (MBV) bzw. Ressourcenlieferant (RBV) ließen sich beide Ansätze unkompliziert erweitern und wären damit wesentlich besser für Gründer zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen geeignet. Dass die Einbeziehung der finanziellen Ressource in die Betrachtung notwendig ist, zeigt auch die Erkenntnis, dass trotz Berücksichtigung des RBV und des MBV 40 % der Varianz des Erfolgs von jungen Unternehmen nicht erklärt werden können.³⁰⁴ Hierfür kommen zwei Gründe in Frage. Zum einen ist zu vermuten, dass die Gründungsunternehmen gegenüber vielen anderen Faktoren äußerst anfällig sind. Dazu ist ein gewisser Risikopuffer in Form von finanziellen Rücklagen zwingend erforderlich. Zum anderen kann die fehlende Berücksichtigung der Kapitalgeber und deren Einfluss auf die Gründerperson, und somit auch auf das Unternehmen, dafür verantwortlich sein, dass die fehlenden Prozentpunkte der Varianz des Erfolgs von jungen Firmen nicht erklärt werden.

Um der Bedeutung der Kapitalgeber gerecht zu werden, werden diese in Kapitel 4 ausführlich thematisiert. So werden typische Finanzierungsquellen und verschiedene Formen von Finanziers sowie deren Beziehung zum Gründer dargestellt. Bevor auf diese Sachverhalte im nächsten Kapitel näher eingegangen wird, soll im Folgenden das Kapitel 3 mit Erläuterungen zu den Wettbewerbsstrategien im Kontext des Unternehmensgründers abgeschlossen werden.

3.2 Arten von Wettbewerbsstrategien

In den vorherigen Abschnitten wird die Entstehung von Wettbewerbsvorteilen, welche zugleich die Grundlage von Wettbewerbsstrategien bilden,³⁰⁵ ausführlich thematisiert. Im aktuellen Kapitel werden verschiedene Arten von Wettbewerbs-

³⁰⁴ Vgl. Short et al. (2009).

³⁰⁵ Vgl. Bea/Haas (2009), S. 197.

strategien dargestellt und ihre Eignung für Gründer diskutiert. Dazu bilden die generischen Strategien im Sinne von Porter den Ausgangspunkt der folgenden Ausführungen. Anschließend werden die unterschiedlichen Formen der hybriden Strategien erläutert.

3.2.1 Generische Wettbewerbsstrategien

Der Begriff der generischen Wettbewerbsstrategien wird von Porter nicht exklusiv besetzt. Ein Blick in die Literatur zeigt eine große Fülle an unterschiedlichen Schemata.³⁰⁶ Allerdings hat Porters Ansatz in der Literatur und in der Praxis einen sehr hohen Stellenwert,³⁰⁷ weshalb dieser in der vorliegenden Arbeit ausführlich erläutert wird.

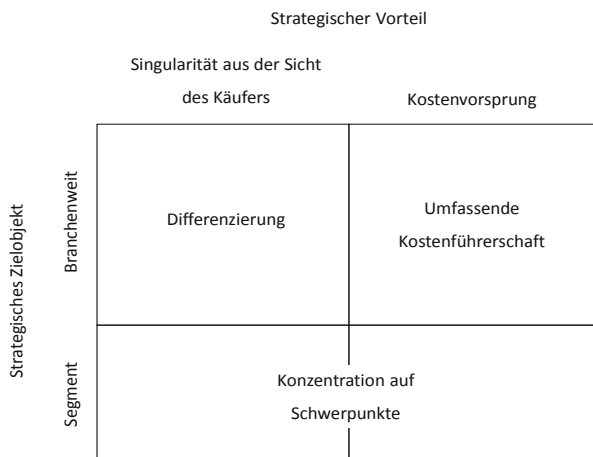
Den Ausgangspunkt der generischen Wettbewerbsstrategien bilden die beiden grundlegenden Wettbewerbsvorteile Kosten- und Differenzierungsvorteil. Neben einer Entscheidung zwischen Kosten- und Differenzierungsvorteil muss sich nach Porter ein Unternehmen außerdem entscheiden, ob es den breiten Markt/die breite Branche oder aber eine Nische mit seiner SGE bedienen möchte. Das Ergebnis sind die drei generischen Wettbewerbsstrategien: umfassende Kostenführerschaft, Differenzierung und Konzentration auf Schwerpunkte.³⁰⁸ Abbildung 9 verdeutlicht diesen Sachverhalt.

³⁰⁶ Für einen Überblick vgl. Fleck (1994), S. 9.

³⁰⁷ Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 516.

³⁰⁸ Vgl. Grant/Nippa (2006), S. 311.

Abbildung 9: Generische Wettbewerbsstrategien



Quelle: Porter (2008b), S. 77.

Ziel der *Strategie der umfassenden Kostenführerschaft* ist die Schaffung eines Kostenvorsprungs der SGE im Vergleich zur Konkurrenz. Der Kostenvorsprung ist zu nutzen, um über einen günstigen Preis den Kunden anzusprechen. Aus diesem Grund kann die Strategie auch als Strategie der umfassenden Preisführerschaft bezeichnet werden.³⁰⁹ Daraus wird ersichtlich, dass sich die Kosten nicht unmittelbar, sondern erst über den Umweg der Preisgestaltung auf die Angebotsseite auswirken. Die Preisgestaltung kann wiederum nur deshalb in entsprechender Art und Weise durchgeführt werden, weil die Unternehmenseigenschaften auf Ressourcenebene erst die Realisierung niedriger Kosten und somit auch die Umsetzung der Strategie ermöglichen.³¹⁰ Die Quellen von Kostenvorteilen können vielschichtig sein und von Branche zu Branche in ihrer Bedeutung stark variieren. Die wichtigsten Vorteile sind Skalen-, Verbund- und Erfahrungseffekte sowie der vorteilhafte Zugang zu Input-Faktoren.³¹¹

³⁰⁹ Vgl. Müller (2005), S. 33–34.

³¹⁰ Vgl. Müller (2005), S. 12.

³¹¹ Vgl. Müller (2005), S. 13–14; Corsten (1998), S. 95.

Um mit der Strategie der umfassenden Kostenführerschaft erfolgreich zu sein, ist diese in allen Unternehmensbereichen konsequent zu verfolgen. Zum Aufspüren von Kostensenkungspotenzialen eignet sich insbesondere die Wertkette.³¹² Unternehmen, die diese Strategie verfolgen, werden hauptsächlich standardisierte und homogene Produkte wählen. Differenzierungsmerkmale wie Qualität und Liefertreue sind zwar nicht zu vernachlässigen, werden aber nur in einem bestimmten, vom Kunden geforderten notwendigen Maße erfüllt. Entscheidendes Kriterium für den Verkauf ist der Preis.³¹³ Eine Berücksichtigung marginaler Kunden ist aufgrund einer ungünstigen Kosten-Nutzen-Relation für das Unternehmen nicht vorgesehen.³¹⁴

Die zuvor erwähnten Kostenvorteile werden hauptsächlich über große Stückzahlen erreicht. Somit besteht das Ziel darin, einen möglichst hohen Marktanteil zu erzielen. Darüber hinaus wird das Unternehmen versuchen, durch Diversifikation in neue Geschäftsfelder zu wachsen. Dabei gilt es zu bedenken, dass Kosten der Ausweitung mögliche Einspareffekte nicht übersteigen dürfen.

Insgesamt erweist sich die Strategie der umfassenden Kostenführerschaft insbesondere dann als sinnvoll, wenn Skaleneffekte in der Branche noch nicht ausgeschöpft sind, Produktionsprozesse große Einsparpotenziale aufweisen und hohe Preiselastizitäten vorliegen.³¹⁵ Als problematisch gilt eine zu starke Konzentration auf eine Kostenoptimierung der Prozesse. In der Folge ist die SGE eventuell unflexibel und kann nur unzureichend auf sich schnell ändernde Kundenwünsche reagieren.³¹⁶ Ähnliche Folgen kann eine sich plötzlich ändernde Technologie haben. Über viele Jahre erarbeitete Kostenvorteile gehen dann innerhalb kürzester Zeit verloren. Schließlich bleibt an dieser Strategie noch kritisch anzumerken, dass es auf Basis des Erfahrungskurvenkonzeptes in jeder Branche nur einen Kostenführer geben dürfte. Beispiele in der Praxis zeigen allerdings, dass mehrere Kostenführer in einer Branche keine Seltenheit sind.

³¹² Damit werden lediglich Potenziale aufgedeckt. Diese sind in einem weiteren Schritt auch noch erfolgreich umzusetzen.

³¹³ Vgl. Corsten (1998), S. 94–95.

³¹⁴ Vgl. Macharzina/Wolf (2008), S. 273.

³¹⁵ Vgl. Macharzina/Wolf (2008), S. 273.

³¹⁶ Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 524.

Eine starke Ausrichtung auf die Marktführerschaft führt also nicht zwangsläufig zum Erfolg.³¹⁷

Für einen Gründer in einer etablierten Branche ist eine solche Strategie nur schwer durchsetzbar, da junge Unternehmen kaum die benötigten Skalen-, Lern- und Erfahrungskurveneffekte erreichen können.³¹⁸ Eine echte Chance ergibt sich allerdings dann, wenn der Gründer exklusiv über einen neuen technologischen Prozess verfügt, mit dessen Hilfe er die Konkurrenten in den Kosten, bei sonst mindestens gleicher Qualität, deutlich unterbieten kann. Das junge Unternehmen kann in diesem Fall die Strategie der umfassenden Kostenführerschaft verfolgen, sofern es über ausreichend finanzielle Mittel verfügt. Die ausreichenden finanziellen Mittel sind notwendig, da trotz der Überlegenheit im technologischen Prozess ein großer Markt zu bedienen ist. Dies gelingt nur, wenn die Fertigung in einem ausreichend großen Maßstab zügig und schnell aufgebaut wird.³¹⁹ Ähnlich verhält es sich mit Gründern in jungen Branchen. Das Ziel muss sein, die Märkte schnell zu durchdringen und sich hohe Marktanteile zu sichern. Die dafür benötigten Skaleneffekte können wiederum nur erreicht werden, wenn mithilfe von ausreichend hohem Kapital die Produktion schnell und zügig in großem Maßstab aufgebaut wird. Verlässt sich das junge Unternehmen nur darauf, thesaurierte Gewinne zum Wachstum zu nutzen, wird es schnell von Konkurrenten mit entsprechender Kapitalausstattung überholt. In der Folge gerät es zunehmend unter wirtschaftlichen Druck und scheidet aus dem Markt aus.

Verfolgt ein Unternehmen die *Strategie der Differenzierung*, erfolgt die Unterscheidung von der Konkurrenz nicht über den Preis, sondern mittels der Produkteigenschaften.³²⁰ Die Eigenschaften müssen einmalig und für den Kunden wichtig sein. Zugleich muss der Abnehmer für den Erwerb dieser spezifischen Produktmerkmale die Bereitschaft aufweisen, einen höheren Preis zu zahlen, der die zusätzlichen Kosten der Differenzierung übersteigt.³²¹

³¹⁷ Vgl. Corsten (1998), S. 95–96.

³¹⁸ Vgl. Lee/Lim/Tan (1999), S. 308.

³¹⁹ Vgl. Volkmann/Tokarski (2006), S. 216.

³²⁰ Vgl. Fleck (1994), S. 12.

³²¹ Vgl. Scheuss (2008), S. 128; Macharzina/Wolf (2008), S. 279.

Möglichkeiten der Differenzierung umfassen alle mit dem Produkt verbundenen Eigenschaften materieller und immaterieller Art.³²² Als grundlegende Ansatzpunkte für eine Differenzierung werden die Variation (horizontale Differenzierung), die Qualität (vertikale Differenzierung) und die Innovation (laterale Differenzierung) von Produkten genannt.³²³ Des Weiteren wird der psychologischen Differenzierung auf Basis des Markenimage eine große Bedeutung beigemessen.³²⁴ Insofern erscheint es angebracht, aufbauend auf den strategischen Grunddimensionen abnehmergerichteter Marketingstrategien,³²⁵ die Differenzierung über die Dimensionen Innovationsorientierung, Qualitätsorientierung, Markierungsorientierung und Programmtiefe (im Sinne von Produktvarianten) vorzunehmen. In den Dimensionen spiegeln sich die zuvor genannten grundlegenden Ansatzpunkte und die psychologische Differenzierung wider.

In der Regel ist mit der Strategie der Differenzierung ein im Vergleich zur Strategie der umfassenden Kostenführerschaft deutlich geringerer Marktanteil verbunden. Der zumeist exklusive Ruf des Unternehmens lässt sich kaum mit einem hohen Marktanteil vereinbaren.³²⁶ Anders als die Strategie der umfassenden Kostenführerschaft setzt die Strategie der Differenzierung direkt auf der Angebotsebene an. Dazu werden wiederum Maßnahmen auf der Ressourcenebene des Unternehmens genutzt.³²⁷

Ein Unternehmen kann diese Strategie vor allem dann verfolgen, wenn Skaleneffekte in der Branche weitgehend ausgeschöpft sind, ein großes Differenzierungspotenzial besteht und die Preiselastizitäten gering sind.³²⁸ Insbesondere die beiden letzten Punkte haben Gültigkeit bei Produkten, die technisch komplex sind, viele unterschiedliche Kundenbedürfnisse befriedigen können und keinen expliziten technischen Qualitätsstandards (Zertifizierungen)

³²² Vgl. Grant/Nippa (2006), S. 348–349.

³²³ Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 538.

³²⁴ Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 524.

³²⁵ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 299.

³²⁶ Vgl. Porter (2008b), S. 75.

³²⁷ Vgl. Müller (2005), S. 16.

³²⁸ Vgl. Macharzina/Wolf (2008), S. 280.

unterliegen.³²⁹ Riskant ist die Strategie dahin gehend, dass die Beurteilung des Preisunterschiedes zwischen Differenzierer und Kostenführer durch den Kunden im Zeitablauf Schwankungen unterliegen kann. Was vor Kurzem noch als akzeptabel eingeschätzt wurde, kann schnell durch Änderung der Präferenzen als nicht gerechtfertigt angesehen werden.³³⁰ Des Weiteren muss sich das Unternehmen vor möglichen Imitationen seiner einzigartigen Eigenschaften durch Wettbewerber schützen, da sonst der Preisaufschlag in Gefahr gerät.³³¹ Umso wichtiger ist es, trotz Differenzierungsstrategie die Kostenseite nie ganz zu vernachlässigen.

Für einen Gründer in einer jungen Branche, insbesondere für einen First-Mover, ist zu hinterfragen, ob eine Strategie der Differenzierung die erste Wahl ist. Schließlich muss es sowohl aus einem eigenen Antrieb heraus als auch aus volkswirtschaftlichen Gesichtspunkten das Ziel sein, dass Gründer in jungen Branchen die Chance nutzen, die größten möglichen Marktanteile zu erobern, um in späteren Jahren zu den unangefochtenen Marktführern zu gehören. Zwar kann mithilfe der Strategie der Differenzierung auch ein durchaus ansehnlicher Marktanteil erreicht werden, aber nur die Strategie der umfassenden Kostenführerschaft erscheint geeignet, eine unangefochtene Marktführerschaft zu erreichen. Die Chance dazu ist im Vergleich zu einer etablierten Branche einmalig. Für den Fall, dass dem jungen Unternehmen aber die finanziellen Ressourcen fehlen, um die zuvor skizzierte Strategie der umfassenden Kostenführerschaft zu verfolgen, wird es die Strategie der Differenzierung wählen müssen. Größere Bedeutung erlangt die Strategie der Differenzierung hingegen für den Gründer in einer bereits existierenden Branche. Da er nur selten über einen exklusiven technologischen Prozess verfügen wird, der ihm die Fertigung der Produkte zu weitaus günstigeren Konditionen als die Konkurrenz erlaubt, ist die Strategie der Differenzierung die geeignete Option. Im Gegensatz zum Gründer in einer jungen Branche hat der Gründer in einer etablierten Branche auch noch verschiedene Barrieren zu überwinden. Insbesondere der Reputation im Hinblick

³²⁹ Vgl. Grant/Nippa (2006), S. 348.

³³⁰ Vgl. Porter (2008b), S. 84.

³³¹ Vgl. Corsten (1998), S. 96.

auf Qualität und Technologieführerschaft kommt in diesem Zusammenhang eine große Bedeutung zu.³³² Diese kann sich das junge Unternehmen nur über die Zeit und mit entsprechenden finanziellen Rücklagen erarbeiten.

Während das Unternehmen bei einer Strategie der umfassenden Kostenführerschaft und einer Strategie der Differenzierung die gesamte Branche mit seinen Produkten bedient, erfolgt im Falle der Nischenstrategie eine bewusste *Konzentration auf Schwerpunkte*. Das Unternehmen geht davon aus, dass die SGE einen eng abgegrenzten Bereich besser und erfolgreicher bearbeiten kann als den Gesamtmarkt.³³³ Die Abgrenzung des Marktsegments kann über viele Merkmale erfolgen.³³⁴ Typische Dimensionen sind die Abnehmergruppe, die Breite des Produktprogramms und die geografischen Märkte.³³⁵ Voraussetzung zum Gelingen der Strategie ist, dass eine Personengruppe des Teilmarktes eine spezielle Bedürfnisstruktur besitzt und die Gruppe zu klein ist, um von den Großen als attraktiv angesehen zu werden.³³⁶ Die Strategie der Konzentration auf Schwerpunkte kann sowohl als Kostenführer als auch Differenzierer verfolgt werden. Das Risiko der Strategie besteht darin, dass der Kostenunterschied zwischen Nischenanbieter und breit aufgestelltem Wettbewerber zu groß wird und der Kunde in der Folge nicht mehr bereit ist, den Preisaufschlag für seine spezielle Bedürfnisstruktur zu zahlen. Gefahr droht außerdem von anderen Unternehmen, die sich noch stärker spezialisieren und den schon kleinen Markt noch mehr segmentieren.³³⁷

Es ist davon auszugehen, dass ein Gründer diese Strategie sehr häufig wählen wird, wenn er zu Beginn über eine geringe Ressourcenausstattung verfügt, mit welcher ein großer Teil des Marktes nicht bearbeiten werden kann. Aus volkswirtschaftlichen Gesichtspunkten ist dies jedoch problematisch, wenn der Gründer zum Beispiel über eine Technologie verfügt, welche das Potenzial für eine große Marktabdeckung besitzt, deren Umsetzung allerdings an der

³³² Vgl. Lee/Lim/Tan (1999), S. 308.

³³³ Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 528.

³³⁴ Für einen ausführlichen Überblick vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 529–531.

³³⁵ Vgl. Macharzina/Wolf (2008), S. 283; Porter (2008b), S. 75.

³³⁶ Vgl. Bea/Haas (2009), S. 200.

³³⁷ Vgl. Porter (2008b), S. 85.

ausreichenden Ausstattung mit weiteren Ressourcen scheitert. Zu lösen ist dies nur, wenn dem Gründer genügend Kapital zur Verfügung steht, welches ihm die Akkumulation und Entwicklung der benötigten Ressourcen ermöglicht. Dabei hat der Gründer zu beachten, dass er mit seiner Wettbewerbsstrategie Kapitalgeber zu überzeugen hat.³³⁸ Insbesondere Risikokapitalgeber suchen Investitionsprojekte mit entsprechend großem Wachstumspotenzial.³³⁹ Die Strategie der Konzentration auf Schwerpunkte dürfte hierbei nicht sehr förderlich sein, da den Risikokapitalgebern die Wachstumsaussichten zu gering erscheinen könnten.

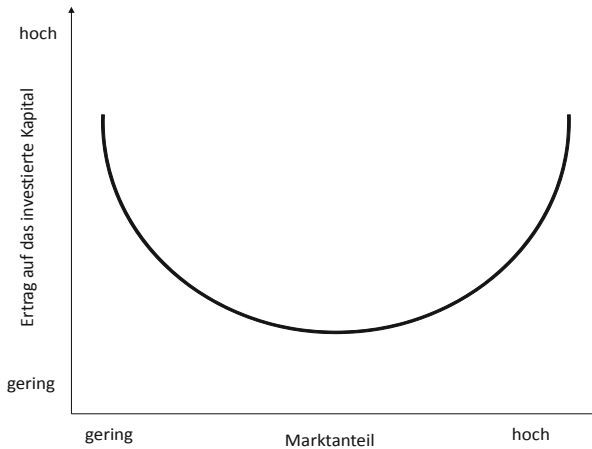
Bei Betrachtung der generischen Wettbewerbsstrategien stellt sich die Frage nach der gleichzeitigen Verfolgung beider Strategien, umfassende Kostenführerschaft und Differenzierung. Nach Porter muss sich ein Unternehmen, unabhängig davon, ob der breite Markt oder die Nische bedient wird, eindeutig zwischen den beiden Positionen Kostenführer und Differenzierer entscheiden. Die beiden Wettbewerbsvorteile sind miteinander unvereinbar.³⁴⁰ Unternehmen, welche dies nicht berücksichtigen, sind in einer Position gefangen (*Stuck in the Middle*), die keine Wettbewerbsvorteile ermöglicht. Die Folge sind unzureichende Erträge auf das investierte Kapital. Abbildung 10 verdeutlicht diesen Sachverhalt.

³³⁸ Vgl. Davis/Olson (2008), S. 217.

³³⁹ Vgl. Riedlbauer/Neuhaus (2010), S. 22.

³⁴⁰ Vgl. Porter (1999a), S. 44.

Abbildung 10: Stuck in the Middle



Quelle: Porter (2008b), S. 81.

Die Hypothese der Unvereinbarkeit kann damit begründet werden, dass beide Strategien völlig unterschiedliche organisatorische und technologische Unternehmensmerkmale erfordern.³⁴¹ Zudem setzen beide Strategien verschiedene Marktanteile voraus, die jeweils zum Funktionieren der Strategie notwendig sind.³⁴² Sowohl die Möglichkeit einer sequenziellen als auch die Chance einer simultanen hybriden Wettbewerbsstrategie werden von Porter verneint.³⁴³ Nur in ganz bestimmten Situationen ist die Verfolgung einer hybriden Strategie laut Porter möglich. Dies ist der Fall, wenn³⁴⁴

- sich alle Wettbewerber in einer Position des „Stuck in the Middle“ befinden,
- Skalenvorteile eines Marktführers oder Verbundvorteile eines differenzierten Unternehmens so viele Ressourcen freisetzen, dass diese für neue Differenzierungsmaßnahmen verwendet werden können, oder

³⁴¹ Vgl. Corsten (1998), S. 112.

³⁴² Vgl. Fleck (1994), S. 14.

³⁴³ Vgl. Porter (2008b), S. 80; Fleck (1994), S. 15.

³⁴⁴ Vgl. Porter (1999a), S. 47–48; Fleck (1994), S. 15.

- ein Unternehmen exklusiv eine Innovation besitzt, die beide Strategien unterstützt.³⁴⁵

Die Gültigkeit der von Porter aufgestellten Unvereinbarkeitshypothese wird in der Literatur kontrovers diskutiert. Ein nicht unerheblicher Teil empirischer Untersuchungen kann scheinbar sowohl die Existenz als auch die nicht schlechtere Performance hybrider Strategien in der Praxis belegen.³⁴⁶ Im nächsten Abschnitt werden die hybriden Wettbewerbsstrategien vorgestellt.

3.2.2 Hybride Wettbewerbsstrategien

Die hybriden Wettbewerbsstrategien sind in sequenzielle, multilokale und simultan hybride zu unterscheiden. Im Folgenden wird jede der drei Arten vorgestellt und ihre Eignung für Unternehmensgründer diskutiert.

Die Entwicklung des Ansatzes der *sequenziellen hybriden Wettbewerbsstrategie*, auch als Outpacing-Strategie bezeichnet, wurde maßgeblich von Gilbert/Strebel geprägt.³⁴⁷ Grundlegend ist die zeitliche Entkopplung der beiden Strategien umfassende Kostenführerschaft und Differenzierung, unabhängig davon, ob sich das Unternehmen auf den Gesamtmarkt oder eine Nische konzentriert. In Abhängigkeit von der aktuellen und der zu erwartenden Wettbewerbssituation hat das Unternehmen zu entscheiden, ob ein Strategiewechsel sinnvoll ist. Entscheidet sich das Unternehmen für einen Wechsel, hat dieser mit aller Konsequenz zu erfolgen.³⁴⁸ Von zentraler Bedeutung ist, dass während der Verstärkung der einen strategischen Richtung gleichzeitig die andere bisher bevorzugte Richtung im Niveau aufrechterhalten wird. Nur dann ist die Outpacing-Strategie erfolgreich.³⁴⁹

³⁴⁵ Allerdings dürfte im Falle der exklusiven Innovation die Möglichkeit der Verfolgung beider Strategien auch nur zeitlich begrenzt möglich sein. Vgl. Corsten (1998), S. 113.

³⁴⁶ Vgl. Fleck (1994), S. 34 und S. 39.

³⁴⁷ Vgl. Gilbert/Strebel (1987).

³⁴⁸ Vgl. Gilbert/Strebel (1987), S. 28.

³⁴⁹ Vgl. Gilbert/Strebel (1987), S. 31.

Ein Wechsel der strategischen Richtung ist immer dann notwendig, wenn sich die nächste Evolutionsstufe in der Branche abzeichnet.³⁵⁰ Dies kann zum einen daran erkannt werden, dass die Standardisierung des Produktes voranschreitet. Entsprechend ist ein Wechsel von der Differenzierung zur Kostenführerschaft ratsam, um den folgenden Preiskampf zu überstehen. Zum anderen kann eine Sättigung der Branche die Revitalisierung ankündigen. Dies ist dazu zu nutzen, die Strategie von der Kostenführerschaft auf die Differenzierung zu wechseln.³⁵¹ Unter Berücksichtigung der Kompetenzperspektive ist ein Wechsel von Kostenführerschaft auf Differenzierung aber nur dann möglich, wenn das Unternehmen genügend finanzielle Ressourcen besitzt und diese nutzt, um neue Kompetenzen aufzubauen. Der umgekehrte Weg vom Differenzierer zum Kostenführer ist hingegen einfacher zu bewältigen. Durch geschickten Ausbau der Kernkompetenzen und der damit verbundenen Kernprodukte³⁵² lassen sich Kostenvorteile durch Mehrfachnutzungen realisieren.³⁵³

Trotz des Praxisbezuges des Ansatzes von Gilbert/Strebel ergeben sich einige Kritikpunkte. Hierzu zählen die deterministische Grundaussage (wonach bei Erreichen der nächsten Evolutionsstufe zwingend eine Änderung der Strategie notwendig ist, um erfolgreich zu bleiben), die Problematik, den richtigen Zeitpunkt für einen Strategiewechsel ex ante zu bestimmen, und die fehlende detaillierte Erklärung dafür, wie das Unternehmen beide Strategien gleichzeitig erreichen kann.³⁵⁴ Für einen Gründer in einer jungen Branche ist die Strategie insofern nicht relevant, da es in der Branche noch keine neue Evolutionsstufe gibt. Hingegen ist für einen Unternehmensgründer in einer etablierten Branche davon auszugehen, dass ihm die Ressourcen fehlen, eine erst kurz zuvor eingeschlagene Strategie zu wechseln. Allerdings verdeutlicht der Ansatz dem Gründer in der etablierten Branche, wie wichtig es ist, genau darauf zu achten,

³⁵⁰ In Abhängigkeit von Technologie und Markt variieren die Evolutionsstufen einer Branche im Detail. Als typisch können aber die Phasen der Standardisierung und der Revitalisierung des Produktes oder der Dienstleistung angesehen werden. Vgl. Gilbert/Strebel (1987), S. 29.

³⁵¹ Vgl. Jenner (2000), S. 11; Gilbert/Strebel (1987), S. 29.

³⁵² Kernprodukte sind die physische Verkörperung einer oder mehrerer Kernkompetenzen. Vgl. Prahalad/Hamel (1990), S. 85.

³⁵³ Vgl. Krüger/Homp (1997), S. 76–77.

³⁵⁴ Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 537–538; Fleck (1994), S. 63.

auf welcher Evolutionsstufe sich die Branche befindet und ob der Sprung auf die nächste Stufe eventuell kurz bevorsteht. Dadurch kann verhindert werden, dass der Gründer eine Strategie wählt, die sich wenig später aufgrund der neuen Evolutionsstufe der Branche als ungeeignet herausstellt.

Wie auch die sequenzielle geht die *multilokale hybride Wettbewerbsstrategie* von einer Entkopplung der beiden Strategien umfassende Kostenführerschaft und Differenzierung aus. Anstelle der zeitlichen erfolgt hier aber eine räumliche Entkopplung der Wertschöpfungsaktivitäten der SGE.³⁵⁵ Dies ermöglicht neben der Nutzung von Skalen- und Verbundeffekten die Inanspruchnahme komparativer Kostenvorteile einzelner Regionen und Länder. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass die Koordination der Wertschöpfungsaktivitäten aufgrund der räumlichen Verteilung auch einen nicht unerheblichen Koordinierungsaufwand verursacht. Entsprechend sind die Einspareffekte und neu hervorgerufene Kosten abzuwägen. Fleck schlägt dazu vor, alle Aktivitäten in einem globalen Netzwerk zu koordinieren. Dies soll zum einen Koordinierungsprobleme und damit verbundene Effizienzverluste auf ein Minimum reduzieren. Zum anderen können dadurch Risiken multilokal gehandhabt und kollektive Lerneffekte erzielt werden.

Aufgrund der räumlichen Entkopplung der Wertschöpfungsaktivitäten kann davon ausgegangen werden, dass die Strategie für junge Unternehmen kaum anwendbar ist. Sie verfügen über eine zu geringe Unternehmensgröße, um schon in einem so frühen Stadium der Unternehmensentwicklung die Wertschöpfung in unterschiedlichsten Regionen der Welt ernsthaft in Erwägung zu ziehen. Erst in einer späteren Phase der Unternehmensentwicklung und mit zunehmender Unternehmensgröße kann die Strategie eine Option darstellen.

Die *simultanen hybriden Wettbewerbsstrategien* unterstellen im Gegensatz zur sequenziellen hybriden Wettbewerbsstrategie keine zeitliche Entkopplung. Vielmehr wird angenommen, dass eine gleichzeitige Verfolgung von Kosten- und Differenzierungsvorteilen möglich ist. Mit unterschiedlichsten Argumenten

³⁵⁵ Vgl. hierzu und zu den weiteren Ausführungen Fleck (1994), S. 71–80.

wird versucht, diese These zu untermauern. So zeigt Fleck, dass die drei Ansätze zur Differenzierung, Produktvariation, Qualitätssteigerung und Innovation gleichzeitig auch Kostensenkungen ermöglichen.³⁵⁶ Zum Beispiel können durch die Aufnahme weiterer Varianten in das Produktprogramm Verbundeffekte erzielt und somit die durchschnittlichen Stückkosten aller Produkte reduziert werden.³⁵⁷ Des Weiteren wird die Möglichkeit der Simultanität häufig mit neuen informationstechnologischen und arbeitsorganisatorischen Entwicklungen begründet.³⁵⁸ Diese Entwicklungen bilden auch die Grundlage des Konzeptes der Mass Customization.³⁵⁹ Kritisch ist anzumerken, dass die Kosten der Differenzierung, insbesondere in Form von Komplexitäten in der Fertigung und Koordination, trotz der neuen informationstechnologischen und arbeitsorganisatorischen Entwicklungen nicht zu unterschätzen sind.

In vielen empirischen Untersuchungen wird immer wieder gezeigt, dass Unternehmen simultane hybride Wettbewerbsstrategien zu einem großen Teil, und offensichtlich auch mit Erfolg, in der Praxis anwenden.³⁶⁰ In diesem Zusammenhang gilt es aber Folgendes zu bedenken: Der technologische Fortschritt, welchen die Unternehmen für ihre hybriden Strategien nutzen, ist in der Regel allen Unternehmen zugänglich. Insofern stellt sich die Frage, wie nachhaltig der erlangte Wettbewerbsvorteil ist. Es ist zu vermuten, dass der Kunde aufgrund des weitverbreiteten technologischen Fortschritts von jedem Unternehmen ein gewisses Maß an Differenzierung in Form von Flexibilität und Individualität verlangt, ohne dass dabei die Preise steigen. Dies ist jedoch nicht mit einer tatsächlichen Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern gleichzusetzen. Wenn alle Unternehmen die neuen technologischen Möglichkeiten nutzen, um dem Kunden individuell angepasste Produkte in einem gewissen Rahmen anzubieten, so unterscheiden sich die Unternehmen nicht voneinander.

³⁵⁶ Für eine ausführliche Darstellung vgl. Fleck (1994), S. 104–146.

³⁵⁷ Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 543.

³⁵⁸ Vgl. dazu Corsten (1998), S. 126; Jenner (2000), S. 11.

³⁵⁹ Mass Customization ist die Fertigung variantenreicher, teilweise sogar kundenindividueller Produkte, zu Kosten annähernd der Massenproduktion. Gleichzeitig ist der Kunde eng in den Fertigungsprozess eingebunden, wodurch das Kundenbeziehungsmanagement verbessert wird. Dies ermöglicht wiederum Kosteneinsparungen. Vgl. Piller/Ihl (2002), S. 2 und S. 9–10; Piller (1998), S. 876.

³⁶⁰ Vgl. zum Beispiel Jenner (2000).

Vielmehr ist davon auszugehen, dass in den empirischen Untersuchungen die Manager bei Beantwortung der Fragen aufgrund der Möglichkeiten, welche die neuen Technologien bieten, lediglich in dem Glauben sind, beide Strategien simultan auszuführen. In Wirklichkeit ist dies aber nicht der Fall. Sie berücksichtigen bei der Beantwortung nicht, dass die Konkurrenz ähnlich vorgeht. Insofern bilden viele empirischen Untersuchungen unter Umständen falsche Annahmen der Manager ab. Es ist zu erwarten, dass nur die wenigsten Unternehmen in der Lage sind, beide Strategien wirklich simultan auszuführen. Dies kann dann gelingen, wenn ihnen eine (selbst entwickelte) Technologie und/oder ein Prozess exklusiv zur Verfügung stehen.

Aus Sicht des Gründers spielt die Prozessinnovation, über welche er häufig verfügt, eine wesentliche Rolle im Zusammenhang mit der Verfolgung einer simultanen hybriden Wettbewerbsstrategie. Die Prozessinnovation ist genau einer der drei Fälle, in welchen Porter die simultane Verfolgung von Kosten- und Differenzierungsvorteilen als möglich erachtet.³⁶¹ Der Gründer muss für diesen Fall allerdings über genügend finanzielle Ressourcen verfügen, um diesen Wettbewerbsvorteil auch ausbauen und sichern zu können.

In Kapitel 3 werden der MBV und der RBV zur Erklärung der Entstehung von Wettbewerbsvorteilen ausführlich dargestellt und ihrer Anwendbarkeit in einem Gründungsumfeld kritisch hinterfragt. Im Ergebnis kann festgehalten werden, dass beide Ansätze in Kombination den Gründer in der Wahl einer geeigneten Wettbewerbsstrategie unterstützen können. Allerdings vernachlässigen sie die Berücksichtigung der für einen Unternehmensgründer wichtigen finanzielle Ressource und die damit verbundene Frage nach dem Lieferanten des Kapitals. Aus diesem Grund wird auf die Gründungsfinanzierung und für junge Unternehmen wichtige Kapitalgeber in Kapitel 4 näher eingegangen. Die detaillierte Betrachtung ist notwendig, um anschließend in Kapitel 5 aufbauend auf den Ergebnissen der Kapitel 3 und 4 den Einfluss des Kapitalgebers auf die Wahl der Wettbewerbsstrategie darzustellen.

³⁶¹ Vgl. Porter (1999a), S. 47–48.

4 Gründungsfinanzierung

4.1 Grundlegende Finanzierungsmöglichkeiten

Um die Möglichkeiten der Finanzierung eines zu gründenden Unternehmens näher zu betrachten, stellt sich zunächst die Frage, welche Finanzierungsalternativen einem Unternehmen grundsätzlich zur Verfügung stehen. Nach der Mittelherkunft lassen sich die Innen- und die Außenfinanzierung unterscheiden.³⁶² Im Folgenden werden diese Arten in ihren verschiedenen Formen kurz erläutert und auf deren Eignung für die Gründungsfinanzierung eingegangen.

4.1.1 Innenfinanzierung

Eine Innenfinanzierung resultiert aus der Erzielung von Umsatzerlösen. Es werden vier verschiedene Formen der Innenfinanzierung unterschieden. Die erste Form, die Selbstfinanzierung, geht davon aus, dass der Unternehmer aus einbehaltenen Gewinnen neue Investitionen tätigen kann.³⁶³ Der Gründer befindet sich jedoch in einer sehr frühen Entwicklungsphase mit seinem Unternehmen. Die Erwirtschaftung entsprechender Überschüsse kann noch nicht erwartet werden. Die zweite Form der Innenfinanzierung, die Finanzierung aus Abschreibungen, geht von der Prämisse aus, dass die Abschreibungen – zum Beispiel für eine Maschine – als Kosten anteilig in den Preisen des Produktes/der Dienstleistung und somit in den Umsätzen enthalten sind.³⁶⁴ Werden eingezahlte Umsätze erzielt, so stehen diesem Anteil an den Einzahlungen einer Periode aber keine Auszahlungen gegenüber. Daraus resultiert eine dauerhafte Kapitalfreisetzung in bestimmter Höhe, auch als Kapazitätserweiterungseffekt oder Lohmann-Ruchti-Effekt bekannt.³⁶⁵ Voraussetzung ist demnach, dass in den Vorperioden Investitionen in nennenswertem Umfang erfolgten und in den

³⁶² Vgl. Volkmann/Tokarski (2006), S. 306.

³⁶³ Vgl. Schierenbeck/Wöhle (2008), S. 526.

³⁶⁴ Vgl. Perridon/Steiner/Rathgeber (2009), S. 478.

³⁶⁵ Vgl. Perridon/Steiner/Rathgeber (2009), S. 479–483.

Folgeperioden Umsätze in größerem Umfang erzielt werden. Dies kann jedoch für ein Gründungsunternehmen im Allgemeinen noch nicht vorausgesetzt werden. Die dritte Form der Innenfinanzierung stellt die Finanzierung aus Rückstellungen dar. Ähnlich der Finanzierung aus Abschreibungen macht es sich das Unternehmen zunutze, dass Rückstellungen in der aktuellen Periode als Aufwand, aber noch nicht als Auszahlung verbucht werden.³⁶⁶ Zudem gilt wiederum die Prämisse, dass der Rückstellungsaufwand in den Preisen und somit Umsätzen enthalten ist. Auch diese Form der Finanzierung kollidiert mit den allgemeinen Gegebenheiten eines Gründungsunternehmens, welches noch keine nennenswerten Umsätze erzielt. Zudem ist nicht ersichtlich, welche Rückstellungen ein junges Unternehmen bereits bilden sollte beziehungsweise bilden kann. Eine Pensionsrückstellung kommt zum Beispiel erst in späteren Jahren infrage, nachdem sich das Unternehmen erfolgreich am Markt etabliert hat.

Die drei zuerst genannten Formen der Innenfinanzierung resultieren aus Überschüssen, die wiederum Umsätze in nennenswerter Höhe erfordern. Wie bereits dargestellt, ist diese Form der Finanzierung für ein junges Unternehmen sehr unwahrscheinlich. Die vierte Variante der Innenfinanzierung erfordert hingegen keine ordentliche Umsatzgenerierung. Durch Kapitalfreisetzung in Form von Vermögensumschichtung soll ein außerordentlicher und zugleich unmittelbar liquiditätswirksamer Erlös erzielt werden.³⁶⁷ Allerdings wird auch hier schnell ersichtlich, dass dies für den Gründer meist keine Lösung seiner Finanzierungsproblematik darstellt. Es kann kaum unterstellt werden, dass er über Vermögensgegenstände verfügt, die nicht mehr benötigt werden und die zudem auch noch einen hohen Erlös erwarten lassen.

Die kurze Ausführung zum Thema Innenfinanzierung zeigt deutlich, dass sie für die Gründungsfinanzierung in jeglicher Form als ungeeignet erscheint.³⁶⁸ Lediglich in äußerst seltenen Fällen, in denen ein Gründer von Beginn an hohe

³⁶⁶ Vgl. Schierenbeck/Wöhle (2008), S. 530.

³⁶⁷ Vgl. Perridon/Steiner/Rathgeber (2009), S. 485.

³⁶⁸ Vgl. Nathusius (2001), S. 17.

Umsätze erzielt, können die Selbstfinanzierung und die Finanzierung aus Abschreibungen geeignete Formen darstellen.

4.1.2 Außenfinanzierung

Im Rahmen der Außenfinanzierung erfolgt eine Zuführung finanzieller Mittel von außen. Im Vergleich zur Innenfinanzierung ist die schnelle Erzielung von Umsätzen nicht erforderlich. Allerdings wird von den Kapitalgebern gefordert, dass angemessene Umsätze in Zukunft mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit zu erwarten sind.

Nach der Rechtsstellung der Kapitalgeber und der Kapitalhaftung wird die Außenfinanzierung in die Eigen- und Fremdfinanzierung unterteilt.³⁶⁹ Die *Eigenfinanzierung* stellt jede Art der Einlage in das Unternehmen in Form von Eigenkapital dar. Investoren können neben bestehenden Gesellschaftern auch neu hinzutretende sein.³⁷⁰ Die Überlassung des Kapitals erfolgt auf unbestimmte Zeit. Es werden keine festen Zins- und Tilgungszahlungen je Periode an die Kapitalgeber getätigt. Dafür sind diese am Gewinn und der Entwicklung des Unternehmenswertes beteiligt.³⁷¹ Für den Gründer nimmt die Eigenfinanzierung eine wichtige Rolle ein. Sie ist zum Beispiel Grundvoraussetzung, um ein Unternehmen in Form einer GmbH gründen zu können. Eine ausreichende Höhe an Eigenkapital vermeidet die zu schnelle Verschuldung und ist oft notwendig für die Beschaffung weiterer finanzieller Mittel über den Fremdkapitalmarkt. *Fremdkapitalgeber* überlassen dem Unternehmen Kapital für einen bestimmten fest vorgegebenen Zeitraum. Zu festen Terminen sind Zins- und Tilgungszahlungen durch das Unternehmen zu leisten.³⁷² Auf die Rückzahlung des Nominalbetrages hat der Kapitalgeber einen Rechtsanspruch.³⁷³ Im Gegensatz zur Eigenfinanzierung liegt keine Beteiligung am Unternehmen vor. Somit hat

³⁶⁹ Vgl. Nathusius (2001), S. 18–19.

³⁷⁰ Vgl. Perridon/Steiner/Rathgeber (2009), S. 360.

³⁷¹ Vgl. Volkmann/Tokarski (2006), S. 308.

³⁷² Vgl. Nathusius (2001), S. 18; Schierenbeck/Wöhle (2008), S. 501–502.

³⁷³ Vgl. Perridon/Steiner/Rathgeber (2009), S. 383.

der Kapitalgeber auch keinen Anspruch an der Steigerung des Unternehmenswertes und der Beteiligung am Gewinn.³⁷⁴ Demzufolge existieren auch keine Mitspracherechte. Außerdem übernimmt das Fremdkapital keine Haftungsfunktion und ist oft zweckgebunden einzusetzen.

Nach der Fristigkeit wird in kurz- und langfristige Fremdfinanzierung unterschieden.³⁷⁵ Für Erstere sind insbesondere Kundenanzahlungen sowie Lieferanten- und Kontokorrentkredite typische, in der Praxis anzutreffende Formen. Das Aushandeln einer Kontokorrentkreditlinie mit seiner Hausbank ist für den Gründer wichtig und dürfte auch kein großes Problem darstellen. Die Erlangung eines Lieferantenkredits, das heißt der Einkauf auf Rechnung, dürfte zu Beginn sehr schwierig sein. Es ist davon auszugehen, dass junge Unternehmen oft Vorkasse leisten müssen und erst nach einigen Monaten Geschäftstätigkeit sowie dem Vorliegen einer gewissen Historie bei Wirtschaftsauskunfteien ein Lieferantenkredit eingeräumt wird. Kundenanzahlungen können durchaus ein wichtiger Baustein für Gründer sein. Insbesondere bei Spezialanfertigungen oder Aufträgen, die sich über einen längeren Zeitraum erstrecken, sollte dies schon aus Gründen der eigenen Risikoabsicherung eine übliche Vorgehensweise sein. Allerdings gilt es zu beachten, dass ein Gründer, anders als ein etabliertes Unternehmen, unter Umständen Probleme bei der Durchsetzung einer solchen Forderung haben kann. Problematisch erscheint an der kurzfristigen Fremdfinanzierung, dass sie lediglich eine kleine Summe an Kapital bereitzustellen vermag. Sie erscheint damit nicht für die eigentliche Anschubfinanzierung einer Gründung geeignet. Vielmehr ist sie ein zweckmäßiges und ergänzendes Instrument im Gesamtfinanzierungskonzept eines etablierten Unternehmens. Klassische Varianten der langfristigen Fremdfinanzierung stellen das Bankdarlehen und die Schuldverschreibung in Form von Anleihen mit Laufzeiten über mehrere Jahre dar.³⁷⁶ Letztere Variante dürfte für ein neu gegründetes Unternehmen aber aufgrund der fehlenden Größe und Bonität nicht infrage

³⁷⁴ Vgl. Volkmann/Tokarski (2006), S. 308.

³⁷⁵ Vgl. Schierenbeck/Wöhle (2008), S. 504.

³⁷⁶ Vgl. Schierenbeck/Wöhle (2008), S. 504.

kommen. Geeigneter scheint hingegen das Bankdarlehen. Voraussetzung hierfür ist ein überzeugendes und nicht zu risikobehaftetes Geschäftskonzept.

Ergänzend sind an dieser Stelle noch Kreditsubstitute in Form von Factoring und Leasing sowie Fördermittel zu erwähnen. Beim Factoring verkauft das Unternehmen seine Forderungen mit Abschlägen an eine Factoring-gesellschaft.³⁷⁷ Da der Gründer aber mit hoher Wahrscheinlichkeit noch keine Umsätze erwirtschaftet und somit keine Forderungen besitzt, dürfte sich die Frage nach dem Verkauf von Forderungen gar nicht stellen. Beim Leasing tritt anstelle des Kaufs eines Investitionsgutes die regelmäßige Mietzahlung.³⁷⁸ Dabei geht das Investitionsgut in der Regel nicht auf den Leasingnehmer über. Somit scheint sich das Leasing sehr gut für Gründer zu eignen, um die ohnehin knappen liquiden Mittel zu schonen. Als problematisch kann sich jedoch die fehlende Kreditwürdigkeit des jungen Unternehmens erweisen, wodurch der Abschluss von Leasingverträgen erschwert wird. Fördermittel, insbesondere in Form von finanziellen Zuschüssen zu Sachinvestitionen oder Personalkosten, ermöglichen es dem Gründer, seine Anlaufkosten deutlich zu reduzieren. Häufig sind diese Mittel explizit im Finanzplan als ergänzendes Finanzierungsinstrument einbezogen. Als Teil des Gesamtkonzepts können sie sehr hilfreich sein, um die Zusage von der Bank für ein langfristiges Darlehen zu erhalten.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Außenfinanzierung im Vergleich zur Innenfinanzierung die geeignetere Finanzierung zur Aufnahme der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens darstellt. Gleichwohl dürften nicht alle Formen der Außenfinanzierung adäquat geeignet sein. Für Gründer erscheinen die Eigenkapital- und die langfristige Kreditfinanzierung die richtige Wahl. Dabei gilt es zu beachten, dass sich der Bedarf an Finanzierungsformen und Finanzierungsquellen im Zeitablauf mit fortschreitender Entwicklung des Unternehmens ändert. Deshalb werden im Folgenden die verschiedenen Phasen der Unternehmensentwicklung mit den jeweiligen Charakteristika und phasentypischen Finanzierungsquellen dargestellt.

³⁷⁷ Vgl. Perridon/Steiner/Rathgeber (2009), S. 442–443.

³⁷⁸ Vgl. Perridon/Steiner/Rathgeber (2009), S. 453.

4.2 Phasen der Unternehmensentwicklung und Finanzierungsquellen

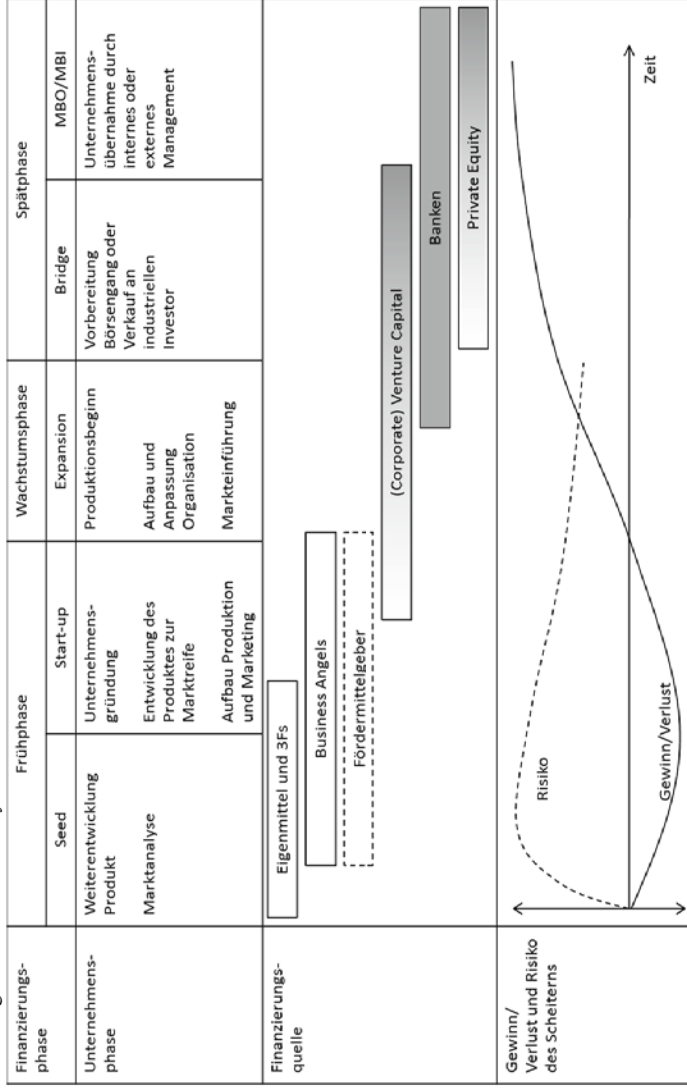
Innerhalb der Entwicklung eines Unternehmens stellt jede einzelne Phase unterschiedliche Anforderungen an den Gründer bzw. das Management. Diese Problematik wird noch dadurch verstärkt, dass die unterschiedlichen Bereiche eines Unternehmens innerhalb einer einzelnen Phase nicht gleiche, sondern höchst unterschiedliche Anforderungen besitzen. Daraus ergibt sich ein sehr komplexer Sachverhalt, der nicht nur für Unternehmensgründer schwer zu durchschauen ist.

In diesem Abschnitt erfolgt eine Beschreibung der Phasen der Unternehmensentwicklung. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf den Anforderungen an die Finanzen des Unternehmens in jeder einzelnen Phase. In der Literatur existiert weitgehender Konsens darüber, wie ein solches aus verschiedenen Phasen bestehendes Unternehmenszyklusmodell in groben Zügen auszusehen hat.³⁷⁹ Allerdings bestehen hin und wieder Dissonanzen in Fragen der Detaillierung der einzelnen Phasen.³⁸⁰ Bei genauerer Betrachtung wird deutlich, dass dies vor allem auf die dem Modell zugrunde gelegte Industrie/Branche zurückgeführt werden kann, da sich diese in Bezug auf Wettbewerbsintensität und Wachstum deutlich unterscheiden können. Ein allgemeingültiges detailliertes Unternehmenszyklusmodell kann es somit nicht geben. Abbildung 11 zeigt ein Modell, welches sich mit den zugehörigen Finanzierungsquellen und -instrumenten an Unternehmen ausrichtet, die einen hohen Finanzierungsbedarf haben. Da kleine Unternehmensgründungen mit relativ geringem Finanzierungsbedarf, wie zum Beispiel typische Einzelunternehmer, nicht Gegenstand dieser Arbeit sind, soll das Modell als Grundlage für alle weiteren Ausführungen dienen. Im Folgenden werden die einzelnen Phasen hinsichtlich Charakteristika des Unternehmens, Anforderungen und Ziele der Finanzierung sowie geeigneter Finanzierungsquellen im Detail besprochen. Daran schließt sich eine Diskussion über die in den einzelnen Phasen zu treffenden strategischen Entscheidungen an.

³⁷⁹ Vgl. Schefczyk (2006), S. 24.

³⁸⁰ Vgl. zum Beispiel Volkmann/Tokarski (2006), S. 315–316 und Schefczyk (2006), S. 24–26.

Abbildung 11: Unternehmenszyklusmodell



3Fs – Friends, Family and Fools MBO – Management-Buy-out MBI – Management-Buy-in

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Schefczyk (2006), S. 26.

4.2.1 Frühphase

Die Frühphase wird in der Regel noch einmal in die Seed- und Start-up-Phase unterschieden. Die *Seed-Phase* ist dadurch gekennzeichnet, dass die eigentliche Unternehmensgründung noch bevorsteht und einer weiteren intensiven Vorbereitung bedarf. Hierzu wird insbesondere die Produktidee einer ausführlichen technischen Überprüfung unterzogen und der Markt hinsichtlich potenzieller Wettbewerber und Kunden detailliert analysiert. Im Ergebnis der Bemühungen steht ein erster, vollständig ausgearbeiteter Businessplan.³⁸¹ Da das Unternehmen noch nicht gegründet ist, bestehen in der Organisation zunächst nur lose Strukturen.³⁸² Allerdings zeichnet sich schon die Bildung eines Managementteams ab.³⁸³ Zugleich fallen noch keine das Unternehmen unmittelbar betreffenden Kosten an. Es gilt allerdings zu beachten, dass auch die potenziellen Gründer ihren Lebensunterhalt bestreiten müssen. Hinzu kommen (privat zu tragende) Kosten für die Weiterentwicklung der Produktidee und eventuelle Beauftragungen externer Dienstleister. Die Höhe der notwendigen finanziellen Mittel ist im Vergleich zu späteren Phasen noch sehr gering. Das Risiko des Scheiterns ist so hoch wie in keiner anderen Phase.³⁸⁴ Gleichzeitig ergeben sich aber auch die größten Gewinnchancen für investiertes Kapital.³⁸⁵

Durch das besonders hohe Risiko, nicht vorhandene Sicherheiten und Umsätze sowie ein noch gar nicht real existierendes Unternehmen kommt Fremdkapital als Finanzierungsinstrument nicht infrage.³⁸⁶ Die verbliebenen Instrumente sind Eigenkapital und Fördermittel. Letztere werden über verschiedene Förderprogramme, vor allem in Form von nicht zurückzahlbaren Zuschüssen, gewährt. Aber auch eine indirekte Förderung in Form von Unterstützungsleistungen durch verschiedenste Existenzgründernetzwerke und -initiativen hilft den potenziellen Gründern in dieser Phase. Eigenkapital wird sehr oft in Form von Eigenmitteln der Gründer und/oder durch die 3Fs (Friends, Family and Fools) zur Verfügung

³⁸¹ Vgl. Fischer (2003), S. 19.

³⁸² Vgl. Kollmann (2005), S. 71.

³⁸³ Vgl. Metrick (2007), S. 16.

³⁸⁴ Vgl. Volkmann/Tokarski (2006), S. 315.

³⁸⁵ Vgl. Fischer (2003), S. 19–20.

³⁸⁶ Vgl. Cristea (2007), S. 146 und S. 149.

gestellt.³⁸⁷ Des Weiteren engagieren sich Business Angels (BA)³⁸⁸ typischerweise auch schon in der Seed-Phase.³⁸⁹ Ziel der Finanzierung in der Seed-Phase ist die eingehende Prüfung der Geschäftsidee. Am Ende muss ersichtlich sein, ob auf Basis dieser Idee ein eigenständiges Unternehmen aufgebaut werden kann. Dies bildet wiederum Grundlage für den Businessplan, mit dessen Hilfe das Geschäftsmodell – vor allem für Externe – klar ersichtlich wird.

Hat die eingehende Überprüfung der Geschäftsidee in der Seed-Phase ergeben, dass diese die Möglichkeit des Aufbaus eines eigenständigen Unternehmens ermöglichen kann, tritt das Unternehmen in die *Start-up-Phase* ein. Typischerweise erfolgt die tatsächliche Gründung des Unternehmens in diesem Zeitraum.³⁹⁰ Das Unternehmen ist bemüht, das Produkt vom Status des Prototypen zur Marktreife zu bringen. Erste Pilotkunden werden gewonnen und ihre Erfahrungen in der Weiterentwicklung des Produktes verwendet.³⁹¹ Dazu werden zu gewissen Teilen erste Produktionskapazitäten und externe Lieferbeziehungen aufgebaut.³⁹² Auch Marketingaktivitäten werden bereits in kleinerem Umfang gestartet.³⁹³ Mit der Gründung geht der eigentliche Aufbau der organisatorischen Strukturen in allen Unternehmensbereichen einher.³⁹⁴ Personalkapazitäten werden aufgebaut und die intensive Suche nach Führungskräften beginnt.³⁹⁵ Dabei stehen Gründer oft vor dem Problem, dass sie für erfahrenes und hoch qualifiziertes Personal im Vergleich zu etablierten Unternehmen, auch bei gleicher Bezahlung, als Arbeitgeber nur bedingt attraktiv sind. Umso schwieriger und aufwendiger ist die Suche nach geeignetem Personal für wichtige Positionen im Unternehmen. Den noch geringen Umsätzen mit den Pilotkunden stehen sprunghaft steigende Kosten für den Aufbau der Kapazitäten

³⁸⁷ Vgl. Volkmann/Tokarski (2006), S. 315.

³⁸⁸ Ein Business Angel ist eine Privatperson mit Erfahrung in leitender Position oder als Unternehmensinhaber, die aus ihrem Privatvermögen Investitionen in nicht börsennotierte Unternehmen vornimmt. Vgl. De Clercq et al. (2006), S. 93; Brettel (2005), S. 239; Stedler/Peters (2003), S. 270. Weitere Erläuterungen zu diesem Kapitalgeber folgen im Gliederungspunkt 4.3.

³⁸⁹ Dies kann aber nur dann gelingen, wenn das Unternehmen auch schon gegründet wird. Andernfalls fehlt die Grundlage, auf welcher der Business Angel seine Beteiligung rechtlich absichern kann.

³⁹⁰ Vgl. Fischer (2003), S. 20.

³⁹¹ Vgl. Pirsig (2007), S. 26; Fischer (2003), S. 20.

³⁹² Vgl. Weitnauer (2007), S. 8; Kollmann (2005), S. 72.

³⁹³ Vgl. Metrick (2007), S. 16.

³⁹⁴ Vgl. Fischer (2003), S. 20.

³⁹⁵ Vgl. Schefczyk (2006), S. 26; Kollmann (2005), S. 72.

und für erste Marketingaktivitäten gegenüber. Der kumulierte Verlust erreicht seinen Höhepunkt.³⁹⁶

Die Eigenmittel des Gründers und/oder finanzielle Mittel der 3Fs, welche die Weiterentwicklung der Gründungsidee in der Seed-Phase sicherten, sind mit hoher Wahrscheinlichkeit aufgebraucht.³⁹⁷ Die Anforderungen an die Finanzierungshöhe sind aufgrund der sprunghaft steigenden Kosten und kaum vorhandener Umsätze sehr hoch. Allerdings unterscheiden sich diese je nach Branche erheblich.³⁹⁸ Das Risiko ist im Vergleich zu späteren Phasen noch immer sehr hoch, allerdings schon geringer als in der Seed-Phase. Aufgrund des nach wie vor hohen Risikos sowie kaum vorhandener Umsätze und Sicherheiten kommt Fremdkapital als Finanzierungsinstrument noch immer nicht infrage. Wenn, dann ist es lediglich in Form von Familiendarlehen denkbar.³⁹⁹ Das Gründungsunternehmen muss also weiterhin verstärkt Eigenkapital akquirieren, um den Finanzierungsengpass zu überbrücken. Business Angels, wenn noch nicht in der Seed-Phase aktiv, investieren jetzt verstärkt. Venture Capital-Gesellschaften⁴⁰⁰ ziehen eine Investition erstmals in Betracht. Tendenziell ist damit jedoch erst zum Ende der Start-up-Phase zu rechnen.⁴⁰¹ Ziel der Finanzierung in der Start-up-Phase ist die Vorbereitung des eigentlichen Markteintritts, unter anderem durch die Unternehmensgründung selbst und den Aufbau von Kapazitäten. Um eine optimale Vorbereitung zu gewährleisten, sind vor allem ausreichende finanzielle Mittel notwendig.

³⁹⁶ Vgl. Fischer (2003), S. 20.

³⁹⁷ Vgl. Pirsig (2007), S. 26.

³⁹⁸ Vgl. Volkmann/Tokarski (2006), S. 315–316.

³⁹⁹ Vgl. Cristea (2007), S. 147.

⁴⁰⁰ Venture Capital-Gesellschaften sammeln über Fonds finanzielle Mittel ein und investieren diese in verschiedene Erfolg versprechende junge Unternehmen. Vgl. De Clercq et al. (2006), S. 91; Brettel/Jauey/Rost (2000), S. 74. Weitere Erläuterungen zu diesem Kapitalgeber folgen im Gliederungspunkt 4.3.

⁴⁰¹ Vgl. Metrick (2007), S. 15–16.

4.2.2 Wachstumsphase

Das Unternehmen hat mithilfe der nun innerhalb der Start-up-Phase nochmalig erweiterten Kenntnisse festzulegen, auf welchem Markt es tatsächlich agieren möchte und wie es in diesen eintritt (wie es gegenüber Wettbewerbern agiert, wie es sich positioniert). Es bezieht somit klar Stellung zur Wahl der Wettbewerbsstrategie. Dabei kann diese Entscheidung nicht konkret der Start-up- oder Wachstumsphase zugeordnet werden. Vielmehr ist davon auszugehen, dass sie in einem fließenden Übergang von der einen zur anderen Phase erfolgt und in Abhängigkeit von externen Gegebenheiten sich auch bis zu einem frühen Zeitpunkt innerhalb der Wachstumsphase verzögert.⁴⁰²

Für den eigentlichen Start am Markt, das heißt über Pilotkunden hinaus, müssen Produktions- und Vertriebskapazitäten deutlich ausgebaut werden.⁴⁰³ Zudem intensiviert das Unternehmen seine Marketinganstrengungen erheblich.⁴⁰⁴ Die Marktdurchdringung hat somit oberste Priorität.⁴⁰⁵ Um dies zu gewährleisten, muss das Personal weiter aufgebaut und an wichtigen Stellen durch qualifizierte Beschäftigte punktuell verstärkt werden. Die Organisation erfährt eine in ihren Strukturen und Hierarchien grundlegende Anpassung innerhalb dieser Phase, da diese durch starkes Wachstum geprägt ist.⁴⁰⁶ Das Unternehmen etabliert zunehmend stabile Umsätze.⁴⁰⁷ Diese laufenden Erträge helfen wiederum, die anfallenden Kosten zu großen Teilen zu decken. Außerdem legt das Unternehmen seinen Fokus zunehmend auf die bis dahin weitgehend vernachlässigte Kostenoptimierung.⁴⁰⁸ In Abhängigkeit von der Branche kann der Break-Even-Point, allerdings nicht kumuliert, in dieser Phase erreicht werden.⁴⁰⁹

⁴⁰² Da die Wachstumsphase eine (im Vergleich zur Seed- und Start-up-Phase) recht lange Phase der Unternehmensentwicklung ist, ist es durchaus vorstellbar, dass sich die Entscheidung bezüglich der Wahl der Wettbewerbsstrategie noch bis zum Ende des ersten Jahres in der Wachstumsphase verzögert.

⁴⁰³ Vgl. Weitnauer (2007), S. 8.

⁴⁰⁴ Vgl. De Clercq et al. (2006), S. 93.

⁴⁰⁵ Vgl. Fischer (2003), S. 21.

⁴⁰⁶ Vgl. Pirsig (2007), S. 27.

⁴⁰⁷ Vgl. Kollmann (2005), S. 76.

⁴⁰⁸ Vgl. Pirsig (2007), S. 27.

⁴⁰⁹ Vgl. Fischer (2003), S. 20–21. Unter Break-Even-Point ist der Zeitpunkt zu verstehen, an dem sich Einnahmen und Ausgaben erstmals decken. Zuvor sind die Ausgaben immer höher gewesen als die Einnahmen.

Das mögliche Erreichen des Break-Even-Points stellt zwar sicher, dass die laufenden Kosten durch Umsätze gedeckt sind, aber damit ist ein verstärkter Ausbau des Geschäfts in der Wachstumsphase noch nicht möglich. Hierzu sind nach wie vor Mittel von außen zu akquirieren. Das Risiko des Scheiterns des Unternehmens hat mittlerweile spürbar abgenommen. Gewinne und positive Cashflows sind absehbar. Deshalb ist die Aufnahme von Fremdkapital in größerem Umfang erstmals möglich.⁴¹⁰ Es wird überwiegend von Banken zur Verfügung gestellt. Um dieses Instrument zu nutzen, ist aber vor allem zu Beginn der Wachstumsphase parallel weiterhin die Aufnahme von Eigenkapital in erheblichen Größenordnungen notwendig. Dazu stellen Venture Capital-Gesellschaften (VCG) nach zuvor zögerlichem Beginn jetzt hohe finanzielle Mittel zur Verfügung. Im Laufe der Wachstumsphase nimmt auch das Investitionsinteresse von Corporate Venture Capital-Gesellschaften (CVCG)⁴¹¹ deutlich zu. Typischerweise steigen Business Angels innerhalb dieses Zeitraums aus. Das Ziel der Finanzierung in der Wachstumsphase besteht darin, den Wirkungsbereich des Unternehmens (Marktdurchdringung) durch eine zunehmende Produktdifferenzierung und die Verstetigung des Umsatzwachstums zu sichern.⁴¹²

4.2.3 Spätphase

In der Spätphase hat sich das Unternehmen am Markt etabliert und das Wachstum schwächt sich ab. Eine mittlerweile recht hohe Marktdurchdringung geht mit verstärktem Wettbewerb einher.⁴¹³ Im Ziel einer weiteren deutlich erhöhten Marktdurchdringung kann auch der Anlass für einen neuerlichen Kapitalbedarf gesehen werden. Die Kosten und die Organisation des Unternehmens sind in der Regel effizient gestaltet. Bei weiterem Wachstum in

⁴¹⁰ Vgl. Volkmann/Tokarski (2006), S. 316.

⁴¹¹ Im Gegensatz zu Venture Capital-Gesellschaften sammeln Corporate Venture Capital-Gesellschaften ihre finanziellen Mittel in der Regel nicht über einen Fonds ein, sondern erhalten diese von ihrem Mutterunternehmen. Die finanziellen Mittel werden schließlich in verschiedene Erfolg versprechende junge Unternehmen investiert, die im Einklang mit den strategischen Zielen des Mutterunternehmens stehen. Vgl. Neubecker (2005), S. 14; European Commission (2001), S. 14. Weitere Erläuterungen zu diesem Kapitalgeber folgen im Gliederungspunkt 4.3.

⁴¹² Vgl. Schefczyk (2006), S. 24; Kollmann (2005), S. 76.

⁴¹³ Vgl. Schefczyk (2006), S. 25.

erheblichem Umfang kann allerdings das Problem auftreten, dass die Struktur der Organisation mit diesem nicht mehr Schritt hält.⁴¹⁴ Entsprechende Anpassungen sind dann notwendig. Die Umsätze des Unternehmens sind sehr stabil und weitere deutliche Zuwächse sind zu erwarten. Wie Abbildung 11 zeigt, kann von einem deutlich positiven Gewinn ausgegangen werden. Das Risiko einer Insolvenz und der Finanzierungsbedarf sind sehr gering.

Obwohl sich das Unternehmen im Wettbewerb etabliert, bestehen unter bestimmten Bedingungen weitere Finanzierungsanlässe. So kann das Ziel einer Finanzierung zum Beispiel in der Neustrukturierung der Eigentümerverhältnisse, der Überwindung wirtschaftlicher Schwierigkeiten (Turn-Around-Finanzierung) oder aber in der Vorbereitung eines Börsengangs (weitere Wachstumsfinanzierung) liegen. Die beiden wichtigsten Formen in dieser Phase sind das Bridge Financing und der MBO/MBI (Management-Buy-Out/Management-Buy-In).⁴¹⁵ Das Bridge Financing hat zum einen den Börsengang des Unternehmens zum Ziel. Mithilfe der Überbrückungsfinanzierung in Form von Eigenkapital soll die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Börsengangs durch die gestiegene Eigenkapitalquote erhöht werden.⁴¹⁶ Zugleich werden damit Kosten gedeckt, welche im Zusammenhang mit dem Erreichen von Börsenzulassungskriterien in nicht unerheblichem Umfang anfallen.⁴¹⁷ Neben der Vorbereitung des Börsengangs kann allerdings auch die Überwindung von Wachstumsschwellen das Ziel eines Bridge Financing sein, um einen späteren Verkauf an industrielle Investoren nicht zu gefährden.⁴¹⁸ Auch in diesem Fall ist eine Eigenkapitalfinanzierung vorzuziehen. Andernfalls kann trotz der Überwindung der Wachstumsschwelle der Verkauf an einen industriellen Investor aufgrund einer zu hohen Fremdkapitalquote gefährdet sein. Typische Kapitalgeber für das Bridge Financing sind Private Equity-Gesellschaften und Investmentbanken.⁴¹⁹

⁴¹⁴ Vgl. Schefczyk (2006), S. 25.

⁴¹⁵ Vgl. Kollmann (2005), S. 77. Es gilt zu beachten, dass es sich hierbei um Formen und nicht Phasen der Finanzierung handelt. Im Gegensatz dazu handelt es sich beim Seed- und Start-up-Financing innerhalb der Frühphasenfinanzierung um zwei unterschiedliche Phasen der Unternehmensentwicklung.

⁴¹⁶ Vgl. Kollmann (2005), S. 77.

⁴¹⁷ Vgl. Fischer (2003), S. 21.

⁴¹⁸ Vgl. Schefczyk (2006), S. 24.

⁴¹⁹ Vgl. Kollmann (2005), S. 77.

Bisherige Anteilseigner (Unternehmensgründer und Venture Capital-Gesellschaften) geben in diesem Zusammenhang oft einen wesentlichen Anteil am Unternehmen an die neuen Kapitalgeber ab, um Veräußerungsgewinne zu erzielen.⁴²⁰ Im Rahmen eines MBO/MBI soll die Finanzierung der Unternehmensübernahme durch das interne (MBO) oder ein externes Management (MBI) sichergestellt werden.⁴²¹ Da der Kaufpreis meist nicht allein durch Eigenmittel des Managements aufzubringen ist, werden zusätzliche finanzielle Mittel durch Banken und/oder Private Equity-Gesellschaften zur Verfügung gestellt.⁴²² Ist der Unternehmenskauf zum überwiegenden Teil fremdfinanziert und beträgt der Anteil der Kapitalbeteiligung des Managements weniger als zehn Prozent, wird dies als Leveraged-Buy-Out (LBO) oder auch gehebelter Kauf bezeichnet.⁴²³

4.3 Risikokapitalgeber

Wie den Ausführungen im Gliederungspunkt 4.2.2 entnommen werden kann, wird zum Ende der Start-up-Phase beziehungsweise im Übergang zur Wachstumsphase die eigentliche Unternehmensgründung, im Sinne des Marktstarts, vollzogen. Somit sind grundsätzlich beide Phasen, insbesondere das Ende der Start-up und der Beginn der Wachstumsphase, von wesentlichem Interesse für diese Arbeit. Genau in diesen Zeitraum fällt auch die Wahl der Wettbewerbsstrategie des Unternehmens, eine Entscheidung, die für die weitere Entwicklung der Firma von ganz wesentlicher Bedeutung ist. Wie Abbildung 11 zeigt, sind es die Risikokapitalgeber in Form von Business Angels sowie Venture Capital- und Corporate Venture Capital-Gesellschaften, welche in diesem Zeitraum die dominierende Rolle spielen. Aufgrund ihrer Bedeutung in einer solch wichtigen Phase der Unternehmensentwicklung werden sie im Folgenden näher charakterisiert. Daran schließt sich eine ausführliche Darstellung der Beziehung zwischen den Risikokapitalgebern und dem Gründer an. Wie sich im weiteren

⁴²⁰ Vgl. Pirsig (2007), S. 28.

⁴²¹ Vgl. Schefczyk (2006), S. 24.

⁴²² Vgl. Pirsig (2007), S. 29.

⁴²³ Vgl. Pirsig (2007), S. 29; Schefczyk (2006), S. 25; Fischer (2003), S. 22.

Verlauf der Arbeit noch zeigen wird, kann davon ausgegangen werden, dass diese Verbindung ein wesentlicher Einflussfaktor in Bezug auf die Wahl der Wettbewerbsstrategie sein kann.

Bevor die für den Unternehmensgründer wichtigen Risikokapitalgeber dargestellt werden, soll zunächst der Begriff Risikokapital beziehungsweise das englische Synonym Venture Capital (VC) von dem des Private Equity abgegrenzt werden. Dies erscheint insofern wichtig, als diese in der Praxis oft synonym verwendet werden.

Unter dem Begriff Private Equity werden Eigenkapitalinvestitionen in nicht börsennotierte Unternehmen zusammengefasst.⁴²⁴ Diese Definition trifft grundsätzlich auch für das Risikokapital zu. Allerdings handelt es sich bei Risikokapital lediglich um eine Teilmenge von Private Equity.⁴²⁵ Es wird insbesondere zu einem sehr frühen Zeitpunkt in der Unternehmensentwicklung, Früh- und Wachstumsphase, investiert.⁴²⁶ Dadurch ist das mit einer solchen Investition verbundene Risiko besonders hoch. Die anderen Formen von Private Equity – Mezzaninkapital, Buy-outs und Distress Investments – erfolgen hingegen zu einem späteren Zeitpunkt in der Unternehmensentwicklung. Auch diese Investitionen sind mit einem nicht unerheblichen Risiko verbunden. Es ist im Vergleich aber ungleich geringer. Unter Risikokapital wird somit eine Eigenkapitalinvestition (unter Umständen auch eigenkapitalähnlich) in Unternehmen verstanden, die sich in einer frühen Entwicklungsphase befinden. Diese Unternehmen sind aufgrund ihres Geschäftskonzeptes und/oder der Branche, in welcher sie tätig sind, erheblichen Risiken und Chancen ausgesetzt. Sie benötigen zur Umsetzung ihrer Geschäftsidee finanzielle Mittel in erheblichem Umfang. Zudem ist Risikokapital, wie im weiteren Verlauf dieser Arbeit noch gezeigt wird, dadurch charakterisiert, dass über die finanziellen Mittel hinaus weitere Unterstützungsleistungen erfolgen. So unterstützen die Risiko-

⁴²⁴ Vgl. Volkmann/Tokarski (2006), S. 327.

⁴²⁵ Für eine ausführliche Diskussion der Begriffe Private Equity und Venture Capital vgl. Metrick (2007), S. 3–9.

⁴²⁶ In der Literatur besteht teilweise Uneinigkeit darüber, ob auch Investitionen in späteren Entwicklungsphasen als Risikokapital bezeichnet werden können. Vgl. Volkmann/Tokarski (2006), S. 327–328.

kapitalgeber den Gründer zum Beispiel beim Aufbau interner Ressourcen und bei der Analyse des Marktes.⁴²⁷ Vor allem aus Sichtweise der zuvor vorgestellten Konzepte zur Entstehung von Wettbewerbsvorteilen kann diese Unterstützung sehr hilfreich sein. An dieser Stelle ist anzumerken, dass der deutsche Begriff Risikokapital unter Umständen mit recht negativen Eigenschaften assoziiert werden kann. Es kommt dabei nicht zum Ausdruck, dass eine solche Investition neben den erheblichen Risiken auch immer außerordentliche Chancen bietet. Der vom Wort „Adventure“ abgeleitete englische Begriff Venture Capital bringt diese Gegebenheit besser zum Ausdruck.⁴²⁸

Nachdem diese wichtigen Begrifflichkeiten geklärt sind, sollen im Folgenden die in der Gründungsphase dem Unternehmen zur Verfügung stehenden Risikokapitalgeber in Form von Venture Capital-Gesellschaften (VCG), Corporate Venture Capital-Gesellschaften (CVCG) und Business Angels (BA) näher erläutert werden.

4.3.1 Venture Capital-Gesellschaften

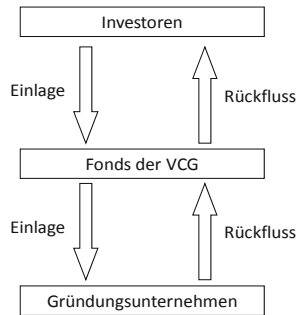
VCG nehmen am Finanzmarkt die Funktion des Intermediärs ein. Wie in Abbildung 12 dargestellt, wird dazu ein Fonds aufgelegt. Im ersten Schritt sammelt die VCG finanzielle Mittel für den Fonds bei in der Regel institutionellen Investoren ein. In einem zweiten Schritt kann das Kapital aus dem Fonds dann durch die VCG in verschiedene Erfolg versprechende junge Unternehmen eingebracht werden.⁴²⁹

⁴²⁷ Vgl. Hack (2005), S. 16.

⁴²⁸ Vgl. Wilson (1985), S. 17.

⁴²⁹ Vgl. De Clercq et al. (2006), S. 91; Brettel/Jauegy/Rost (2000), S. 74.

Abbildung 12: Akquisition und Investition von Kapital durch VCG



Quelle: Schefczyk (2006), S. 11.

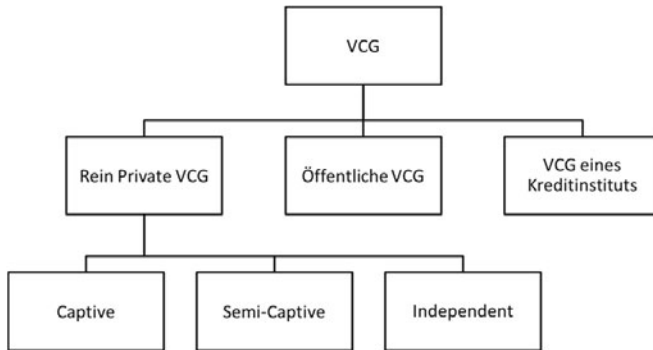
Nach der Zuordnung zum privaten oder öffentlichen Sektor können grundsätzlich zwei Arten von VCG unterschieden werden. Sind die Eigentümer der VCG, die unabhängig von Kreditinstituten sind, der Privatwirtschaft zuzuordnen, so kann von rein privaten VCG gesprochen werden.⁴³⁰ Sind die Eigentümer der VCG hingegen dem öffentlichen Sektor zuzuordnen, so kann von öffentlichen VCG gesprochen werden. Eine Sonderstellung und damit eine dritte Art von VCG nimmt die private VCG eines Kreditinstituts ein. Die VCG fungiert dabei als Tochterunternehmen des Kreditinstituts, wie zum Beispiel die Sparkassenbeteiligungsgesellschaften. Die zwei Arten öffentliche VCG und VCG eines Kreditinstituts sind speziell in Deutschland anzutreffen. Oft investieren beide speziellen Gruppen von VCG nur dann in Unternehmen, wenn parallel dazu eine rein private VCG als Investor auftritt, oder aber sie stellen lediglich zinsverbilligte Darlehen zur Verfügung.⁴³¹ Aufgrund dieser Erkenntnis und weil die rein privaten VCG für den Großteil des Marktes stehen,⁴³² erfolgt in dieser Arbeit eine Konzentration auf Letztere. Wie in Abbildung 13 dargestellt, können die rein privaten VCG wiederum nach Anzahl der Investoren in captive (ein Mehrheitseigentümer), semi-captive (kleinerer Eigentümerkreis) und independent (großer Eigentümerkreis) VCG unterschieden werden.

⁴³⁰ Vgl. Schefczyk (2006), S. 9; Grichnik (2006), S. 320–321.

⁴³¹ Vgl. Hack (2005), S. 60.

⁴³² Vgl. Metrick (2007), S. 21.

Abbildung 13: Einteilung von Venture Capital-Gesellschaften



Quelle: eigene Darstellung.

Eine VCG investiert typischerweise dann, wenn ein Gründungsunternehmen eine ausreichend große Summe an Kapital benötigt. Die absolute Höhe der Investition ist schwer zu bestimmen. Aufgrund der Kosten, die allein schon durch die umfangreiche Beteiligungsprüfung anfallen, kann aber von einer Mindestbeteiligungssumme in Höhe von circa 500.000,- EUR ausgegangen werden.⁴³³ Einen Schwerpunkt der Finanzierung durch die VCG bilden das Ende der Start-up- und die frühe Wachstumsphase.⁴³⁴ Die Investition erfolgt meist in Form einer Minderheitsbeteiligung.⁴³⁵ Das Ziel der Beteiligung durch eine VCG ist rein renditeorientiert. Eventuelle Dividendenzahlungen stehen dabei weniger im Vordergrund. Vielmehr soll durch ein schnelles Wachstum der Wert des Unternehmens innerhalb weniger Jahre um ein Vielfaches gesteigert werden. Für den Gründer ergibt sich darüber hinaus durch den Einstieg der VCG ein positiver indirekter Effekt für weitere benötigte finanzielle Mittel. Durch den Einstieg des ersten Investors wird in der Regel die Akquise zusätzlichen Kapitals von anderen Investoren zu späteren Zeitpunkten erleichtert.

⁴³³ Vgl. dazu die Auflistung der Beteiligungsvolumina verschiedener VCG in Brettel/Jauey/Rost (2000), S. 72–74.

⁴³⁴ Vgl. Neubecker (2005), S. 78; Aernoudt/San José (2003), S. 282.

⁴³⁵ Vgl. Fryges et al. (2007), S. 103.

Weiterhin zeichnet sich die Investition einer VCG dadurch aus, dass neben der rein finanziellen Hilfe für das junge Unternehmen die VCG dem Unternehmensmanagement beratend zur Seite steht. Sie leistet dabei hauptsächlich Hilfestellung in Fragen des Personal- und Organisationsaufbaus.⁴³⁶ Diese zusätzliche Unterstützungsleistung des Kapitalgebers ist vor allem im Zusammenhang mit der eigentlichen renditeorientierten Zielsetzung der VCG zu sehen. Letztlich soll die Beratungsleistung die Erreichung der finanziellen Ziele sicherstellen. VCG lassen sich in großem Umfang Kontroll- und Mitspracherechte vertraglich zusichern. Hierzu gehören insbesondere auch Sitze in der Geschäftsleitung und im Aufsichtsrat des Gründungsunternehmens.⁴³⁷ Die Investition einer VCG ist auf einen Zeitraum von fünf bis zehn Jahre beschränkt.⁴³⁸ Der Ausstieg aus der Beteiligung ist von Anfang an explizit geplant. Als Exit-Methode wird ein IPO (Initial Public Offering, erste Listung an der Börse) oder ein Trade Sale (Verkauf an einen Industrieinvestor) bevorzugt.⁴³⁹ Unter Umständen wird jedoch auch an die Gründungsgesellschafter, sofern diese über genügend Kapital verfügen, verkauft oder ein Secondary Purchase (Verkauf an einen Finanzinvestor) vollzogen. Nur im Notfall erfolgt die Liquidation des Unternehmens oder die Kündigung der (stillen) Beteiligung.⁴⁴⁰

4.3.2 Corporate Venture Capital-Gesellschaften

Eine CVCG erhält ihre finanziellen Mittel durch ihr (großes) Mutterunternehmen. Eine zusätzliche Akquisition der Mittel wie bei VCG über den Kapitalmarkt ist hingegen sehr selten.⁴⁴¹ Corporate Venture Capital (CVC) kann dabei in den verschiedensten Formen auftreten.

Eine Möglichkeit der Unterscheidung besteht darin, auf welche Art und Weise die CVCG nach Investitionsprojekten sucht. Sie kann dies entweder innerhalb

⁴³⁶ Vgl. Maula/Autio/Murray (2005), S. 15.

⁴³⁷ Im Laufe dieser Arbeit wird noch genauer auf die Mitsprache- und Kontrollrechte eingegangen.

⁴³⁸ Vgl. Neubecker (2005), S. 14.

⁴³⁹ Vgl. De Clerq et al. (2006), S. 92 und 102.

⁴⁴⁰ Vgl. Schefczyk (2006), S. 38.

⁴⁴¹ Vgl. Neubecker (2005), S. 14.

des Mutterunternehmens oder am Markt tun. Erstere Variante wird aber nicht als echtes CVC angesehen.⁴⁴² Sie soll deshalb für die vorliegende Arbeit keine Rolle spielen. Eine weitere Möglichkeit der Unterscheidung besteht darin, wie das Mutterunternehmen die für das Corporate Venture Capital zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel investiert. Sie kann zum Beispiel indirekt vorgehen, indem sie sich an einem durch eine unabhängige VCG gemanagten Fonds beteiligt. Diese Form wird von großen Unternehmen oft als Vorstufe benutzt, um Erfahrung für eine eigene (echte) CVCG zu sammeln.⁴⁴³ Allerdings erscheint sie für die – noch zu erwähnenden – strategischen Ziele einer CVC-Investition ungeeignet zu sein. Lediglich rein finanzielle Interessen können damit verfolgt werden.⁴⁴⁴ Somit kommt für eine echte CVC-Investition lediglich eine direkte Investition in einen eigenen CVC-Fonds in Betracht.

Im Zusammenhang mit einer direkten Investition in einen eigenen CVC-Fonds ist wiederum zu unterscheiden, wie dieser gemanagt werden soll. Wie in Abbildung 14 dargestellt, kommt hierfür die Bildung einer internen CVC-Abteilung oder die Gründung eines rechtlich selbstständigen Tochterunternehmens infrage.⁴⁴⁵ Letztere Form stellt CVC im engeren Sinne dar.⁴⁴⁶ Sie ist die in der Praxis am häufigsten anzutreffende Vorgehensweise.⁴⁴⁷ Unter Berücksichtigung der getroffenen Aussagen zu den verschiedenen Formen von CVC werden im weiteren Verlauf der Arbeit nur solche CVCG berücksichtigt, die ihre Projekte am Markt suchen, ausschließlich ihre finanziellen Mittel vom Mutterunternehmen beziehen und als eigenständiges Tochterunternehmen agieren.

⁴⁴² Vgl. Aernoudt/San José (2003), S. 279.

⁴⁴³ Vgl. Neubecker (2005), S. 106.

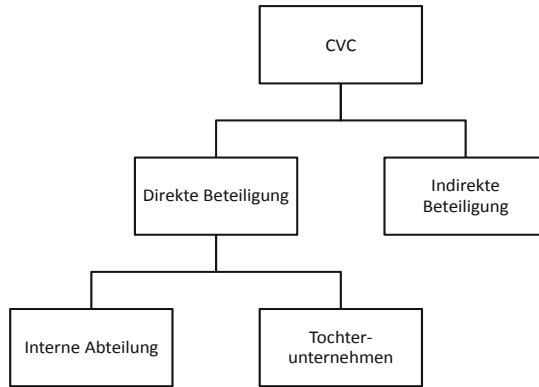
⁴⁴⁴ Vgl. Aernoudt/San José (2003), S. 280.

⁴⁴⁵ Vgl. Neubecker (2005), S. 103.

⁴⁴⁶ Vgl. Witt (2005), S. 261.

⁴⁴⁷ Vgl. Ernst & Young (2008), S. 8; European Commission (2001), S. 21.

Abbildung 14: Einteilung von Corporate Venture Capital



Quelle: eigene Darstellung.

Wie auch die VCG investieren CVCG erstmals in der Start-up- oder frühen Wachstumsphase. Allerdings sind im Gegensatz zu VCG Engagements teilweise auch schon in der Seed-Phase denkbar.⁴⁴⁸ Zudem gehen CVCG oft Syndizierungen mit unabhängigen VCG ein.⁴⁴⁹ Durch die besondere Situation, dass das Mutterunternehmen als Kapitalgeber auftritt, besitzt dieses auch entsprechende Mitspracherechte hinsichtlich der Investitionsentscheidung. So werden in der Regel nur bei kleineren Beteiligungen eigenständige Entscheidungen durch die rechtlich selbstständige CVCG gefällt. Andernfalls ist Rücksprache mit dem Mutterunternehmen zu halten, welches dann meist auch uneingeschränkt entscheidet.⁴⁵⁰ Im Corporate Venturing stehen vor allem strategische Ziele des Mutterunternehmens im Vordergrund der Investition.⁴⁵¹ Die wichtigsten Ziele sind:⁴⁵²

⁴⁴⁸ Vgl. dazu die Übersicht in Weber/Weber (2005), S. 61.

⁴⁴⁹ Vgl. Ernst & Young (2008), S. 9. Unter Syndizierung wird die gemeinsame Investition mehrerer Kapitalgeber zum selben Zeitpunkt verstanden. In der Regel tritt ein Finanzier als Hauptinvestor auf, da er den größeren Teil der Investitionssumme aufbringt. Zugleich übernimmt er die Hauptverantwortung und besitzt die meisten Stimmrechte. Vgl. Metrick (2007), S. 91.

⁴⁵⁰ Vgl. Weber/Weber (2005), S. 65; European Commission (2001), S. 25.

⁴⁵¹ Vgl. European Commission (2001), S. 14.

⁴⁵² Vgl. Ernst & Young (2008), S. 6; Neubecker (2005), S. 57; Aernoudt/San José (2003), S. 277; European Commission (2001), S. 14–15.

- die Gewinnung eines Einblicks in Innovation und neue Technologien sowie Marktwissen,
- die Förderung von Technologiestandards des Mutterunternehmens,
- die Förderung strategischer Allianzen mit Lieferanten und Kunden,
- die Akquirierung von (Kern-) Kompetenzen und
- die Kommerzialisierung bisher nicht genutzter eigener Kompetenzen.

Dabei ist in den letzten Jahren allerdings zu beobachten, dass finanzielle Ziele immer mehr in den Fokus rücken.⁴⁵³ Kontroll- und Mitspracherechte sind in ihrem Umfang denen der VCG sehr ähnlich, beziehen sich aber viel mehr auf die zu verfolgenden strategischen als auf die finanziellen Ziele.⁴⁵⁴ Beteiligungen von CVCG werden meist zwischen fünf und zehn Jahren gehalten. Es gibt aber auch Haltedauern, die deutlich darüber hinaus gehen.⁴⁵⁵ Darin, sowie in der Erkenntnis, dass ein Ausstieg aus der Beteiligung im Vergleich zu VCG weniger explizit geplant ist,⁴⁵⁶ spiegelt sich sicherlich auch die strategische Zielsetzung wider. Die mit Abstand häufigste in der Praxis anzutreffende Exit-Methode ist der Verkauf an einen anderen Investor. Weitere Exit-Methoden sind die Akquisition durch das Mutterunternehmen oder ein IPO.⁴⁵⁷

4.3.3 Business Angels

Gehören die VCG und CVCG dem formellen Beteiligungsmarkt an, so sind die Business Angels dem informellen zuzuordnen. Letzterer ist durch einen geringen Grad an Organisation und daraus resultierende fehlende Transparenz gekennzeichnet.⁴⁵⁸

Ein Business Angel ist eine Privatperson, die aus ihrem Privatvermögen Investitionen in nicht börsennotierte Unternehmen vornimmt. Oft sind diese Menschen selbst erfahrene Unternehmer. Sie haben entweder durch die

⁴⁵³ Vgl. Ernst & Young (2008), S. 7; Weber/Weber (2005), S. 62 und 69.

⁴⁵⁴ Vgl. De Clerq et al. (2006), S. 91 und 94.

⁴⁵⁵ Vgl. Ernst & Young (2008), S. 6; Brettel/Jauey/Rost (2000), S. 81.

⁴⁵⁶ Vgl. De Clerq et al. (2006), S. 94.

⁴⁵⁷ Vgl. Ernst & Young (2008), S. 9.

⁴⁵⁸ Vgl. Fischer (2003),

eigenständige Unternehmensgründung oder langjährige Tätigkeit in leitender Position entsprechende Erfahrung gesammelt.⁴⁵⁹ In der Literatur herrscht allerdings Uneinigkeit darüber, ob bereits ein passiver Investor, der lediglich aus rein finanziellen Interessen eine Beteiligung eingeht, als Business Angel angesehen werden kann.⁴⁶⁰ Die herrschende Meinung ist, dass ein Business Angel über beide „Flügel“ verfügen muss. Neben der finanziellen Hilfe soll er sich also auch aktiv in das Unternehmen einbringen.⁴⁶¹ Dabei ist aber zu beachten, dass Business Angels oft syndizierte Investments vornehmen. In diesem Fall übernimmt einer der privaten Kapitalgeber den aktiven Teil, während die anderen passiv sind.⁴⁶² Die passiven Investoren würden somit nach herrschender Meinung keine echten Business Angels darstellen. Da eine Privatperson mehrere Investments tätigen kann, ist es entscheidend, dass sie in mindestens einem Investment eine aktive Rolle einnimmt, um per Definition als echter Business Angel zu gelten.⁴⁶³ Zudem wird durch das Kriterium der Nicht-Passivität sichergestellt, dass Risikokapitalgeber in Form von Familienangehörigen und Freunden, welche dem Gründer in der Seed-Phase finanzielle Mittel zur Verfügung stellen, nicht automatisch zu den Business Angels gezählt werden.⁴⁶⁴

Business Angels investieren in der Seed- und Start-up-Phase der Unternehmensgründung. Sie sind somit eine wichtige Ergänzung zu den Mitteln, die durch Familienangehörige und Freunde zur Verfügung gestellt werden.⁴⁶⁵ Insgesamt investieren diese Kapitalgeber wesentlich früher als VCG und CVCG. In der Wachstumsphase des Unternehmens spielen sie dafür keine wesentliche Rolle mehr. Typischerweise stellt der Investor die finanziellen Mittel in Form von Eigenkapital zur Verfügung.⁴⁶⁶ Häufig werden dabei Minderheitsbeteiligungen eingegangen.⁴⁶⁷ Neben den rein finanziellen Zielen möchte sich der Business

⁴⁵⁹ Vgl. De Clercq et al. (2006), S. 93; Brettel (2005), S. 239; Stedler/Peters (2003), S. 270.

⁴⁶⁰ Vgl. Brettel/Jauey/Rost (2000), S. 83–84 und S. 108.

⁴⁶¹ Vgl. Volkmann/Tokarski (2006), S. 319.

⁴⁶² Vgl. Adveitchikova/Landström/Mansson (2008), S. 379.

⁴⁶³ Vgl. Brettel (2005), S. 235.

⁴⁶⁴ Vgl. Adveitchikova/Landström/Mansson (2008), S. 376.

⁴⁶⁵ Vgl. Fischer (2003), S. 78.

⁴⁶⁶ Vgl. Brettel (2005), S. 236.

⁴⁶⁷ Vgl. Schäfer/Schilder (2009), S. 171–172; Fryges et al. (2007), S. 61.

Angel vor allem mit seinem Wissen und seiner Erfahrung in das Unternehmen einbringen. Dies ist für ihn so wichtig, dass die Möglichkeit der Einbringung seines Know-hows häufig ein Ausschlusskriterium darstellt, um darüber zu entscheiden, ob er die Investition tätigt oder nicht.⁴⁶⁸

In der Regel verbringt der Business Angel mehrere Tage im Monat vor Ort im Unternehmen und arbeitet aktiv mit.⁴⁶⁹ Im Vergleich zu anderen Risikokapitalgebern ist er somit neben strategischen Entscheidungen auch in das operative Geschäft eingebunden. Neben dieser Form der Unterstützung verfügt der Privatinvestor über ein gutes Netzwerk. Über dieses verhilft er dem Gründer zu wichtigen Kontakten.⁴⁷⁰ Eine nicht unmittelbar ersichtliche Form der Unterstützung erfolgt schließlich dadurch, dass die Wahrscheinlichkeit der Investition durch eine VCG oder CVCG deutlich steigt, wenn ein Business Angel bereits in das Unternehmen investiert hat.⁴⁷¹ Business Angels lassen sich ihre Kontroll- und Mitspracherechte, im Vergleich zu VCG und CVCG, weniger explizit im Vertragswerk festlegen. Für sie ergeben sich Kontroll- und Mitsprachemöglichkeiten durch die aktive Rolle im Unternehmen.⁴⁷² Typische Zeiträume für die Investition sind drei bis fünf Jahre. Zum Teil ergeben sich aber auch Zeiträume von bis zu zehn Jahren.⁴⁷³ Der Ausstieg aus den Beteiligungen ist weniger explizit geplant als bei VCG.⁴⁷⁴ Zum überwiegenden Teil erfolgt dieser durch einen Verkauf der Anteile an die Gründer oder an einen industriellen Investor.⁴⁷⁵

Auf den vorangegangenen Seiten werden verschiedene Risikokapitalgeber hinsichtlich ihrer Eigenschaften dargestellt und eine Einordnung innerhalb des Risikokapitalmarktes vorgenommen. Die Abbildung 15 gibt einen Überblick der für diese Arbeit zugrunde gelegten Einteilung des Risikokapitalmarktes.

⁴⁶⁸ Vgl. Riding/Madill/Haines Jr. (2007), S. 341; Madill/Haines Jr./Riding (2005), S. 122.

⁴⁶⁹ Vgl. Fryges et al. (2007), S. 78–79; Stedler/Peters (2003), S. 273–274.

⁴⁷⁰ Vgl. Fryges et al. (2007), S. 19.

⁴⁷¹ Vgl. Madill/Haines Jr./Riding (2005), S. 114 und S. 116.

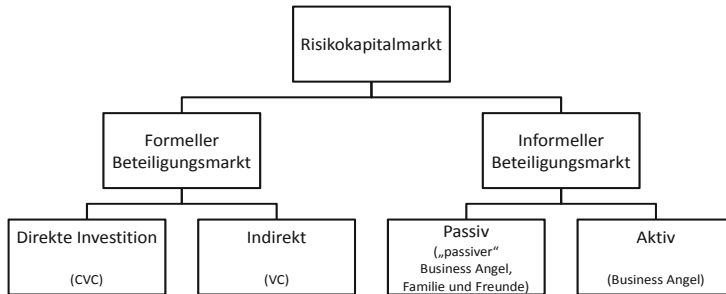
⁴⁷² Vgl. Riding/Madill/Haines Jr. (2007), S. 341–342.

⁴⁷³ Vgl. Brettel (2003), S. 263.

⁴⁷⁴ Vgl. De Clercq et al. (2006), S. 94.

⁴⁷⁵ Vgl. Fryges et al. (2007), S. 15 und S. 55.

Abbildung 15: Einteilung des Risikokapitalmarktes



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hack (2005), S. 59.

4.4 Beziehung zwischen Gründer und Risikokapitalgeber

4.4.1 Grundlagen

Um die Beziehung zwischen Gründer und Risikokapitalgeber detailliert darzustellen, ist zunächst die Frage zu beantworten, welche Theorie zugrunde gelegt werden soll. Die neoklassische Finanzierungstheorie ist durch ihre idealisierten Prämissen charakterisiert,⁴⁷⁶ die so in der Praxis nicht vorzufinden sind.⁴⁷⁷ Aufgrund dessen kann sie zum Beispiel nicht erklären, weshalb die Eigenkapitalbeschaffung für Gründer problematisch ist und wie Finanzintermediäre zur Lösung dieses Problems beitragen können.⁴⁷⁸ Somit ist sie zur Beschreibung der Beziehung zwischen Gründer und Risikokapitalgeber ungeeignet.

Aus der Kritik am neoklassischen Gedankengebäude heraus entstand die Neue Institutionenökonomik. Sie lässt unter anderem explizit eine Abweichung vom Idealbild des Kapitalmarktes zu.⁴⁷⁹ Aus diesem Grund scheint sie für die zu

⁴⁷⁶ Zu den idealisierten Prämissen gehören unter anderem ein vollkommener Kapitalmarkt, ohne Transaktionskosten, und eine hohe Informationseffizienz. Vgl. Perridon/Steiner/Rathgeber (2009), S. 21–22.

⁴⁷⁷ Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 43.

⁴⁷⁸ Vgl. Schefczyk (2006), S. 46. Vgl. auch Michael/Storey/Thomas (2002), S. 58–59.

⁴⁷⁹ Vgl. Schefczyk (2006), S. 41.

untersuchende Beziehung geeignet. Allerdings stellt die Neue Institutionenökonomik kein einheitliches Theoriegebäude dar. Vielmehr existieren mehrere unterschiedliche Theorien nebeneinander. Diese können wiederum Überschneidungen aufweisen und ergänzen sich. In ihrer Gesamtheit begründen die unterschiedlichen Philosophien schließlich die Neue Institutionenökonomik.⁴⁸⁰ Zu den wichtigsten Theorien zählen die Theorie der Verfügungsrechte,⁴⁸¹ die Transaktionskosten-, die Vertrags- und die Prinzipal-Agent-Theorie. Ihnen liegen die gemeinsamen Annahmen zugrunde, dass die Marktakteure ihren individuellen Nutzen maximieren, begrenzt rational handeln und opportunistisches Verhalten zeigen.⁴⁸²

Der *Theorie der Verfügungsrechte* liegt der Gedanke zugrunde, dass nicht mehr nur das Eigentum an einem Vermögensgegenstand alleine im Mittelpunkt der Betrachtung steht.⁴⁸³ Vielmehr ist der Nutzen eines Vermögensgegenstandes durch mit ihm verbundene (verschiedene) Verfügungsrechte bestimmt.⁴⁸⁴ Diese sind definiert als die „mit einem Gut oder Wirtschaftssubjekt verbundenen und auf Konventionen, Tradition, Rechtsnormen oder Verträgen beruhenden“⁴⁸⁵ Rechte. Eine Unterscheidung der Verfügungsrechte erfolgt in die vier Einzelrechte Nutzungs-, Veränderungs-, Ertrags- und Veräußerungsrecht an einem Vermögensgegenstand.⁴⁸⁶ Verteilen sich die Verfügungsrechte auf mehrere Individuen, wird von verdünnten Verfügungsrechten gesprochen.⁴⁸⁷ In diesem Fall hat die Handlung einer Person auch immer Auswirkungen auf andere Personen. Dadurch treten externe Effekte auf, die positive oder negative Auswirkungen auf die Wohlfahrt besitzen können.⁴⁸⁸ Die Theorie der Verfügungsrechte versucht damit die Schaffung, Ausgestaltung und Zuordnung von Verfügungsrechten zu erklären.⁴⁸⁹ Ein Vertrag oder auch organisatorische

⁴⁸⁰ Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 44.

⁴⁸¹ Sie wird in der Literatur oft auch nur als Property-Rights-Theory bezeichnet.

⁴⁸² Vgl. Fischer (2003), S. 32.

⁴⁸³ Vgl. Schefczyk (2006), S. 47.

⁴⁸⁴ Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 45.

⁴⁸⁵ Hack (2005), S. 17.

⁴⁸⁶ Vgl. Macharzina/Wolf (2008), S. 56; Fischer (2003), S. 38.

⁴⁸⁷ Vgl. Picot/Reichwald/Wigand (2003), S. 46.

⁴⁸⁸ Vgl. Picot/Dietl/Franck (2008), S. 47–48; Picot/Reichwald/Wigand (2003), S. 46–48.

⁴⁸⁹ Vgl. Schefczyk (2006), S. 47.

Regelung wird dann als effizient angesehen, wenn die entstehenden Transaktionskosten und anfallende Wohlfahrtsverluste minimiert werden.⁴⁹⁰ Transaktionskosten können sowohl im Rahmen der Anbahnung und Formulierung als auch für die Durchsetzung und Kontrolle vertraglicher Regelungen entstehen.⁴⁹¹ Werden Verfügungsrechte delegiert, so treten die entstehenden Agency-Kosten an die Stelle der Transaktionskosten als Effizienzkriterium.⁴⁹² Im Rahmen der Betrachtung der Beziehung zwischen Gründer und Risikokapitalgeber ergibt sich folgendes Bild. Einerseits erhält der Gründer Verfügungsrechte an den Finanzmitteln. Andererseits erhält der Risikokapitalgeber Verfügungsrechte am Unternehmen. Somit kann die Theorie wertvolle Hinweise auf die zu untersuchende Beziehung geben.⁴⁹³ Schließlich bildet die Theorie der Verfügungsrechte auch die Basis für die Transaktionskosten-, die Vertrags- und die Prinzipal-Agent-Theorie,⁴⁹⁴ welche im Folgenden dargestellt werden.

Wie auch in der Theorie der Verfügungsrechte dienen in der *Transaktionskostentheorie* die Transaktionskosten als Effizienzkriterium. Allerdings soll nicht länger die Verteilung der Verfügungsrechte beurteilt werden. Im Mittelpunkt dieser Theorie steht die Beurteilung des Leistungstransfers, das heißt des Austausches von Gütern zwischen Marktakteuren.⁴⁹⁵ Unter Transaktionskosten werden in diesem Zusammenhang alle Kosten verstanden, die mit der Errichtung, Nutzung, Erhaltung und Veränderung von Institutionen anfallen.⁴⁹⁶ Die beiden Extremformen der Institution stellen der Markt und die Unternehmung dar.⁴⁹⁷ Transaktionskosten der Unternehmung können zum einen in Form von Betriebskosten anfallen. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn Güter über physikalische Grenzen hinweg zu bewegen sind. Zum anderen entstehen sie, um Organisationsstrukturen zu etablieren und zu erhalten.⁴⁹⁸ Markttransaktions-

⁴⁹⁰ Vgl. Picot/Dietl/Franck (2008), S. 49.

⁴⁹¹ Vgl. Macharzina/Wolf (2008), S. 56.

⁴⁹² Vgl. Schefczyk (2006), S. 48. Weitere Ausführungen zu den Agency-Kosten erfolgen im Gliederungspunkt 4.4.2.

⁴⁹³ Vgl. Hack (2005), S. 17.

⁴⁹⁴ Vgl. Schefczyk (2006), S. 49.

⁴⁹⁵ Vgl. Macharzina/Wolf (2008), S. 57.

⁴⁹⁶ Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 58.

⁴⁹⁷ Vgl. Fischer (2003), S. 39.

⁴⁹⁸ Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 58.

kosten entstehen zunächst im Vorfeld für die Informationsbeschaffung. Daran schließen sich Kosten für die Verhandlung und den Abschluss des Vertrages an. Dieser muss zudem, unter Entstehung weiterer Kosten, überwacht und bei Bedarf durchgesetzt werden. Letztlich verursacht auch die Pflege der sozialen Beziehungen zum Vertragspartner Markttransaktionskosten.⁴⁹⁹ Bei der Bestimmung der Höhe der Transaktionskosten spielen Charakteristika wie Verhaltensannahmen (begrenzte Rationalität und Opportunismus der Marktakteure) und Umweltfaktoren (Spezifität, strategische Bedeutung, Unsicherheit und Komplexität der Transaktion) sowie die Transaktionshäufigkeit und die Transaktionsatmosphäre (in Form von soziokulturellen und rechtlichen Faktoren) eine Rolle.⁵⁰⁰ Anhand dieser Charakteristika soll schließlich die Koordinationsform zur Durchführung einer Transaktion bestimmt werden, welche minimale Kosten verursacht. Für den Risikokapitalgeber und den Gründer veranschaulicht die Transaktionskostentheorie deutlich, wie wichtig bereits die (Screening-) Phase vor Vertragsabschluss ist, um später anfallende Kosten möglichst gering zu halten.

In der Transaktionskostentheorie stand der Austausch von Gütern zwischen Marktakteuren im Mittelpunkt. Im Gegensatz dazu sind in der *Vertragstheorie* die Verträge zwischen den Marktakteuren über den Austausch von Gütern oder Dienstleistungen von Interesse. Die Verträge können sowohl die Form einer bindenden als auch einer impliziten Vereinbarung annehmen.⁵⁰¹ Sie sollen dazu beitragen, Koordinations- und Motivationsprobleme zu lösen.⁵⁰² Es werden drei Vertragstypen unterschieden.⁵⁰³ Klassische Verträge sind dadurch gekennzeichnet, dass Leistung und Gegenleistung zeitlich zusammenfallen. Sie lassen sich genau spezifizieren und sind damit vollständig. Neoklassische Verträge existieren, wenn sich eine Vertragsbeziehung auf einen längeren Zeitraum bezieht. Da es nicht möglich ist, ex ante alle Eventualitäten zu berücksichtigen, bleiben solche Verträge teilweise unvollständig.⁵⁰⁴ Im Rahmen relationaler

⁴⁹⁹ Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 58; Hack (2005), S. 21.

⁵⁰⁰ Vgl. Fischer (2003), S. 40–41.

⁵⁰¹ Vgl. Hack (2005), S. 20; Schefczyk (2006), S. 62.

⁵⁰² Vgl. Fischer (2003), S. 36.

⁵⁰³ Vgl. Schefczyk (2006), S. 62; Fischer (2003), S. 36–37.

⁵⁰⁴ Vgl. Hack (2005), S. 20.

Verträge existieren, im Gegensatz zu den beiden anderen Vertragsformen, keine exakt formulierten Vereinbarungen. Vielmehr soll auf Basis der Beziehung zwischen den Vertragspartnern die korrekte Durchführung des Vertrages sichergestellt werden. Sie sind zu einem großen Teil unvollständig und verursachen Kosten für die Überwachung und Durchsetzung der vertraglichen Vereinbarungen. Umso wichtiger ist es, dass in den Verträgen klare Regeln definiert sind bezüglich der Frage, wie in Situationen, die vorab nicht spezifiziert werden konnten, zu handeln ist.⁵⁰⁵ Es muss idealerweise ein Prozess beziehungsweise eine Vorgehensweise zur Entscheidungsfindung im Vertragswerk verankert sein. Aus Sicht des Gründers und des Risikokapitalgebers lässt sich feststellen, dass deren Beziehung hochkomplex und langfristig angelegt ist. Die persönlichen Eigenschaften der Vertragspartner sind von großer Bedeutung. Demnach ist diese Beziehung den relationalen Verträgen zuzuordnen.⁵⁰⁶

Von den vier wichtigsten Theorien der Neuen Institutionenökonomik wurden bisher drei vorgestellt. Es fehlt die Prinzipal-Agent-Theorie. Von allen vier Theorien ist sie am stärksten finanzierungsspezifisch ausgestaltet.⁵⁰⁷ Sie ist sehr gut geeignet, um die Beziehung zwischen Gründer und Risikokapitalgeber zu beschreiben und einzuschätzen.⁵⁰⁸ „It can truly be said that the entrepreneurial firm is the classic case of agency problems and asymmetric information. We have no better place to develop our understanding in these issues.“⁵⁰⁹ Deshalb soll diese Theorie im Folgenden die Grundlage für eine tief gehende Analyse der Beziehung zwischen Gründer und Risikokapitalgeber bilden.

4.4.2 Prinzipal-Agent-Theorie

Die Prinzipal-Agent-Theorie beschreibt die Übertragung von Entscheidungs- und Ausführungskompetenzen vom Auftraggeber (Prinzipal) auf den Auftragnehmer

⁵⁰⁵ Vgl. Hack (2005), S. 20.

⁵⁰⁶ Vgl. Fischer (2003), S. 37.

⁵⁰⁷ Vgl. Schefczyk (2006), S. 49.

⁵⁰⁸ Vgl. Hack (2005), S. 19.

⁵⁰⁹ Petty/Bygrave (1993), S. 133.

(Agent).⁵¹⁰ Durch die Delegation der Verfügungsrechte und unterstellter asymmetrischer Information besitzt der Agent einen Informationsvorsprung gegenüber dem Prinzipal.⁵¹¹ Da beide Vertragspartner ihren individuellen Nutzen maximieren möchten, können Zielkonflikte entstehen. In Kombination mit dem Informationsvorsprung besteht die Gefahr, dass sich der Agent opportun verhält. Der Prinzipal steht somit vor einem Anreiz- und Kontrollproblem.⁵¹² Mithilfe von Verträgen soll die Beziehung schließlich gesteuert und kontrolliert werden.⁵¹³

Innerhalb der Prinzipal-Agent-Theorie existieren zwei Forschungsrichtungen. Die positive Richtung versucht, in der Praxis tatsächlich anzutreffende Gestaltungen von Verträgen zu beschreiben. Sie hat einen weniger mathematischen, dafür einen umso stärker empirischen Bezug.⁵¹⁴ Die normative Theorie hingegen spezifiziert Annahmen sorgfältig. Über die logische Herleitung und mithilfe mathematischer Beweise werden schließlich optimal gestaltete Verträge hergeleitet.⁵¹⁵ Beide Forschungsrichtungen schließen sich nicht aus. Vielmehr sind sie als komplementär anzusehen. Der positive Ansatz identifiziert verschiedene Vertragsalternativen. Der normative Ansatz zeigt schließlich, welche Vertragsalternative unter verschiedenen Bedingungen die effektivste ist.⁵¹⁶ Solche Bedingungen können zum Beispiel die Unsicherheit bezüglich des Ergebnisses sowie unterschiedliche Risikoaversionen oder Informationsstände der Akteure sein.⁵¹⁷ Als optimal wird die Vertragsalternative angesehen, welche die geringsten Agency-Kosten verursacht.⁵¹⁸ Agency-Kosten bestehen aus Aufwendungen für die Überwachung und Kontrolle der Vertragsbeziehung durch den Prinzipal, für die Signalisierung und die Abgabe von Garantien durch den Agenten sowie einem Residualverlust.⁵¹⁹ Der Residualverlust beschreibt die

⁵¹⁰ Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 51; Eisenhardt (1989), S. 58.

⁵¹¹ Vgl. Schefczyk (2006), S. 49.

⁵¹² Vgl. Küpper (2008), S. 80–83.

⁵¹³ Vgl. Fischer (2003), S. 33.

⁵¹⁴ Vgl. Küpper (2008), S. 82; Eisenhardt (1989), S. 59.

⁵¹⁵ Vgl. Küpper (2008), S. 82; Eisenhardt (1989), S. 60.

⁵¹⁶ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 60.

⁵¹⁷ Für eine ausführliche formal-mathematische Darstellung verschiedenster Lösungsansätze vgl. Picot/Dietl/Franck (2008), S. 80–141.

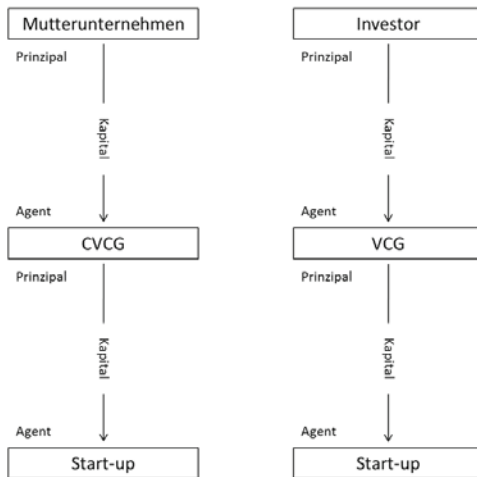
⁵¹⁸ Vgl. Macharzina/Wolf (2008), S. 62.

⁵¹⁹ Vgl. Jensen/Meckling (1976), S. 308.

Problematik, dass es nie möglich sein wird, eine komplette Konvergenz zwischen den Entscheidungen des Agenten und denen, welche die Wohlfahrt des Prinzipals optimieren würden, herzustellen. Deshalb entsteht dem Prinzipal an dieser Stelle ein Wohlfahrtsverlust (Residualverlust).

Nach Darstellung der Prinzipal-Agent-Theorie in ihren Grundzügen soll sie unter dem Gesichtspunkt der Beziehung zwischen dem Gründer und dem Risikokapitalgeber näher betrachtet werden. Diese Beziehung ist in zweierlei Hinsicht besonders. Die erste Besonderheit ergibt sich bei Betrachtung des investierten Kapitals. Wie Abbildung 16 zeigt, existiert eine zweistufige Beziehung. Sie betrifft sowohl die VCG als auch die CVCG. Beide treten unter Betrachtung des investierten Kapitals zeitgleich als Prinzipal und Agent auf. Die erste Stufe bezieht sich direkt auf die Beziehung zwischen Gründer und Risikokapitalgeber. Die Gesellschaften befinden sich dabei in der Rolle des Prinzipals. Gegenüber ihren Fondsinvestoren bzw. ihrem Mutterunternehmen tritt die VCG bzw. die CVCG hingegen als Agent auf. Da Business Angels ihr privates Kapital investieren, ist diese zweite Stufe der Beziehung für sie nicht relevant. Bisher wird nur das investierte Kapital betrachtet. Wird hingegen auch die Beratungsleistung des Risikokapitalgebers gegenüber dem Gründer berücksichtigt, so zeigt sich die zweite Besonderheit in Form einer dualen Beziehung zwischen Gründer und Risikokapitalgeber.

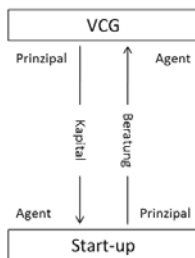
Abbildung 16: Zweistufige Prinzipal-Agent-Beziehung



Quelle: eigene Darstellung.

Wie Abbildung 17 zu entnehmen ist, stellt die Bereitstellung des Kapitals durch den Risikokapitalgeber die klassische Prinzipal-Agent-Beziehung dar. Die parallel verlaufende Beratungsbeziehung ist dadurch gekennzeichnet, dass der Gründer als Prinzipal und der Risikokapitalgeber als Agent fungieren.⁵²⁰

Abbildung 17: Duale Prinzipal-Agent-Beziehung

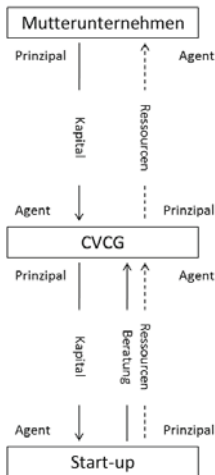


Quelle: eigene Darstellung.

⁵²⁰ Vgl. Fischer (2003), S. 127.

Im Falle der CVCG stellt sich die duale Beziehung noch komplexer dar. Aufgrund der im Vertragswerk festgelegten Bedingungen ist das Gründungsunternehmen in der Lage, je nach Bedarf die Lieferung von Ressourcen des Mutterunternehmens bei der CVCG in Auftrag zu geben.⁵²¹ Die CVCG beauftragt wiederum das Mutterunternehmen zur Lieferung der Ressourcen. Es entsteht eine duale Beziehung, bestehend aus Kapitallieferung und Ressourcenanforderung, sowohl zwischen Start-up und CVCG als auch zwischen CVCG und Mutterunternehmen. Genau genommen wird aus der dualen Beziehung zwischen CVCG und Gründer sogar eine triale Beziehung, da neben der Kapital- und Ressourcenverbindung als Drittes ein Beratungsbezug besteht. Abbildung 18 veranschaulicht das komplexe Beziehungsgeflecht.

Abbildung 18: Duale zweistufige Prinzipal-Agent-Beziehung



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Schefczyk (2006), S. 57.

Da davon auszugehen ist, dass Fondsinvestoren keinen großen Einfluss auf die Strategiewahl des Gründers nehmen, soll die zweistufige Beziehung im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter betrachtet werden. Im weiteren Verlauf erfolgt eine

⁵²¹ Vgl. Schefczyk (2006), S. 57.

Konzentration auf die duale Beziehung zwischen Risikokapitalgeber und Gründer. Eine Ausnahme bildet hingegen die CVCG. Auf deren zweistufige Beziehung wird bei der Frage nach der Beeinflussung der Wahl der Wettbewerbsstrategie später noch einmal eingegangen.

Wie zuvor bereits erwähnt, resultieren aus einer Prinzipal-Agent-Beziehung zahlreiche Schwierigkeiten, die mithilfe geeigneter Verträge gelöst werden sollen. Zwischen Gründer und Risikokapitalgeber wird dabei die Informationsasymmetrie als eine besonders große Herausforderung angesehen.⁵²² Im Folgenden werden die damit verbundenen Probleme und Lösungsansätze zunächst jeweils in allgemeiner Form dargestellt. Daran anschließend werden sie jeweils unter Berücksichtigung der dualen Beziehung zwischen Gründer und Risikokapitalgeber betrachtet. Zusätzlich wird auf typische Vertragsbestandteile von VCG hingewiesen, die diese Probleme lösen sollen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die präsentierten Vertragsbestandteile drei verschiedene Arten von Risiken des Risikokapitalgebers behandeln. Sie sind in interne (bezüglich des Informationsvorsprungs des Agenten), externe (bezüglich zukünftiger Markt- und Wettbewerbsbedingungen) und Umsetzungsrisiken (bezüglich eines zu großen Zeitaufwandes für den Risikokapitalgeber) zu unterteilen.⁵²³ Lediglich die internen Risiken stehen in direktem Zusammenhang mit der Prinzipal-Agent-Problematik. Dennoch werden auch die Vertragsbestandteile, welche sich auf die anderen beiden Risiken beziehen, präsentiert, um die Vollständigkeit zu wahren. Es erfolgt eine Konzentration auf die Vertragsbestandteile von VCG, da diese vielfach in Studien untersucht wurden.⁵²⁴ Soweit bekannt, wird auf abweichende Vorgehensweisen von CVCG und BA hingewiesen. Erfolgt kein expliziter Hinweis, wird unterstellt, dass die Vertragsbestandteile der CVCG bzw. des BA denen der VCG entsprechen.

⁵²² Vgl. Denis (2004), S. 310.

⁵²³ Vgl. Kaplan/Strömberg (2004), S. 2178–2179; Kaplan/Strömberg (2000), S. 9.

⁵²⁴ Insbesondere die ausführlichen Studien von Kaplan/Strömberg haben zu einem guten Verständnis der Vertragsbestandteile von VCG beigetragen. Vgl. Kaplan/Strömberg (2001, 2003, 2004).

4.4.2.1 Adverse Selektion

Das Problem der adversen Selektion entsteht durch verborgene Eigenschaften (hidden characteristics) des Agenten *vor* Vertragsabschluss.⁵²⁵ Der Agent behauptet, über gewisse Eigenschaften zu verfügen. Dem Prinzipal ist es aber nicht möglich, diese vollständig zu überprüfen.⁵²⁶ In der Folge bietet der Prinzipal dem Agenten aufgrund seiner Informationsunsicherheit einen nur mit durchschnittlichen Leistungen versehenen Vertrag an. Ein Agent mit sehr guten Eigenschaften wird diesen ablehnen. Das Ergebnis ist eine adverse Selektion. Lediglich Agenten mit unterdurchschnittlichen Eigenschaften sind zur Annahme des Vertrages bereit.⁵²⁷

Um dieser Problematik zu entgehen, bieten sich das Screening und das Anbieten von Self-Selection-Verträgen durch den Prinzipal sowie das Signalling durch den Agenten an.⁵²⁸ Durch ein ausführliches Screening kann der Prinzipal unter Umständen frühzeitig die wahren Eigenschaften des Agenten erkennen. Werden dem Agenten verschiedene Verträge, zum Beispiel mit unterschiedlichen variablen und fixen Gehaltsbestandteilen, angeboten, können durch die Wahl des Agenten Rückschlüsse auf dessen Eigenschaften gezogen werden. Das Signalling erfordert schließlich die Initiative des Agenten. Es ist davon auszugehen, dass Agenten mit guten Charakteristika dieses auch zum Ausdruck bringen, zum Beispiel, indem sie Zertifikate in Form von Zeugnissen vorweisen.

In der Finanzierungsbeziehung besteht für den Risikokapitalgeber als Prinzipal die Gefahr darin, dass der Gründer falsche Angaben hinsichtlich der Rendite- und Risikoerwartungen sowie zu den erforderlichen Ressourcen für das Projekt macht. In beiden Fällen verfolgt der Gründer damit das Ziel, möglichst viel Eigenkapital zu akquirieren. Des Weiteren kann er seine Qualifikation und Motivation falsch darstellen.⁵²⁹ Für VCG ist bekannt, dass diese sehr viel Zeit für

⁵²⁵ Vgl. Küpper (1997), S. 47.

⁵²⁶ Eisenhardt (1989), S. 61.

⁵²⁷ Vgl. Picot/Dietl/Franck (2008), S. 74; Welge/Al-Laham (2008), S. 52.

⁵²⁸ Vgl. Picot/Reichwald/Wigand (2003), S. 57-58; Küpper (2008), S. 84.

⁵²⁹ Vgl. Schefczyk (2006), S. 54.

die Sammlung und die Bewertung von Informationen aufwenden.⁵³⁰ Ihre Prüfung vor Vertragsabschluss ist sehr tief gehend.⁵³¹ Im Ergebnis werden insbesondere Managementrisiken (interne Risiken) und Unsicherheiten bezüglich des Marktes (externe Risiken) identifiziert, die sich bei Zustimmung für ein Projekt auch in den Verträgen widerspiegeln.⁵³² VCG vergeben einen nicht unerheblichen Teil der Aufgaben für Sammlung und Bewertung von Informationen auch oft extern. CVCG nutzen hingegen den Vorteil, insbesondere bei technologischen Fragestellungen, die Ressourcen ihres Mutterunternehmens einzusetzen.⁵³³ Im Vergleich zu VCG und CVCG verbringen Business Angels hingegen sehr viel weniger Zeit mit der Sammlung und Bewertung von Informationen vor Vertragsabschluss.⁵³⁴ Zudem führen sie diese in der Regel ausschließlich selbst durch.⁵³⁵ Der insgesamt geringere Umfang des Screenings ist sicherlich auch auf die begrenzte Ressourcenausstattung eines Business Angels zurückzuführen.

In Zusammenhang mit der geringen Ressourcenausstattung des Business Angels steht auch die Beobachtung, dass Business Angels überwiegend in Unternehmen investieren, welche in ihnen bekannten Branchen tätig sind und sich in geografischer Nähe befinden.⁵³⁶ Eine weitere Auffälligkeit ergibt sich hinsichtlich des Managements. Zwar ist den Business Angels das Managementrisiko ebenfalls bewusst, aber im Gegensatz zu den VCG stehen bei ihnen die fachlichen Qualifikationen des Gründers nicht an erster, sondern an zweiter Stelle. Viel wichtiger ist für sie, dass das persönliche Verhältnis zwischen beiden Vertragspartnern stimmt.⁵³⁷ Diese Abweichung in der Rangfolge der Investmentkriterien von BA im Vergleich zu VCG ist zwischen CVCG und VCG nicht zu beobachten. Die Wichtigkeit der Kriterien wird von beiden Gesell-

⁵³⁰ Vgl. Kaplan/Strömberg (2001), S. 427.

⁵³¹ Vgl. De Clercq et al. (2006), S. 98.

⁵³² Vgl. Kaplan/Strömberg (2000), S. 15.

⁵³³ Vgl. MacMillan et al. (2008), S. 19.

⁵³⁴ Vgl. van Osnabrugge (2000), S. 103.

⁵³⁵ Vgl. Stedler/Peters (2003), S. 273.

⁵³⁶ Vgl. Paul/Whittam/Wyper (2007), S. 115; Wong (2002), S. 7 und S. 24–25. Allerdings kann die für Schottland und die USA gewonnene Erkenntnis der geografischen Nähe für Deutschland nicht bestätigt werden. Vgl. Brettel/Jauey/Rost (2000), S. 176. Ein Grund dafür könnten die höhere Bevölkerungsdichte und die gute Verkehrsanbindung in Deutschland sein.

⁵³⁷ Vgl. Paul/Whittam/Wyper (2007), S. 115 und S. 119; Brettel/Jauey/Rost (2000), S. 155–157.

schaften sehr ähnlich eingeschätzt.⁵³⁸ Die Verträge zwischen VCG und Gründer sind fast immer so gestaltet, dass die Anteile der VCG mit besseren Stimm- und Liquidationsrechten ausgestattet sind als die des Gründers.⁵³⁹ Des Weiteren werden Garantien vorgesehen, die der Gründer zu einem späteren Zeitpunkt zu leisten hat, wenn sich herausstellt, dass er keine vollständigen und wahrheitsgemäßen Auskünfte gegeben hat.⁵⁴⁰ Mit solchen Verträgen wird ein Self-Selection-Prozess ausgelöst. Nur wenn der Gründer über die entsprechenden persönlichen Eigenschaften verfügt und korrekte Informationen zum Projekt geliefert hat, wird er dem Vertrag zustimmen. Es ist anzumerken, dass die Liquidationsrechte, welche die VCG im Falle einer Insolvenz oder eines Verkaufs des Unternehmens bei den daraus erzielten Erlösen bevorzugen, zu einem erheblichen Teil auch externe und nicht nur interne Risiken decken.⁵⁴¹ Ein Signalling durch den Gründer kann dadurch realisiert werden, dass er einen bedeutenden Eigenkapitalanteil im Unternehmen investiert oder auch Patente und Marktstudien vorlegt, die den zu erwartenden Erfolg des Projektes belegen sollen.⁵⁴² Bedeutend bezieht sich dabei nicht auf den absoluten Betrag, sondern auf den Anteil am Privatvermögen des Gründers.

Für den Gründer als Prinzipal in der Beratungsbeziehung besteht das Problem darin, dass er als relativ unerfahrener Marktakteur die Leistung und Qualität der Beratung des Risikokapitalgebers vorab nur sehr schwer einschätzen kann. Folglich kann es dazu kommen, dass er einen ungeeigneten Partner auswählt.⁵⁴³ Um dies zu verhindern, kann er versuchen, detaillierte Informationen in Form einer Entrepreneurial Due Diligence über den potenziellen Partner einzuholen oder Self-Selection-Verträge anzubieten.⁵⁴⁴ Aufgrund der Gegebenheit, dass in der Praxis sehr vielen kapitalsuchenden Gründern nur wenige Risikokapitalgeber gegenüberstehen, darf aber bezweifelt werden, dass der Gründer tatsächlich diese

⁵³⁸ Vgl. Weber/Weber (2005), S. 62 und S. 69.

⁵³⁹ Vgl. Houben/Nippel (2005), S. 335–336; Denis (2004), S. 311.

⁵⁴⁰ Vgl. Houben/Nippel (2005), S. 333.

⁵⁴¹ Vgl. Kaplan/Strömberg (2004), S. 2202–2203.

⁵⁴² Vgl. Schefczyk (2006), S. 66; Neubecker (2005), S. 128.

⁵⁴³ Vgl. Houben/Nippel (2005), S. 336; Fischer (2003), S. 128.

⁵⁴⁴ Vgl. Fischer (2003), S. 128. Als Entrepreneurial Due Diligence wird die detaillierte Analyse und Begutachtung des Investors durch den Gründer verstanden. Vgl. Fischer (2003), S. 173.

Instrumente anwenden kann. Vielversprechender ist der Ansatz, auf Signale der Kapitalgeber, wie zum Beispiel Reputation, zu achten. Allerdings wird die Problematik auch dadurch entschärft, dass der Risikokapitalgeber in der Regel einen nicht unerheblichen Anteil am Unternehmen erwirbt. Dadurch partizipiert dieser am Gewinn und der Unternehmenswertsteigerung. Die damit erzielte Interessenangleichung stellt sicher, dass der Kapitalgeber an einer qualitativ hochwertigen Beratung interessiert ist.⁵⁴⁵ Es ist anzumerken, dass der Risikokapitalgeber einen weiteren Informationsvorsprung vor Vertragsabschluss besitzt. Typischerweise verfügt er aufgrund seiner Erfahrung und Spezialisierung über bessere Marktkenntnisse als der Gründer. Entsprechend wird er diesen Vorteil in Verhandlungen über den zu erwerbenden Anteil ausnutzen und ein möglichst pessimistisches Szenario darlegen. Der Gründer kann dies aufgrund seines Informationsnachteils nicht überprüfen.⁵⁴⁶ Allerdings kann dieser Informationsvorsprung des Risikokapitalgebers nicht der Beratungsbeziehung zugeordnet werden. Vielmehr steht er mit der Finanzierungsbeziehung in Zusammenhang und bildet dort einen Gegenpol zum Informationsvorsprung des Gründers.

4.4.2.2 Moral Hazard

Im Gegensatz zum Problem der adversen Selektion besteht beim Moral Hazard eine Informationsasymmetrie *nach* Vertragsabschluss.⁵⁴⁷ Zu unterscheiden sind zwei Fälle. Im ersten kennt der Prinzipal zwar das Ergebnis, kann aber die Handlungen des Agenten gar nicht oder nur zu sehr hohen Kosten beobachten (hidden action). Im zweiten Fall kann der Prinzipal die Aktionen zwar ohne großen Aufwand erkennen, aufgrund des fehlenden Wissens die Qualität aber nicht beurteilen (hidden information).⁵⁴⁸ Im ersten Sachverhalt kann der Prinzipal nicht einschätzen, ob das Ergebnis auf die Anstrengungen des Agenten oder auf

⁵⁴⁵ Vgl. Fischer (2003), S. 129.

⁵⁴⁶ Vgl. Bigus (2005), S. 354; Houben/Nippel (2005), S. 336.

⁵⁴⁷ Vgl. Picot/Dietl/Franck (2008), S. 75.

⁵⁴⁸ Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 53; Hack (2005), S. 18–19.

Umwelteinflüsse zurückzuführen ist.⁵⁴⁹ Im zweiten weiß der Prinzipal nicht, ob der Agent bei der Informationssuche und der Informationsbereitstellung an den Prinzipal seinen eigenen Nutzen statt den des Prinzipals maximiert.⁵⁵⁰ Der Agent kann also seinen Informationsvorsprung unter bewusster Inkaufnahme von Agency-Kosten zum eigenen Vorteil ausnutzen (Moral Hazard).⁵⁵¹

Zur Lösung des Problems werden die Kontrolle und die Überwachung durch den Prinzipal sowie die Angleichung der Interessen zwischen beiden Vertragsparteien empfohlen.⁵⁵² Bei der Kontrolle und Überwachung ist zu berücksichtigen, dass die entstehenden Kosten den Nutzen nicht übersteigen sollen. Die Angleichung von Interessen kann durch in den Verträgen verankerte finanzielle Anreize realisiert werden.

Für den Risikokapitalgeber als Prinzipal in der Finanzierungsbeziehung entstehen Risiken durch eine eventuell unzureichende Anstrengung, perk consumption und Technikverliebtheit des Gründers. Als perk consumption werden zum Beispiel eine übertriebene Büroausstattung oder ein luxuriöser Dienstwagen angesehen.⁵⁵³ Der Gründer stellt in diesem Fall also seinen privaten Konsum in den Vordergrund. Eine zu große Technikverliebtheit des Gründers führt oft dazu, dass zu wenig auf die wirtschaftlichen Faktoren geachtet wird und unrentable Projekte weiterverfolgt werden.⁵⁵⁴ Der Finanzier kann das zwar das Ergebnis, aufgrund des hohen Aufwandes aber nicht die Handlung, die zum Ergebnis führt, beobachten und verhindern. Entsprechend sind Verträge zwischen VCG und Gründer mit verschiedensten Bestandteilen ausgestattet, um solchen Problemen entgegenzuwirken. Eine häufig verwendete Variante ist die stufenweise Finanzierung.⁵⁵⁵ Dem Gründer wird zwar eine größere Investitionssumme zugesichert, diese wird aber nur stufenweise nach Erreichung von Meilensteinen ausgezahlt. Die VCG verringert dadurch ihr Risiko bezüglich des

⁵⁴⁹ Vgl. Küpper (2008), S. 84–85.

⁵⁵⁰ Vgl. Küpper (2008), S. 84.

⁵⁵¹ Vgl. Schefczyk (2006), S. 54; Mehta (2004), S. 7.

⁵⁵² Vgl. Picot/Reichwald/Wigand (2003), S. 58; Fischer (2003), S. 35.

⁵⁵³ Vgl. Houben/Nippel (2005), S. 340.

⁵⁵⁴ Vgl. Schefczyk (2006), S. 55–56.

⁵⁵⁵ Vgl. Neubecker (2005), S. 133–134.

Marktes (externes Risiko) und des Managements (internes Risiko).⁵⁵⁶ Das eigentliche Ziel dieser Vorgehensweise ist es aber, einen Anreiz für den Gründer zu geben, auf die oben genannten Verhaltensweisen zu verzichten.⁵⁵⁷ Steuergrößen für den Kapitalgeber sind dabei die Zeitspanne zwischen den Meilensteinen und die hierfür zur Verfügung gestellte Kapitalhöhe. Tendenziell ist die Zeitspanne kürzer, je mehr immaterielle Wirtschaftsgüter vorhanden sind und je forschungsintensiver das Gründungsprojekt ist.⁵⁵⁸

Auch die eher klassische Variante des Leistungsanreizes, die leistungsabhängige Vergütung, wird durch VCG vor allem in frühen Phasen der Beziehung eingesetzt.⁵⁵⁹ In gleicher Weise wirkt der Vertragsbestandteil, dass die Anteile des Gründers am Cashflow des Unternehmens erst im Zeitablauf Bevollmächtigung erlangen.⁵⁶⁰ Schließlich kann auch die Umwandlung des Anteils der VCG in herkömmliche Anteile ohne Sonderrechte, wenn bestimmte Voraussetzungen erfüllt sind, als Anreizmechanismus angesehen werden.⁵⁶¹ Von diesen Vertragsbestandteilen zur Erhöhung des Leistungsanreizes wird lediglich die stufenweise Finanzierung, wenn auch in nur sehr geringem Umfang, durch Business Angels genutzt.⁵⁶²

Neben den Leistungsanreizen versucht die VCG auch, ihre Überwachung und Kontrolle in den Verträgen zu verankern, um damit zu verhindern, dass der Agent den Informationsvorsprung ausnutzt und im eigenen Interesse handelt. Dies spiegelt sich vor allem darin wider, dass der Gründer Informationspflichten weit über das Maß gesetzlicher Regelungen hinaus zu berücksichtigen hat. Diese sehen unter anderem regelmäßige monatliche Finanzberichte, die Unterrichtung über wichtige Ereignisse und auf Nachfrage sofortige Auskunft vor.⁵⁶³ Im Vergleich dazu sind diese Anforderungen bei den Business Angels wesentlich

⁵⁵⁶ Vgl. Kaplan/Strömberg (2000), S. 16.

⁵⁵⁷ Vgl. Kaiser/Lauterbach/Verweyen (2007), S. 201; Denis (2004), S. 313.

⁵⁵⁸ Vgl. Gompers (1995), S. 1480.

⁵⁵⁹ Vgl. Kaplan/Strömberg (2003), S. 297–299.

⁵⁶⁰ Vgl. Kaplan/Strömberg (2003), S. 292 und S. 299.

⁵⁶¹ Vgl. Denis (2004), S. 314; Kaplan/Strömberg (2003), S. 291.

⁵⁶² Vgl. Wong (2002), S. 17.

⁵⁶³ Vgl. Houben/Nippel (2005), S. 330.

schwächer ausgeprägt.⁵⁶⁴ Neben dieser mehr oder weniger indirekten Kontrolle versuchen die VCG auch, direkte Kontrolle mithilfe von Stimmrechten auszuüben. So ist es zum Beispiel üblich, für die Durchführung bestimmter Geschäfte die Zustimmung der VCG einzuholen.⁵⁶⁵ Dadurch wird der Agent effektiv daran gehindert, im Eigeninteresse zu handeln. Prinzipiell sind die VCG im Vergleich zum Gründer mit deutlich mehr Stimmrechten als mit Rechten am Cashflow des Unternehmens ausgestattet.⁵⁶⁶ Zudem sind die Befugnisse zur Abstimmung stark zustandsabhängig. Im Falle eines negativen/positiven Geschäftsverlaufs nehmen sie zu/ab. Dadurch entfaltet die Kontrollfunktion gleichzeitig eine Art Anreizfunktion für den Gründer.⁵⁶⁷ Auch Business Angels verfügen in der Regel über Stimmrechte. Sie sind aber im Umfang geringer als bei den VCG.⁵⁶⁸ Ergänzend zu den Abstimmungsbefugnissen nutzen VCG Sitze in der Geschäftsführung und/oder im Aufsichtsrat zur Kontrolle ihres Investments.⁵⁶⁹ Auch diese sind in der Regel zustandsabhängig gestaltet.⁵⁷⁰ Vor allem wenn interne und externe Risiken als hoch eingeschätzt werden, erhält die VCG mehr Sitze.⁵⁷¹ Sowohl in den Stimmrechten als auch über die Sitze in der Geschäftsführung und/oder im Aufsichtsrat kommt letztlich die Problematik unvollständiger Verträge zum Ausdruck. Da ex ante nicht alle Eventualitäten vorhersehbar sind, sichern sich die VCG mit den genannten Rechten die Vorgehensweise in Konfliktsituationen zu einem großen Teil ab.

Business Angels hingegen verfügen nur sehr selten über Sitze in der Geschäftsführung und/oder im Aufsichtsrat des Unternehmens. Insgesamt lässt sich feststellen, dass zur Vermeidung der Problematik des Moral Hazard VCG im Vergleich zu Business Angels wesentlich stärker auf vertragliche Regelungen zurückgreifen, die das Risiko vorab senken sollen. Allerdings stellt sich die Frage, warum Business Angels nicht in ähnlicher Weise vorgehen. Wie bereits

⁵⁶⁴ Vgl. De Clercq et al. (2006), S. 91; van Osnabrugge (2000), S. 106.

⁵⁶⁵ Vgl. Houben/Nippel (2005), S. 330.

⁵⁶⁶ Vgl. Kaplan/Strömberg (2003), S. 290.

⁵⁶⁷ Vgl. Kaplan/Strömberg (2003), S. 300.

⁵⁶⁸ Vgl. Brettel/Jauegy/Rost (2000), S. 177–178.

⁵⁶⁹ Vgl. Kaplan/Strömberg (2003), S. 308.

⁵⁷⁰ Vgl. Bigus (2005), S. 360.

⁵⁷¹ Vgl. Kaplan/Strömberg (2004), S. 2198.

im Rahmen der adversen Selektion erläutert, kann hierfür zum Teil die begrenzte Ressourcenausstattung als Ursache genannt werden. Hinzu kommt, dass Business Angels neben dem Verfolgen monetärer Ziele vor allem Selbstverwirklichung oder auch einfach nur ideelle Gründe zu einer Investition bewegen.⁵⁷² Je unwichtiger die monetären Ziele sind, desto weniger kommen typische Probleme einer Prinzipal-Agent-Beziehung und damit auch ex ante Vertragsregelungen zum Tragen.

Des Weiteren unterscheidet sich die Beziehung der VCG in einem Punkt entscheidend von der des Business Angel. Wie schon zuvor ausgeführt, ist die VCG gleichzeitig Agent gegenüber den Fondsinvestoren. Entsprechend akribisch geht sie vor, um sich wiederum gegenüber ihren Investoren nicht in Erklärungsnot zu bringen.⁵⁷³ Ein anderer Grund für die vor allem weniger vertraglich geregelten Überwachungs- und Kontrollrechte der BA kann der im Vergleich zur VCG höhere beim Gründer verbleibende Unternehmensanteil sein. Dadurch ergibt sich automatisch eine wesentlich bessere Angleichung der Interessen, ohne dass die Angleichung oder Kontrollen vertraglich geregelt sind.⁵⁷⁴ Zudem ist der Business Angel typischerweise sehr stark in das operative Geschäft des Unternehmens einbezogen. Aus dieser Position heraus erhält er ausgiebig Informationen, die es ihm ermöglichen, zutreffende Rückschlüsse auf den Zustand des Unternehmens zu ziehen.⁵⁷⁵ Wie wichtig ihm diese Position ist, verdeutlicht auch der Fakt, dass er Konflikte viel lieber auf einer informellen und persönlichen Ebene regelt.⁵⁷⁶ Im Ergebnis lässt sich festhalten, dass der Business Angel weniger auf ex ante-Regelungen als vielmehr auf seine ex post vorhandene aktive Rolle im Unternehmen setzt, um dem Problem des Moral Hazard zu begegnen.⁵⁷⁷

Eine Besonderheit weist die zweistufige Beziehung der CVCG auf. Aufgrund der von der VCG abweichenden und besonderen Zielsetzung besteht für den Gründer die Gefahr, dass das Mutterunternehmen der CVCG lediglich an der Entnahme

⁵⁷² Vgl. Fischer (2003), S. 80; van Osnabrugge (2000), S. 105.

⁵⁷³ Vgl. Paul/Whittam/Wyper (2007), S. 121.

⁵⁷⁴ Vgl. Wong (2002), S. 22.

⁵⁷⁵ Vgl. Paul/Whittam/Wyper (2007), S. 117 und S. 120; van Osnabrugge (2000), S. 99–100 und S. 106.

⁵⁷⁶ Vgl. Brettel/Jaugey/Rost (2000), S. 177.

⁵⁷⁷ Vgl. van Osnabrugge (2000), S. 108.

der Technologie interessiert ist.⁵⁷⁸ Die eigentliche Entwicklung des Gründungsunternehmens steht dann also gar nicht im Vordergrund. Im Extremfall tritt das Mutterunternehmen schließlich als übermächtiger Wettbewerber am Markt auf.⁵⁷⁹ Um solchem opportunistischem Verhalten entgegenzuwirken, kann der Gründer zum Beispiel vom Patent- und Markenschutz Gebrauch machen.⁵⁸⁰ Des Weiteren kann er auf die Reputation einer etablierten CVCG achten und sich vertraglich gegen mögliches opportunistisches Verhalten durch das Mutterunternehmen absichern.⁵⁸¹

Dem Gründer als Prinzipal im Beratungsprozess ist es zwar möglich, die Beratungsleistung des Risikokapitalgebers zu beobachten. Er ist wegen des fehlenden Wissens aber nicht in der Lage, die Qualität zu beurteilen.⁵⁸² Die fehlende Fachkenntnis hindert ihn auch daran, mithilfe eigener Kontrolle und Überwachung den Risikokapitalgeber davon abzuhalten, die Situation auf Kosten des Gründers auszunutzen. Er kann dies allerdings durch externe Berater, die wiederum Kosten verursachen, oder durch eine Syndizierung des Investments erreichen. Im letzteren Fall wird durch die Vielzahl an Investoren sichergestellt, dass sich diese gegenseitig überwachen.⁵⁸³ Wie bereits bei der adversen Selektion angemerkt, wird die Problematik aber vor allem dadurch entschärft, dass der Risikokapitalgeber in der Regel einen nicht unerheblichen Anteil am Unternehmen erwirbt. Durch die damit erzielte Interessenangleichung wird sichergestellt, dass der Kapitalgeber an einer möglichst qualitativ hochwertigen Beratung interessiert ist.

⁵⁷⁸ Vgl. Neubecker (2005), S. 135–136.

⁵⁷⁹ Vgl. Maula/Autio/Murray (2003), S. 121.

⁵⁸⁰ Wenngleich dies für den Gründer, aufgrund der dabei anfallenden hohen Kosten, unter Umständen schwer umzusetzen ist.

⁵⁸¹ Vgl. Neubecker (2005), S. 136.

⁵⁸² Vgl. Bigus (2005), S. 353; Fischer (2003), S. 130.

⁵⁸³ Vgl. Fischer (2003), S. 131.

4.4.2.3 Hold-up

Neben dem Moral Hazard betrifft auch die Problematik des Hold-up Informationsasymmetrien *nach* Vertragsabschluss. Gekennzeichnet ist die Situation durch verborgene Absichten des Agenten (hidden intention). Dessen opportunistisches Verhalten kann der Prinzipal zwar beobachten, in bestimmten Situationen aber nicht verhindern (Hold-up).⁵⁸⁴ Der Agent nutzt dabei den Sachverhalt, dass die Gefahr von versunkenen Kosten für den Prinzipal umso größer ist, je spezifischer eine Investition des Prinzipals ist.⁵⁸⁵ Aufgrund der versunkenen Kosten wird der Prinzipal einen eventuellen Ausstieg aus dem Investment so lange wie möglich hinauszögern. Ist dem Agenten die Spezifität der vom Prinzipal getätigten Investition bewusst, kann er dies ausnutzen. Für ihn besteht ein Anreiz, sich in einer quasi erpresserischen Art eigennützig zu verhalten.⁵⁸⁶

Zur Lösung der Problematik des Hold-up bieten sich die Angleichung von Interessen über den Transfer des einseitigen in ein wechselseitiges Abhängigkeitsverhältnis, zum Beispiel mithilfe von Garantien, und die Etablierung langfristiger Vertragsbeziehungen an.⁵⁸⁷ Als Garantie wird zum Beispiel eine Kapitalbeteiligung des Agenten angesehen.⁵⁸⁸

Sehr häufig ist zu Beginn einer Unternehmensgründung der Gründer selbst der einzige Know-how-Träger. Entsprechend besteht für den Risikokapitalgeber innerhalb der Finanzierungsbeziehung die Gefahr, vom Gründer erpresst zu werden. So kann dieser mit dem Verlassen des Unternehmens und der erneuten Gründung (mithilfe eines anderen Investors) drohen, um zum Beispiel Nachverhandlungen einzufordern.⁵⁸⁹ Deshalb integrieren die VCG in Verträgen grundsätzlich ein für einen bestimmten Zeitraum gültiges Wettbewerbsverbot für

⁵⁸⁴ Vgl. Picot/Dietl/Franck (2008), S. 75.

⁵⁸⁵ Es erfolgt hierbei ein Rückgriff auf die zuvor bereits vorgestellte Transaktionskostentheorie. Demnach sind Transaktionskosten umso höher, je spezifischer eine Transaktion ist.

⁵⁸⁶ Vgl. Schefczyk (2006), S. 50; Fischer (2003), S. 55.

⁵⁸⁷ Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 54; Fischer (2003), S. 55; Picot/Reichwald/Wigand (2003), S. 59.

⁵⁸⁸ Vgl. Picot/Dietl/Franck (2008), S. 80.

⁵⁸⁹ Vgl. Bigus (2005), S. 352; Hack (2005), S. 149–150.

den Gründer.⁵⁹⁰ Auch die schon innerhalb der Problematik des Moral Hazard erwähnte zeitlich abhängige Bevollmächtigung der Anteile des Gründers wirkt einem möglichen Hold-up entgegen.⁵⁹¹ Ein ähnlicher zeitlicher Effekt wird durch eine Rückgabeklausel erreicht. Dieser bei VCG typische Vertragsbestandteil besagt, dass der Gründer bei Austritt aus dem Unternehmen seine Anteile zum Nominalwert zurückzugeben hat. Diese Klausel wird erst im Zeitablauf sukzessive aufgehoben.⁵⁹²

Agiert der Gründer als Prinzipal innerhalb der Beratungsbeziehung, so kann seine Vergabe von Unternehmensanteilen an den Risikokapitalgeber als spezifische Investition interpretiert werden. Er befindet sich dadurch in einem gewissen Abhängigkeitsverhältnis hinsichtlich der Beratungsleistung des Kapitalgebers.⁵⁹³ Die beiden oben angesprochenen Lösungsansätze für eine solche Hold-up-Problematik sind in diesem Fall relativ einfach umzusetzen. Zum einen sind die Verträge zwischen beiden Parteien tendenziell relativ langfristig angesetzt. Zum anderen wird durch die duale Beziehung zwischen Gründer und Risikokapitalgeber Letzterer am Unternehmen beteiligt. Die dadurch abgegebene Garantie etabliert ein wechselseitiges Abhängigkeitsverhältnis und stellt die Angleichung der Interessen sicher. Der Risikokapitalgeber kann seine Position auch in späteren Finanzierungsphasen als Druckmittel zur Verbesserung der eigenen Position ausnutzen.⁵⁹⁴ Allerdings kann dies, ähnlich der Anmerkung zur adversen Selektion, nicht der Beratungsbeziehung zugeordnet werden. Vielmehr steht dies mit der Finanzierungsbeziehung in Zusammenhang und bildet dort einen Gegenpol zum Drohpotenzial des Gründers.

⁵⁹⁰ Vgl. Ziegert (2004), S. 163.

⁵⁹¹ Vgl. Kaplan/Strömberg (2003), S. 292 und S. 299.

⁵⁹² Vgl. Houben/Nippel (2005), S. 333.

⁵⁹³ Vgl. Fischer (2003), S. 131–132.

⁵⁹⁴ Vgl. Houben/Nippel (2005), S. 339.

5 Kapital und die strategische Entscheidungsfindung in Gründungsunternehmen

Im bisherigen Verlauf dieser Arbeit wird die Bedeutung der Ressource Finanzen und die Rolle ihres Lieferanten, in Form des Kapitalgebers, für die Wahl der Wettbewerbsstrategie eines Gründers herausgearbeitet. Für eine empirische Überprüfung der Einflussnahme von Kapitalgebern auf die Wahl der Wettbewerbsstrategie bei Unternehmensgründungen sind aber weitere Aspekte von Bedeutung. So ist zum einen zu klären, wie die strategische Entscheidungsfindung innerhalb des Gründungsunternehmens zustande kommt. Zum anderen stellt sich die Frage, wie die Ressource Finanzen und der Kapitalgeber in einem Modell der Einflussnahme, einem sogenannten strategieorientierten Gründungsfinanzierungsmodell, einzuordnen sind. Dazu wird in diesem Kapitel wie folgt vorgegangen: Zunächst werden bekannte strategieorientierte Gründungsfinanzierungsmodelle und ein eigenes weiterentwickeltes Modell vorgestellt. In dem eigenen Modell nimmt die Person des Entscheiders eine zentrale Rolle ein, weshalb anschließend umfassend auf den Entscheidungsfindungsprozess des Gründers beziehungsweise Entscheiders eingegangen wird. Den Abschluss des Kapitels bildet die Betrachtung der Thematik Einzel- versus Gruppenentscheidung aus dem Blickwinkel der Unternehmensgründung.

5.1 Strategieorientiertes Gründungsfinanzierungsmodell

Ein Blick in die Literatur zeigt, dass auf eine mögliche Einflussnahme der Ressource Finanzen und der Kapitalgeber auf die Entscheidungsfindung, wenn überhaupt, nur in Teilaspekten eingegangen wird. So haben zum Beispiel Moore/Oesch/Zietsma den Einfluss interner Ressourcen und der Wettbewerbssituation auf die Wahl des Marktes durch ein Unternehmen untersucht.⁵⁹⁵ Der Einfluss der Ressource Finanzen wird aber nicht explizit herausgearbeitet. Dieser lässt sich nur im Zusammenhang mit der allgemeinen Formulierung „interne Ressourcen“ vermuten. Da selbst Teilaspekte kaum untersucht sind, ist auch kein

⁵⁹⁵ Vgl. Moore/Oesch/Zietsma (2007).

Modell vorzufinden, welches alle Aspekte in einen aussagekräftigen Kontext bringt. Lediglich Nathusius hat den Versuch unternommen, ein solches Modell zu entwickeln.⁵⁹⁶

In Abhängigkeit von der Wirkungsrichtung zwischen Gründungsfinanzierung und Unternehmensstrategie unterscheidet Nathusius in strategiebestimmende („strategy follows finance“) und strategieerfüllende („finance follows strategy“) Gründungsfinanzierungsmodelle.⁵⁹⁷ Im *strategiebestimmenden Modell* stellt die Finanzierung den Engpass für die Strategieentwicklung dar.⁵⁹⁸ Als Folge der knappen finanziellen Mittel hat das Unternehmen nur beschränkte Möglichkeiten der Ressourcenbeschaffung. Zudem ist davon auszugehen, dass zum Beispiel eine aggressive Strategie des Markteintritts, die bewusst Anfangsverluste in Kauf nimmt, gar nicht durchgeführt werden kann. Dazu fehlt der notwendige finanzielle Puffer. Im Ergebnis erfolgt eine Konzentration auf die Nische oder sogar die Aufgabe der Gründungsidee.⁵⁹⁹ Um die Geschäftsidee nicht aufzugeben und die damit verbundene strategische Ausrichtung schließlich doch verfolgen zu können, kommen entweder die Selbstfinanzierung oder aber die Eigen- und Fremdfinanzierung in kleinem Umfang infrage. Die Selbstfinanzierung wird der Gründer dann wählen, wenn er über so wenig eigene finanzielle Mittel verfügt, dass die Akquirierung weiterer externer Mittel in Form von Eigen- oder Fremdkapital fast unmöglich ist. Wie bereits zuvor in Kapitel 4 erläutert, stellt die Selbstfinanzierung für ein neu gegründetes Unternehmen ein schwieriges Unterfangen dar. Allerdings ist der Begriff bei Nathusius weiter gefasst.⁶⁰⁰ So zählen zum Beispiel der unentgeltliche Einsatz des Gründers und Kundenanzahlungen dazu. Verfügt der Gründer hingegen zumindest in kleinem Umfang über eigene finanzielle Mittel, die ihm die Akquirierung weiterer Fremdmittel/ externer Mittel ermöglichen, so kann er die Eigen- und Fremdfinanzierung anstelle der Selbstfinanzierung nutzen.

⁵⁹⁶ Vgl. Nathusius (2001), S. 27–48.

⁵⁹⁷ An dieser Stelle wird noch einmal deutlich darauf hingewiesen, dass Nathusius die Unternehmensstrategie, nicht die Wettbewerbsstrategie, betrachtet.

⁵⁹⁸ Vgl. Volkmann/Tokarski (2006), S. 311.

⁵⁹⁹ Vgl. Nathusius (2001), S. 30.

⁶⁰⁰ Vgl. Nathusius (2001), S. 33–35.

Im *strategieerfüllenden Modell* stellt die Vision des Gründers den Ausgangspunkt dar. Limitierende Faktoren existieren zunächst nicht. Es wird angenommen, dass Kapital und auch alle anderen Ressourcen in vollem Umfang zur Verfügung stehen. Wenn überhaupt, dann stellt die Vision des Gründers eine Limitierung dessen dar, was grundsätzlich möglich ist.⁶⁰¹ Diese Aussage ist allerdings insofern genauer zu spezifizieren, als es sich dabei nicht um die Vision selbst, sondern wohl eher um die Fähigkeiten des Gründers als limitierenden Faktor handelt. Solche Fertigkeiten sind insbesondere die Kompetenz zur strategischen Planung, zur Erfassung der Umwelt in ihrer ganzen Komplexität sowie zur Entscheidung, welche Ressourcen akquiriert und miteinander kombiniert werden sollen. In dem strategieerfüllenden Modell hat die Finanzierung lediglich „eine „dienende Funktion“, nachdem die grundsätzlichen Strukturmerkmale des Gründungsunternehmens festgelegt worden sind.“⁶⁰² Die Geschäftsidee wird mithilfe einer umfangreichen Eigen- und Fremdfinanzierung verwirklicht. Dabei ist es nicht zwingend erforderlich, dass der Gründer/das Gründerteam über sehr viele Eigenmittel verfügt, um ausreichend Fremdmittel zu akquirieren. In der Regel stellt dies aufgrund des überzeugenden Geschäftsmodells, welches hohes Wachstum verspricht, keinerlei Hürde dar.⁶⁰³ Die benötigten finanziellen Mittel werden oft von Risikokapitalgebern zur Verfügung gestellt.⁶⁰⁴ Gleichzeitig entsteht daraus die Notwendigkeit, ein Gründerteam zu bilden, um gegenüber den Risikokapitalgebern überzeugend zu wirken.

Die beiden Modelle stellen, wie in Abbildung 19 und Abbildung 20 gezeigt, ein sehr vereinfachtes Bild der Praxis dar. Die starke Abstraktion von der Wirklichkeit ist zwar grundsätzlich für ein Modell eine gewünschte Vorgehensweise, allerdings fehlen beiden Modellen wichtige Komponenten. Zunächst fällt auf, dass das Vorhandensein einer Strategie einfach vorausgesetzt wird. Wie diese Strategie zustande kommt, nämlich durch eine Person als Entscheider, findet keine Berücksichtigung. Des Weiteren stellt das als strategieerfüllend bezeichnete Modell eine nicht wirklich besondere Vorgehensweise dar. Sie wird in

⁶⁰¹ Vgl. Nathusius (2001), S. 40.

⁶⁰² Nathusius (2001), S. 32.

⁶⁰³ Vgl. Volkmann/Tokarski (2006), S. 498; Nathusius (2001), S. 40.

⁶⁰⁴ Vgl. Volkmann/Tokarski (2006), S. 312.

dieser Form typischerweise von jedem Gründer ganz zu Beginn durchgeführt. Anhand seiner Idee wird er eine Finanzbedarfsplanung durchführen, um eine Vorstellung darüber zu erlangen, welche finanziellen Mittel grundsätzlich zur vollständigen Verwirklichung seiner Idee notwendig sind. Aufgrund dieser Planungsrechnung wird der Gründer in den meisten Fällen zu dem Schluss kommen, dass sein eigenes Kapital nicht ausreicht. Genau an diesem Punkt beginnt das strategieerfüllende Modell aber seine Gültigkeit zu verlieren und das strategiebestimmende Modell tritt in Erscheinung. Zum einen ist in der Praxis nicht zu beobachten, dass Kapitalgeber finanzielle Mittel in unbegrenzter Höhe zur Verfügung stellen. Selbst bei großen Summen gibt es erhebliche Restriktionen. Zum anderen sind, insbesondere bei denen für das strategieerfüllende Modell so wichtigen Risikokapitalgebern,⁶⁰⁵ Meilensteine durch das Gründungsunternehmen zu erreichen und weitere strikte Anforderungen zu erfüllen. Dies stellt für die Strategiewahl des Unternehmens in gewisser Weise ein „Korsett“ dar.

Abbildung 19: Strategiebestimmendes Gründungsfinanzierungsmodell



Quelle: eigene Darstellung.

Abbildung 20: Strategieerfüllendes Gründungsfinanzierungsmodell



Quelle: eigene Darstellung.

Sobald neben dem Kapital auch der Kapitalgeber Berücksichtigung in der Betrachtung findet, kann entsprechend dem strategiebestimmenden Modell die

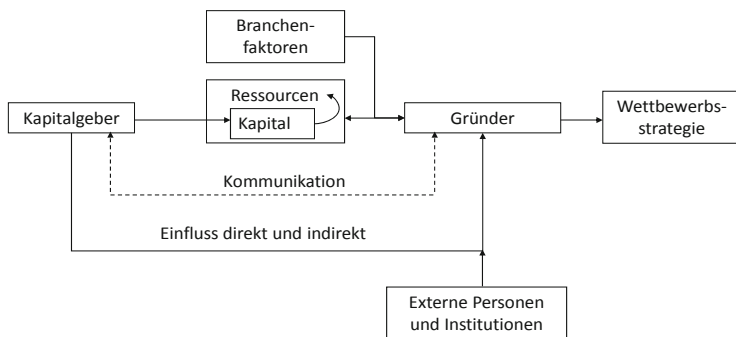
⁶⁰⁵ Laut Nathusius kann das strategieerfüllende Modell insbesondere dann umgesetzt werden, wenn Risikokapitalgeber zur Verfügung stehen. Vgl. Nathusius (2001), S. 31.

Wirkungsrichtung nur vom Kapital/Kapitalgeber hin zur Strategie verlaufen. Die umgekehrte Wirkungsrichtung hat, wenn überhaupt, nur ganz zu Beginn im Sinne einer Finanzbedarfsplanung Gültigkeit. Schon im unmittelbaren Anschluss macht sich der Gründer/Entscheider Gedanken über die Kapitalbeschaffung und die Wirkungsbeziehung wechselt ihre Richtung. Des Weiteren bleibt festzuhalten, dass in beiden Modellen die Wirkung zwischen Finanzen und Unternehmensstrategie dargestellt wird. Für diese Arbeit ist aber die Wettbewerbsstrategie von Interesse. Aufgrund der dargestellten Einschränkungen beider Modelle wird ein eigenes Modell entwickelt, welches

- die Darstellung des Zusammenspiels zwischen Kapitalgeber, Kapital und der Wettbewerbsstrategie,
- die Wirkung des Kapitalgebers/Kapitals auf die Strategiewahl,
- die explizite Beachtung des Entscheiders und
- die markt- und ressourcenorientierten Ansätze

berücksichtigt.

Abbildung 21: Strategiebeeinflussendes Gründungsfinanzierungsmodell



Quelle: eigene Darstellung.

Das eigene Modell nimmt die zuvor erwähnten Kritikpunkte am strategiebestimmenden und strategieerfüllenden Modell auf. Zugleich wird es um weitere wichtige Aspekte wie zum Beispiel den ressourcen- und marktorientierten Ansatz

ergänzt. In Anlehnung an die Namensgebung der beiden Modelle von Nathusius wird es als *strategiebeeinflussendes („finance influences strategy“)* Gründungsfinanzierungsmodell bezeichnet. Wie Abbildung 21 zu entnehmen ist, nimmt der Entscheider/Gründer die zentrale Rolle im Modell ein. Eine ähnliche Vorgehensweise zeigen aktuelle Entwicklungen des ressourcenorientierten Ansatzes. Auch in diesem Ansatz wird die Wichtigkeit der Person, die darüber entscheidet, welche Ressourcen beschafft und welche miteinander kombiniert werden, erkannt.⁶⁰⁶ Die zentrale Rolle ist dadurch gekennzeichnet, dass der Gründer alle verfügbaren Informationen aufnimmt und somit auch beeinflussbar ist. Auf dieser Grundlage entscheidet er über die Wettbewerbsstrategie.

Unter den in der Abbildung 21 dargestellten Ressourcen sollen sowohl aktuell als auch potenziell verfügbare Ressourcen verstanden werden. Beide sind für die Entscheidungsfindung des Gründers von Bedeutung. Die Ressource Kapital ist explizit erfasst. Erst sie ermöglicht sowohl die Aufrechterhaltung bestehender, zum Beispiel die Bezahlung der Mitarbeiter, als auch die Beschaffung neuer Ressourcen. Damit wird dem bereits angebrachten Kritikpunkt Rechnung getragen, dass der ressourcenorientierte Ansatz die explizite Berücksichtigung des Kapitals vernachlässigt. Schließlich steht und fällt das gesamte Unternehmen mit dieser Ressource. Über die Branchenfaktoren findet der marktorientierte Ansatz Berücksichtigung im Modell. Ohne diese besonders hervorzuheben, sollen darunter die fünf Wettbewerbskräfte im Sinne von Porter verstanden werden.

In Abhängigkeit vom Kapitalgeber findet eine mehr oder weniger intensive Kommunikation zwischen Gründer und Kapitalgeber über wirtschaftliche Belange des Unternehmens statt. Die Intensität der Kommunikation variiert je nach Kapitalgeber sowohl im Umfang als auch in der Qualität und Detailliertheit der ausgetauschten Informationen. Neben den Ressourcen und den Branchenfaktoren nimmt somit der Kapitalgeber selbst eine wichtige Stellung im strategiebeeinflussenden Gründungsfinanzierungsmodell ein. Es wird in eine direkte und indirekte Einflussnahme unterschieden. Bei Ersterer handelt es sich um klare Anweisungen oder Vorgaben durch den Kapitalgeber, die vom Gründer zu

⁶⁰⁶ Vgl. Foss et al. (2008), S. 79; Alvarez/Busenitz (2001), S. 756–757 und S. 759.

erfüllen sind. Unter Letzterer wird die unbewusste Beeinflussung der Entscheidungsfindung des Gründers verstanden, hervorgerufen durch die bloße Anwesenheit des Kapitalgebers. Dabei spielen die Charakteristika eines jeden Kapitalgebers eine wichtige Rolle. Schließlich können auch externe Personen und Institutionen sowohl direkten als auch indirekten Einfluss auf den Gründer und somit den Entscheidungsfindungsprozess nehmen. Eine indirekte Beeinflussung kann zum Beispiel vorliegen, wenn sich im Bekanntenkreis des Gründers eine Person befindet, die selbst ein Unternehmen gegründet hat und mit einer bestimmten Strategie Erfolg hatte oder gescheitert ist. Allein durch das Wissen darüber wird der Gründer unbewusst beeinflusst. Als direkte Beeinflussung ist beispielsweise die Beratung durch einen Steuerberater denkbar. Da der Gründer noch sehr unerfahren ist oder/und ihm das notwendige betriebswirtschaftliche Wissen fehlt, wird den Äußerungen des Fachmanns oft kritiklos vertraut. Seine Empfehlung bekommt schnell eine bindende Wirkung und ähnelt somit einer Anweisung oder Vorgabe.

5.1.1 Direkte und indirekte Einflussnahme

Im strategiebeeinflussenden Gründungsfinanzierungsmodell wird in eine direkte und eine indirekte Einflussnahme sowohl durch den Kapitalgeber als auch durch weitere externe Personen und Institutionen unterschieden. Da der Kapitalgeber eine entscheidende Rolle im Modell einnimmt und von besonderem Interesse für diese Arbeit ist, wird dessen Einflussnahme im Folgenden detailliert betrachtet.

Die *direkte Einflussnahme* des Kapitalgebers leitet sich, insbesondere für Risikokapitalgeber, aus den vertraglich geregelten Rechten ab. Für VCG und CVCG sind dies vor allem Kontroll- und Stimmrechte. Diese räumen dem Kapitalgeber unmittelbar die Möglichkeit ein, in gewissem Umfang Anweisungen zu geben und Vorgaben zu erstellen. Hinzu kommt, dass mithilfe zusätzlich verankerter Sanktionsmechanismen die Stimmrechte zum Teil erheblich erweitert werden können. Die Einflussnahme aus Kontroll- und Stimmrechten soll als direkte Einflussnahme i. e. S. verstanden werden. Des Weiteren

unterstützen beide, VCG und CVCG, das Gründungsunternehmen durch Beratung. Diese Form der Beeinflussung ist als direkte Einflussnahme i. w. S. zu betrachten. Es ist davon auszugehen, dass diese Art der Unterstützung zur Wahrung eigener Interessen durch die Kapitalgeber genutzt wird. Aufgrund der Beratung erlangt der Kapitalgeber, ohne offensichtliche konkrete Anweisungen zu geben, Einfluss auf den Entscheidungsfindungsprozess. Häufig beraten die Risikokapitalgeber in Fragen wichtiger Personalentscheidungen und bei dem Aufbau der Organisation. Dies ermöglicht die Einflussnahme an ganz entscheidender Stelle. Einerseits können wichtige Positionen mit den „richtigen“ Personen besetzt werden. Zum anderen wird durch eine geeignete Organisationsstruktur sichergestellt, dass bestimmte Informationsflüsse und Entscheidungsprozesse in den „richtigen“ Bahnen verlaufen. Somit kann der Kapitalgeber aus der Kombination von Person und Organisation bei geschickter Vorgehensweise ein sehr wirkungsvolles Instrument der Einflussnahme, ohne dass dies dem Gründer offensichtlich erscheint, im Gründungsunternehmen installieren.

Im Falle der CVCG kommt als weitere Unterstützungsleistung die Nutzung von Ressourcen des Mutterunternehmens durch das Gründungsunternehmen hinzu. Diese Hilfestellung ist wiederum als direkte Einflussnahme i. w. S. zu interpretieren. Aufgrund der strategischen Ziele des Mutterunternehmens ist davon auszugehen, dass die Leistungen so ausgestaltet bzw. deren Inanspruchnahme an Bedingungen geknüpft sind, dass die Ziele des Mutterunternehmens erreicht werden. Auch dadurch wird ein direkter Einfluss auf den Entscheidungsfindungsprozess des Gründers ermöglicht.⁶⁰⁷

Im Gegensatz zu den VCG und CVCG sind die Kontroll- und Stimmrechte des BA nicht so explizit im Vertragswerk formuliert. Zudem ist seine Beratung weniger informeller, sondern eher formeller Natur. Während VCG und CVCG

⁶⁰⁷ Die Einordnung der Beratungsleistung und der Unterstützung der CVCG mit Ressourcen des Mutterunternehmens unter dem Begriff der direkten Einflussnahme scheint im ersten Moment vielleicht etwas problematisch. Prinzipiell könnte diese auch als indirekte Einflussnahme angesehen werden. Es wird aber noch einmal ausdrücklich darauf hingewiesen, dass in dieser Arbeit unter indirekter Einflussnahme die bloße Präsenz des Kapitalgebers mit seinen Charakteristika verstanden wird.

als eine Art Unternehmensberater auftreten, ist der Business Angel quasi ein Mitarbeiter des Unternehmens. Sowohl die Kontroll- und Stimmrechte als auch die Beratung nimmt er durch seine Tätigkeit vor Ort im Unternehmen wahr. Da beide Tätigkeiten durch die Betreuung vor Ort ineinander übergehen, erscheint eine Unterscheidung in direkte Einflussnahme i. e. S. und i. w. S. nicht angebracht. Vielmehr stellt die Einflussnahme des BA eine allgemeine direkte Einflussnahme dar.

Eine Besonderheit des BA besteht darin, dass er in der Regel aus der Branche stammt, in welcher er auch investiert. Dadurch ist davon auszugehen, dass der BA über ein sehr gutes Netzwerk in dieser Branche verfügt. Um die Verfolgung seiner eigenen Interessen zu wahren, kann der BA diese Situation nutzen. So können dem Gründungsunternehmen solche Kontakte vermittelt werden, bei denen er sicher sein kann, dass diese in seinem Interesse handeln. Diese Art der Einflussnahme ähnelt der einer VCG, welche allerdings festangestellte Personen direkt im Gründungsunternehmen installiert. Das Ziel ist identisch, lediglich die Vorgehensweise weicht etwas voneinander ab. Im Vergleich zum BA verfügt zwar auch eine VCG über ein gutes Netzwerk, üblicherweise ist dies jedoch nicht so branchenspezifisch ausgeprägt wie das des BA. Aufgrund der Nähe zum Mutterunternehmen verfügt im Vergleich zum BA lediglich die CVCG über ein ähnliches, eventuell sogar besseres branchenspezifisches Netzwerk. Dennoch ist das zwar innerhalb einer Branche nicht gut ausgebaute, dafür aber allgemein sehr breit aufgestellte Netzwerk einer VCG von seiner Leistungsfähigkeit her nicht zu unterschätzen. So kann unterstellt werden, dass auch die VCG untereinander sehr gut vernetzt sind und über gute Kenntnisse der verschiedensten Gründungsunternehmen verfügen. Steht zum Beispiel ein weiterer Bedarf finanzieller Mittel an, so kann die VCG diese Situation unter Umständen als Druckmittel gegenüber dem Gründungsunternehmen nutzen, da ihr Netzwerk gut funktioniert und sie somit die weitere Kapitalbeschaffung erschweren kann.

Wie bereits erwähnt, wird im Rahmen dieser Arbeit unter der *indirekten Einflussnahme* die Wirkung der bloßen Existenz des Kapitalgebers mit seinen Charakteristika auf den Gründer/Entscheider bei der Wahl der Wettbewerbs-

strategie verstanden. Um diese indirekte Einflussnahme erfassen zu können, ist es notwendig zu wissen, wie der Entscheidungsprozess des Gründers verläuft und welche Faktoren/Charakteristika des Kapitalgebers zur indirekten Einflussnahme zu zählen sind. Der Entscheidungsprozess wird im Gliederungspunkt 5.2 noch ausführlich behandelt. Zunächst soll das Augenmerk auf den Faktoren liegen.

Abbildung 22: Faktoren der direkten und indirekten Einflussnahme



Quelle: eigene Darstellung.

Die Zielsetzung und die damit verbundene Renditeforderung des Kapitalgebers können als zwei wichtige Faktoren interpretiert werden, welche den Entscheidungsprozess mittelbar beeinflussen. So besteht im Hinblick auf die Zielsetzung zwischen den Risikokapitalgebern VCG (rein finanziell), CVCG (vor allem strategisch) und BA (nicht nur rein finanziell, sondern auch Selbstverwirklichung) ein großer Unterschied. Damit einher gehen unterschiedliche Renditeforderungen, welche tendenziell höher sind, je mehr die eigentliche Zielsetzung rein finanziell ausgeprägt ist. Bei der CVCG steht zudem ein Mutterunternehmen im Hintergrund, welches klare strategische Absichten mit der Investition verfolgt, die dem Gründer auch bekannt sind. Im Vergleich zu den Risikokapitalgebern ist eine Bank lediglich an der Fähigkeit des Gründungs-

unternehmens interessiert, den Kapitaldienst, bestehend aus Tilgungs- und Zinszahlung, erbringen zu können. Die Renditeforderung ist im Gegensatz zu den Risikokapitalgebern sehr gering. Aus diesen Unterschieden zwischen den Kapitalgebern lässt sich ableiten, dass der Gründer in seiner Entscheidung unter Umständen beeinflusst wird. So ist es zum Beispiel denkbar, dass er im Falle einer VCG im Vergleich zur Bank als Kapitaleber, unter sonst gleichen Bedingungen, eine andere Wettbewerbsstrategie wählt, um die Renditeforderungen erreichen zu können.

Neben diesen beiden offensichtlichen indirekten Faktoren spielen auch die zuvor erläuterten direkten Faktoren eine wichtige Rolle. Die direkten Faktoren führen zwar zu einem unmittelbaren Einfluss auf den Gründer, stellen aber gleichzeitig Charakteristika des Kapitalgebers dar. Da sie dem Gründer bekannt sind, wirken sie somit auch indirekt auf den Entscheidungsprozess. Wie Abbildung 22 zu entnehmen ist, stellen die direkten Faktoren also gleichzeitig auch indirekte Faktoren dar.

Bei genauer Betrachtung der Ausführungen zur direkten und indirekten Einflussnahme durch die Kapitalgeber wird ersichtlich, dass diese nur für einen ganz bestimmten Zeitpunkt Gültigkeit besitzen. Dieser Zeitpunkt ist dadurch charakterisiert, dass der Kapitalgeber des Gründungsunternehmens schon feststeht und der Markteintritt in Kürze erfolgen wird. Im Zeitablauf unterliegt dieser Einfluss jedoch Änderungen. Es ergibt sich ein dynamischer Prozess. Die Berücksichtigung dieses Prozesses gibt unter Umständen wertvolle Hinweise in Bezug auf die Einflussnahme. Deshalb wird er im nächsten Abschnitt näher betrachtet.

5.1.2 Dynamischer Prozess der Einflussnahme

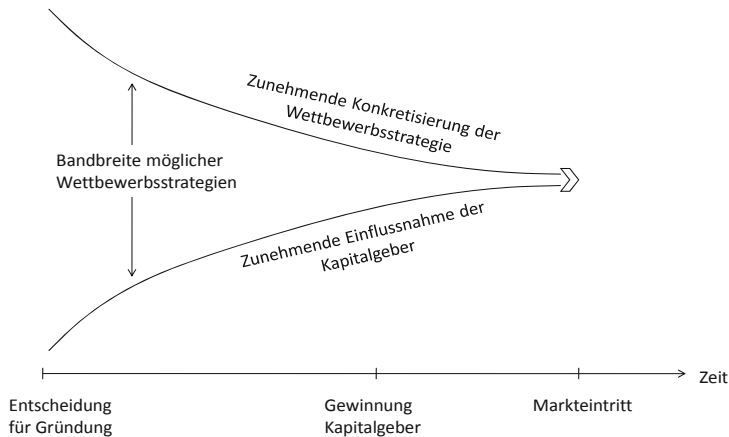
Wie bereits zuvor erwähnt, hat der strategieerfüllende Ansatz ganz zu Beginn der Unternehmensgründung noch Gültigkeit. Der Gründer entwickelt zunächst sein ideales Geschäftsmodell ohne jegliche Restriktionen und ermittelt daraus die

benötigte Ressourcenausstattung. Genau zu diesem Zeitpunkt, und zu keinem anderen späteren, spielen Kapitalgeber noch keine Rolle. Somit besteht auch keinerlei indirekte oder direkte Einflussnahme durch die Geldgeber. Die Bandbreite möglicher Wettbewerbsstrategien ist zu diesem Zeitpunkt am größten. Sie nimmt im Laufe der Zeit durch neue Informationen, wie zum Beispiel zu den Branchenfaktoren, aber auch durch die zunehmende Notwendigkeit der Ressource Finanzen und der Kapitalgeber ab.

Mit fortschreitender Zeit wird dem Gründer die limitierende Wirkung der Ressource Finanzen immer mehr bewusst. Die Wirkungsrichtung beginnt sich von der strategieerfüllenden zur strategiebestimmenden Finanzierung zu ändern. Es folgen konkrete Gespräche mit potenziellen Kapitalgebern, von denen einige als tatsächliche Kapitalgeber aus unterschiedlichsten Gründen ausscheiden. Zu diesem Zeitpunkt erlangen die Charakteristika der Kapitalgeber eine immer größere Bedeutung. Sie nehmen indirekten Einfluss auf den Entscheidungsprozess für mögliche Wettbewerbsstrategien. Besonders deutlich wird dies aufgrund der Tatsache, dass das Gründungsunternehmen den Kapitalgeber mit einem aussagefähigen Businessplan überzeugen muss. Folglich wird sich die darin formulierte Wettbewerbsstrategie zum Teil an den Charakteristika und Anforderungen des Kapitalgebers ausrichten. So kann von der extrem wachstumsorientierten Zielsetzung einer VCG ein in dieser Hinsicht erheblicher indirekter Einfluss abgeleitet werden.⁶⁰⁸ Je konkreter die Gespräche und somit auch Vertragsdetails werden, umso stärker wirken Faktoren wie Kontroll- und Stimmrechte sowie Unterstützungsleistungen durch den Geldgeber als indirekter Einfluss. Zu einem möglichen direkten Einfluss werden diese Faktoren aber erst nach Vertragsunterzeichnung, das heißt, wenn der Kapitalgeber tatsächlich gewonnen wurde. Gleichzeitig wirken sie dann jedoch weiterhin als indirekte Faktoren.

⁶⁰⁸ Vgl. Davis/Olson (2008), S. 214; Ireland/Hitt/Sirmon (2003), S. 978.

Abbildung 23: Dynamischer Prozess der Einflussnahme



Quelle: eigene Darstellung.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass sich der Einfluss der Kapitalgeber auf die Wahl der Wettbewerbsstrategie im Zeitablauf stark ändert. Wie Abbildung 23 zeigt, handelt es sich dabei um einen dynamischen Prozess. Ist der Gründer zu Beginn des Unternehmensaufbaus noch frei von jeglichem Einfluss des Kapitalgebers, so wird dieser im Zeitablauf zunehmend stärker. Aber auch die Art der Beeinflussung sowie die Bedeutung einzelner Faktoren ändern sich. Besteht der Einfluss zunächst lediglich aus wenigen indirekten Faktoren, wie Zielsetzung und Renditeforderung des Kapitalgebers, werden im Zeitablauf immer mehr Charakteristika zu entscheidenden indirekten Einflussfaktoren. Schließlich erlangen bestimmte zuvor lediglich indirekte Faktoren ab dem Zeitpunkt, an dem der Kapitalgeber endgültig gewonnen wurde, auch den Status der direkten Einflussnahme.

In Anlehnung an Abbildung 23 lassen sich für eine mögliche Einflussnahme des Gründers durch den Kapitalgeber drei wichtige Zeitpunkte konstatieren. Es handelt sich dabei um die Entscheidung für eine Gründung, die Zeit unmittelbar

vor der Gewinnung eines Kapitalgebers und die Position kurz vor dem Markteintritt. Für den weiteren Verlauf dieser Arbeit ist zu klären, welcher Zeitpunkt im Hinblick auf die Einflussnahme näher zu betrachten ist. Wird über die Gründung des Unternehmens entschieden, kann noch keinerlei Einfluss durch einen Kapitalgeber unterstellt werden. Dieser Zeitpunkt kann für die Untersuchung des Einflusses durch die Kapitalgeber somit nicht interessant sein. Schwieriger ist hingegen die Frage zu beantworten, ob die Zeit unmittelbar vor der Gewinnung eines Kapitalgebers oder der Punkt kurz vor dem Markteintritt bedeutender ist. Aus volkswirtschaftlicher Sicht betrachtet ist die tatsächlich gewählte Wettbewerbsstrategie von Bedeutung. Sie legt zu einem großen Teil fest, ob das Unternehmen am Markt erfolgreich besteht oder nicht. Zwar ist der Gründer auch vor der Gewinnung des Kapitalgebers beeinflusst worden, weil er ihn mit seiner im Businessplan präsentierten Strategie überzeugen musste. Wichtig ist allerdings die Beantwortung der Frage, welche Strategie er tatsächlich zum Zeitpunkt des Markteintritts wählt. Die vorherigen Optionen möglicher Strategien spielen in diesem Moment keine Rolle mehr. Dieser Effekt wird noch dadurch verstärkt, dass zwischen Einstieg des Kapitalgebers und Markteintritt nicht selten ein größerer Zeitraum (mehrere Monate) liegt, da mit der Unterstützung des Geldgebers das Produkt erst zur Marktreife gebracht wird.⁶⁰⁹ Es ist also davon auszugehen, dass die Wettbewerbsstrategie im Augenblick des Markteintritts deutlich von der Strategie abweicht, welche zur Überzeugung des Kapitalgebers verwendet wurde. Sowohl der Gründer als auch der Kapitalgeber haben in der Zwischenzeit weitere Erkenntnisse erlangt und ihren Standpunkt bezüglich der Strategie entsprechend angepasst. Aus diesem Grund erfolgt eine Konzentration auf die Zeit kurz vor dem Markteintritt.

Neben dem Zeitpunkt, welcher von Interesse für den weiteren Verlauf der Arbeit ist, stellt sich die Frage, ob und wie die zu diesem Moment relevanten direkten und indirekten Einflüsse im Rahmen einer Studie erhoben werden können. Eine empirische Erhebung der direkten Einflüsse erscheint schwierig. Aus zwei Gründen ist nicht davon auszugehen, dass die Risikokapitalgeber entsprechende Informationen Externen zur Verfügung stellen. Zum einen sind solche Daten als

⁶⁰⁹ Vgl. Neubecker (2005), S. 78.

sensibel einzustufen. Zum anderen kann dies rechtliche Konsequenzen für die Informanten nach sich ziehen. Eine Befragung der Risikokapitalgeber dürfte deshalb wenig belastbare Informationen liefern. Einzig die Befragung der Gründer bleibt als Möglichkeit zur Erfassung der direkten Einflussnahme. Allerdings stellt sich die Frage, ob Gründer, die sich im Moment der Befragung in einer Beziehung mit einem Kapitalgeber befinden, entsprechende wahrheitsgetreue Aussagen treffen. Werden hingegen Gründer befragt, die eine Finanzierung durch einen Geldgeber bereits beendet und dabei eventuell negative Erfahrungen gewonnen haben, so sind diese unter Umständen sehr auskunftsfreudig. Die dabei erfassten Angaben dürften aber sehr einseitig sein und geben damit nur einen Teil der tatsächlichen Situation wieder. Alles in allem verbleibt nur die Möglichkeit, die direkte Einflussnahme theoretisch aus der Beziehung zwischen Kapitalgeber und Gründer sowie deren Verträgen abzuleiten. Die Erfassung des direkten Einflusses im Rahmen einer empirischen Studie erscheint hingegen kaum möglich.

Somit bilden die indirekten Einflussfaktoren und der Zeitpunkt kurz vor Markteintritt den Gegenstand der empirischen Untersuchung. Zudem nimmt gemäß dem in Abbildung 23 dargestellten Modell der Gründer die zentrale Stellung in Bezug auf die Wahl der Wettbewerbsstrategie ein. Um den indirekten Einfluss in der empirischen Untersuchung adäquat berücksichtigen zu können, ist im nächsten Abschnitt der Entscheidungsfindungsprozess des Gründers näher zu betrachten.

5.2 Entscheidungsfindung des Gründers

Eine strategische Entscheidungssituation ist dadurch gekennzeichnet, dass eine sehr wichtige und weitreichende Entscheidung unter einem hohen Maß an Unsicherheit und Komplexität zu treffen ist.⁶¹⁰ Ein Gründer hat im Laufe der Entwicklung des Unternehmens zahlreiche strategische Entscheidungen zu treffen. Dabei dürfte das Maß an Unsicherheit und Komplexität im Vergleich zu

⁶¹⁰ Vgl. Vermeulen/Carçeu (2008), S. 3.

Managern etablierter Unternehmen oft noch wesentlich größer sein. Im Rahmen der häufig zu beobachtenden unterschiedlichen strategischen Entscheidungsfindung von Gründern und Managern etablierter Unternehmen werden vor allem die Faktoren der Risikoneigung, die Verwendung von Heuristiken sowie die Motivation und die Emotion zur Begründung herangezogen.⁶¹¹ Im Folgenden werden die Faktoren detailliert dargestellt, um schließlich ein duales Prozessmodell der Gründerentscheidungsfindung zu präsentieren, welches die besprochenen Faktoren in geeigneter Weise integriert.

5.2.1 Risikoneigung und Risikoempfinden

Das Risiko eines Unternehmensgründers lässt sich als die Wahrscheinlichkeit, einen Verlust seiner Investitionen in einer bestimmten Höhe zu erleiden, definieren.⁶¹² Neben dem finanziellen Verlust der Investition riskieren Gründer allerdings auch ihre Karrieremöglichkeit, ihre Familienbeziehung, ihren persönlichen Wohlstand sowie ihren psychischen und physischen Zustand.⁶¹³ Trotzdem lässt sich häufig beobachten, dass Gründer bei der Auswahl unterschiedlicher Entscheidungsalternativen ein scheinbar höheres Risiko eingehen als etablierte Manager oder der Rest der Bevölkerung.⁶¹⁴ Den Fragen, warum dies so ist und was Gründer von anderen Personen unterscheidet, wird seit Längerem in der Gründungsforschung nachgegangen. Dabei wird angenommen, dass mit Risiko verbundene Entscheidungen oft nicht rational erfolgen, sondern Charaktereigenschaften des Entscheiders eine Rolle spielen. Die Neigung zu einem bestimmten Risiko wird dabei immer wieder als eine solche entscheidende Charaktereigenschaft angesehen.

Risikoneigung ist die generelle Tendenz einer Person, Risiken zu bevorzugen oder zu vermeiden. Es handelt sich um eine persönliche Eigenschaft, die

⁶¹¹ Vgl. Curşeu/Vermeulen/Bakker (2008), S. 43–44.

⁶¹² Vgl. Mullins/Forlani (2005), S. 52.

⁶¹³ Vgl. Kuratko/Hodgetts (2007), S. 125–126; Busenitz (1999), S. 325.

⁶¹⁴ Vgl. Busenitz/Barney (1997), S. 10.

unabhängig vom Entscheidungsinhalt ist.⁶¹⁵ Wurde zunächst davon ausgegangen, dass diese Tendenz immer konstant ist, so hat sich allmählich die Erkenntnis durchgesetzt, dass über Erfahrung im (längerfristigen) Zeitablauf Änderungen möglich sind.⁶¹⁶ Ein im Vergleich zu anderen Personen risikofreudigerer Gründer wird in der Theorie unter anderem damit begründet, dass er über eine weniger konkave Nutzenfunktion verfügt.⁶¹⁷ Eine Ursache für einen im Vergleich zu anderen Menschen weniger risikofreudigen Gründer wird hingegen darin gesehen, dass der Person soziale und psychologische Ziele wichtiger sind als monetäre. Dies führt zur Wahl einer monetär risikoarmen Alternative, um die beiden anderen Ziele nicht zu gefährden.⁶¹⁸ Ist der Gründer hingegen risikofreudig, kann unterstellt werden, dass ihm eventuell die monetären Ziele wichtiger sind als soziale und psychologische Ziele. Verschiedene empirische Untersuchungen zur Risikoneigung von Unternehmensgründern im Vergleich zu etablierten Managern oder zum Rest der Bevölkerung führen zu unterschiedlichen, teils sehr widersprüchlichen Resultaten.⁶¹⁹ Selbst Meta-Analysen können keine Klarheit schaffen. So kann zwar mittels einer solchen Analyse für wachstumsorientierte Gründer eine deutlich höhere Risikoneigung im Vergleich zu etablierten Managern nachgewiesen werden.⁶²⁰ Für einkommensorientierte Gründer ist ein solcher Effekt hingegen nicht nachzuweisen. Eine weitere Meta-Analyse stellt aber die Vorgehensweise ersterer Analyse in Zweifel und kommt zum genau gegenteiligen Schluss. Demnach besitzen Unternehmensgründer eine höhere Risikoaversion.⁶²¹

Es bleibt festzuhalten, dass die Fragen, warum Gründer bei der Auswahl unterschiedlicher Entscheidungsalternativen ein scheinbar höheres Risiko eingehen und was diese Menschen von anderen Personen unterscheidet, mithilfe

⁶¹⁵ Vgl. Mullins/Forlani (2005), S. 54.

⁶¹⁶ Vgl. Sitkin/Weingart (1995), S. 1575.

⁶¹⁷ Vgl. Xu/Ruef (2004), S. 334.

⁶¹⁸ Für eine ausführliche Diskussion der theoretischen Begründung vgl. Xu/Ruef (2004), S. 333–337. Dass den Unternehmensgründern im Vergleich zu Bankmanagern in der Praxis tatsächlich neben monetären auch soziale Ziele und persönliche Werte wichtig sind, zeigen Sarasvathy/Simon/Lave. Vgl. Sarasvathy/Simon/Lave (1998).

⁶¹⁹ Vgl. Curşeu/Vermeulen/Bakker (2008), S. 45.

⁶²⁰ Vgl. Stewart/Roth (2001), S. 150.

⁶²¹ Vgl. Miner/Raju (2004), S. 4 und S. 8–10.

der Risikoneigung nicht beantwortet werden kann. Vielmehr ist es notwendig nach anderen Faktoren zu suchen, die den Unternehmensgründer in der Entscheidungsfindung beeinflussen. Die aktuelle Forschung zeigt, dass neben persönlichen Merkmalen situationsbezogene Unterschiede eine wichtige Rolle spielen.⁶²² Der Einfluss der situationsbezogenen Merkmale erfolgt allerdings nicht direkt, sondern mittels des Risikoempfindens auf das Entscheidungsverhalten.⁶²³

Risikoempfinden ist definiert als die Beurteilung des Risikos einer bestimmten Entscheidungssituation durch den Entscheidungsträger in Bezug auf das innewohnende Risiko.⁶²⁴ Es beinhaltet die Schätzung der Wahrscheinlichkeit der situationsbezogenen Unsicherheit, wie gut diese Unsicherheit kontrolliert werden kann und das Vertrauen in die eigene Einschätzung.⁶²⁵ Daraus lässt sich schließen, wie wichtig die Unterscheidung ist, ob eine Situation durch die Person tatsächlich als Chance oder Bedrohung wahrgenommen wird. Offensichtlich verfügen Menschen über unterschiedliche kognitive Fähigkeiten und somit unterschiedliche Lösungsräume. Im Ergebnis empfinden sie das Risiko der Situation unterschiedlich.⁶²⁶ Hinzu kommt insbesondere die Frage, wie stark der kognitive Prozess einer Person einer Heuristik unterliegt und somit auch Verzerrungen ausgesetzt ist. In Verbindung mit den Faktoren Motivation und Emotion wird angenommen, dass dadurch ein Großteil der unterschiedlichen Verhaltensweisen von Gründern im Vergleich zu anderen Personen erklärt werden kann.⁶²⁷ In den folgenden Abschnitten wird auf die einzelnen Faktoren Heuristiken, Motivation und Emotion näher eingegangen.

5.2.2 Heuristiken

Laut zahlreicher empirischer Untersuchungen verwenden Entscheidungsträger häufig Urteilsheuristiken, um den Entscheidungsfindungsprozess zu vereinfachen.

⁶²² Vgl. Weber/Blais/Betz (2002), S. 282-283; Krueger/Dickson (1994), S. 391.

⁶²³ Vgl. Weber/Blais/Betz (2002), S. 283; Sitkin/Weingart (1995), S. 1583.

⁶²⁴ Vgl. Mullins/Forlani (2005), S. 55.

⁶²⁵ Vgl. Sitkin/Weingart (1995), S. 1575.

⁶²⁶ Vgl. Sarasvathy/Simon/Lave (1998), S. 208 und S. 216.

⁶²⁷ Vgl. Bazerman/Moore (2009), S. 84; Curşeu/Vermeulen/Bakker (2008), S. 47.

chen.⁶²⁸ Urteilsheuristiken, im Folgenden als Heuristiken bezeichnet, sind Faustregeln, die verhältnismäßig zügig und mit begrenztem Aufwand Erklärungen oder Prognosen für Problemstellungen liefern können.⁶²⁹ Die Anwendung von Heuristiken kann aufgrund der Geschwindigkeit und der geringen Anstrengung nützlich sein, resultiert aber manchmal auch in schwerwiegenden Fehlern.⁶³⁰ Der Entscheider ist dann einer Verzerrung ausgesetzt. Diese (kognitiven) Verzerrungen sind gedankliche Prozesse, die fehlerhafte Schlussfolgerungen und Annahmen beinhalten.⁶³¹

Forschungsergebnisse zeigen, dass Gründer für die Verwendung von Heuristiken und damit verbundene Verzerrungen wesentlich anfälliger sind als andere Personen.⁶³² Als Erklärung hierfür haben sich zwei Ansätze herauskristallisiert. Ersterer unterstellt eine Selbstselektion. Demnach bevorzugen Personen, die sich mit der Anwendung von Heuristiken wohlfühlen, die Beschäftigung in einem Gründungsumfeld. Personen, die mit dieser Anwendung hingegen nicht zufrieden sind, suchen sich tendenziell eher Arbeitsverhältnisse in einem großen Unternehmen.⁶³³ Gemäß des zweiten Ansatzes ist nicht in den individuellen Unterschieden, sondern in situationsbezogenen Faktoren die Ursache zu suchen. Demzufolge treten Verzerrungen und die Verwendung von Heuristiken besonders häufig auf, wenn Personen

- ihre Kapazitätsgrenze zur Verarbeitung neuer Informationen überschreiten,
- einer neuen Situation mit einem hohen Grad an Unsicherheit gegenüberstehen,
- starken Emotionen ausgesetzt sind und
- einem hohen Zeitdruck unterliegen.⁶³⁴

Genau diese Punkte treffen auf den Gründer zu.⁶³⁵ So ist er häufig in einem Umfeld und einer Position tätig, in welchem er erst Erfahrung sammeln muss.

⁶²⁸ Vgl. Busenitz (1999), S. 329.

⁶²⁹ Vgl. Strack (1985), S. 242.

⁶³⁰ Vgl. Strack (1985), S. 241–242; Tversky/Kahneman (1974), S. 1124.

⁶³¹ Vgl. Forbes (2005a), S. 623.

⁶³² Vgl. Forbes (2005a), S. 624.

⁶³³ Vgl. Busenitz/Barney (1997), S. 24.

⁶³⁴ Vgl. Baron (1998), S. 278–279.

Jede zu treffende Entscheidung ist dadurch im Vergleich zu etablierten Unternehmen als wesentlich unsicherer einzuschätzen. Zugleich hat er Entscheidungen zügig, also unter hohem Zeitdruck zu treffen, um den Anschluss gegenüber Konkurrenten nicht zu verlieren. Hinzu kommt in jungen Unternehmen das Fehlen notwendiger Ressourcen sowie bereits existierender Richtlinien und Prozeduren, um Daten systematisch und schnell sammeln sowie zügig verarbeiten zu können.⁶³⁶

Diese „ill-structured decision environments“⁶³⁷ ähneln sogenannten Wicked Problems, welche durch schlecht formulierte Problemstellungen gekennzeichnet sind und mit traditionellen analytischen Ansätzen nicht gelöst werden können.⁶³⁸ Ein Wicked Problem ist des Weiteren durch die in Tabelle 2 dargestellten Charakteristika definiert. Um die mit einer Entscheidungssituation des Gründers verbundenen Probleme gezielter zum Ausdruck zu bringen, soll im Folgenden in Anlehnung an den Begriff des Wicked Problems von einer Wicked Decision Environment gesprochen werden.

⁶³⁵ Vgl. Baron (1998), S. 279.

⁶³⁶ Vgl. Busenitz (1999), S. 329–330.

⁶³⁷ Simon/Houghton (2003), S. 139–140.

⁶³⁸ Vgl. Patton (2011), S. 253; Vgl. Churchman, C. W. (1967), S. B–141.

Tabelle 2: Überblick über die Eigenschaften eines Wicked Problem

Eigenschaften eines Wicked Problem
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jede offerierte Lösung bringt neue Aspekte des Problems hervor. ▪ Es gibt keinen Indikator, der angibt, wann der Problemlösungsprozess definitiv zu beenden ist. ▪ Die Problemlösungsqualität ist nicht objektiv ermittelbar. Es gibt kein richtig oder falsch. ▪ Jedes Problem ist neu und einzigartig. ▪ Jede Problemlösung zieht weitreichende Konsequenzen mit sich und bringt unter Umständen neue Wicked Problems hervor. ▪ Es existiert keine feste Anzahl potenzieller Problemlösungen. Unter Umständen gibt es gar keine oder sie sind noch nicht erschlossen worden.

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Christensen (2009), S. 19 und Moore (2007), S. 208.

In den letzten Jahrzehnten wurden zahlreiche Heuristiken, welche die menschliche Entscheidungsfindung beeinflussen, erforscht.⁶³⁹ Im Zusammenhang mit Gründern und deren zu treffenden strategischen Entscheidungen spielen insbesondere auf der Selbstüberschätzung, der Repräsentativität und dem kontrafaktischen Denken aufbauende Heuristiken eine wesentliche Rolle.⁶⁴⁰ Sie werden im Folgenden dargestellt.

Eine Person leidet an *Selbstüberschätzung*, wenn ihre Sicherheit, dass die eigene Vorhersage korrekt ist, die Genauigkeit der Vorhersage übersteigt.⁶⁴¹ Sie überschätzt somit ihre eigenen Fähigkeiten.⁶⁴² Auch im Zuge neuer Informationen erfolgt nur eine langsame Revidierung der ursprünglichen Schätzung.⁶⁴³ Studien zeigen, dass Gründer der Selbstüberschätzung stärker ausgesetzt sind als Manager großer Unternehmen.⁶⁴⁴ Begründet wird dies unter anderem damit, dass

⁶³⁹ Für einen Überblick vgl. Bazerman/Moore (2009), S. 13–41. Für eine ausführliche Diskussion der verschiedenen Verzerrungen und Heuristiken vgl. Gilovich/Griffin/Kahneman (2002).

⁶⁴⁰ Vgl. Curşeu/Vermeulen/Bakker (2008), S. 52.

⁶⁴¹ Vgl. Simon/Houghton (2003), S. 139.

⁶⁴² Vgl. Koellinger/Minniti/Schade (2005), S. 6.

⁶⁴³ Vgl. Busenitz (1999), S. 331.

⁶⁴⁴ Vgl. Busenitz (1999), S. 335; Busenitz/Barney (1997), S. 21–23.

die Person für ihre Vorhersage eine Art Indikator verwendet. Die Qualität des Indikators beruht wiederum auf Erfahrung.⁶⁴⁵ Für eine Wicked Decision Environment, wie sie dem Gründer vorliegt, fehlen aber historische Daten, um für eine gute Qualität des Indikators zu sorgen. Dennoch vertraut der Gründer auf seinen Indikator und verzichtet auf die weiteren Analysen der externen Bedingungen.⁶⁴⁶ Er wendet in diesem Moment also eine Heuristik auf Basis der Selbstüberschätzung an. In der Folge kann das Risikoempfinden verzerrt sein und die Entscheidung für eine risikoreiche Alternative fallen.⁶⁴⁷ So kann in Studien gezeigt werden, dass ein verzerrtes Risikoempfinden aufgrund von Selbstüberschätzung dazu führt, dass das Ausmaß des Wettbewerbs und die Kapazität des Marktes innerhalb einer Branche falsch eingeschätzt werden.⁶⁴⁸

Neben diesen negativen Effekten werden der Selbstüberschätzung jedoch auch positive Effekte zugesprochen. So werden einerseits die Mitarbeiter durch den Gründer derart beeinflusst, dass sie eine höhere Leistung erbringen. Andererseits führt die Selbstüberschätzung beim Gründer selbst dazu, dass er sich mit voller Kraft auf das Unternehmen konzentriert und mehr Zeit investiert.⁶⁴⁹ Des Weiteren stellt sich die Frage, wie ein Gründer, der sich einer Wicked Decision Environment ausgesetzt sieht, eine Entscheidung treffen soll. Im Vergleich zu großen Unternehmen fehlen ihm die entsprechenden Ressourcen, um ausführlich Informationen zu sammeln und zu analysieren. Hat die Entscheidung zudem schnell zu erfolgen, kann die Selbstüberschätzung und die darauf basierende Heuristik durchaus hilfreich sein, um überhaupt zu einer, wenn auch riskanteren, Entscheidung zu gelangen.

Zu unterscheiden ist die Selbstüberschätzung vom Konzept der Selbstwirksamkeit (SW). Die Selbstüberschätzung stellt eine stabile individuelle Charaktereigenschaft dar.⁶⁵⁰ Sie misst, wie akkurat die Fähigkeiten eines Menschen sind

⁶⁴⁵ Vgl. Simon/Houghton (2003), S. 140.

⁶⁴⁶ Vgl. Trevelyan (2008), S. 3.

⁶⁴⁷ Vgl. Simon/Houghton (2003), S. 140.

⁶⁴⁸ Vgl. Moore/Oesch/Zietsma (2007), S. 447–449; Camerer/Lovalló (1999), S. 314–315.

⁶⁴⁹ Vgl. Trevelyan (2008), S. 3.

⁶⁵⁰ Vgl. Trevelyan (2008), S. 2.

und ist für viele verschiedene Entscheidungssituationen relevant.⁶⁵¹ Die Selbstwirksamkeit ist hingegen ein kognitiver Prozess, welcher in Abhängigkeit vom Kontext variiert.⁶⁵² Sie misst, was die Person über ihre Fähigkeiten glaubt.⁶⁵³ Somit ist sie immer nur für eine bestimmte Aufgabe in einer bestimmten Entscheidungssituation relevant.⁶⁵⁴ Ein hohes Maß an Selbstwirksamkeit bedeutet nicht automatisch eine hohe Selbstüberschätzung.⁶⁵⁵

Eine Person, die der *Repräsentativität* ausgesetzt ist, formuliert weitreichende Verallgemeinerungen über eine Person oder ein Phänomen auf Grundlage nur weniger Attribute der Person oder des Phänomens.⁶⁵⁶ Eine besondere Form der Repräsentativität, die in Verbindung mit Unternehmensgründern auftritt, ist die Bereitschaft des Entscheidungsträgers, auf Basis kleiner, nicht zufälliger Stichproben bedeutsame Generalisierungen vorzunehmen.⁶⁵⁷ Genau dies geschieht typischerweise dann, wenn auf persönliche Erfahrung für eine Verallgemeinerung zurückgegriffen wird.⁶⁵⁸ Die Person nutzt in diesem Fall eine Heuristik auf Basis der Repräsentativität, um zu einem Entschluss zu gelangen. In bestimmten Situationen kann diese Vorgehensweise durchaus eine erste gute Annäherung an die „richtige“ Entscheidung liefern. Oft sind aber auch schwerwiegende Fehler die Folge.⁶⁵⁹ Laut Studien sind Gründer anfälliger für diese Heuristik als Manager großer Unternehmen.⁶⁶⁰ Wie schon zuvor wird auch dies mit der fehlenden Zeit und den nicht vorhandenen Ressourcen eines jungen Unter-

⁶⁵¹ Vgl. Forbes (2005a), S. 628.

⁶⁵² Vgl. Trevelyan (2008), S. 3. Für weitere Details vgl. die Ausführungen zur Selbstwirksamkeit im Gliederungspunkt 5.2.3.

⁶⁵³ Vgl. Forbes (2005a), S. 628.

⁶⁵⁴ Auf die Selbstwirksamkeit wird im Zusammenhang mit der Motivation im Gliederungspunkt 5.2.3 noch einmal näher eingegangen.

⁶⁵⁵ Vgl. Forbes (2005a), S. 636.

⁶⁵⁶ Vgl. Busenitz (1999), S. 330; Strack (1985), S. 254–255. Es ist an dieser Stelle anzumerken, dass der Begriff der Repräsentativität an dieser Stelle nicht mit dem Terminus der statistischen Repräsentativität gleichzusetzen ist. Letzterer beschreibt im Zusammenhang mit einer Stichprobe, dass auf Grundlage dieser Schlüsse auf die Grundgesamtheit gezogen werden können. Die Stichprobe ist repräsentativ. Vgl. Küchenhoff et al. (2006), S. 110.

⁶⁵⁷ Vgl. Busenitz/Barney (1997), S. 16; Tversky/Kahneman (1974), S. 1126; Tversky/Kahneman (1971), S. 110.

⁶⁵⁸ Vgl. Busenitz (1999), S. 330.

⁶⁵⁹ Vgl. Bazerman/Moore (2009), S. 8 und S. 28.

⁶⁶⁰ Vgl. Busenitz (1999), S. 335; Busenitz/Barney (1997), S. 21–23.

nehmens begründet.⁶⁶¹ Das Fehlen macht die Ziehung einer großen zufälligen Stichprobe unmöglich. Stattdessen wird auf die persönliche Erfahrung vertraut.⁶⁶²

Während die zuvor dargestellten Heuristiken und die damit verbundenen Verzerrungen zu einer Vereinfachung der Entscheidungssituation führen, handelt es sich beim *kontrafaktischen Denken* um eine Verzerrung, die nicht in einem unmittelbaren Zusammenhang mit einer Heuristik steht. Vielmehr resultiert die Verzerrung in emotionalen Reaktionen, welche wiederum den Entscheidungsprozess beeinflussen.⁶⁶³ Unterliegt eine Person einem kontrafaktischen Denken, so macht sie sich Gedanken über alternative Ergebnisse, die möglich wären, wenn sie in der Vergangenheit anders gehandelt hätte oder die Umstände andere gewesen wären. Nach der Richtung des Vergleichs wird die Verzerrung in zwei Formen unterschieden. Beim nach oben gerichteten kontrafaktischen Denken werden alternative Ergebnisse besser als die tatsächlich eingetretenen Ergebnisse bewertet.⁶⁶⁴ Zum Beispiel kann eine Person denken, dass ein besseres Prüfungsergebnis als das erzielte möglich gewesen wäre, wenn sie mehr gelernt hätte. Hingegen werden beim nach unten gerichteten kontrafaktischen Denken alternative Ergebnisse schlechter bewertet als die tatsächlichen eingetretenen Ergebnisse.

Das nach oben gerichtete Zerrbild tritt weitaus häufiger spontan auf als das nach unten gerichtete. Des Weiteren führt ein knappes Verfehlen eines positiven Ergebnisses zu nach oben gerichtetem kontrafaktischem Denken.⁶⁶⁵ Wird hingegen ein negatives Ergebnis knapp verfehlt, resultiert dies in einem nach unten gerichteten kontrafaktischen Denken. Interessanterweise wird die nach oben gerichtete Verzerrung oft durch negative emotionale Erfahrungen hervorgerufen. Zum anderen kann, je nach Richtung des Vergleichs, durch Anwendung des kontrafaktischen Denkens eine emotionale Reaktion ausgelöst werden.⁶⁶⁶ Werden alternative Ergebnisse besser bewertet als die tatsächlichen, ist der

⁶⁶¹ Vgl. Busenitz (1999), S. 331.

⁶⁶² Vgl. Curşeu/Vermeulen/Bakker (2008), S. 55.

⁶⁶³ Vgl. Curşeu/Vermeulen/Bakker (2008), S. 57.

⁶⁶⁴ Vgl. Roese (1997), S. 134.

⁶⁶⁵ Für eine ausführliche Darstellung der unterschiedlichen auslösenden Faktoren vgl. Roese (1997), S. 134–137.

⁶⁶⁶ Vgl. Curşeu/Vermeulen/Bakker (2008), S. 56; Baron (1999), S. 80–81.

Entscheider enttäuscht und bedauert seine Entscheidung. Er zeigt eine negative emotionale Reaktion. Im Gegensatz dazu weist er eine positive emotionale Reaktion auf, wenn er die alternativen Ergebnisse als schlechter bewertet.

Da das nach oben gerichtete kontrafaktische Denken häufiger auftritt und zu negativen emotionalen Reaktionen führt, scheint die Verzerrung einen negativen Einfluss auf die Entscheidungsfindung zu haben. Dem steht jedoch ein nicht unwesentlicher positiver Effekt gegenüber. Durch die gedankliche Vorstellung alternativer Ergebnisse und den Vergleich dieser mit den tatsächlichen Ergebnissen denkt der Entscheider über Verbesserungen nach und lernt für zukünftige Entscheidungen.⁶⁶⁷ Deshalb wird angenommen, dass der Nettoeffekt auf die Entscheidungsfindung positiv ist.⁶⁶⁸

Bezüglich des Gründers zeigen Studien, dass dieser dem kontrafaktischen Denken weniger stark ausgesetzt ist als der Rest der Bevölkerung.⁶⁶⁹ Eine mögliche Begründung wird im zukunftsorientierten Handeln des Gründers gesehen, wodurch er erst gar nicht dazu angeregt ist, an die Vergangenheit zu denken.⁶⁷⁰ Zudem verfügt ein Gründer oft über viel Optimismus. Dadurch ist er negativen Emotionen weniger ausgesetzt, die als Hauptfaktor für das Auslösen der nach oben gerichteten Verzerrung gelten.⁶⁷¹ Eine weitere mögliche, in den bekannten Studien nicht untersuchte Erklärung kann darin bestehen, dass nach der getroffenen Entscheidung i. d. R. erst einige Zeit vergehen muss, bis über die Auswirkungen von Alternativen nachgedacht werden kann. So liegen neue, zum Zeitpunkt der Entscheidung nicht bekannte Informationen erst nach einem gewissen Zeitraum vor. Diese Zeitspanne kann unter Umständen recht lang sein. Daher ist davon auszugehen, dass das Ende der Zeitspanne bei Entscheidungen, die in einem jungen Unternehmen getätigt werden, noch nicht erreicht ist. Somit fehlt die Grundlage für kontrafaktisches Denken. Schließlich ist noch anzumerken, dass der Gründer von dem zuvor angesprochenen Lerneffekt

⁶⁶⁷ Vgl. Baron (1999), S. 81.

⁶⁶⁸ Vgl. Roese (1997), S. 134 und S. 145.

⁶⁶⁹ Vgl. Baron (1999), S. 85.

⁶⁷⁰ Vgl. Baron (1999), S. 82.

⁶⁷¹ Vgl. Baron (1999), S. 81–82.

weniger profitiert als der Rest der Bevölkerung, da er dem kontrafaktischen Denken kaum ausgesetzt ist.⁶⁷²

5.2.3 Motivation

Neben den von Gründern verwendeten Heuristiken wird auch dem Faktor Motivation eine hohe Bedeutung zur Erklärung unterschiedlicher Verhaltensweisen von Gründern im Vergleich zu anderen Personen beigemessen. Unter Motivation wird die „aktivierende Ausrichtung des momentanen Lebensvollzuges auf einen positiv bewerteten Zielzustand“⁶⁷³ verstanden. Aufgrund der allgemeinen Formulierung des „positiv bewerteten Zielzustands“ wird aber nicht nur die Motivation, ein gewünschtes Ergebnis aufzusuchen, von der Definition erfasst. Vielmehr kann die Motivation auch darin bestehen, ein unerwünschtes Ergebnis zu vermeiden, da auch dieser Zielzustand positiv bewertet wird.⁶⁷⁴

Die aktuelle Motivation einer Person wird durch personen- und situationsbezogene Faktoren beeinflusst.⁶⁷⁵ Beide Faktoren spielen in den Komponenten Erwartung und Wert, in die sich die Motivation aufteilen lässt, eine unterschiedliche Rolle. Die Erwartungskomponente der Motivation entsteht durch die Bewertung einer Person bezüglich der Frage, inwieweit ein Ziel aufgrund der eigenen Fähigkeiten erreicht werden kann.⁶⁷⁶ Diese Bewertung wird zum größten Teil durch situationsbezogene Faktoren bestimmt.⁶⁷⁷ Die Wertkomponente der Motivation gibt an, ob die Person das Ziel als erstrebenswert ansieht, das heißt, wie viel ihr der Anreiz (das Ziel) wert ist.⁶⁷⁸ Ein solcher Anreiz kann in intrinsischer oder extrinsischer Form vorliegen. Der intrinsische Anreiz ergibt sich aus der Tätigkeit selbst oder aus dem Ergebnis dieser Betätigung. Der extrinsische Anreiz resultiert aus den Folgen der Handlung und den Folgen der

⁶⁷² Vgl. Curşeu/Vermeulen/Bakker (2008), S. 56–57.

⁶⁷³ Rheinberg (2008), S. 15.

⁶⁷⁴ Vgl. Rheinberg (2006), S. 331.

⁶⁷⁵ Vgl. Heckhausen/Heckhausen (2006), S. 3.

⁶⁷⁶ Vgl. Krause (2005), S. 97.

⁶⁷⁷ Vgl. Heckhausen/Heckhausen (2006), S. 6.

⁶⁷⁸ Vgl. Krause (2005), S. 97.

Ergebnisse, zum Beispiel materielle Belohnung (des Vorgesetzten aufgrund des Ergebnisses) oder Selbst- und Fremdbewertung (Leistungsmotivation).⁶⁷⁹ Im Gegensatz zur Erwartungskomponente wird die Bewertung der Wertkomponente zum größten Teil nicht durch situationsbezogene, sondern personenbezogene Faktoren bestimmt.⁶⁸⁰

Die Motivation und somit die Wahrscheinlichkeit, dass eine Person handelt, um ein Ziel zu erreichen, ergibt sich schließlich aus der Bewertung der beiden Komponenten Erwartung und Wert. Sind beide Bewertungen hoch, das heißt, das Ziel ist sowohl erreichbar als auch erstrebenswert, so ist auch die Wahrscheinlichkeit zu handeln entsprechend hoch.⁶⁸¹ Wie bereits zuvor erwähnt, wird davon ausgegangen, dass auch die Motivation Einfluss auf den Entscheidungsfindungsprozess einer Person nimmt und dadurch zur Differenzierung im Entscheidungsverhalten von Gründern und etablierten Managern beiträgt. In diesem Zusammenhang ist eine Vielzahl an Faktoren untersucht worden, die Einfluss auf die Motivation nehmen können. In der Literatur zur Gründungsforschung wird insbesondere den personenbezogenen Faktoren Ambiguitätstoleranz und Need for Cognition (NC)⁶⁸² sowie dem situationsbezogenen Faktor Selbstwirksamkeit viel Bedeutung beigemessen.⁶⁸³

Die *Selbstwirksamkeit* einer Person bezeichnet, in welchem Umfang diese an die eigene Fähigkeit glaubt, für eine gegebene Aufgabe die notwendigen persönlichen Ressourcen und Kompetenzen aufbringen und implementieren zu können, um ein bestimmtes Ergebnis zu erzielen.⁶⁸⁴ Sie ist ein Konstrukt der selbstbezogenen motivationalen Überzeugung und beeinflusst die Erwartungs-

⁶⁷⁹ Vgl. Heckhausen/Heckhausen (2006), S. 5.

⁶⁸⁰ Vgl. Heckhausen/Heckhausen (2006), S. 6.

⁶⁸¹ Vgl. Krause (2005), S. 97.

⁶⁸² Need for Cognition könnte als Bedürfnis nach Kognition übersetzt werden. Allerdings scheint eine Übersetzung des Begriffes in der deutschen Literatur unüblich. Vgl. zum Beispiel die Ausführungen in Arosen/Wilson/Akert (2004), S. 244; Hänze (2002), S. 93. Deshalb wird auch in der vorliegenden Arbeit auf eine Übersetzung verzichtet.

⁶⁸³ Vgl. Curşeu/Vermeulen/Bakker (2008), S. 47.

⁶⁸⁴ Vgl. Shane/Locke/Collins (2003), S. 267.

komponente der Motivation.⁶⁸⁵ Ihre Selbstwirksamkeit kann eine Person steigern, indem sie⁶⁸⁶

- die positive Erfahrung macht, dass durch eigene ausdauernde Anstrengung auch hohe Hindernisse überwunden werden können,
- Rollenbilder (anderer Personen) in bestimmten Situationen durchdenkt und
- eine soziale Überzeugung durch realistische Ermutigungen von Mitmenschen erhält.

Dabei wird dem ersten Punkt die größte Wirkung zugesprochen.⁶⁸⁷ Empirisch konnten eine Reihe interessanter Effekte der Selbstwirksamkeit auf die Motivation von Personen nachgewiesen werden. Sieht sich eine Person mit einer Situation konfrontiert, in der sie eine niedrige Selbstwirksamkeit empfindet, meidet sie tendenziell solche Situationen. Empfindet sie hingegen eine hohe Selbstwirksamkeit, fühlt sie sich von solchen Situationen angezogen.⁶⁸⁸ Zudem führt eine hohe Selbstwirksamkeit zu längerer und gründlicherer Planung sowie dazu, dass die Person ausdauernder ist und mehr Aufwand investiert, um die Aufgabenstellung zu erreichen.⁶⁸⁹ In bedrohlichen und schwierigen Situationen wird durch geringe Selbstwirksamkeit viel Stress empfunden.⁶⁹⁰ Schließlich führt eine hohe Selbstwirksamkeit scheinbar auch zu einer größeren Risikobereitschaft.⁶⁹¹ Allerdings ist davon auszugehen, dass dies der Personen gar nicht bewusst ist.⁶⁹² Vielmehr nimmt sie aufgrund ihrer hohen Selbstwirksamkeit Möglichkeiten stärker wahr als Gefahren.⁶⁹³

Obwohl es sich bei der Selbstwirksamkeit um ein aufgabenspezifisches Konstrukt handelt, wurde immer wieder versucht, dieses in Richtung eines nicht

⁶⁸⁵ Vgl. Pätzold/Stein (2007), S. 4; Krause (2005), S. 98.

⁶⁸⁶ Vgl. Wood/Bandura (1989), S. 364–365.

⁶⁸⁷ Vgl. Pätzold/Stein (2007), S. 2.

⁶⁸⁸ Vgl. Forbes (2005b), S. 600; Bandura (1977), S. 194.

⁶⁸⁹ Vgl. Forbes (2005b), S. 601; Shane/Locke/Collins (2003), S. 267; Schwarzer/Mueller/Greenglass (1999), S. 147.

⁶⁹⁰ Vgl. Wood/Bandura (1989), S. 366.

⁶⁹¹ Vgl. Krueger/Dickson (1994), S. 396.

⁶⁹² Vgl. Shane/Locke/Collins (2003), S. 265 und S. 273.

⁶⁹³ Vgl. Krueger/Dickson (1994), S. 396.

aufgabenspezifischen und somit allgemeinen Konstrukts weiterzuentwickeln.⁶⁹⁴ Auf dieser Grundlage entstand auch das Konzept der Gründerselbstwirksamkeit.⁶⁹⁵ Diese gibt an, in welchem Umfang eine Person daran glaubt, die Aufgaben und Funktionen im Zusammenhang mit einem Gründungsmanagement erfolgreich durchführen zu können.⁶⁹⁶ Zu beachten ist, dass es sich im Gegensatz zur eigentlichen Selbstwirksamkeit nicht um eine spezifische Aufgabe handelt, sondern eine Vielzahl an Aufgaben, die im Laufe des Gründungsprozesses anfallen. In Studien konnte gezeigt werden, dass Personen mit einer hohen Gründerselbstwirksamkeit mit einer höheren Wahrscheinlichkeit eine eigene Firma gründen als Personen mit einer niedrigen.⁶⁹⁷ Zudem können Gründer von etablierten Managern mithilfe der Gründerselbstwirksamkeit besser abgegrenzt werden als mit dem, ebenfalls allgemeinen, Konstrukt der Kontrollüberzeugung.⁶⁹⁸ Letztere gibt an, in welchem Umfang eine Person daran glaubt, dass eigene Handlungen oder persönliche Charakteristika, also das eigene Verhalten, zu einem bestimmten Ergebnis führen.⁶⁹⁹

Wenn über die aufgabenspezifische Selbstwirksamkeit und deren Einfluss auf die Motivation einer Person gesprochen wird, so ist zu bedenken, dass die Zielsetzung der Person in engem Zusammenhang mit der Selbstwirksamkeit steht. Beiden Faktoren, Selbstwirksamkeit und Zielsetzung, wird in Kombination eine große motivierende Wirkung zugesprochen.⁷⁰⁰ Aufgrund dieser wichtigen Beziehung zwischen Selbstwirksamkeit und Zielsetzung werden im Folgenden zunächst die Zielsetzung von Personen, ihr Bezug zur Motivation und ihr Zusammenwirken mit der Selbstwirksamkeit näher erläutert. Im Anschluss werden die für die Gründermotivation wichtigen personenbezogenen Faktoren Ambiguitätstoleranz und Need for Cognition besprochen.

⁶⁹⁴ Vgl. Schwarzer/Mueller/Greenglass (1999), S. 147.

⁶⁹⁵ Vgl. Curşeu/Vermeulen/Bakker (2008), S. 47.

⁶⁹⁶ Vgl. Forbes (2005b), S. 599 und S. 601; Chen/Greene/Crick (1998), S. 301.

⁶⁹⁷ Vgl. Chen/Greene/Crick (1998), S. 307.

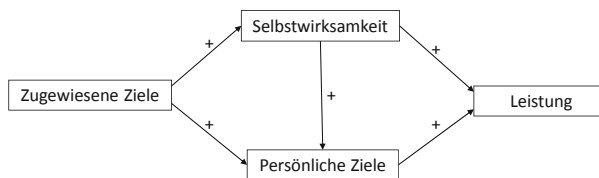
⁶⁹⁸ Vgl. Chen/Greene/Crick (1998), S. 309.

⁶⁹⁹ Vgl. Shane/Locke/Collins (2003), S. 266; Bandura (1977), S. 193.

⁷⁰⁰ Vgl. Locke/Latham (2002), S. 709.

Ein *Ziel*, welches in der Regel innerhalb eines spezifizierten Zeitraumes zu erreichen ist, wird als das Objekt einer Handlung definiert.⁷⁰¹ Erst Ziele geben einer Person klare Vorgaben, die motivierend wirken und an denen sie ihre eigene Leistung messen kann.⁷⁰² Herausfordernde Ziele führen dazu, dass die Person mehr Aufwand in die Entwicklung einer Strategie investiert, die gewährleisten soll, dass das Ziel erreicht wird. Zugleich wird die entwickelte Strategie durch den größeren Aufwand an die jeweilige Aufgabenstellung wesentlich besser angepasst.⁷⁰³ Zu hohe Ziele können aber dazu führen, dass die gewählte Strategie zu risikoreich ist.⁷⁰⁴ Diese Erkenntnis ist vor allem von Risikokapitalgebern, welche durch hohe Renditeforderungen gekennzeichnet sind, zu berücksichtigen.

Abbildung 24: Zusammenhang zwischen zugewiesenen und persönlichen Zielen, Selbstwirksamkeit sowie Leistung



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Locke/Latham (1990), S. 72.

Zu unterscheiden ist in zugewiesene und persönlich formulierte Ziele. Die von Externen zugewiesenen Vorgaben nehmen keinen direkten Einfluss auf die Leistung einer Person. Vielmehr wirken sie positiv auf die Formulierung der persönlichen Ziele und auf die Selbstwirksamkeit.⁷⁰⁵ So erhöht sich die Selbstwirksamkeit einer Person durch die Vorgabe eines hohen Zieles allein schon dadurch, dass eine andere Person, welche diese Vorgabe gesetzt hat, ihr

⁷⁰¹ Vgl. Locke/Latham (2002), S. 705.

⁷⁰² Vgl. Wood/Bandura (1989), S. 367.

⁷⁰³ Vgl. Locke/Latham (2002), S. 707; Wood/Bandura (1989), S. 368.

⁷⁰⁴ Vgl. Locke/Latham (2002), S. 713.

⁷⁰⁵ Vgl. Locke/Latham (1990), S. 72.

offenbar die Erreichung des Zieles zutraut.⁷⁰⁶ Gleichzeitig wird die persönliche Zielsetzung positiv von der Selbstwirksamkeit beeinflusst.⁷⁰⁷ Diese Beeinflussung ist zugleich am stärksten ausgeprägt, wenn auch tatsächlich zugewiesene Ziele vorliegen. Auf die Leistung und Motivation einer Person nehmen also sowohl die Selbstwirksamkeit als auch die persönlichen Ziele einen positiven Einfluss. Abbildung 24 zeigt den beschriebenen Zusammenhang zwischen den beiden Faktoren und deren Einfluss auf die Leistung einer Person. Demnach hat der Kapitalgeber die Möglichkeit, die Leistung des Gründers durch externe Zielvorgaben zu beeinflussen.

Unter *Ambiguitätstoleranz* wird die Tendenz einer Person verstanden, mehrdeutige Situationen nicht als Bedrohung, sondern als Chance aufzufassen.⁷⁰⁸ Befindet sich eine Person in einer solchen Situation, bewertet sie aufgrund ihrer persönlichen Charaktereigenschaft (hohe Ambiguitätstoleranz) den Anreiz tätig zu werden (intrinsischer Anreiz) höher als eine andere Person mit niedriger Ambiguitätstoleranz. Dadurch wird die Wertkomponente der Motivation beeinflusst. Mehrdeutige Situationen sind durch Neuheit, Komplexität oder sogar Unlösbarkeit gekennzeichnet.⁷⁰⁹ Es handelt sich um Wicked Decision Environments. Da sich Unternehmensgründer genau solchen Situationen häufig ausgesetzt sehen, liegt die Vermutung nahe, dass sie sich in der Ambiguitätstoleranz gegenüber Managern großer Unternehmen unterscheiden. Verschiedene Studien liefern hierzu widersprüchliche Ergebnisse. Deshalb wird angezweifelt, dass der personenbezogene Faktor Ambiguitätstoleranz entscheidenden Einfluss auf die Motivation und somit auf den Entscheidungsprozess des Gründers nimmt.⁷¹⁰

Unter *Need for Cognition* wird die generelle Tendenz einer Person verstanden, gerne mühevollen kognitiven Aktivitäten nachzugehen.⁷¹¹ Es handelt sich um eine stabile individuelle Charaktereigenschaft.⁷¹² Die Person ist einem intrinsi-

⁷⁰⁶ Vgl. Locke/Latham (2002), S. 709.

⁷⁰⁷ Vgl. Locke/Latham (1990), S. 70.

⁷⁰⁸ Vgl. Budner (1962), S. 29.

⁷⁰⁹ Vgl. Budner (1962), S. 30.

⁷¹⁰ Vgl. Shane/Locke/Collins (2003), S. 266.

⁷¹¹ Vgl. Cacioppo et al. (1996), S. 198–199.

⁷¹² Vgl. Curişeu (2006), S. 150–151.

schen Anreiz ausgesetzt.⁷¹³ Folglich wird die Wertkomponente der Motivation beeinflusst. Personen, die bereitwillig mühevollen kognitiven Aktivitäten nachgehen, lösen schwierige Problemstellungen gerne und empfinden weniger Stress dabei als Personen mit einem niedrigen Need for Cognition. Zudem stützen sie ihre Bewertungen stärker auf empirisch erhobene Daten sowie rationale Betrachtungen und führen in größerem Umfang eine aufwendige sowie mühevolle Informationsverarbeitung durch.⁷¹⁴ Laut einer Untersuchung von Curşeu sind Personen mit einem hohen Need for Cognition weniger unentschlossen als Personen mit einem niedrigen.⁷¹⁵ Gründern wird, insbesondere unter Berücksichtigung des sogenannten „opportunity window“,⁷¹⁶ immer wieder die Fähigkeit zugesprochen, schnell und entschlossen zu handeln. Dies würde auf Basis der Ergebnisse von Curşeu im Umkehrschluss – auch wenn dieser vielleicht etwas gewagt ist – bedeuten, dass Gründer über ein hohes Need for Cognition verfügen. In selbiger Untersuchung stellt Curşeu fest, dass ein hohes Need for Cognition dazu führt, dass eine Person weniger Verzerrungen und Heuristiken ausgesetzt ist.⁷¹⁷ Für Gründer ist bekannt, dass sie viele Heuristiken verwenden, um schnell Entscheidungen treffen zu können.⁷¹⁸ Dann müsste das Need for Cognition von Gründern allerdings niedrig und nicht hoch sein. In Bezug auf den Gründer widersprechen sich die Ergebnisse somit. Aufgrund dieser Erkenntnis und in der Literatur fehlender klarer Beweise dafür, dass das Need for Cognition Gründer eindeutig von etablierten Managern unterscheidet, ist der entscheidende Einfluss auf die Motivation und somit auf den Entscheidungsprozess des Gründers infrage zu stellen.

Somit ergibt es sich, dass von den drei vorgestellten Faktoren Selbstwirksamkeit, Ambiguitätstoleranz und Need for Cognition lediglich von ersterem Faktor ein entscheidender Einfluss auf die Motivation und somit auf den Entscheidungs-

⁷¹³ Vgl. Christman (2004), S. 80; Cacioppo et al. (1996), S. 199.

⁷¹⁴ Vgl. Cacioppo et al. (1996), S. 215–217.

⁷¹⁵ Vgl. Curşeu (2006), S. 146.

⁷¹⁶ Das „opportunity window“ ist definiert als ein relativ kurzer Zeitraum, in dem sich, zum Beispiel durch technologischen Wandel, Möglichkeiten für Unternehmer ergeben, die einen Wettbewerbsvorteil zulassen. Dazu muss der Unternehmer in der Lage sein, diese Möglichkeit überhaupt wahrzunehmen, schnell eine Entscheidung zu treffen und diese auch umsetzen.

⁷¹⁷ Vgl. Curşeu (2006), S. 146.

⁷¹⁸ Vgl. Busenitz (1999), S. 329.

findungsprozess des Gründers erwartet werden kann. Des Weiteren ist davon auszugehen, dass zwar noch weitere (personenbezogene) Faktoren existieren, die einen Einfluss auf die Motivation nehmen. Allerdings sollte dieser Einfluss für jeden Faktor im Zeitablauf des Gründungsprozesses schwanken.⁷¹⁹ Für ein Modell, welches die Einflussnahme der Motivation auf den Entscheidungsfindungsprozess des Gründers darstellt, würde dies bedeuten, entweder alle nur erdenklichen motivationsbeeinflussenden Faktoren zu berücksichtigen, oder aber für verschiedene Phasen im Gründungsprozess unterschiedlich modifizierte Modelle bereitzuhalten. Beide Varianten erscheinen nicht praktikabel. Vielmehr sollen in einem Modell nur solche Faktoren Berücksichtigung finden, die aufgabenspezifisch bzw. situationsbezogen sind. Der Einfluss dieser Faktoren auf die Motivation schwankt im Zeitablauf des Gründungsprozesses nicht. Dies stellt die universelle Einsetzbarkeit des Modells in unterschiedlichen Situationen und in verschiedenen Phasen des Unternehmenslebenszyklus sicher. Aufgrund der geforderten Aufgabenspezifität entfällt auch das nicht aufgabenspezifische Konstrukt der Gründerelbstwirksamkeit als geeigneter Faktor für ein Modell. Es verbleiben das ursprüngliche Konzept der Selbstwirksamkeit und die Zielsetzung von Personen als zweiter Faktor. Auch die Zielsetzung von Personen wird den aufgabenspezifischen motivationsbeeinflussenden Faktoren zugeordnet.⁷²⁰ Beiden Faktoren wird im Zusammenhang eine große motivierende Wirkung zugeschrieben.⁷²¹

5.2.4 Emotion

Eine Emotion ist eine eigenständige Reaktion auf ein externes oder internes Ereignis.⁷²² Zu unterscheiden ist die Emotion von der Stimmung. Letztere ist ein diffuser emotionaler Zustand mit schwacher Intensität. Im Gegensatz zur Emotion wird diese nicht unbedingt durch ein Ereignis ausgelöst.⁷²³ Eine

⁷¹⁹ Vgl. Shane/Locke/Collins (2003), S. 271 und S. 275.

⁷²⁰ Für eine Übersicht der Einordnung von Gründermotivationsfaktoren in allgemeine (personenbezogene) und aufgabenspezifische (situationsbezogene) vgl. Shane/Locke/Collins (2003), S. 274.

⁷²¹ Vgl. Locke/Latham (2002), S. 709.

⁷²² Vgl. Raab/Gernsheimer/Schindler (2009), S. 202.

⁷²³ Vgl. Phelps (2009), S. 236.

Emotion ist durch verschiedene aufeinander abgestimmte Komponenten gekennzeichnet.⁷²⁴ Zu ihnen gehören die kognitive, die handlungsbezogene, die expressive (Gesichtsausdruck) und die psychologische (Reaktion des Organismus, zum Beispiel Puls oder Blutdruck) Komponente sowie das subjektive Erleben (Gefühl).⁷²⁵ Die kognitive Komponente beinhaltet die Bewertung des die Emotion auslösenden Ereignisses.⁷²⁶ In der handlungsbezogenen (motivationalen) Komponente kommt schließlich zum Ausdruck, welche Handlungstendenzen die in der Bewertung der Situation als wichtig erachteten Aspekte hervorrufen.⁷²⁷ Genau diese beiden Komponenten, kognitive und handlungsbezogene, erscheinen für die Betrachtung der Entscheidungsfindung des Gründers wichtig, da die Bewertung seiner Situation und die daraus resultierende Handlung/Entscheidung im Vordergrund stehen. Aus diesem Grund soll im weiteren Verlauf der Arbeit eine Konzentration auf diese beiden Komponenten erfolgen. Zur Vereinfachung soll im Folgenden nur noch allgemein von Emotion gesprochen werden, wobei dann immer ein Bezug zur kognitiven und handlungsbezogenen Komponente der Emotion bestehen soll.

In einer zeitlichen Perspektive können Emotionen im Zeitpunkt der Entscheidung, als antizipierte Auswirkungen der Entscheidung oder als Bewertung vergangener Entscheidungen, Einfluss auf den Entscheidungsprozess nehmen.⁷²⁸ Letzteres dürfte für den Gründer weniger häufig vorkommen, da er in der Vergangenheit noch nicht viele vergleichbare Entscheidungen getroffen hat. Somit fehlt ihm die Grundlage, entsprechende Bewertungen vorzunehmen.

Für den Gründer spielen Emotionen im Entscheidungsprozess aus zweierlei Gründen eine wichtige Rolle. Zum einen ist das Verhalten der Umwelt, in welcher er sich befindet, sehr schwer vorherzusagen und unterliegt einem ständigen Wandel. Zum anderen hat er eine Reihe spezifischer Aufgaben im Laufe des Gründungsprozesses zu bewältigen, die von Natur aus höchst

⁷²⁴ Vgl. Phelps (2009), S. 234.

⁷²⁵ Vgl. Phelps (2009), S. 234–235; Faller/Lang (2006), S. 100; Mees (2006), S. 107.

⁷²⁶ Vgl. Phelps (2009), S. 236; Faller/Lang (2006), S. 100.

⁷²⁷ Vgl. Mees (2006), S. 107.

⁷²⁸ Vgl. Curşeu/Vermeulen/Bakker (2008), S. 57. Für eine ausführliche Darstellung vgl. Schwarz (2000).

unterschiedlich sind und sich im Laufe des Prozesses erheblich ändern. In Studien konnte für beide Gründe, die Umwelt und die Aktivitäten des Gründers, gezeigt werden, dass Emotionen einen starken Einfluss auf den kognitiven Prozess und schließlich auf die Entscheidungsfindung ausüben.⁷²⁹

Da Gründer den beiden Zuständen, Umwelt und Aktivitäten, permanent ausgesetzt sind, ist davon auszugehen, dass Emotionen eine bedeutende Rolle im Entscheidungsfindungsprozess spielen. In der theoretischen Erklärung dafür, wie dieser Einfluss stattfindet, nimmt das Affect Infusion Model von Forgas eine herausragende Stellung ein.⁷³⁰ Nach dem Affect Infusion Model sind zwei Mechanismen für den Einfluss der Emotion auf den Entscheidungsfindungsprozess verantwortlich.⁷³¹ Zum einen werden Informationen, die konsistent mit der aktuellen Emotion des Entscheiders sind, leichter aufgenommen und verarbeitet.⁷³² Mit der Emotion inkonsistente Informationen bleiben hingegen zu einem großen Teil außen vor. Zum anderen kann die Emotion auch als Grundlage einer Heuristik funktionieren, indem sie selbst als Information und damit zur Urteilsbildung verwendet wird. Die Person greift dann auf ihre Emotion zurück, um sich ein Urteil über eine andere Person oder ein Objekt bilden zu können.⁷³³ Dabei ist es als problematisch anzusehen, dass die Heuristik auch dann eingesetzt wird, wenn die Emotion in keinerlei Beziehung zur Person oder zum Objekt steht.⁷³⁴ Ein Fehltriteil kann dann die Folge sein. Neben diesen theoretischen Überlegungen konnten einige Einflüsse von Emotionen auf den kognitiven Prozess empirisch nachgewiesen werden.⁷³⁵ So führen positive Emotionen dazu, dass die Umwelt positiver empfunden und zugleich aufmerksamer beobachtet wird. Des Weiteren resultieren aus positiven Emotionen eine gesteigerte Kreativität und ein verstärkter Gebrauch von Heuristiken.

⁷²⁹ Vgl. Baron (2008), S. 329.

⁷³⁰ Vgl. Baron (1998), S. 282.

⁷³¹ Vgl. Forgas (1995), S. 60.

⁷³² Vgl. Baron (1998), S. 282; Forgas (1995), S. 47.

⁷³³ Vgl. Baron (1998), S. 282; Forgas (1995), S. 47.

⁷³⁴ Vgl. Baron (2008), S. 332.

⁷³⁵ Vgl. dazu Baron (2008), S. 329–330.

Auf Grundlage der bisherigen Erläuterungen kann unterstellt werden, dass Emotionen mit der gleichen Valenz zur gleichen Bewertung einer Entscheidungssituation führen und somit einen ähnlichen Einfluss auf die Entscheidung nehmen.⁷³⁶ Unter Valenz wird dabei das Maß verstanden, zu welchem ein Ereignis, das eine Emotion hervorgerufen hat, als angenehm (positiv) oder unangenehm (negativ) empfunden wird.⁷³⁷ Demnach müssten die beiden spezifischen Emotionen Ärger und Angst, beides negative Emotionen, zu ähnlichen Entscheidungen führen. Allerdings zeigen Untersuchungen, dass Emotionen mit der gleichen Valenz völlig unterschiedliche Entschlüsse zur Folge haben können.⁷³⁸ Diese Kritik greift die Appraisal Theory of Emotion auf. Sie geht davon aus, dass Emotionen, welche durch ein Ereignis/eine Situation hervorgerufen werden, sich dadurch bestimmen, wie die Situation von der Person interpretiert (appraise) wird.⁷³⁹ Die Interpretation erfolgt mithilfe der sechs kognitiven Dimensionen Sicherheit, Valenz, Aufmerksamkeit, Kontrolle, antizipierter Aufwand und Verantwortlichkeit.⁷⁴⁰ Demnach ist die Valenz nur eine von sechs Dimensionen, die Einfluss auf die Interpretation der Entscheidungssituation und damit auf die Entscheidung nehmen. Mithilfe der sechs Dimensionen lassen sich verschiedene spezifische Emotionen ableiten. So ist die spezifische Emotion Ärger durch eine hohe Sicherheit über die Ereignisse, welche passiert sind, eine individuelle Kontrolle und die Verantwortlichkeit anderer Personen für negative Ereignisse gekennzeichnet.⁷⁴¹ Mithilfe des auf der Appraisal Theory of Emotion aufbauenden Appraisal-Tendency Framework lässt sich schließlich zeigen,⁷⁴² dass zwei spezifische Emotionen, trotz gleicher Valenz, zu völlig unterschiedlichen Interpretationen führen können.⁷⁴³ So empfinden Personen im Falle der spezifischen Emotion Ärger ein niedriges Risiko. Sind sie hingegen der spezifischen Emotion Angst ausgesetzt, empfinden sie die Situation als risikoreich.⁷⁴⁴ Obgleich der gleichen Valenz, beides negative

⁷³⁶ Vgl. Foo (2011), S. 377; Han/Lerner/Keltner (2007), S. 159.

⁷³⁷ Vgl. Phelps (2009), S. 238.

⁷³⁸ Vgl. Foo (2011), S. 377.

⁷³⁹ Vgl. Siemer/Mauss/Gross (2007), S. 592.

⁷⁴⁰ Vgl. Lerner/Tiedens (2006), S. 117; Lerner/Keltner (2000), S. 476.

⁷⁴¹ Vgl. Foo (2011), S. 379; Lerner/Keltner (2000), S. 476.

⁷⁴² Für eine ausführliche Darstellung des Appraisal-Tendency Framework vgl. Lerner/Keltner (2000).

⁷⁴³ Vgl. Lerner/Keltner (2001), S. 154–155.

⁷⁴⁴ Vgl. Foo (2011), S. 381.

Emotionen, führen diese also zu einem unterschiedlich empfundenen Risiko. In der Konsequenz besitzen die beiden spezifischen Emotionen somit auch einen erheblich unterschiedlichen Einfluss auf strategische Entscheidungen, wie zum Beispiel die Wahl der Wettbewerbsstrategie.

5.2.5 Duales Prozessmodell der Gründerentscheidungsfindung

In den vorangegangenen Abschnitten werden wichtige Faktoren beschrieben, die einen Einfluss auf die Entscheidungsfindung des Gründers nehmen können. Allerdings ist davon auszugehen, dass diese Beeinflussung nicht direkt auf die Entscheidungsfindung wirkt. Vielmehr erfolgt die Einflussnahme indirekt, indem auf einen Mechanismus bzw. Prozess eingewirkt wird, welcher die der Entscheidung zugrunde liegenden Informationen verarbeitet.⁷⁴⁵ Curşeu/Vermeulen/Bakker sind nach dem derzeitigen Erkenntnisstand die Ersten, welche die Faktoren in einen solchen informationsverarbeitenden Prozess integriert haben. Ihr duales Prozessmodell der Gründerentscheidungsfindung, welches in Abbildung 25 in seiner ursprünglichen Form dargestellt ist, bildet die Grundlage für die weiteren Ausführungen.⁷⁴⁶ Auf das Ursprungsmodell und die Begründung für vorgenommene Modifikationen wird im Folgenden eingegangen.

5.2.5.1 Grundlegender Aufbau

Ausgangspunkt der Überlegungen ist die Funktionsweise des menschlichen kognitiven Systems. In groben Zügen funktioniert dies wie folgt.⁷⁴⁷ Das kognitive System empfängt und nimmt Informationen aus seiner Umwelt wahr. Durch beschränkte Ressourcen der Aufmerksamkeit werden Teile der Informationen selektiert und weiterverarbeitet. Neue Informationen können durch Codierung als kognitive Repräsentationen im Langzeitgedächtnis gespeichert

⁷⁴⁵ Vgl. Curşeu/Vermeulen/Bakker (2008), S. 61.

⁷⁴⁶ Für eine ausführliche Darstellung der Originalmodells vgl. Curşeu/Vermeulen/Bakker (2008), S. 62–67.

⁷⁴⁷ Vgl. Curşeu/Vermeulen/Bakker (2008), S. 62.

werden. Die kognitiven Repräsentationen reflektieren somit die Umwelt des Entscheiders in reduzierter Komplexität im Kopf.⁷⁴⁸ Durch die Speicherung wird gewährleistet, dass Informationen für eine spätere Verwendung immer wieder abrufbar sind. Ist eine solche Verwendung schließlich notwendig, werden die abgerufenen Repräsentationen in das Arbeitsgedächtnis transferiert, um mit ihrer Hilfe eine spezifische Aufgabe ausführen zu können.

Dabei stellt sich allerdings die Frage, wie die Transformation zwischen den beiden Prozessschritten der Wahrnehmung von Information und der Verwendung im Arbeitsgedächtnis im Detail funktioniert. Das duale Prozessmodell, welches aktuell von Entscheidungstheoretikern präferiert wird,⁷⁴⁹ geht davon aus, dass für diese Transformation zwei unabhängige Prozesse/Systeme verantwortlich sind.⁷⁵⁰ Es unterscheidet in System 1 und System 2.⁷⁵¹

Der Prozess im System 1 wird automatisch und für den Entscheider unbewusst angestoßen.⁷⁵² Nur die Ergebnisse des Prozesses unterliegen einer bewussten Wahrnehmung.⁷⁵³ Der Prozess funktioniert schnell und mit relativ wenig Aufwand in Bezug auf die notwendige Denkleistung.⁷⁵⁴ Um diese Schnelligkeit zu ermöglichen, werden Stimuli der Umwelt mit zuvor erlernten und tief verankerten Mustern verglichen, ohne dabei Verbindungen durch logisches Denken herzustellen.⁷⁵⁵ Der Entscheider vertraut quasi bereits gespeicherten Heuristiken in seinem Langzeitgedächtnis.⁷⁵⁶ Diese Heuristiken müssen über einen langen Zeitraum mit stetigen Wiederholungen erlernt werden. Nur diese Wiederholungen stellen die Repräsentation impliziten Wissens (Erfahrung) im Langzeitgedächtnis sicher. Dabei wird zu einem Objekt ein ganzes Set an

⁷⁴⁸ Vgl. Lucas/Vermeulen/Curşeu (2008), S. 107; Curşeu (2008), S. 69.

⁷⁴⁹ Vgl. Dane/Pratt (2007), S. 34.

⁷⁵⁰ Vgl. Kahneman/Frederick (2002), S. 51; Sloman (2002), S. 384.

⁷⁵¹ Die Systeme sind im Laufe der Entwicklung immer wieder unterschiedlich benannt worden. So wird das System 1 zum Beispiel auch als experimentelles oder automatisches System und das System 2 auch als rationales oder bewusstes System bezeichnet. In jüngster Vergangenheit scheint sich aber die Bezeichnung System 1 und System 2 durchgesetzt zu haben. Vgl. dazu auch Bazerman/Moore (2009), S. 3–4; Dane/Pratt (2007), S. 35–36.

⁷⁵² Vgl. Stanovich/West (2000), S. 658.

⁷⁵³ Vgl. Smith/DeCoster (2000), S. 111.

⁷⁵⁴ Vgl. Dane/Pratt (2007), S. 35.

⁷⁵⁵ Vgl. Dane/Pratt (2007), S. 37.

⁷⁵⁶ Vgl. Curşeu/Vermeulen/Bakker (2008), S. 62.

Eigenschaften gespeichert.⁷⁵⁷ Nur eine Eigenschaft reicht dann später als Stimulus aus, um das ganze gespeicherte Set an Eigenschaften aufzurufen.⁷⁵⁸ Neben den Eigenschaften werden auch mit dem Objekt verbundene Emotionen gespeichert.⁷⁵⁹ Wird eine bestimmte Emotion hervorgerufen, findet eine Heuristik in der Form Anwendung, dass die Emotion als Information genutzt wird, um sich über das Objekt ein Urteil zu bilden.⁷⁶⁰

Im Gegensatz zu System 1 wird der Prozess im System 2 kontrolliert angestoßen und vom Entscheider bewusst wahrgenommen.⁷⁶¹ Er handelt sich um einen im Vergleich zu System 1 relativ langsamen und auf logischen Verknüpfungen aufbauenden analytischen Prozess, der einen hohen Aufwand an Denkleistung erfordert.⁷⁶² Um das Wissen zu lernen, sind keine Wiederholungen notwendig. Eine einzige Erfahrung reicht aus, um schnell neue Repräsentationen expliziten Wissens zu konstruieren, welche die Informationen von unterschiedlichsten Eigenschaften eines Objektes miteinander verknüpfen.⁷⁶³ Im Vergleich zu System 1 werden Aufgaben/Problemstellungen weitaus weniger kontextbezogen und personalisiert interpretiert.⁷⁶⁴

Beide Prozesse, System 1 und System 2, arbeiten simultan, und Wissen kann von einem Prozess zum anderen transferiert werden.⁷⁶⁵ Die beiden informationsverarbeitenden Prozesse bilden somit sowohl die Anwendung einer rational analytischen Denkweise als auch der im Gliederungspunkt 5.2.2 diskutierten Heuristiken und damit verbundene Verzerrungen ab. Gleichzeitig nehmen jedoch auch die Emotion und die Motivation Einfluss auf die beiden Prozesse.

⁷⁵⁷ Vgl. Smith/DeCoster (2000), S. 113.

⁷⁵⁸ Ein typisches Phänomen, welches auf diesem Prozess aufbaut, ist das Einordnen (in eine „Schublade“) einer Person, welche der Entscheider gerade erst kennengelernt hat, anhand einer oder nur weniger Eigenschaften.

⁷⁵⁹ Vgl. Smith/DeCoster (2000), S. 113.

⁷⁶⁰ Vgl. Curşeu/Vermeulen/Bakker (2008), S. 59.

⁷⁶¹ Vgl. Dane/Pratt (2007), S. 40; Stanovich/West (2000), S. 658.

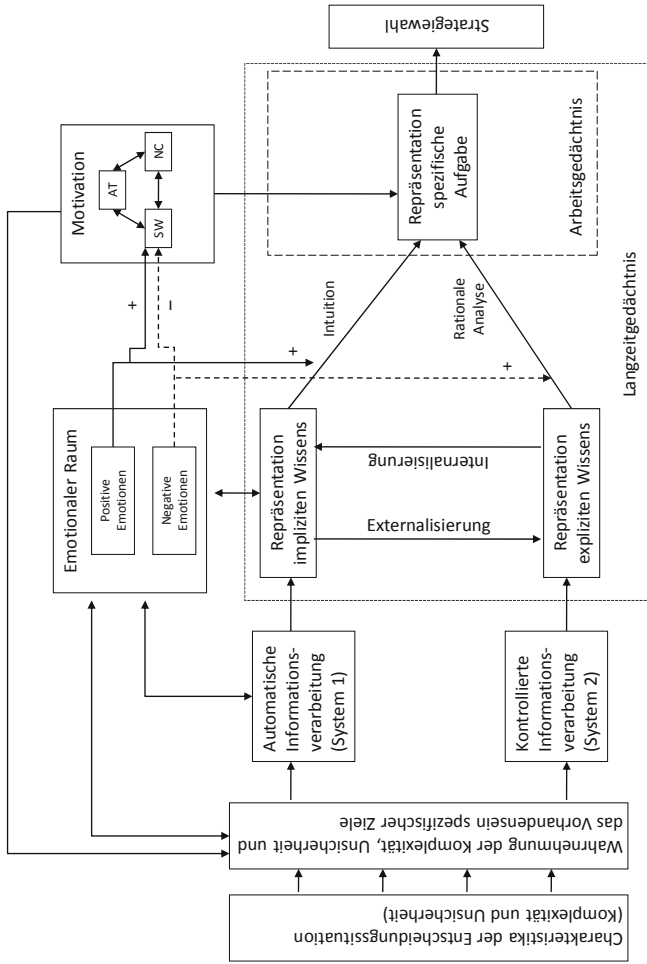
⁷⁶² Vgl. Curşeu/Vermeulen/Bakker (2008), S. 62; Dane/Pratt (2007), S. 40; Smith/DeCoster (2000), S. 112.

⁷⁶³ Vgl. Smith/DeCoster (2000), S. 110 und S. 112.

⁷⁶⁴ Vgl. Stanovich/West (2000), S. 658–659.

⁷⁶⁵ Vgl. Kahneman/Frederick (2002), S. 51; Smith/DeCoster (2000), S. 112 und S. 116.

Abbildung 25: Duales Prozessmodell der Gründerentscheidungsfindung



SW – Selbstwirksamkeit, AT – Ambiguitätstoleranz, NC – Need for Cognition

Quelle: Curşeu/Vermeulen/Bakker (2008), S. 64.

5.2.5.2 Bedeutung der Emotion

Um die Emotion im Modell in geeigneter Weise darzustellen, erscheint der Appraisal-Tendency Framework am vielversprechendsten, da er die Emotion nicht nur über die Valenz erfasst. Allerdings kann dieser immer nur den Einfluss spezifischer, aber nicht globaler positiver oder negativer Emotionen auf eine ganz bestimmte Entscheidungskomponente darstellen, wie zum Beispiel den Einfluss der spezifischen Emotionen Angst und Ärger auf das Risikoempfinden.⁷⁶⁶ Somit erscheint die Berücksichtigung des Ansatzes in einem allgemeinen Modell als schwierig. Dies wäre nur sinnvoll, wenn in der Literatur bereits in großem Umfang spezifische Emotionen zu finden wären, die Einfluss auf unterschiedlichste Komponenten der Entscheidungsfindung nehmen. Zugleich müssten eindeutige Hinweise vorliegen, die zeigen, welche spezifischen Emotionen im Zusammenhang mit Gründern eine wesentliche Rolle spielen. Solche spezifischen Emotionen sind aber sowohl im Allgemeinen als auch im Bezug auf Gründer noch zu wenig erforscht. Aus diesem Grund wird auf eine Integration spezifischer Emotionen im Modell verzichtet. In den Erläuterungen zu ihrem Modell machen Curşeu/Vermeulen/Bakker hierzu keinerlei Angaben. Es ist also davon auszugehen, dass sie von der bloßen Valenz der Emotion ausgehen. Allerdings ist bei der Erfassung des Konstrukts Emotion innerhalb einer empirischen Studie zu bedenken, dass nicht nur die bloße Valenz der Emotion von Bedeutung für den Einfluss auf den informationsverarbeitenden Prozess ist. Vielmehr trägt die Interpretation/Bewertung der Situation entscheidend dazu bei, wie die Emotion wirkt.⁷⁶⁷

Um schließlich darzustellen, an welchen spezifischen Punkten Emotionen den informationsverarbeitenden Prozess beeinflussen, kann auf folgende, aus der Literatur bekannte drei Ansatzpunkte zurückgegriffen werden. Ein erster Ansatzpunkt liegt in der Wahrnehmung der Entscheidungssituation. Stimmen Details der Sachlage mit den empfundenen Emotionen überein, werden diese

⁷⁶⁶ Vgl. Lerner/Keltner (2001), S. 146.

⁷⁶⁷ Diese Erkenntnis wird im Fragebogen für die empirische Untersuchung aufgenommen, indem nach der „Bewertung der Situation“ gefragt wird, um die Emotion zu messen.

Details eher wahrgenommen und gehen ins Langzeitgedächtnis über, als wenn die Einzelheiten nicht mit den Emotionen übereinstimmen.⁷⁶⁸ Zugleich besteht eine Wechselwirkung, da die Emotionen wiederum durch die Wahrnehmung der Situation beeinflusst werden.

Spielte im ersten Ansatzpunkt die Frage eine Rolle, ob Details der Entscheidungssituation überhaupt wahrgenommen werden, steht im zweiten Ansatzpunkt die Frage im Vordergrund, wie mit den wahrgenommenen Einzelheiten umgegangen wird. Dabei werden mit Emotionen übereinstimmende Details länger und ausführlicher betrachtet als solche, die mit den Emotionen nicht übereinstimmen. Durch die längere Betrachtung der Details kann sich die Person später besser daran erinnern.⁷⁶⁹ Auch dabei entsteht eine Wechselwirkung, da Emotionen im Prozess der impliziten Wissensgenerierung eine Rolle spielen und zu emotional beladenen Urteilen führen.⁷⁷⁰

Die dritte Möglichkeit der Einwirkung von Emotionen auf den informationsverarbeitenden Prozess besteht darin, dass der Abruf von Wissen aus dem Langzeitgedächtnis zum Einsatz im Arbeitsgedächtnis beeinflusst wird.⁷⁷¹ Positive Emotionen führen zur Anwendung impliziten Wissens und somit einer Heuristik.⁷⁷² Negative Emotionen führen hingegen zur Nutzung expliziten Wissens und somit einer rationalen Analyse.⁷⁷³ Eine mögliche Erklärung hierfür ist darin zu sehen, dass im Falle positiver Emotionen die Situation als unproblematisch empfunden wird. Dies macht eine ausführliche Analyse scheinbar überflüssig. Zugleich erscheint das Vertrauen zu Routinen und vorhandenem Wissen als ausreichend. Im Falle negativer Emotionen verhält sich der Sachverhalt genau umgekehrt.⁷⁷⁴ Interessanterweise kann dieser Einfluss von positiven Emotionen auch in den Neurowissenschaften bestätigt werden. Der Bereich der Basalganglien im Gehirn ist für implizites Lernen und Intuition

⁷⁶⁸ Vgl. Baron (1998), S. 330; Forgas (1995), S. 44.

⁷⁶⁹ Vgl. Forgas (1995), S. 44.

⁷⁷⁰ Vgl. Dane/Pratt (2007), S. 39.

⁷⁷¹ Vgl. Curşeu/Vermeulen/Bakker (2008), S. 60.

⁷⁷² Vgl. Baron (1998), S. 330.

⁷⁷³ Vgl. Schwarz (2000), S. 434.

⁷⁷⁴ Vgl. Schwarz (2000), S. 434.

verantwortlich.⁷⁷⁵ Empfindet eine Person positive Emotionen, dann sind die Basalganglien ebenfalls aktiv. Bei negativen Emotionen ist dies hingegen nicht der Fall.⁷⁷⁶ Da Gründer ihre Zukunft häufig sehr optimistisch sehen sowie darauf bedacht sind, positive Emotionen aufrechtzuerhalten und negative Emotionen zu vermeiden, sind sie dem Einfluss von positiven Emotionen auf die Verwendung von Heuristiken verstärkt ausgesetzt.⁷⁷⁷

5.2.5.3 Bedeutung der Motivation

Curşeu/Vermeulen/Bakker berücksichtigen in ihrem Modell die Faktoren Selbstwirksamkeit, Ambiguitätstoleranz und Need for Cognition, um den Einfluss der Motivation auf den informationsverarbeitenden Prozess darzustellen. Dabei wird unterstellt, dass die – insbesondere situationsspezifische – Motivation einer Person durch diese drei Faktoren entscheidend beeinflusst wird. Wie bereits zuvor erläutert, wird dies aber für die beiden Faktoren Ambiguitätstoleranz und Need for Cognition erheblich angezweifelt. Aus diesem Grund werden sie, wie Abbildung 26 zu entnehmen ist, im angepassten dualen Prozessmodell der Gründerentscheidungsfindung nicht berücksichtigt. Statt dessen werden die Faktoren Selbstwirksamkeit und selbst gesetzte Ziele sowie deren Beziehung zueinander als Motivationsfaktor verwendet.

Der Einfluss der Motivation auf den informationsverarbeitenden Prozess ergibt sich aus empirischen Ergebnissen dieser beiden Faktoren. So führt eine hohe Selbstwirksamkeit zu einer längeren und gründlicheren Planung.⁷⁷⁸ Herausfordernde Ziele bewirken mehr Aufwand in der Entwicklung einer für die Aufgabenstellung passenden Strategie.⁷⁷⁹ Somit besitzen beide Faktoren einen positiven Einfluss auf die rationale Analyse. Für die Intuition ist er hingegen negativ. Wie Abbildung 25 zu entnehmen ist, haben Curşeu/Vermeulen/Bakker

⁷⁷⁵ Vgl. Lieberman (2000), S. 114.

⁷⁷⁶ Vgl. Lieberman (2000), S. 124–125.

⁷⁷⁷ Vgl. Curşeu/Vermeulen/Bakker (2008), S. 58; Baron (1999), S. 81–82.

⁷⁷⁸ Vgl. Shane/Locke/Collins (2003), S. 267.

⁷⁷⁹ Vgl. Locke/Latham (2002), S. 707; Wood/Bandura (1989), S. 368.

eine Wirkung der Motivation auf das Arbeitsgedächtnis unterstellt. In ihren Ausführungen zum Modell weisen sie aber selbst darauf hin, dass die Motivation den Abruf des repräsentativen Wissens aus dem Langzeitgedächtnis, und somit nicht aus dem Arbeitsgedächtnis, beeinflusst.⁷⁸⁰ Die Wirkung der Motivation auf das Arbeitsgedächtnis darzustellen, erscheint deshalb für den Betrachter der Abbildung 25 verwirrend. Zudem versäumen sie, den Einfluss der Motivation auf Intuition und rationale Analyse genauer zu spezifizieren. Entsprechend wird das Modell, wie Abbildung 26 zu entnehmen ist, in diesen beiden Punkten angepasst.

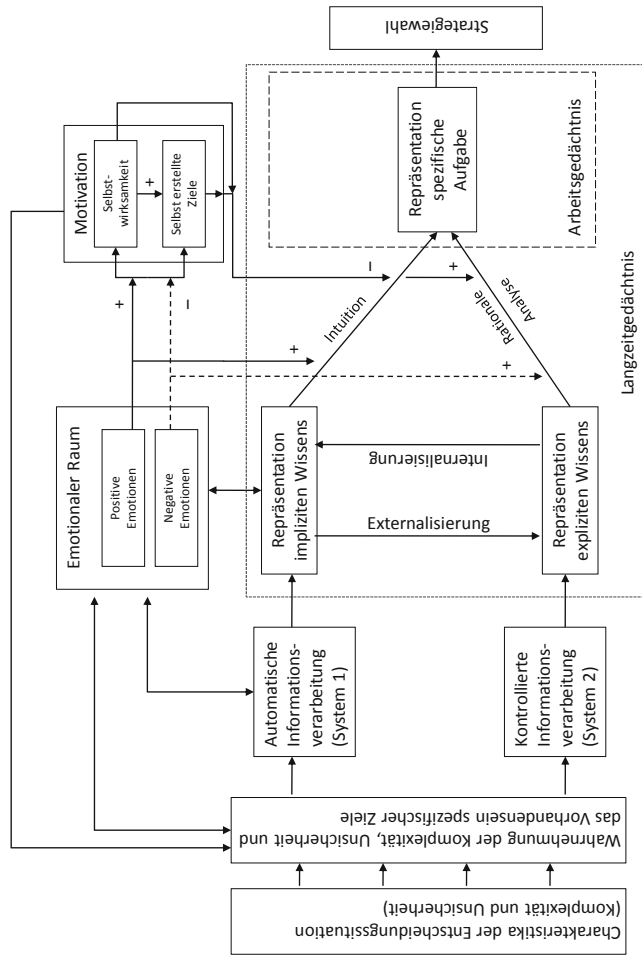
Neben dieser Abwandlung ist des Weiteren die Einflussnahme der Motivation auf die Wahrnehmung der Entscheidungssituation zu berücksichtigen. So kann für eine hohe Motivation angenommen werden, dass diese dazu führt, eine Situation als weniger komplex und unsicher zu empfinden.

Abgesehen von der Wirkung der Motivation auf den informationsverarbeitenden Prozess wird diese selbst, beziehungsweise ihre Faktoren Selbstwirksamkeit und selbst gesetzte Ziele, durch Emotionen beeinflusst. So resultieren positive/negative Emotionen in einer gesteigerten/gesunkenen Selbstwirksamkeit. Selbst gesetzte Ziele fallen bei Vorhandensein von positiven/negativen Emotionen höher/niedriger aus.⁷⁸¹ Zugleich wird über die Mediatorvariable Emotion die Beziehung zwischen vorgegebenen Zielen, selbst gesetzten Zielen und Selbstwirksamkeit vervollständigt. Die vorgegebenen Ziele werden zunächst wahrgenommen. Diese Wahrnehmung wirkt sich jedoch nicht unmittelbar auf die selbst gesetzten Ziele und die Selbstwirksamkeit aus. Da die Wahrnehmung emotionale Reaktionen hervorruft, wirken die vorgegebenen Ziele erst in Verbindung mit der Emotion auf die beiden Motivationsfaktoren.

⁷⁸⁰ Vgl. Curşeu/Vermeulen/Bakker (2008), S. 67.

⁷⁸¹ Vgl. Curşeu/Vermeulen/Bakker (2008), S. 66; Wood/Bandura (1989), S. 364.

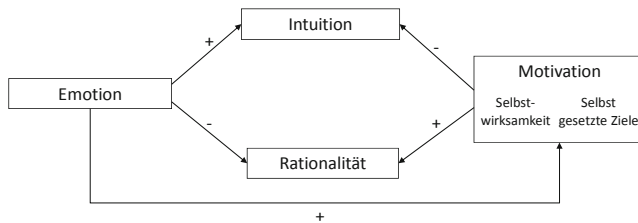
Abbildung 26: Angepasstes duales Prozessmodell der Gründerentscheidungsfindung



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Curşeu/Vermeulen/Bakker (2008), S. 64.

Zu beachten ist die Entstehung von zwei gegenläufigen Effekten, die durch die Berücksichtigung des Einflusses von Emotionen auf die Motivation hervorgerufen werden. Wie Abbildung 27 zu entnehmen ist, besteht der erste Effekt darin, dass durch positive Emotionen die Verwendung der Intuition gestärkt wird. Außerdem steigern diese positiven Emotionen die Selbstwirksamkeit und erhöhen die selbst gesetzten Ziele. Durch diese beiden Faktoren wird dann schließlich der zweite Effekt, eine schwächere Verwendung der Intuition, hervorgerufen. Die Schwächung läuft der vorherigen Stärkung genau entgegen. Nach derzeitigem Erkenntnisstand sind diese beiden gegenläufigen Effekte in der Literatur bisher unentdeckt geblieben. Da Curşeu/Vermeulen/Bakker in ihrem Modell die Wirkung der Motivation – insbesondere die der Selbstwirksamkeit – auf Intuition und rationale Analyse nicht genauer spezifizieren, kann bei ihnen ein solcher gegenläufiger Effekt erst gar nicht entstehen.

Abbildung 27: Effekte der Emotion auf Intuition und Rationalität



Quelle: eigene Darstellung.

5.2.5.4 Schlussfolgerungen für Gründer und Kapitalgeber

Nachdem das duale Prozessmodell der Gründerentscheidungsfindung mithilfe der vorangegangenen Ausführungen umfassend dargestellt ist, soll noch einmal auf eine besondere Problematik eingegangen werden. In den vorangegangenen Abschnitten wird immer wieder dargestellt, dass ein Gründer aus verschiedensten Gründen tendenziell zu einer häufigeren Verwendung von Heuristiken, also der Verwendung von System 1, neigt als der Manager eines etablierten

Unternehmens. Dabei stellt sich die Frage, ob dies als negativ anzusehen ist oder nicht.

In der Vergangenheit wurde die Anwendung von Heuristiken nach herrschender Meinung als grundsätzlich schlechter als die rationale Analyse angesehen. Aktuelle Meinungen in der Literatur gehen jedoch davon aus, dass die Anwendung von Heuristiken unter bestimmten Bedingungen zu gleichwertigen oder sogar besseren Ergebnissen als die rationale Analyse führt.⁷⁸² Die Betonung liegt dabei auf den bestimmten Bedingungen. Dazu gehört, dass der Entscheider über ein komplexes kognitives Denkschema in einem bestimmten der Aufgabe zugrunde liegenden Bereich verfügt. Dies ermöglicht es dem Entscheider, effektive auf Intuition beruhende Entscheidungen zu treffen.⁷⁸³ Bei genauerer Betrachtung wird schnell deutlich, worin das Problem für den Gründer besteht. Er muss über Wissen in einem ganz bestimmten Aufgabenbereich verfügen, welches schließlich komplex ausgeprägt sein soll. Wie allerdings bekannt ist, können Repräsentationen impliziten Wissens nur über lange Zeiträume mit vielen Wiederholungen wirksam werden.⁷⁸⁴ Genau diese Erfahrung, insbesondere im strategischen Bereich, fehlt dem Gründer in der Regel. Deshalb ist davon auszugehen, dass er nicht in der Lage ist, durch die Verwendung von Heuristiken bessere Entscheidungen herbeizuführen als bei rational analytischer Vorgehensweise. Um der Gefahr von Verzerrungen zu begegnen, müsste er sogar auf die Verwendung von Heuristiken verzichten. Wie bereits mehrfach dargestellt, geschieht dies aber aus verschiedensten Gründen nicht. Somit besteht bei weitreichenden Entscheidungen, wie zum Beispiel in Fragen der strategischen Ausrichtung, eine große Gefahr, schwerwiegende Fehlentscheidungen zu treffen.

Aus Sicht der Kapitalgeber ergibt sich an dieser Stelle ein sehr wichtiger Ansatzpunkt. Ihre Aufgabe ist es, dafür Sorge zu tragen, dass das System 2 öfter aktiviert wird. Dies kann zum Beispiel eine vorgeschriebene regelmäßige Rechtfertigung des Gründers vor den Kapitalgebern bewirken. Dadurch ist der

⁷⁸² Vgl. Dane/Pratt (2007), S. 41.

⁷⁸³ Vgl. Dane/Pratt (2007), S. 43.

⁷⁸⁴ Vgl. Smith/DeCoster (2000), S. 111.

Gründer angehalten, intensiv über seine Entscheidungen nachzudenken. Eine ähnliche Wirkung kann auch die unternehmerische Beratung des Gründers durch die Kapitalgeber entfalten. Alternativ bietet sich die vom Kapitalgeber vorgeschriebene Einstellung eines etablierten Managers aus der Branche an, welcher vor allem für strategische Entscheidungen verantwortlich ist. Diese Maßnahmen finden, wie in Kapitel 4 ausführlich dargestellt, in der Praxis häufig Anwendung. Allerdings beruht dies auf der aus der Prinzipal-Agent-Theorie bekannten Problematik unvollkommener Information und konkurrierender Ziele. Die Notwendigkeit, das System 2 öfter zu aktivieren, stellt hingegen einen völlig neuen Ansatzpunkt für die Durchführung bzw. Rechtfertigung solcher Maßnahmen dar, der in der Literatur bisher nicht genannt wird.

5.2.6 Entscheidungsfindung im Gründerteam

Bei allen bisherigen Ausführungen wird immer davon ausgegangen, dass ein einzelner Gründer die Entscheidungen trifft. Allerdings kann in der Praxis insbesondere für innovative und technologieorientierte Unternehmen ein hoher Anteil an Teamgründungen beobachtet werden.⁷⁸⁵ Die durchschnittliche Teamgröße liegt bei zwei bis drei Personen.⁷⁸⁶ Demzufolge ist in diesem Abschnitt zu klären, wie eine Entscheidung im Team zustande kommt und ob dies Auswirkungen auf das duale Prozessmodell hat.

Wie Abbildung 26 zu entnehmen ist, nehmen die kognitiven Repräsentationen eine entscheidende Rolle im Informationsverarbeitungsprozess und somit in der Entscheidungsfindung ein. In der Gruppe verfügt jeder Einzelne über kognitive Repräsentationen der einzelnen Gruppenmitglieder, der Aufgabe der Gruppe und

⁷⁸⁵ Die Rate der Teamgründungen variiert je nach Studie. Im Durchschnitt verschiedener deutscher Studien liegt die Rate der Teamgründung technologieorientierter Unternehmen zwischen 50 und 60 Prozent. Für die USA ergibt sich eine Rate zwischen 60 und 80 Prozent. Vgl. Mellewigt/Späth (2002), S. 110–113.

⁷⁸⁶ Vgl. Gottschalk et al. (2007), S. 19; Mellewigt/Späth (2002), S. 114. Letztlich unterscheidet sich die durchschnittliche Teamgröße geringfügig von Studie zu Studie. In einer Untersuchung technologieorientierter deutscher Unternehmensgründungen von Lechler/Gemünden liegt der Median bei zwei und der Mittelwert bei circa drei Mitgliedern je Gründungsteam. Vgl. Lechler/Gemünden (2003), S. 83.

der Situation, in welcher die Gruppe interagiert. Durch den Austausch von Standpunkten und Informationen sowie das Aufzeigen eines bestimmten Verhaltens untereinander ändern sich die individuellen kognitiven Repräsentationen beziehungsweise passen sich diese an. Dieser dynamische Prozess erfolgt solange, bis ein Konsens erreicht ist.⁷⁸⁷ Allerdings wird eine solche Einigkeit nicht immer erzielt. So zeigen Studien zwar, dass Heterogenität zwischen den Gruppenmitgliedern im Allgemeinen zu einer höheren Leistung und besseren Entscheidungen führt. Allerdings gilt dies nicht für jede Art von Heterogenität. Es besteht auch immer ein gewisses Konfliktpotenzial, welches einen möglichen Konsens in weite Ferne rücken lässt. Verfügt eine Person in einer Gruppe zum Beispiel über eine deutlich höhere kognitive Komplexität als die anderen Gruppenmitglieder, dauert es lange, bis ein Konsens erreicht ist.⁷⁸⁸ Zudem ist die Leistung dieser Gruppe gering und die Person mit der höheren kognitiven Komplexität ist unzufrieden.⁷⁸⁹

Heterogenität innerhalb der Gruppe bezüglich des Ausbildungshintergrundes und der erlangten Berufserfahrung nimmt hingegen einen positiven Einfluss sowohl auf die Leistung einer Gruppe als auch die Überlebenswahrscheinlichkeit eines Gründerteams.⁷⁹⁰ Dieser positive Zusammenhang ist unter Umständen auch der Grund dafür, dass die Heterogenität in Bezug auf den Ausbildungshintergrund bei Gründerteams, welche unter Führung eines externen Investors gebildet werden, deutlich höher ist als bei Teambildung aufgrund früherer gemeinsamer Berufserfahrung oder Freundschaften.⁷⁹¹ Offenbar achtet der Investor darauf, dass Wissenslücken im Team gefüllt werden. Schließlich besitzen insbesondere technologisch orientierte Gründer zwar oft Expertenwissen in einem Wissenschaftsfeld, verfügen jedoch über nur wenige oder gar keine Fähigkeiten, um die entwickelten Produkte zu vermarkten sowie andere kaufmännische Belange zu

⁷⁸⁷ Vgl. Curşeu/Rus (2005), S. 690–691.

⁷⁸⁸ Die kognitive Komplexität gibt an, wie gut und komplex die kognitiven Strukturen einer Person, die zur Organisation und Speicherung von Wissen genutzt werden, ausgeprägt sind. Vgl. Curşeu/Boroş/Schruijer (2007), S. 188.

⁷⁸⁹ Vgl. Curşeu/Boroş/Schruijer (2007), S. 200.

⁷⁹⁰ Vgl. Curşeu/Boroş/Schruijer (2007), S. 200; Aspelund/Berg-Utby/Skjevdal (2005), S. 1342.

⁷⁹¹ Vgl. Henneke/Lüthje (2007), S. 125–126. Vgl. dazu auch Lechler/Gemünden (2003), S. 88–92.

erfüllen.⁷⁹² Technologieorientierte Teamgründungen in Deutschland, an denen Naturwissenschaftler, Informatiker, Mathematiker oder Ingenieure beziehungsweise Techniker beteiligt sind, integrieren zu einem überwiegenden Teil auch Wirtschaftswissenschaftler bzw. kaufmännisch ausgebildete Personen im Team.⁷⁹³

Obwohl im Falle der für diese Arbeit interessanten technologieorientierten Unternehmen Teamgründungen die Regel sind und diese insbesondere im Hinblick auf den Ausbildungshintergrund sehr heterogen sind, lassen sich die zu Beginn gestellten Fragen noch nicht abschließend beantworten. Vielmehr ist es notwendig zu hinterfragen, ob Entscheidungen, wie zum Beispiel die Wahl der Wettbewerbsstrategie, auch tatsächlich in der Gruppe oder aber durch einzelne Personen getroffen werden. So ist in deutschen Gründerteams meist eine klar und langfristig geregelte Aufgabenverteilung vorzufinden.⁷⁹⁴ Die Zuweisung der Verantwortlichkeiten erfolgt insbesondere nach funktionaler Spezialisierung. In über zwei Drittel der Fälle hat jeder einzelne Gründer beziehungsweise jedes einzelne Geschäftsleitungsmitglied Alleinentscheidungsbefugnisse in seinem Zuständigkeitsbereich.⁷⁹⁵ Dies kann zum einen mit dem für bestimmte Entscheidungen benötigten Spezialwissen begründet werden.⁷⁹⁶ Zum anderen lassen sich dadurch unter Umständen auch Konflikte im Team vermeiden, um schließlich den Erfolg sicherzustellen.⁷⁹⁷

Ein Gründungsmitglied mit einem kaufmännischen Ausbildungshintergrund verantwortet typischerweise den betriebswirtschaftlichen Bereich. Hierzu gehören zum Beispiel die Suche nach Investoren, der Aufbau von Kunden- und Lieferantenbeziehungen sowie die strategische Ausrichtung des Unternehmens.⁷⁹⁸ Aus dieser Erkenntnis wird ersichtlich, dass dieser Gründer der

⁷⁹² Vgl. Patzelt (2010), S. 133.

⁷⁹³ Vgl. Gude et al. (2008), S. 32–34.

⁷⁹⁴ Vgl. Talaulicar/Grundeis/v. Werder (2001), S. 515.

⁷⁹⁵ Vgl. Talaulicar/Grundeis/v. Werder (2001), S. 515.

⁷⁹⁶ Vgl. Kollmann/Häsel/Stöckmann (2007), S. 404–405.

⁷⁹⁷ Vgl. Häsel (2009), S. 5.

⁷⁹⁸ Vgl. Kollmann/Häsel/Stöckmann (2007), S. 393–394.

Person im Team entspricht, welche in ständigem Kontakt mit dem Kapitalgeber steht und dessen Einfluss ausgesetzt ist.

Aus diesen Überlegungen lassen sich drei Konstellationen bezüglich der Entscheidungsfindung im Gründerteam ableiten. Einerseits wird es Entscheidungen geben, die das Gründerteam gemeinsam trifft. Zu dieser Art von Entscheidung zählt die Frage, ob überhaupt gegründet werden soll oder nicht. Des Weiteren sind Entscheidungen denkbar, die zwar gemeinsam getroffen werden, der Entscheidungsfindungsprozess ist allerdings durch eine Person mit Meinungsführerschaft geprägt. Dieser Meinungsführer besitzt bezüglich des Aufgabengebietes typischerweise Spezialwissen. So kann zum Beispiel bei der Wahl des Kapitalgebers davon ausgegangen werden, dass dieser Wahl ein gemeinsamer Entscheidungsprozess zugrunde liegt. Der kaufmännische Gründer verfügt aber in diesem Bereich über Spezialwissen und wird den Entscheidungsfindungsprozess ausschlaggebend beeinflussen. Schließlich wird es auch Entscheidungen geben, die von einer Person aufgrund der Anforderungen an spezialisiertes Wissen (weitestgehend) allein getroffen werden. Dies betrifft zum Beispiel Fragen in der Forschung und Entwicklung von Produkten sowie in der strategischen Ausrichtung des Unternehmens.

Mit zunehmendem Fortschritt im Gründungsprozess ist davon auszugehen, dass die Wahrscheinlichkeit von Einzelentscheidungen steigt, da zunehmend Spezialwissen erforderlich ist. Lediglich zu Beginn des Gründungsprozesses werden viele Entscheidungen gemeinsam getroffen, da zu diesem Zeitpunkt spezialisiertes Wissen in der Regel wenig Anwendung findet. Für den Fall gemeinsamer Entscheidungen müsste das duale Prozessmodell um den zuvor kurz erläuterten dynamischen Prozess der Anpassung der individuellen kognitiven Fähigkeiten in der Gruppe erweitert werden.⁷⁹⁹ Im Zeitablauf nehmen die gemeinsamen Entscheidungen aber aufgrund des zunehmend benötigten Spezialwissens ab. Im Falle von Einzelentscheidungen findet kein intensiver Austausch und somit auch

⁷⁹⁹ Diese Erweiterung ist noch zu entwickeln. In der Literatur sind dazu keine detaillierten Ausführungen zu finden. Zwar existieren einige wenige Darstellungen zum Zusammenspiel individueller kognitiver Fähigkeiten in der Gruppe. Insgesamt besteht auf diesem Gebiet aber noch ein enormer Forschungsbedarf.

keine Anpassung der individuellen kognitiven Repräsentationen zwischen den Gruppenmitgliedern mehr statt. Wenn überhaupt, wird der (einzelne) Entscheider die anderen Gründer kurz zu ihrer Meinung befragen oder einfach über seine Absicht informieren. Es ist jedoch davon auszugehen, dass dies keine signifikanten Auswirkungen auf den Entscheidungsfindungsprozess hat. Somit kann unterstellt werden, dass das duale Prozessmodell zu einem späteren Zeitpunkt des Gründungsprozesses, zum Beispiel im Moment des Markteintritts, in seiner in Abbildung 26 dargestellten Konstellation anwendbar ist.

Die Entscheidung in einem Gründerteam kommt somit in Abhängigkeit von den drei genannten Konstellationen auf unterschiedliche Art und Weise zustande und ruft entsprechend unterschiedliche Anforderungen an eine notwendige Anpassung des dualen Prozessmodells hervor. In der vorliegenden Arbeit steht die Wahl der Wettbewerbsstrategie durch den/die Unternehmensgründer im Mittelpunkt. Diese Entscheidung wird der Konstellation zugesprochen, in welcher ein (kaufmännisch ausgebildeter) Gründer diese Entscheidung aufgrund seines Spezialwissens und seiner Alleinentscheidungsbefugnisse in seinem Zuständigkeitsbereich selbstständig entscheidet. Für die weitere Vorgehensweise in dieser Arbeit ist das duale Prozessmodell deshalb ohne Anpassung anwendbar.

Nachdem die beiden eingangs gestellten Fragen geklärt sind und verdeutlicht wird, dass es häufig, vor allem im zunehmenden Zeitablauf, zu Einzelentscheidungen kommt, ergibt sich eine weitere Problemstellung. In der Praxis ist es häufig anzutreffen, dass wichtige Positionen im Unternehmen, wie zum Beispiel die kaufmännische, mit externen Personen besetzt werden, die über keine Firmenanteile verfügen.⁸⁰⁰ Die zuständige Person arbeitet somit lediglich im Angestelltenverhältnis. Auf Grundlage dieser Erkenntnis ist im Folgenden zu erörtern, ob das duale Prozessmodell der Gründerentscheidungsfindung, welches speziell für Gründer entwickelt ist, für diesen Entscheider genutzt werden kann. Für eine Anwendung sprechen zwei Gründe.

⁸⁰⁰ Vgl. Häsel (2009), S. 8.

Zunächst stellt sich die Frage, welche externen Personen eine Anstellung bei einem jungen Unternehmen übernehmen. Ist zum Beispiel der kaufmännische Posten vakant, ist es wünschenswert, insbesondere vonseiten der Kapitalgeber, diesen mit einem erfahrenen Manager zu besetzen. Dieser setzt sich aber mit der Anstellung in einer neu gegründeten Firma einem wesentlich höheren finanziellen Risiko aus, da das Überleben der Gesellschaft im Vergleich zum etablierten Unternehmen wesentlich unsicherer ist. Er kann die Anstellung deshalb nur akzeptieren, wenn er für das höhere Risiko entsprechend vergütet wird.⁸⁰¹ Ein junges Unternehmen kann sich aufgrund der angespannten finanziellen Situation eine solche Bezahlung allerdings nur in den seltensten Fällen leisten. Wenn sich ein Manager für eine solche Unternehmung entscheidet, wird er dies deshalb nicht aus finanziellen Gründen, sondern eher aus Überzeugung und wahrscheinlich ähnlichen Denkweisen wie ein Gründer tun.⁸⁰² Es findet ein Selektionsprozess, ähnlich den im Abschnitt zu den Heuristiken dargestellten Ausführungen, statt. Allerdings ist zu bezweifeln, dass die „besten“ und erfahrensten Manager, auch wenn sie sich ein berufliches Engagement in neu gegründeten Firmen gut vorstellen können, diesen Schritt tatsächlich vollziehen. Neben dem finanziellen Risiko stehen viele weitere Aspekte wie der Ruf und der Status auf dem Spiel. Deshalb ist davon auszugehen, dass vor allem solche Personen diese berufliche Perspektive wählen, die sich einem nicht ganz so hohen Risiko in Bezug auf Status und Ruf aussetzen. Sie verfügen zwar über etwas Erfahrung, die jedoch im Vergleich zu erfahrenen Managern deutlich geringer ist. Im Ergebnis denkt die durch den Selektionsprozess gewonnene Person also ähnlich wie ein Gründer, zum Beispiel stetige positive Denkweise, und verfügt zugleich über einen (lediglich) durchschnittlich ausgeprägten Erfahrungsschatz. Dadurch ist das implizite Wissen, ähnlich dem Gründer, noch nicht so stark ausgeprägt. Die Person ähnelt dem Gründer damit sehr.

Als zweiter Grund für die Anwendung des Modells sprechen die situationsbezogenen Faktoren. Die Situation, in welcher sich die Person im Angestellten-

⁸⁰¹ Vgl. Balkin/Swift (2006), S. 6.

⁸⁰² Vgl. Happe/Megel (2010), S. 12.

verhältnis befindet, entspricht fast genau der des Gründers. Die Entscheidungssituation ist ebenso komplex und unstrukturiert, also eine Wicked Decision Environment. Daran ändert sich nichts im Vergleich zum Gründer. Lediglich der psychische Druck ist unter Umständen etwas geringer, da der Angestellte im Gegensatz zum Gründer ein nicht ganz so hohes Risiko eingeht. Zwar hat auch er mit dem Scheitern des Unternehmens und somit dem Verlust seines Arbeitsplatzes zu rechnen, aber er hat keine persönlichen finanziellen Mittel im Unternehmen investiert oder sogar einen Kredit dafür aufgenommen. Dies kann sich eventuell in veränderten Zuständen der Emotion und Motivation äußern. Es wird allerdings unterstellt, dass dies keine signifikanten Auswirkungen hat, da vor allem die Wicked Decision Environment einen großen Einfluss hat.

Zusammenfassend kann festhalten werden, dass sowohl unter Maßgabe des Selektionsprozesses als auch in Bezug auf die situationsbezogenen Faktoren das duale Prozessmodell der Gründerentscheidungsfindung für Angestellte in wichtigen Positionen angewendet werden kann.

In das Kapitel 5 fließen die in den Kapiteln 3 und 4 herausgearbeiteten Erkenntnisse, wie die Bedeutung der Ressource Finanzen und der Kapitalgeber, ein, indem ein strategieorientiertes Gründerfinanzierungsmodell entwickelt wird, aus dem sich neben der direkten auch die indirekte Beeinflussung des Unternehmers durch die Finanziers ableiten lässt. Der Gründer mit seinem Entscheidungsprozess ist die zentrale Komponente des Modells. Deshalb werden im weiteren Verlauf des Kapitels Faktoren erörtert, die im Entscheidungsprozess, und somit für die indirekte Einflussnahme, von Bedeutung sind. Darauf aufbauend wird das duale Prozessmodell der Gründerentscheidungsfindung dargestellt.

Die gewonnenen Erkenntnisse sind im nächsten Schritt im Rahmen einer empirischen Untersuchung auf Basis einer Stichprobe zu überprüfen. Mit ihrer Hilfe sollen die zu Beginn der Arbeit aufgestellten Forschungsfragen beantwortet werden. So ist unter anderem von Interesse, ob eine indirekte Einflussnahme des Kapitalgebers auf die Wahl der Wettbewerbsstrategie bei Unternehmensgründungen gezeigt werden kann und welche Determinanten die strategische Entscheidung beeinflussen. Dazu wird im nächsten Kapitel zunächst das Design der Untersuchung vorgestellt, um in Kapitel 7 schließlich die Ergebnisse der analysierten Stichprobe zu erörtern.

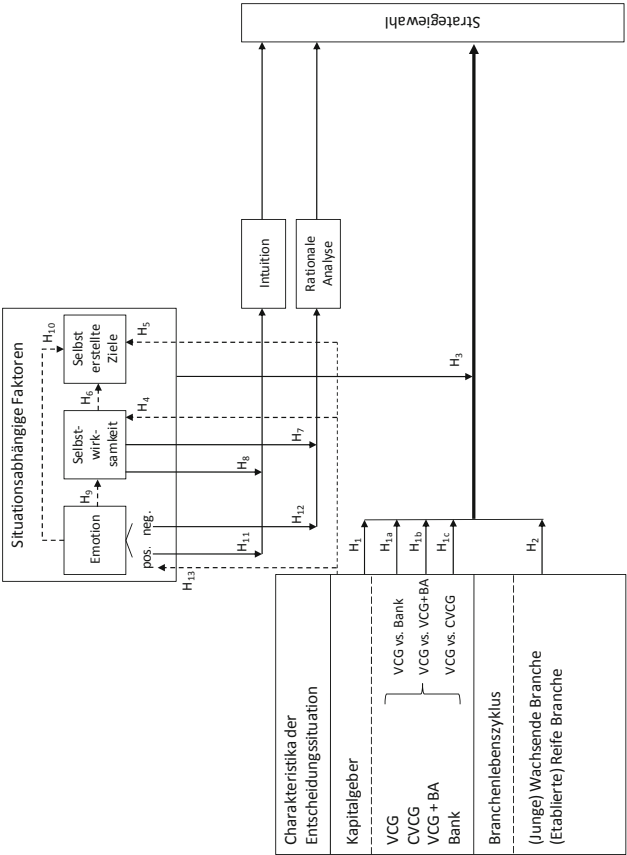
6 Design der empirischen Untersuchung

Das vorliegende Kapitel beschreibt das Design der empirischen Untersuchung. Dazu erfolgt im ersten Teil die Formulierung der Forschungshypothesen. Darauf aufbauend werden im zweiten Teil die gewählte Vorgehensweise und die Methodik mit ihren Vor- und Nachteilen beschrieben und diskutiert.

6.1 Forschungshypothesen

Auf Grundlage der bereits entwickelten theoretischen Konzeption der Arbeit und des Untersuchungsziels mit seinen Forschungsfragen werden im Folgenden die Forschungshypothesen hergeleitet, welche durch die empirische Untersuchung zu überprüfen sind. Abbildung 28 stellt die Hypothesen in einer Übersicht dar.

Abbildung 28: Übersicht über die Hypothesen der Untersuchung



Quelle: eigene Darstellung.

Aus Kapitel 4 ist bekannt, dass sich Kapitalgeber durch ihre mit der Investition verbundene Zielsetzung, und somit auch Renditeforderung, sowie durch die aus der Prinzipal-Agent-Beziehung resultierende Vertragsgestaltung charakterisieren lassen. Je nach Kapitalgeber sind die Eigenschaften unterschiedlich ausgeprägt. Des Weiteren wird in Kapitel 5 dargestellt, dass sowohl die Kenntnis der Zielsetzung und Renditeforderung als auch das Wissen über die Anforderungen der Vertragsbestandteile den Gründer in seinen strategischen Entscheidungen indirekt beeinflussen. Im dualen Prozessmodell der Gründerentscheidungsfindung zählen diese Charakteristika des Kapitalgebers zu den Merkmalen der gesamten Entscheidungssituation, welche den Ausgangspunkt der strategischen Entscheidungsfindung des Gründers darstellen. Die wahrgenommene Sachlage stößt die informationsverarbeitenden Prozesse des Systems 1 und des Systems 2 an. Zugleich führen gemäß dem Modell die wahrgenommenen unterschiedlichen Eigenschaften des Kapitalgebers zu unterschiedlichen Ausprägungen von psychologischen Faktoren wie Emotion und Motivation. Diese Faktoren nehmen wiederum entscheidenden Einfluss auf den Prozess der strategischen Entscheidungsfindung. Aus den Überlegungen ergibt sich folgende Hypothese:

H₁: Kapitalgeber mit unterschiedlichen Charakteristika führen zur Wahl voneinander abweichender Wettbewerbsstrategien.

Wenn Kapitalgeber mit unterschiedlichen Charakteristika zur Wahl voneinander abweichender Wettbewerbsstrategien führen, so ist insbesondere der direkte Vergleich zwischen bestimmten Finanziers von Interesse. Im Rahmen dieser Arbeit wird gezeigt, dass Risikokapitalgeber zum Zeitpunkt des Markteintritts die wichtigste Finanzierungsquelle für junge Unternehmen darstellen. Banken kommt zwar nur in selteneren Fällen eine Bedeutung zu, da sie aber als Leistungsträger einer Volkswirtschaft anzusehen sind, ist ein Vergleich mit einem Risikokapitalgeber von besonderem Interesse. Stellvertretend für die Gruppe der Risikokapitalgeber soll die VCG betrachtet werden. Im Vergleich zu den anderen beiden Risikokapitalgebern CVCG und BA stellt sie die höchsten

Anforderungen in Bezug auf die Zielsetzung und Renditeforderung sowie in Bezug auf die im Vertragswerk verankerten Rechte des Finanziers. Im Gegensatz zur VCG sind die Rechte von Banken im Vertragswerk schwach ausgeprägt. Zudem besteht das Ziel des Geldinstitutes primär in der rechtzeitigen Zins- und Tilgungszahlung. Eine darüber hinaus gehende Wertsteigerung des Unternehmens ist für das Kreditinstitut und dessen angestrebte Darlehensrückzahlung von wenig Interesse. Wenn Gründer Kenntnis über diese sehr unterschiedlichen Eigenschaften der beiden Kapitalgeber VCG und Bank besitzen, sollte dies gemäß dem dualen Prozessmodell der Gründerentscheidungsfindung auch zu einer unterschiedlichen Wahl der Wettbewerbsstrategie führen. Daraus folgt die Hypothese:

H_{1a}: VCG und Bank als Kapitalgeber führen zur Wahl voneinander abweichender Wettbewerbsstrategien.

Eine in der Praxis nicht selten anzutreffende Konstellation ist die gemeinsame Investition der Risikokapitalgeber VCG und BA. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die VCG im Vergleich zum BA wesentlich höhere Zielsetzungen und Renditeforderungen vorweist sowie ihre im Vertragswerk verankerten Rechte wesentlich expliziter formuliert sind. Aus dieser Erkenntnis stellt sich die Frage, wie ein Gründer eine solche Kombination von Geldgebern im Vergleich zur Einzelinvestition durch eine VCG wahrnimmt. Prinzipiell ist davon auszugehen, dass die VCG im Falle einer gemeinsamen Investition von VCG und BA aufgrund ihrer Charakteristika die dominierende Rolle einnimmt. Somit sollten auch hauptsächlich die Eigenschaften der VCG vom Gründer wahrgenommen und berücksichtigt werden. Hingegen ist zu vermuten, dass die Merkmale des BA aufgrund der dominanten Rolle der VCG vermutlich weitestgehend unberücksichtigt bleiben. Folglich sollte die Wahl der Wettbewerbsstrategie durch den Gründer bei Vergleich einer VCG als Finanzier mit einer Kombination an Kapitalgebern aus VCG und BA nicht unterschiedlich ausfallen. Aus diesen Überlegungen folgt die Hypothese:

H_{1b}: Tritt eine VCG alleine oder gemeinsam mit einem BA als Kapitalgeber auf, führt dies nicht zur Wahl voneinander abweichender Wettbewerbsstrategien.

Beim Vergleich von VCG und CVCG als Geldgeber ist zunächst davon auszugehen, dass wahrscheinlich keine Unterschiede bei der Wahl der Wettbewerbsstrategie durch die Gründer bestehen. Zwar unterscheiden sich die beiden Kapitalgeber in den Renditeforderungen und Zielen (rein finanzielle versus strategische), aber insbesondere in der Vertragsgestaltung ähneln sich beide Finanziere sehr. Allerdings ist bei der CVCG eine Besonderheit zu berücksichtigen. Durch das Mutterunternehmen der CVCG wird dem Gründungsunternehmen die Möglichkeit der Nutzung von Ressourcen, wie zum Beispiel in der Forschung und Entwicklung sowie im Vertrieb, eingeräumt. Eine solche Unterstützung mit Ressourcen eröffnet dem Gründer bessere Perspektiven in Bezug auf die Weiter- und Neuentwicklung von Produkten sowie die Erschließung neuer Kundengruppen und Märkte. Die letztgenannte Perspektiven bezieht sich dabei auf die Marktabdeckung. Somit sollte sich die Unterstützung durch das Mutterunternehmen auch in der Wahl der Wettbewerbsstrategie widerspiegeln. Daraus wird die folgende Hypothese abgeleitet:

H_{1c}: VCG und CVCG als Kapitalgeber führen im Hinblick auf die Marktabdeckung zur Wahl voneinander abweichender Wettbewerbsstrategien.

Zuvor wird darauf eingegangen, dass im dualen Prozessmodell der Gründerentscheidungsfindung die gesamte Entscheidungssituation den Ausgangspunkt der strategischen Entscheidungsfindung darstellt. So ist die Entscheidungssituation nicht nur durch den Kapitalgeber, sondern durch weitere Faktoren wie zum Beispiel den Branchenlebenszyklus charakterisiert. Insbesondere in Abhängigkeit von der Entwicklungsphase einer Branche ist zu erwarten, dass die Wahl der Wettbewerbsstrategie aufgrund der unterschiedlichen Merkmale einer jeden Lebenszyklusphase beeinflusst wird.⁸⁰³ So steht zum Beispiel in einer (jungen) wachsenden Branche tendenziell das Produkt mit

⁸⁰³ Vgl. Porter (2008b), S. 290–295 und S. 302–309.

seiner Qualität im Vordergrund.⁸⁰⁴ In einer (etablierten) reifen Branche rücken hingegen die Herstellungskosten des Produktes zunehmend in den Fokus.⁸⁰⁵ Deshalb ist davon auszugehen, dass sich diese Überlegungen auch in der Wettbewerbsstrategie eines jungen Unternehmens widerspiegeln, welches mit einem neuen Produkt gerade den Markteintritt vorbereitet. Aus dieser Überlegung ergibt sich die folgende Hypothese:

H₂: Branchenlebenszyklen mit unterschiedlichen Charakteristika führen zur Wahl voneinander abweichender Wettbewerbsstrategien.

Gemäß dem dualen Prozessmodell nimmt die vom Gründer wahrgenommene Entscheidungssituation und damit verbundene Faktoren wie wahrgenommene Unsicherheit und Komplexität nicht alleine Einfluss auf die Strategiewahl. Vielmehr wird der Entscheidungsprozess des Gründers durch psychologische Faktoren wie die Emotion und Motivation beeinflusst, welche wiederum durch die wahrgenommenen Charakteristika der Entscheidungssituation geprägt sind. Wenn das Duale Prozessmodell der Gründerentscheidungsfindung Gültigkeit besitzt, dann müssen in Fällen einer abweichenden Strategiewahl von Gründern die Faktoren des Modells, wie wahrgenommene Unsicherheit und Komplexität sowie Emotion und Motivation, unterschiedlich ausgeprägt sein. Aus den Überlegungen lässt sich die folgende Hypothese ableiten:

H₃: Gründer, die unterschiedliche Wettbewerbsstrategien wählen, sind durch voneinander abweichende Ausprägungen der Faktoren des dualen Prozessmodells gekennzeichnet.

Eine Überprüfung dieser Hypothese ist von besonderem Interesse, da nach derzeitigem Kenntnisstand das ursprünglich von Curşeu/Vermeulen/Bakker entwickelte Modell bisher noch nicht empirisch überprüft wurde. Mit der Überprüfung der Hypothese kann ein erster Hinweis zur Gültigkeit des Modells erarbeitet werden.

⁸⁰⁴ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 279.

⁸⁰⁵ Vgl. Grant/Nippa (2006), S. 389.

Die bisherigen Hypothesen beziehen sich auf die Wirkung einzelner Einflussgrößen auf die Wahl der Wettbewerbsstrategie. Im Folgenden stehen Hypothesen zu den innerhalb des dualen Prozessmodells dargestellten Wirkungsbeziehungen im Vordergrund.

Dem Gründer werden durch externe Finanziern, insbesondere Risikokapitalgeber, zum Teil ambitionierte Ziele vorgegeben. Zugleich ist aus der Literatur bekannt, dass hohe externe Ziele zu einer hohen aufgabenspezifischen Selbstwirksamkeit und zu hohen selbst gesetzten Zielen führen.⁸⁰⁶ Im dualen Prozessmodell der Gründerentscheidungsfindung sind die externen Ziele der Kapitalgeber in den Charakteristika der Entscheidungssituation enthalten. Zwar geht das Modell von keiner direkten Beziehung zwischen der empfundenen Entscheidungssituation und der aufgabenspezifischen Selbstwirksamkeit sowie den selbst gesetzten Zielen aus, allerdings wirkt die Entscheidungssituation indirekt über die Emotionen auf die aufgabenspezifische Selbstwirksamkeit und die selbst gesetzten Ziele. Somit sollten auch im Modell hohe externe Ziele zu einer hohen aufgabenspezifischen Selbstwirksamkeit und hohen selbst gesetzten Zielen führen. Hieraus ergeben sich die beiden Hypothesen:

- H₄: Gründer, die über eine Wettbewerbsstrategie entscheiden und hohe externe Ziele durch den Kapitalgeber vorgegeben bekommen, zeichnen sich durch eine höhere aufgabenspezifische Selbstwirksamkeit aus als Gründer, deren Kapitalgeber keine hohen externen Ziele vorgeben.
- H₅: Gründer, die über eine Wettbewerbsstrategie entscheiden und hohe externe Ziele durch den Kapitalgeber vorgegeben bekommen, zeichnen sich durch höhere selbst gesetzte Ziele aus als Gründer, deren Kapitalgeber keine hohen externen Ziele vorgeben.

Neben dem Zusammenhang zwischen externen Zielen und der Selbstwirksamkeit sowie den selbst gesetzten Zielen ist aus der Literatur auch die positive Wirkung einer hohen aufgabenspezifischen Selbstwirksamkeit auf die selbst gesetzten

⁸⁰⁶ Vgl. Locke/Latham (1990), S. 72.

Ziele bekannt.⁸⁰⁷ Diese Erkenntnis spiegelt sich im Modell wider und soll mit der folgenden Hypothese geprüft werden:

H₆: Eine hohe aufgabenspezifische Selbstwirksamkeit von Gründern, die über eine Wettbewerbsstrategie entscheiden, hängt positiv mit den selbst gesetzten Zielen zusammen.

Des Weiteren wird im Modell die positive Wirkung einer hohen aufgabenspezifischen Selbstwirksamkeit auf die rational analytische und eine negative Wirkung auf die intuitive Entscheidungsfindung dargestellt. Begründen lässt sich dieser Zusammenhang mit Ergebnissen aus Studien, dass eine hohe Selbstwirksamkeit zu einer längeren und gründlicheren Planung führt.⁸⁰⁸ Auch diese in das Modell aufgenommene Wirkungsbeziehung ist durch die beiden folgenden Hypothesen zu überprüfen.

H₇: Eine hohe aufgabenspezifische Selbstwirksamkeit von Gründern, die über eine Wettbewerbsstrategie entscheiden, hängt positiv mit der rational analytischen Entscheidungsfindung zusammen.

H₈: Eine hohe aufgabenspezifische Selbstwirksamkeit von Gründern, die über eine Wettbewerbsstrategie entscheiden, hängt negativ mit der intuitiven Entscheidungsfindung zusammen.

Bei der Überprüfung der Hypothesen gilt es allerdings, den im Gliederungspunkt 5.2.5 erwähnten, durch die Emotionen hervorgerufenen gegenläufigen Effekt auf die rationale Analyse und die Intuition zu berücksichtigen. Wenn beide Effekte tatsächlich gegeneinander verlaufen, kann in der Auswertung letztlich das Problem entstehen, dass kein Gesamteffekt feststellbar ist. Diese Erkenntnis ist im Rahmen der statistischen Analyse und der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen.

Außer von der aufgabenspezifischen Selbstwirksamkeit geht im Modell auch von den Emotionen eine Reihe von wichtigen Einflüssen aus. So wird im Modell

⁸⁰⁷ Vgl. Locke/Latham (1990), S. 70.

⁸⁰⁸ Vgl. Shane/Locke/Collins (2003), S. 267.

berücksichtigt, dass positive Emotionen einen positiven Einfluss auf die aufgabenspezifische Selbstwirksamkeit und die Höhe der selbst gesetzten Ziele haben.⁸⁰⁹ Zur Überprüfung dieser Wirkungsbeziehungen werden die beiden folgenden Hypothesen aufgestellt.

H₉: Bewerten Gründer, welche über eine Wettbewerbsstrategie entscheiden, die mit der Entscheidungssituation verbundenen Emotionen positiv, so hängt dies positiv mit der aufgabenspezifischen Selbstwirksamkeit zusammen.

H₁₀: Bewerten Gründer, welche über eine Wettbewerbsstrategie entscheiden, die mit der Entscheidungssituation verbundenen Emotionen positiv, so hängt dies positiv mit den selbst gesetzten Zielen zusammen.

Zudem fördern positive Emotionen die Anwendung impliziten Wissens im Arbeitsgedächtnis,⁸¹⁰ folglich also die intuitive Entscheidungsfindung. Negative Emotionen fördern hingegen die Anwendung expliziten Wissens im Arbeitsgedächtnis und somit die rational analytische Entscheidungsfindung.⁸¹¹ Diese Wirkungsbeziehungen der Emotionen spiegeln sich in den folgenden Hypothesen wider.

H₁₁: Bewerten Gründer, welche über eine Wettbewerbsstrategie entscheiden, die mit der Entscheidungssituation verbundenen Emotionen positiv, so hängt dies positiv mit der intuitiven Entscheidungsfindung zusammen.

H₁₂: Bewerten Gründer, welche über eine Wettbewerbsstrategie entscheiden, die mit der Entscheidungssituation verbundenen Emotionen negativ, so hängt dies positiv mit der rational analytischen Entscheidungsfindung zusammen.

Wie bereits im Falle der Hypothesen H₇ und H₈ erläutert, ist bei der Überprüfung der Hypothesen H₁₁ und H₁₂ der erwähnte gegenläufige Effekt im Rahmen der statistischen Analyse und der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen.

⁸⁰⁹ Vgl. Curşeu/Vermeulen/Bakker (2008), S. 66; Wood/Bandura (1989), S. 364.

⁸¹⁰ Vgl. Baron (1998), S. 330.

⁸¹¹ Vgl. Schwarz (2000), S. 434.

In den Hypothesen H₄ und H₅ werden Aussagen zum Einfluss von Zielen des Kapitalgebers auf die aufgabenspezifische Selbstwirksamkeit und die selbst gesetzten Ziele formuliert. Gemäß des dualen Prozessmodells wirken die Ziele des Kapitalgebers aber nicht direkt auf die aufgabenspezifische Selbstwirksamkeit und die selbst gesetzten Ziele des Gründers. Vielmehr fungiert die Emotion als Mediatorvariable. Die Emotion muss also zunächst positiv von den hohen externen Zielen des Kapitalgebers beeinflusst werden. Erst danach wäre gemäß dem Modell eine „Weiterleitung“ des Einflusses der externen Ziele auf die aufgabenspezifische Selbstwirksamkeit und die selbst gesetzten Ziele über die Emotion möglich. Die positive Wirkung hoher externer Ziele auf die aufgabenspezifische Selbstwirksamkeit und die selbst gesetzten Ziele ist, ohne dabei die Mediatorvariable Emotion zu berücksichtigen, belegt.⁸¹² Hingegen ist die Wirkungsbeziehung zwischen externen Zielen und Emotion in der Literatur nach dem derzeitigen Kenntnisstand noch nicht dokumentiert oder nachgewiesen. Zur Überprüfung wird die folgende Hypothese aufgestellt.

H₁₃: Gründer, die über eine Wettbewerbsstrategie entscheiden und hohe externe Ziele durch den Kapitalgeber vorgegeben bekommen, bewerten die mit der Entscheidungssituation verbundenen Emotionen positiver als Gründer, deren Kapitalgeber keine hohen externen Ziele vorgeben.

Abschließend ist anzumerken, dass die Beantwortung der Forschungsfragen und die Überprüfung der Forschungshypothesen in einem ersten Schritt, welcher für diese Arbeit Gültigkeit besitzt, zunächst nur für Deutschland erfolgen soll. Dies grenzt den Bearbeitungsaufwand der empirischen Untersuchung im Hinblick auf die Datenbeschaffung und -verarbeitung sinnvoll ein. Zeigen die Ergebnisse des ersten Schrittes interessante Ansätze, so kann die vorliegende Untersuchung in einem späteren Zeitpunkt auch auf andere Länder angewendet werden.

⁸¹² Vgl. Locke/Latham (1990), S. 72.

6.2 Methodik und Vorgehensweise

Nach der Formulierung der Forschungshypothesen im vorherigen Abschnitt wird im Folgenden zunächst auf für die Untersuchung wichtige statistische Verfahren eingegangen. Anschließend wird erörtert, welche Methode der Datenerhebung relevant ist und wie die Studie im Detail durchgeführt wird. Des Weiteren erfolgt eine ausführliche Darstellung der Gütekriterien der Untersuchung und des verwendeten Messinstrumentes sowie der Charakteristika der Stichprobe.

6.2.1 Statistische Methoden

6.2.1.1 Varianzanalyse

Wesentliche Teile der im vorangegangenen Abschnitt formulierten Forschungshypothesen beschäftigen sich mit der Wirkung möglicher Einflussgrößen (Kapitalgeber und Branchenlebenszyklus) auf die interessierende Zielgröße (Wahl der Wettbewerbsstrategie). Ein statistisches Instrument zum Nachweis derartiger Einflüsse ist die Varianzanalyse. Allgemein wird mit ihr der Einfluss einer oder mehrerer unabhängiger Variablen auf eine oder mehrere abhängige Variablen untersucht. Für die abhängigen Variablen wird metrisches Skalenniveau vorausgesetzt. Die unabhängigen Variablen, welche auch als Faktoren bezeichnet werden, können nominales, ordinales und metrisches Skalenniveau aufweisen. Die Varianzanalyse ist insbesondere zur Untersuchung experimenteller Einwirkungen geeignet.⁸¹³

Wird eine abhängige Variable in die Untersuchung einbezogen, handelt es sich um eine univariate Varianzanalyse. Bei Einbeziehung mehrerer abhängiger Variablen wird von einer multivariaten Varianzanalyse gesprochen. Anhand der Anzahl der unabhängigen Variablen wird die einfaktorielle (eine unabhängige

⁸¹³ Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 13.

Variable) von der mehrfaktoriellen (mehrere unabhängige Variablen) Varianzanalyse unterschieden.⁸¹⁴

In den Forschungshypothesen der eigenen Untersuchung ist der Einfluss von maximal zwei Faktoren auf die Zielgröße beschrieben. Dies entspricht einer zweifaktoriellen univariaten Varianzanalyse mit dem in Gleichung (1) dargestellten Modell. Dabei handelt es sich um ein balanciertes Modell, das heißt pro Faktorstufenkombination (i, j) ist die Anzahl der Beobachtungen K immer gleich.⁸¹⁵

$$y_{ijk} = \mu + \alpha_i + \beta_j + (\alpha\beta)_{ij} + \varepsilon_{ijk} \quad (i = 1, \dots, I; j = 1, \dots, J; k = 1, \dots, K) \quad (1)$$

mit:

y_{ijk} : k-te Beobachtung der Zielgröße bzw. abhängigen Variable bei der

Faktorkombination (yijk)

μ : Gesamtmittelwert der Grundgesamtheit

α_i : Haupteffekt des Faktors A auf Stufe i

β_j : Haupteffekt des Faktors B auf Stufe j

$(\alpha\beta)_{ij}$: Interaktionseffekt aus Faktor A auf Stufe i und Faktor B auf

Stufe j

ε_{ijk} : Zufallsfehler

I: Anzahl der Faktorstufen von Faktor A

J: Anzahl der Faktorstufen von Faktor B

K: Anzahl der Beobachtungen pro Faktorstufe

Voraussetzungen für die Anwendung der Varianzanalyse sind die Normalverteilung der abhängigen Variablen in den einzelnen Gruppen/Faktorstufenkombinationen und homogene Varianzen der abhängigen Variablen über alle

⁸¹⁴ Vgl. Müller (1998), S. 153.

⁸¹⁵ Vgl. Bortz (2005), S. 321.

Gruppen/Faktorstufenkombinationen.⁸¹⁶ Die Normalverteilungsannahme kann mithilfe des Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstestes überprüft werden.⁸¹⁷ Wie in Gleichung (2) dargestellt, nimmt die Nullhypothese an, dass die empirische Verteilungsfunktion der theoretischen Verteilung (hier Normalverteilung) entspricht.⁸¹⁸ Teststatistik dieses Tests ist eine Größe D, die einen geeigneten definierten Abstand zwischen der empirischen und der theoretischen geforderten Verteilungsfunktion misst. Liegt der für den zu berechnenden D-Wert zugehörige p-Wert über dem festgelegten Signifikanzniveau, ist die Nullhypothese beizubehalten. Andernfalls ist sie zu verwerfen.

$$H_0: F_x(x) = F_0(x) \quad (2)$$

$$H_1: F_x(x) \neq F_0(x) \text{ für mindestens ein } x \quad (3)$$

Die Varianzhomogenität kann mithilfe des Levene-Testes überprüft werden.⁸¹⁹ Entsprechend Gleichung (4) wird dabei die Nullhypothese geprüft, dass die Varianzen der abhängigen Variable über alle L Faktorstufen gleich sind.⁸²⁰ Der Levene-Test basiert auf einer F-verteilten Teststatistik F. Liegt der für den zu berechnenden F-Wert zugehörige p-Wert über dem festgelegten Signifikanzniveau, ist die Nullhypothese beizubehalten. Andernfalls ist sie zu verwerfen.

$$H_0: \sigma_1^2 = \sigma_2^2 = \dots = \sigma_L^2 \text{ mit } L = I \cdot J \quad (4)$$

$$H_1: \sigma_f^2 \neq \sigma_g^2 \text{ für mindestens ein Gruppenpaar } f, g \quad (5)$$

mit $f \neq g$

Allerdings reagiert der F-Test, als zentraler Test der Varianzanalyse, sehr robust auf eine fehlende Normalverteilung und eine fehlende Varianzhomogenität, wenn

⁸¹⁶ Vgl. Rudolf/Kuhlich (2008), S. 285; Tabachnick/Fidell (2007), S. 202; Bleymüller/Gehlert/Gülicher (2004), S. 124.

⁸¹⁷ Vgl. Bleymüller/Gehlert/Gülicher (2004), S. 133.

⁸¹⁸ Vgl. Bleymüller/Gehlert/Gülicher (2004), S. 133.

⁸¹⁹ Vgl. Rudolf/Kuhlich (2008), S. 150.

⁸²⁰ Vgl. Rudolf/Kuhlich (2008), S. 150.

die Stichprobe ausreichend groß ist und die Zellen mit Messwerten annähernd gleich besetzt sind.⁸²¹ Somit kann der F-Test auch dann sinnvoll angewendet werden, wenn die zwei genannten Voraussetzungen nicht erfüllt sind.

Beide Bedingungen, Normalverteilung und Varianzhomogenität, gelten sowohl für die Anwendung der univariaten als auch für die Nutzung der multivariaten Varianzanalyse. Für Letztere sind allerdings weitere Voraussetzungen zu erfüllen. Dazu gehört die multivariate Normalverteilung der abhängigen Variablen. Diese liegt vor, wenn alle Variablen in jeder Zelle und alle Linearkombinationen der Variablen normalverteilt sind.⁸²² Da zurzeit kein ausgereifter Test für die Überprüfung der multivariaten Normalverteilung vorliegt, wird behelfsmäßig auf die Normalverteilung der einzelnen Variablen in den Zellen zurückgegriffen.⁸²³ Dazu kann wiederum der Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest verwendet werden.

Eine weitere Voraussetzung besteht darin, dass die abhängigen Variablen korreliert sind.⁸²⁴ Die Korrelation kann mithilfe des Pearson-Korrelationskoeffizienten ermittelt werden, welcher Werte von -1 bis +1 annimmt.⁸²⁵ Zur Interpretation wird der Absolutbetrag des Korrelationskoeffizienten verwendet. Allerdings ist in der Literatur keine Angabe eines konkreten Wertes zu finden, ab dem die Voraussetzung erfüllt ist. Es wird lediglich allgemein davon gesprochen, dass die abhängigen Variablen miteinander korrelieren sollen. Demzufolge muss auf die übliche in der Literatur vorgeschlagene Interpretation des Korrelationskoeffizienten zurückgegriffen werden. So wird zum Beispiel bei einem Wert bis 0,2 von einer sehr geringen und bei einem Wert bis 0,5 von einer geringen Korrelation ausgegangen.⁸²⁶ Zugleich ist darauf zu achten, dass die Korrelation zwischen den abhängigen Variablen nicht zu stark ausfällt, da ansonsten eine weitere Voraussetzung für die Durchführung der multivariaten Varianzanalyse,

⁸²¹ Vgl. Eschweiler/Evanschitzky/Woisetschläger (2007), S. 548 und S. 550; Bray/Maxwell (1985), S. 33–34; Glass/Peckham/Sanders (1972), S. 273.

⁸²² Vgl. Eschweiler/Evanschitzky/Woisetschläger (2007), S. 549–550.

⁸²³ Vgl. Eschweiler/Evanschitzky/Woisetschläger (2007), S. 550; Bortz (2005), S. 450.

⁸²⁴ Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 177.

⁸²⁵ Vgl. Bühl (2010), S. 387.

⁸²⁶ Vgl. Bühl (2010), S. 386.

keine Multikollinearität der abhängigen Variablen, verletzt ist.⁸²⁷ Bei vorhandener Multikollinearität ließe sich eine Variable als Linearkombination anderer Variablen darstellen.⁸²⁸ Die Information, welche die Variable liefert, ist dann aber überflüssig. In der Folge wären Verzerrungen in den Teststatistiken denkbar.⁸²⁹ Die Multikollinearität kann auch mithilfe der Toleranz untersucht werden.⁸³⁰ Werte kleiner als 0,1 weisen auf eine vorhandene Multikollinearität hin.⁸³¹

Wird keine ausreichende Korrelation zwischen den abhängigen Variablen nachgewiesen, kann keine multivariate Varianzanalyse durchgeführt werden.⁸³² Es ist sogar davon auszugehen, dass die multivariate Varianzanalyse bei fehlender Korrelation zwischen den abhängigen Variablen weniger leistungstark ist als die univariate Varianzanalyse.⁸³³ Deshalb sind stattdessen mehrere unabhängige univariate Varianzanalysen durchzuführen.

Wie bereits oben dargestellt, ist für die eigene Untersuchung das in Gleichung (1) dargestellte Modell einer zweifaktoriellen univariaten Varianzanalyse relevant. Deshalb werden die zu prüfenden Hypothesen der Varianzanalyse und wichtige Teststatistiken im Folgenden anhand dieses Modells dargestellt. Die Null- und Gegenhypothese können den folgenden Gleichungen entnommen werden.

$$H_0^{AB}: (\alpha\beta)_{ij} = 0 \text{ für alle Paare } i, j \quad (6)$$

$$H_1^{AB}: (\alpha\beta)_{ij} \neq 0 \text{ für mindestens ein Paar } i, j \quad (7)$$

$$H_0^A: \alpha_i = 0 \text{ für alle } i \quad (8)$$

$$H_1^A: \alpha_i \neq 0 \text{ für mindestens ein } i \quad (9)$$

⁸²⁷ Vgl. Eschweiler/Evanschitzky/Woisetschläger (2007), S. 549.

⁸²⁸ Vgl. Tabachnick/Fidell (2007), S. 253.

⁸²⁹ Vgl. Eschweiler/Evanschitzky/Woisetschläger (2007), S. 549.

⁸³⁰ Vgl. Bortz/Schuster (2010), S. 355.

⁸³¹ Vgl. Urban/Mayerl (2008), S. 233; Moosmüller (2004), S. 131.

⁸³² Vgl. Eschweiler/Evanschitzky/Woisetschläger (2007), S. 551.

⁸³³ Vgl. Tabachnick/Fidell (2007), S. 268.

$$H_0^B: \beta_j = 0 \text{ für alle } j \quad (10)$$

$$H_1^B: \beta_j \neq 0 \text{ für mindestens ein } j \quad (11)$$

Die Nullhypothese H_0^{AB} geht davon aus, dass kein Interaktionseffekt zwischen den beiden Faktoren (unabhängigen Variablen) A und B existiert, welcher Einfluss auf die abhängige Variable y nimmt⁸³⁴. Laut Gegenhypothese in Gleichung (7) gibt es hingegen mindestens einen von Null verschiedenen Interaktionseffekt für eine Kombination von Faktorstufen i und j. Ergibt sich ein signifikanter Interaktionseffekt zweier unabhängiger Variablen auf die abhängige Variable, so ist dies bei der Interpretation signifikanter Haupteffekte zu berücksichtigen.⁸³⁵ Die Nullhypothese H_0^A (H_0^B) zum Haupteffekt der unabhängigen Variablen A (B) geht davon aus, dass für alle Faktorstufen i (j) kein signifikanter Einfluss auf die abhängige Variable y existiert. Die Gegenhypothese zu H_1^A (H_1^B) lautet, dass es über alle Faktorstufen i (j) mindestens einen von Null verschiedenen Haupteffekt α_i (β_j) gibt.

Die Nullhypothesen werden mithilfe der F-Testes überprüft, bei welchem ein F-Wert aus dem Quotienten der Varianz zwischen und der Varianz innerhalb der Gruppen berechnet wird. Liegt der dem F-Wert zugehörige p-Wert über dem festgelegten Signifikanzniveau, ist die Nullhypothese beizubehalten. Andernfalls ist sie zu verwerfen.

Die Erklärungskraft der einzelnen Faktoren (unabhängigen Variablen) und deren Interaktionseffekt auf die abhängige Variable kann mithilfe des partiellen Eta-Quadrat-Koeffizienten angegeben werden.⁸³⁶ Er gibt an, wie viel Prozent der Varianz der abhängigen Variable durch die unabhängige Variable erklärt wird.⁸³⁷ Von Interesse ist dieser Wert für die Haupteffekte oder Interaktionseffekte, welche im F-Test eine Signifikanz aufweisen.

⁸³⁴ Vgl. Fahrmeir/Hamerle/Nagl (1996), S. 186.

⁸³⁵ Vgl. Bortz (2005), S. 300; Fahrmeir/Hamerle/Nagl (1996), S. 191.

⁸³⁶ Im Vergleich zum Eta-Quadrat-Koeffizienten ist der partielle Eta-Quadrat-Koeffizient um den Einfluss übriger im Modell enthaltenen Faktoren beziehungsweise unabhängiger Variablen bereinigt. Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 173–174; Tabachnick/Fidell (2007), S. 221.

⁸³⁷ Vgl. Janssen/Laatz (2010), S. 379–380; Eschweiler/Evanschitzky/Woisetschläger (2007), S. 551–552.

Ergibt sich aus dem F-Test die Ablehnung der Nullhypothese, kann lediglich die Aussage getroffen werden, dass für mindestens eine Faktorstufe ein signifikanter Einfluss auf die abhängige Variable besteht. Es ist jedoch keine Aussage darüber möglich, welche Faktorstufen voneinander abweichen.⁸³⁸ Um diese Frage beantworten zu können, sind zum einen Post-Hoc-Tests und zum anderen A-Priori-Kontraste einsetzbar. Mithilfe von Post-Hoc-Tests werden multiple paarweise Vergleiche aller Faktorstufen durchgeführt.⁸³⁹ Im Gegensatz zu den Post-Hoc-Tests werden mithilfe von A-Priori-Kontrasten nicht alle, sondern nur zuvor definierte Faktorstufen bzw. Gruppen miteinander verglichen.⁸⁴⁰ Eine solche Situation ergibt sich zum Beispiel im Falle der drei zuvor aufgestellten Forschungshypothesen H_{1a} , H_{1b} und H_{1c} über den Vergleich von je zwei Faktorstufen (Gruppen von Kapitalgebern). Bei den A-Priori-Kontrasten handelt es sich um den Vergleich von je zwei unabhängigen Stichproben. Dafür kommt prinzipiell der t-Test infrage, welcher die Unterschiede der Mittelwerte zweier Gruppen (Faktorstufen) auf Signifikanz prüft.

Wie Gleichung (12) entnommen werden kann, besagt die Nullhypothese des t-Testes, dass die Mittelwerte der beiden Faktorstufen μ_1 und μ_2 aus der gleichen Grundgesamtheit stammen und somit die beiden Faktorstufen nicht voneinander abweichen. Die Gegenhypothese geht hingegen davon aus, dass die Mittelwerte der beiden Faktorstufen voneinander verschieden sind.

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 \quad (12)$$

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2 \quad (13)$$

Liegt der dem ermittelten t-Wert zugehörige p-Wert über dem festgelegten Signifikanzniveau, ist die Nullhypothese beizubehalten. Andernfalls ist sie zu verwerfen.

⁸³⁸ Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 170.

⁸³⁹ Vgl. Eschweiler/Evanschitzky/Woisetschläger (2007), S. 552.

⁸⁴⁰ Vgl. Janssen/Laatz (2010), S. 355 und S. 362; Eschweiler/Evanschitzky/Woisetschläger (2007), S. 552.

Der t-Test hat eine Normalverteilung der Variablen zur Voraussetzung. Ist diese nicht erfüllt, ist einem parameterfreien Testverfahren in Form des Mann-Whitney-U-Testes der Vorzug zu geben.⁸⁴¹ Die dem Test zugrunde liegende Teststatistik U baut auf einer gemeinsamen Rangreihe der beiden Stichproben auf.⁸⁴² Wie in Gleichung (14) dargestellt, wird die Nullhypothese überprüft, dass die beiden Verteilungen der Stichproben F und G über alle Messwerte x gleich sind und somit zwischen den beiden Stichproben kein systematischer Unterschied besteht.⁸⁴³ Laut Gegenhypothese haben die beiden Verteilungen F und G zwar die gleiche Gestalt, sie unterscheiden sich aber hinsichtlich eines Lageparameters ϑ .⁸⁴⁴

$$H_0: F(x) = G(x) \quad (14)$$

$$H_1: F(x) = G(x - \vartheta) \quad \text{mit } \vartheta \neq 0 \quad (15)$$

Liegt der dem ermittelten U-Wert zugehörige p-Wert über dem festgelegten Signifikanzniveau, ist die Nullhypothese beizubehalten. Andernfalls ist sie zu verwerfen.

6.2.1.2 Clusteranalyse

Neben der Durchführung einer Varianzanalyse, um die Wirkung möglicher Einflussgrößen auf die interessierende Zielgröße (Wettbewerbsstrategie) zu untersuchen, kann auch eine Gruppenbildung auf Basis verschiedener Merkmale der Zielgröße vorgenommen werden. Im Idealfall entsprechen die gebildeten Gruppen weitestgehend denen der möglichen Einflussgrößen (Arten von Kapitalgebern und Varianten des Branchenlebenszyklus), sodass sich daraus ebenfalls ein möglicher Einfluss auf die interessierende Variable ableiten lässt. Wesentlicher Zweck der Gruppenbildung ist allerdings die Möglichkeit, in einem

⁸⁴¹ Vgl. Bühl (2010), S. 547; Bortz (2005), S. 150; Büning/Trenkler (1994), S. 135–136.

⁸⁴² Vgl. Bühl (2010), S. 547; Bortz (2005), S. 150–151.

⁸⁴³ Vgl. Storm (2007), S. 286.

⁸⁴⁴ Vgl. Büning/Trenkler (1994), S. 130.

weiteren Schritt die Merkmale der interessierenden Zielgröße bestimmen zu können, die am stärksten zur Entstehung der Cluster beitragen. Daraus lassen sich wichtige Schlüsse für die Untersuchung und einen eventuell notwendigen Forschungsbedarf ziehen.

Die Clusteranalyse ist ein multivariates strukturentdeckendes Verfahren, mit welchem eine solche Gruppenbildung durchgeführt werden kann. Dabei fließen alle Eigenschaften der Untersuchungsobjekte gleichzeitig in die Analyse ein.⁸⁴⁵ Ziel ist die Bildung von Gruppen mit Objekten, bei der sich die Objekte innerhalb einer Gruppe möglichst wenig und die Gruppen untereinander möglichst stark in ihren Eigenschaften unterscheiden.⁸⁴⁶

Voraussetzung für die Anwendung der Clusteranalyse ist, dass zwischen den Eigenschaften/Variablen der Objekte keine hohe Korrelation besteht.⁸⁴⁷ In diesem Zusammenhang ist ab einem Korrelationskoeffizient größer 0,9 von hoher Korrelation auszugehen.⁸⁴⁸

Die verschiedenen Verfahren der Clusteranalyse unterscheiden sich hauptsächlich in der Wahl des Proximitätsmaßes und der Wahl des Gruppierungsverfahrens.⁸⁴⁹ In Abhängigkeit vom Skalenniveau der beobachteten Merkmale existieren Proximitätsmaße für binäre, nominale und metrische Skalenniveaus.⁸⁵⁰ Des Weiteren werden Proximitätsmaße in Ähnlichkeits- und Distanzmaße unterschieden. Bei Ähnlichkeitsmaßen steht die Messung der Ähnlichkeit zwischen zwei Objekten im Vordergrund.⁸⁵¹ Je größer der Wert, desto ähnlicher sind sich die beiden Objekte. Im Falle von Distanzmaßen ist der Blick hingegen auf die Verschiedenheit (Unähnlichkeit) zwischen zwei Objekten gerichtet. Je größer die Distanz, umso unähnlicher sind sich die beiden Objekte. Entsprechend

⁸⁴⁵ Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 391.

⁸⁴⁶ Vgl. Kaufmann/Pape (1996), S. 437.

⁸⁴⁷ Vgl. Schendera (2010), S. 95.

⁸⁴⁸ Vgl. Kohn (2005), S. 550.

⁸⁴⁹ Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 391.

⁸⁵⁰ Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 395 für eine Übersicht.

⁸⁵¹ Vgl. Götze/Deutschmann/Link (2002), S. 329.

sind vor der Entscheidung für ein Ähnlichkeits- oder ein Distanzmaß inhaltliche Überlegungen anzustellen.⁸⁵²

Als Ähnlichkeitsmaß für metrisch skalierte Daten ist der Pearson Korrelationskoeffizient ein häufig verwendetes Maß.⁸⁵³ Als Distanzmaße sind die L-Normen, die auch als Minkowski-Metriken bezeichnet werden, am gebräuchlichsten.⁸⁵⁴ Im Falle der L1-Norm, sogenannte City-Block-Metrik, werden die einfachen absoluten Differenzen der Merkmalswerte für die Berechnung der Distanz verwendet. Findet die L2-Norm, sogenannte euklidische Distanz, Anwendung, gehen die quadratischen Abweichungen der absoluten Differenzen der Merkmalswerte in die Berechnung ein. Dadurch werden große Abweichungen stärker gewichtet werden als kleine.⁸⁵⁵ In vielen Untersuchungen wird aufbauend auf der euklidischen Distanz die quadrierte euklidische Distanz verwendet, da diese für eine Reihe von Algorithmen das geeignetere Maß darstellt.⁸⁵⁶

Nach der Wahl des Proximitätsmaßes ist im nächsten Schritt der Clusteranalyse der Algorithmus zur Gruppenbildung festzulegen. Grundsätzlich lassen sich monoethische und polyethische Verfahren unterscheiden. Erstere ziehen nur eine Variable zur Gruppenbildung heran. Letztere verwenden hingegen simultan alle Variablen zur Gruppenbildung und sind deshalb von besonderem Interesse.⁸⁵⁷ Unter den polyethischen Verfahren ist wiederum eine Unterscheidung in graphentheoretische, hierarchische, partitionierende und optimierende Verfahren möglich. Die hierarchischen und partitionierenden sind die wichtigsten und meistverwandten Techniken.⁸⁵⁸ Partitionierenden Verfahren ist eine Gruppierung der Objekte (Startposition) vorzugeben. Sie ordnen mithilfe eines Austauschalgorithmus die einzelnen Elemente zwischen den Gruppen so lange um, bis eine Zielfunktion optimiert ist.⁸⁵⁹ Im Vergleich dazu haben die hierarchischen

⁸⁵² Vgl. Götze/Deutschmann/Link (2002), S. 344–345.

⁸⁵³ Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 406.

⁸⁵⁴ Vgl. Götze/Deutschmann/Link (2002), S. 330.

⁸⁵⁵ Vgl. Götze/Deutschmann/Link (2002), S. 330.

⁸⁵⁶ Vgl. Marinell (1990), S. 67–68.

⁸⁵⁷ Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 411.

⁸⁵⁸ Vgl. Hartung/Elpelt (1992), S. 478.

⁸⁵⁹ Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 412.

Techniken den Vorteil, dass sie auch sehr feine Strukturen in den Objektmengen erkennen können. Zudem sind diese Verfahren sehr übersichtlich und die Ergebnisse lassen sich gut interpretieren.⁸⁶⁰

Die hierarchischen Verfahren können des Weiteren in agglomerative und divisive Techniken unterschieden werden. Bei agglomerativen Verfahren werden ausgehend von der feinsten Partition, welche der Anzahl der Untersuchungsobjekte entspricht, die Klassen sukzessive vereinigt. Gleichzeitig wird damit die Homogenität der Klassen schrittweise verringert.⁸⁶¹ Im Gegensatz dazu wird bei divisiven Techniken mit der größten Partition, in welcher alle Untersuchungsobjekte eine Gruppe bilden, gestartet und eine sukzessive Aufteilung in Klassen vorgenommen.⁸⁶² Die bekanntesten Konstruktionsverfahren für Hierarchien arbeiten agglomerativ.⁸⁶³ Zu ihnen zählen das Single-Linkage-, Complete-Linkage-, Average-Linkage-, Centroid-, Median- und Ward-Verfahren. Die ersten drei Arbeitsweisen können sowohl für Ähnlichkeitsmaße als auch Distanzmaße verwendet werden. Die Techniken Centroid, Median und Ward sind hingegen nur für Distanzmaße geeignet. Insbesondere für das Ward-Verfahren wird in zahlreichen Studien die Leistungsfähigkeit bei der Suche nach der wahren Gruppenstruktur nachgewiesen.⁸⁶⁴ Beim Ward-Verfahren werden die Objekte beziehungsweise Gruppen miteinander fusioniert, welche ein vorgegebenes Heterogenitätsmaß, die Fehlerquadratsumme, am wenigsten erhöhen.⁸⁶⁵

Da im Falle der hierarchischen Verfahren keine eindeutigen Kriterien existieren, ab wann die Gruppenbildung abubrechen ist, muss der Anwender entscheiden, welche Anzahl an Gruppen die „beste“ Lösung ist.⁸⁶⁶ Üblicherweise wird dazu bei hierarchisch agglomerativen Verfahren das Heterogenitätsmaß auf jedem einzelnen Fusionsschritt (Zusammenfassung von Gruppen) betrachtet.⁸⁶⁷ Erhöht

⁸⁶⁰ Vgl. Hartung/Elpelt (1992), S. 478.

⁸⁶¹ Vgl. Kaufmann/Pape (1996), S. 453.

⁸⁶² Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 412.

⁸⁶³ Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 412; Hartung/Elpelt (1992), S. 478.

⁸⁶⁴ Vgl. Punj/Stewart (1983), S. 138 und S. 141–143.

⁸⁶⁵ Vgl. Janssen/Laatz (2010), S. 485–486; Bortz (2005), S. 575.

⁸⁶⁶ Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 430; Götze/Deutschmann/Link (2002), S. 345–346.

⁸⁶⁷ Vgl. Götze/Deutschmann/Link (2002), S. 346.

sich das Heterogenitätsmaß von einem Fusionsschritt auf den nächsten stark, ist dies ein Hinweis darauf, dass die Fusionierung von Objekten beziehungsweise Clustern an dieser Stelle abubrechen ist.⁸⁶⁸ Oft wird die Entwicklung des Heterogenitätsmaßes gegen die Fusionsschritte beziehungsweise Anzahl der Cluster auch grafisch abgetragen. Dabei wird vom sogenannten Elbow-Kriterium gesprochen. An der Stelle, an welcher ein deutlicher Knick im Diagramm zu erkennen ist, liegt die optimale Clusterlösung.⁸⁶⁹

Allerdings kann an der geschilderten Vorgehensweise zur Bestimmung der optimalen Clusterzahl bemängelt werden, dass sie der Subjektivität des Entscheiders unterliegt.⁸⁷⁰ Um eine höhere Objektivität zur Bestimmung der Clusterzahl zu erreichen, hat Mojena folgende Vorgehensweise vorgeschlagen.⁸⁷¹ Zunächst werden, wie in den Gleichungen (16) und (17) dargestellt, der Mittelwert $\bar{\alpha}$ und die Stichprobenvarianz s_{α} der Fusionskoeffizienten ermittelt.⁸⁷²

$$\bar{\alpha} = \frac{1}{n-1} \sum_{l=1}^{n-1} \alpha_l \quad (16)$$

$$s_{\alpha} = \sqrt{\frac{1}{n-2} \sum_{l=1}^{n-1} (\alpha_l - \bar{\alpha})^2} \quad (17)$$

mit:

α_l : Fusionskoeffizient des Fusionsschritts l

n: Anzahl der Objekte.

Mithilfe des Mittelwertes $\bar{\alpha}$ und der Stichprobenvarianz s_{α} kann schließlich für jeden einzelnen Fusionsschritt l der standardisierte Fusionskoeffizient $\tilde{\alpha}_l$ gemäß Gleichung (18) ermittelt werden.

⁸⁶⁸ Vgl. Bühl (2010), S. 609.

⁸⁶⁹ Vgl. Kohn (2005), S. 546.

⁸⁷⁰ Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 432.

⁸⁷¹ Vgl. Mojena (1977), S. 359–363.

⁸⁷² Vgl. Handl (2010), S. 409.

$$\tilde{\alpha}_l = \frac{\alpha_l - \bar{\alpha}}{s_\alpha} \quad (18)$$

Die Fusion von Objekten beziehungsweise Clustern ist abubrechen, wenn ein $\tilde{\alpha}_l$ erstmals eine bestimmte Schwelle überschreitet. Nach Untersuchungen von Mojena liegt die Schwelle im Bereich von 2,75 bis 3,50.⁸⁷³ Die optimale Clusterzahl berechnet sich dann nach: Anzahl der Cluster = Anzahl der Objekte + 1 – Fusionsschritte. Als problematisch ist aber die Wahl der Schwelle anzusehen. So kommen Milligan und Cooper in ihrer Untersuchung zu dem Ergebnis, dass eine kritische Schwelle von 1,25 geeignet ist.⁸⁷⁴ Backhaus et al. schlagen hingegen einen Wert zwischen 1,8 und 2,7 vor.⁸⁷⁵ Auch die Objektivität des Verfahrens von Mojena ist somit nicht gesichert, da die Wahl der Schwelle nicht eindeutig geregelt ist. Allerdings kann die Verfahrensweise im Zusammenspiel mit dem Elbow-Kriterium als eine weitere Absicherung der Entscheidung für eine bestimmte Gruppenzahl/Clusterlösung dienen.

6.2.1.3 Logistische Regression

Um die Merkmale zu bestimmen, welche am stärksten zur Trennung von Gruppen beitragen, kann eine Diskriminanzanalyse oder eine logistische Regression durchgeführt werden.⁸⁷⁶ Die Ergebnisse können wichtige Informationen zu den in der Untersuchung verwendeten Variablen liefern und Hinweise für zukünftige Forschungsprojekte geben.

Da in der vorliegenden Untersuchung Gruppen auf Basis von (noch näher zu spezifizierenden) Merkmalen der Wettbewerbsstrategie gebildet werden sollen, bilden diese Merkmale die unabhängigen Variablen und die Gruppen-

⁸⁷³ Vgl. Mojena (1977), S. 361.

⁸⁷⁴ Vgl. Milligan/Cooper (1985), S. 164.

⁸⁷⁵ Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 433.

⁸⁷⁶ Vgl. Tabachnick/Fidell (2007), S. 439–440.

zugehörigkeit die abhängige Variable. Im Vergleich zur Diskriminanzanalyse reagiert die logistische Regression wesentlich robuster auf eine fehlende Multinormalverteilung oder fehlende Varianzhomogenität der unabhängigen Variablen.⁸⁷⁷ Ein weiterer Vorteil der logistischen Regression gegenüber der Diskriminanzanalyse besteht darin, dass die unabhängigen Variablen unterschiedliche Skalenniveaus annehmen können.⁸⁷⁸ Dadurch lassen sich zum Beispiel gleichzeitig nominale und metrisch skalierte Variablen analysieren.⁸⁷⁹ Dies stellt insbesondere bei Aufnahme von nominalskalierten Kontrollvariablen, wie zum Beispiel das Geschlecht, in das Modell einen großen Vorteil dar. Aufgrund dieser Vorzüge findet im Rahmen dieser Arbeit die logistische Regression an Stelle der Diskriminanzanalyse Verwendung.

Die logistische Regression versucht die Wahrscheinlichkeit für die Ausprägung der abhängigen Variable (Gruppenzugehörigkeit) unter Einfluss verschiedener unabhängiger Variablen zu bestimmen.⁸⁸⁰ Um die Wahrscheinlichkeitsaussage treffen zu können, nutzt die logistische Regression eine Wahrscheinlichkeitsfunktion in Form der logistischen Funktion. Für den einfachen Fall von zwei möglichen Ausprägungen der abhängigen Variable (0 und 1) ergibt sich die in Gleichung (19) dargestellte logistische Funktion, mit deren Hilfe die Wahrscheinlichkeit P angegeben wird, dass das Ereignis $y = 1$ auftritt.⁸⁸¹

$$P(y = 1) = \frac{1}{1 + e^{-z}} \quad (19)$$

$$z_k = \beta_0 + \sum_{j=1}^J \beta_j * x_{jk} + u_k \quad (20)$$

mit:

z_k : latente nicht beobachtbare Variable

⁸⁷⁷ Vgl. Tabachnick/Fidell (2007), S. 437; Rese/Bierend (1999), S. 235.

⁸⁷⁸ Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 244.

⁸⁷⁹ Vgl. Bühl (2010), S. 427; Bortz (2005), S. 463.

⁸⁸⁰ Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 244; Tabachnick/Fidell (2007), S. 437.

⁸⁸¹ Vgl. Moosmüller/Müller (2010), S. 726.

	des Beobachtungsfalls k ($k = 1, \dots, K$)
x_{jk} :	unabhängige Variable j ($j = 1, \dots, J$) für den Beobachtungsfall k
u_k :	Störterm für den Beobachtungsfall k

Bei dem in Gleichung (20) dargestellten z handelt es sich um eine latente nicht beobachtbare Variable, welche die Einflüsse der unabhängigen Variablen x_j darstellt.⁸⁸² Dabei wird ein linearer Zusammenhang für den Einfluss der unabhängigen Variablen x_j auf die latente Variable z angenommen.⁸⁸³ Die logistische Funktion dient dazu, die Wahrscheinlichkeitsbeziehung zwischen dem Ereignis $y = 1$ und den unabhängigen Variablen x_j herzustellen (linking function).⁸⁸⁴ Die Regressionskoeffizienten β_j geben die Einflussstärke der unabhängigen Variablen x_j auf die Höhe der Eintrittswahrscheinlichkeit $P(y = 1)$ an.⁸⁸⁵

Voraussetzung für die Anwendung der logistischen Regression ist, dass keine Multikollinearität der unabhängigen Variablen und keine Autokorrelation der Residuen vorliegen.⁸⁸⁶ Die Multikollinearität kann, wie unter Gliederungspunkt 6.2.1.1 beschrieben, mithilfe der Toleranz untersucht werden. Die Autokorrelation lässt sich mithilfe des Durbin-Watson-Testes überprüfen, welcher einen Koeffizienten mit Werten zwischen 0 und 4 liefert.⁸⁸⁷ Sind die Werte des Koeffizienten kleiner (größer) als 2, handelt es sich um positive (negative) Autokorrelation.⁸⁸⁸ Allerdings wird für Werte zwischen 1,5 und 2,5 kein gefährliches Ausmaß an Autokorrelation angenommen.⁸⁸⁹ Ein Wert von 2 bedeutet, dass keine Autokorrelation vorliegt.

Die Parameter des logistischen Regressionsmodells werden mithilfe der Maximum Likelihood-Methode geschätzt.⁸⁹⁰ Dabei sollen die Regressions-

⁸⁸² Vgl. Moosmüller/Müller (2010), S. 726.

⁸⁸³ Vgl. Rohrlack (2009), S. 268.

⁸⁸⁴ Vgl. Moosmüller/Müller (2010), S. 726.

⁸⁸⁵ Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 249.

⁸⁸⁶ Vgl. Rohrlack (2009), S. 267.

⁸⁸⁷ Vgl. Bühl (2010), S. 412.

⁸⁸⁸ Vgl. Urban/Mayerl (2008), S. 266.

⁸⁸⁹ Vgl. Urban/Mayerl (2008), S. 266.

⁸⁹⁰ Vgl. Janssen/Laatz (2010), S. 457.

koeffizienten β_j so bestimmt werden, dass die Wahrscheinlichkeit (Likelihood), auf Basis des Modells die beobachteten Erhebungsdaten zu erhalten, maximiert wird.⁸⁹¹ Demnach ist die in Gleichung (21) dargestellte Likelihood-Funktion zu maximieren.⁸⁹²

$$L = \prod_{k=1}^K \left(\frac{1}{1 + e^{-z_k}} \right)^{y_k} \cdot \left(\frac{1}{1 + e^{-z_k}} \right)^{1-y_k} \rightarrow \max! \quad (21)$$

Um das Maximierungsproblem zu vereinfachen, kann eine Logarithmierung des Likelihood vorgenommen werden.⁸⁹³ Daraus resultiert die in Gleichung (22) wiedergegebene LogLikelihood-Funktion (LL).

$$LL = \sum_{k=1}^K \left[y_k \cdot \ln \left(\frac{1}{1 + e^{-z_k}} \right) \right] + \left[(1 - y_k) \cdot \ln \left(1 - \frac{1}{1 + e^{-z_k}} \right) \right] \rightarrow \max! \quad (22)$$

Je größer die LogLikelihood (LL), desto besser entsprechen die beobachteten Daten dem Modell. Zur Konstruktion von Signifikanztests wird LL häufig mit -2 multipliziert.⁸⁹⁴ Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass ein Minimieren von -2LL einem Maximieren von LL entspricht.⁸⁹⁵ Die Größe -2LL entspricht inhaltlich der Fehlerquadratsumme, wie sie aus der klassischen Regressionsanalyse bekannt ist, und folgt approximativ einer Chi-Quadrat-Verteilung.⁸⁹⁶

Auf dem -2LL-Wert baut schließlich der Likelihood-Ratio-Test auf, welcher als ein Maß für die Reliabilität des Modells beziehungsweise des logistischen Regressionsansatzes angesehen werden kann.⁸⁹⁷ Dabei wird das Modell, welches

⁸⁹¹ Vgl. Janssen/Laatz (2010), S. 457; Backhaus et al. (2008), S. 252.

⁸⁹² Vgl. Moosmüller/Müller (2010), S. 727; Backhaus et al. (2008), S. 253 für eine ausführliche Herleitung der Likelihood-Funktion.

⁸⁹³ Vgl. Bleymüller/Gehlert/Gülicher (2004), S. 98.

⁸⁹⁴ Vgl. Moosmüller/Müller (2010), S. 727.

⁸⁹⁵ Vgl. Janssen/Laatz (2010), S. 458.

⁸⁹⁶ Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 281.

⁸⁹⁷ Vgl. Rese/Bierend (1999), S. 238.

alle unabhängigen Variablen beinhaltet, mit dem Modell, welches keine unabhängigen Variablen und nur den konstanten Term des Regressionsansatzes beinhaltet, verglichen.⁸⁹⁸ Geprüft wird die in Gleichung (23) dargestellte Nullhypothese.

$$H_0: \beta_j = 0 \text{ für alle } j \quad (23)$$

$$H_1: \beta_j \neq 0 \text{ für alle } j \quad (24)$$

Als Testgröße dient der Absolutbetrag der Differenz aus den -2LL-Werten beider Modelle, welcher asymptotisch Chi-Quadrat-verteilt ist. Liegt der dem Chi-Quadrat-Wert zugehörige p-Wert unter dem vorgegebenen Signifikanzniveau, ist die Nullhypothese zu verwerfen und es ist davon auszugehen, dass die im Modell enthaltenen unabhängigen Variablen eine hohe Erklärungskraft für die Ausprägung der abhängigen Variablen besitzen.⁸⁹⁹ Die Variablen tragen also dazu bei, die Wahrscheinlichkeit der Gruppenzugehörigkeit korrekt vorherzusagen bzw. die Gruppen voneinander zu trennen.

Mit der beschriebenen Vorgehensweise kann allerdings nur eine Aussage darüber getroffen werden, ob die Variablen zur Trennung der Gruppen beitragen. Wie hoch die Trennkraft der unabhängigen Variablen insgesamt ist, geht aus dem Likelihood-Ratio-Test nicht hervor. McFaddens R^2 ist geeignet, diese Trennkraft anzugeben.⁹⁰⁰ Es ähnelt dem Bestimmtheitsmaß R^2 der linearen Regression und wird auch als Pseudo- R^2 -Statistik bezeichnet.⁹⁰¹ Erreicht McFaddens R^2 Werte in einem Bereich von 0,2 bis 0,4, so ist bereits von einer guten Trennkraft auszugehen.⁹⁰²

Zwar kann mithilfe von McFaddens R^2 die Trennkraft der unabhängigen Variablen insgesamt ermittelt werden. Letztlich ist jedoch auch die Trennkraft jeder einzelnen Variable von Interesse. Um diese zu ermitteln, können aufbauend auf der Idee des Likelihood-Ratio-Testes zwei Modelle miteinander verglichen

⁸⁹⁸ Vgl. Tabachnick/Fidell (2007), S. 447.

⁸⁹⁹ Vgl. Janssen/Laatz (2010), S. 461–462.

⁹⁰⁰ Vgl. Reese/Bierend (1999), S. 238.

⁹⁰¹ Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 263.

⁹⁰² Vgl. Tabachnick/Fidell (2007), S. 460.

werden. Dabei wird das vollständige Modell, welches alle unabhängigen Variablen enthält, mit einem reduzierten Modell verglichen, bei welchem die interessierende unabhängige Variable j ausgeschlossen ist.⁹⁰³ Geprüft wird die in Gleichung (25) dargestellte Nullhypothese.

$$H_0: \beta_j = 0 \quad (25)$$

$$H_1: \beta_j \neq 0 \quad (26)$$

Als Testgröße dient auch hier der Absolutbetrag der Differenz aus den -2LL-Werten beider Modelle, welcher asymptotisch Chi-Quadrat-verteilt ist.

Liegt der dem Chi-Quadrat-Wert zugehörige p-Wert unter dem vorgegebenen Signifikanzniveau, ist die Nullhypothese zu verwerfen und es ist davon auszugehen, dass die untersuchte unabhängige Variable j eine hohe Erklärungskraft für die Ausprägung der abhängigen Variablen besitzt. Die unabhängige Variable j besitzt also eine hohe Trennkraft zur Unterscheidung zwischen den Gruppen (Ausprägungen der abhängigen Variable).

6.2.1.4 Alpha-Fehler-Korrektur

Die im ersten Teil des aktuellen Kapitels formulierten Forschungshypothesen, wie zum Beispiel H_1 , sind teilweise allgemein bzw. global formuliert. Um eine solche globale Forschungshypothese überprüfen zu können, kann es notwendig sein, eine Gesamtentscheidung über die Forschungshypothese auf Basis von mehreren Einzelentscheidungen bzw. mehreren statistischen Tests zusammenzufassen. So kann zum Beispiel eine globale Hypothese darüber existieren, dass Variable a einen Einfluss x auf Variable b nimmt. Wird diese globale Hypothese über mehrere Einzeltests geprüft, so ergeben sich die folgenden statistischen Null- und Gegenhypothesen.

⁹⁰³ Vgl. Rese/Bierend (1999), S. 239.

$$H_0: x = 0 \quad (27)$$

$$H_1: x \neq 0 \quad (28)$$

Da die Irrtumswahrscheinlichkeit der Gesamtentscheidung in der Regel deutlich höher ausfällt als die Irrtumswahrscheinlichkeiten der einzelnen Tests, sogenannte Alpha-Fehler-Kumulierung, ist diese durch eine Alpha-Fehler-Korrektur abzusichern. Wird die Korrektur nicht durchgeführt, können falsche statistische Entscheidungen die Folge sein, welche wiederum in progressive und konservative Fehlentscheidungen zu unterscheiden sind.⁹⁰⁴ Entscheidungen, bei denen eine globale Hypothese bereits aufgrund nur einer oder sehr weniger Einzelsignifikanzen (gemessen an der Gesamtzahl der Einzeltests) verworfen wird, werden als progressiv bezeichnet.⁹⁰⁵ Im Gegensatz dazu ist eine Entscheidung, bei der die globale Hypothese nur dann verworfen wird, wenn alle Einzeltests signifikant sind, eine sehr konservative Vorgehensweise.

Aufbauend auf den progressiven und konservativen Entscheidungen kann die Alpha-Fehler-Korrektur mithilfe progressiver oder konservativer Verfahren vorgenommen werden. Konservative Techniken verwerfen die statistische Nullhypothese sehr selten.⁹⁰⁶ Die Folge kann sein, dass eine eigentlich vorhandene Signifikanz nicht erkannt wird.⁹⁰⁷ Progressive Verfahren verwerfen hingegen die statistische Nullhypothese deutlich häufiger als konservative.⁹⁰⁸ Eine eher konservative Vorgehensweise ist immer dann anzuwenden, wenn zur Überprüfung der eigentlichen Hypothese die Einzeltests eine besondere Bedeutung einnehmen. Bezieht sich die Ergebnisinterpretation hingegen hauptsächlich auf die eigentliche (globale) Hypothese und sind die Einzeltests dabei weniger von Bedeutung, ist einer progressiven Vorgehensweise der Vorzug zu geben.⁹⁰⁹ Wie den Forschungshypothesen, wie zum Beispiel H_1 , in

⁹⁰⁴ Vgl. Bortz/Lienert/Boehnke (2000), S. 50.

⁹⁰⁵ Vgl. Bortz/Lienert/Boehnke (2000), S. 50.

⁹⁰⁶ Dazu zählt unter anderem die Bonferroni-Korrektur. Wird zum Beispiel eine Globalhypothese über acht Einzelhypothesen, mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von jeweils 5 %, geprüft, so kann die Globalhypothese nur angenommen werden, wenn der p-Wert einer Einzelhypothese eine Irrtumswahrscheinlichkeit von 0,625 % (= 0,05 / 8) unterschreitet.

⁹⁰⁷ Vgl. Bortz (2005), S. 129 und S. 272.

⁹⁰⁸ Vgl. Bortz/Lienert/Boehnke (2000), S. 50.

⁹⁰⁹ Vgl. Bortz/Lienert/Boehnke (2000), S. 54.

Gliederungspunkt 6.1 zu entnehmen ist, sind in der vorliegenden Arbeit die globalen Hypothesen von Interesse.

Ein als progressiv einzuschätzendes Verfahren ist der Chi-Quadrat Omnibus-Test von Fisher-Pearson.⁹¹⁰ Dazu wird der Chi-Quadrat-Wert über alle Einzeltests nach Gleichung (29) berechnet.

$$\chi^2 = -2 \times \sum_{j=1}^k \ln P_j \quad (29)$$

mit:

P_j : p-Wert der Variable j

k: Anzahl der Variablen.

Mithilfe des Chi-Quadrat-Wertes und den Freiheitsgraden ($= 2 \times k$) lässt sich schließlich der zugehörige p-Wert ermitteln.⁹¹¹ Liegt der p-Wert über dem vorgegebenen Signifikanzniveau, so ist die Nullhypothese, dass der Einfluss x gleich Null ist, beizubehalten. Das heißt, die Globalhypothese, dass Variable a einen Einfluss x auf Variable b hat, kann nicht aufrechterhalten werden.

6.2.2 Erhebungsmethode

Um die Forschungshypothesen zu prüfen und die Forschungsfragen zu beantworten, kann entweder auf Primär- oder Sekundärdaten zurückgegriffen werden. Primärdaten werden im Rahmen der Studie erhoben und sind speziell auf die Informationsbedürfnisse des Forschers zugeschnitten.⁹¹² Bei Sekundärdaten handelt es sich um bereits existierende Datenbestände, die nicht speziell

⁹¹⁰ Vgl. Walach (2010), S. 1206; Bortz/Lienert/Boehnke (2000), S. 46–54.

⁹¹¹ Die p-Werte wurden mithilfe der Statistiksoftware R für Windows Version 2.8.1 und der Funktion `pchisq()` ermittelt.

⁹¹² Vgl. Homburg/Krohmer (2008), S. 24; Stier (1999), S. 232.

auf die vorliegende Studie zugeschnitten sind.⁹¹³ Beide Formen sind mit Vor- und Nachteilen verbunden. Deshalb wird im Folgenden zunächst geklärt, inwieweit Primär- oder Sekundärdaten für die Untersuchung geeignet sind.

Für die Verwendung von Sekundärdaten kommen zwei Quellen, das KfW/ZEW-Gründungspanel und der Global Entrepreneurship Monitor (GEM), infrage. Das KfW/ZEW-Gründungspanel wurde gemeinsam von der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) Bankengruppe, der Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW) und dem Verband der Vereine Creditreform e. V. aufgebaut.⁹¹⁴ Es erhebt Daten deutscher Unternehmensgründungen. Eine Anfrage beim ZEW im Frühjahr 2010 ergab, dass für externe Forscher momentan keinerlei Daten zur Verfügung stehen. Es ist angedacht, eventuell in den nächsten Jahren anonymisierte Daten für externe Forscher zu Verfügung zu stellen. Ob dies tatsächlich so sein wird und der genaue Zeitpunkt stehen aber noch nicht fest. Auch ein Einblick in die eigentliche Datenstruktur wird externen Forschern nicht ermöglicht. Es bleibt somit unklar, ob die für die eigene Untersuchung benötigten Daten tatsächlich in der Datenbasis vorhanden sind. Aus diesem Grund scheidet das KfW/ZEW-Gründungspanel als Quelle für Sekundärdaten aus. Der Global Entrepreneurship Monitor (GEM)⁹¹⁵ beinhaltet neben deutschen auch internationale Unternehmensgründungen. Die komplette Datenstruktur sowie ältere Datensätze sind im Internet frei zugänglich. Die Betrachtung der Datenstruktur zeigt, dass viele der für die eigene Untersuchung benötigten Daten nicht erfasst werden. So fehlen Daten zur Wettbewerbsstrategie, die Art der Finanzierung und die Art des Kapitalgebers. Des Weiteren werden spezifische Daten wie Emotion oder Motivation, mit deren Hilfe die Gültigkeit des modifizierten dualen Prozessmodells der Gründerentscheidungsfindung überprüft werden soll, nicht erfasst. Somit scheidet auch der Global Entrepreneurship Monitor als sekundäre Datenquelle aus.

⁹¹³ Vgl. Riesenhuber (2009), S. 12; Stier (1999), S. 233.

⁹¹⁴ Vgl. Gude et al. (2008), S. 2.

⁹¹⁵ Vgl. www.gemconsortium.org

Nach Kenntnisstand des Autors existieren keine weiteren für die Untersuchung geeigneten Datensätze, weshalb die Analyse anstelle von Sekundärdaten auf Basis von Primärdaten durchzuführen ist. Die Erhebung von Primärdaten lässt sich in Beobachtung und Befragung sowie in die Mischformen Panel und Experiment unterscheiden.⁹¹⁶ Bei der *Beobachtung* werden wahrnehmbare Sachverhalte, Verhaltensweisen und Eigenschaften von interessierenden Personen zielgerichtet, systematisch und methodisch kontrolliert erfasst.⁹¹⁷ Da mithilfe der Beobachtungen bestimmte Variablen wie Emotion und Motivation nur schwer erfasst werden können,⁹¹⁸ wird auf diese Form der Datenerhebung verzichtet.

Im Gegensatz zur Beobachtung werden bei der *Befragung* die Teilnehmer der Untersuchung direkt zu interessierenden Sachverhalten, Verhaltensweisen und Eigenschaften der Person interviewt.⁹¹⁹ Bei näherer Betrachtung der Befragung stellt sich allerdings folgendes Problem heraus: Zur Überprüfung der Hypothesen sind unterschiedlichste Konstellationen aus Kapitalgebern, Branche und Produkt zu betrachten. Für jede Konstellation müssten für eine Befragung ausreichend Existenzgründer gefunden werden, die sich gerade kurz vor oder nach dem Markteintritt befinden. Ohne eine ausreichend große Anzahl an befragten Existenzgründern für jede verschiedene Konstellation wäre eine Überprüfung der Hypothesen nicht möglich, da sonst der Stichprobenumfang je Konstellation für eine statistische Analyse zu gering ist. Bei Betrachtung von vier unterschiedlichen Kapitalgebern und zwei unterschiedlichen Branchenlebenszyklen ergeben sich bereits acht mögliche Gruppierungen. Je Konstellation sollten mindestens 20 Gründer befragt werden. In der Summe müssten also in Deutschland 160 auskunftswillige Gründer gefunden werden, die über ein ähnliches Produkt in derselben Branche verfügen, sich kurz vor oder nach dem Markteintritt befinden und sich jeweils gleichmäßig auf die Kapitalgeber VCG, CVCG, BA und Bank aufteilen. Aus Sicht des Autors erscheint dies nicht praktikabel. Eine Alternative kann die Befragung von Gründern sein, deren

⁹¹⁶ Vgl. Homburg/Krohmer (2008), S. 25.

⁹¹⁷ Vgl. Homburg/Krohmer (2008), S. 30; Stier (1999), S. 167.

⁹¹⁸ Vgl. Raab/Poost/Eichhorn (2009), S. 43.

⁹¹⁹ Vgl. Riesenhuber (2009), S. 12.

Markteintritt schon länger zurückliegt. Allerdings stellt sich die Frage, wie gut sich ein Gründer an die Situation kurz vor dem Markteintritt noch erinnert. Dies gilt erst recht für Fragen zu spezifischen Faktoren wie Motivation und Emotion. Hinzu kommt ein nicht zu unterschätzender Survivorship Bias, wenn es nicht gelänge, auch Gründer zu befragen, welche mit ihrem Unternehmen gescheitert sind. In der Summe würden die erhobenen Daten einer solchen Befragung zu viele Störgrößen enthalten, welche es nicht erlauben, gesicherte Erkenntnisse zur Beantwortung der Forschungsfragen und zur Überprüfung der Hypothesen zu liefern. Die Erhebung von Primärdaten mithilfe einer Befragung scheidet somit ebenfalls als Datenerhebungsmethode aus.

Eine Mischform aus Beobachtung und Befragung stellt das *Panel* dar. Dabei werden von denselben Personen in bestimmten zeitlichen Abständen wiederholt dieselben Variablen erhoben. Allerdings sind der erstmalige Aufbau und die laufende Datenerhebung sehr zeit- und kostenintensiv.⁹²⁰ Da zudem für die eigene Untersuchung nicht ein langer Zeitraum, sondern der bestimmte Zeitpunkt bzw. das kurze Zeitfenster des Markteintritts von Interesse ist, erscheint der Aufbau eines Panels wenig sinnvoll.

Eine weitere Mischform aus Beobachtung und Befragung stellt das *Experiment* dar. Ein Experiment ist definiert als eine „empirische Untersuchung zur Überprüfung von (Kausal-)Hypothesen mit dem Zweck, Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zu erkennen.“⁹²¹ Als Nachteil des Experimentes werden häufig Probleme mit dem Gütekriterium der externen Validität angeführt.⁹²² Dem stehen zwei entscheidende Vorteile gegenüber. Zum einen lassen sich Störvariablen gezielt ausschalten und kontrollieren. Insbesondere in einer dynamischen Umwelt, in welcher sich ein Gründer befindet, besitzen Störvariablen eine große Bedeutung. Erst durch das gezielte Ausschalten und Kontrollieren der Störvariablen können Ursache-Wirkungsbeziehungen in einem Gründungsumfeld zuverlässig ermittelt werden.⁹²³ Zum anderen ist es möglich, das Hypothesen-

⁹²⁰ Vgl. Homburg/Krohmer (2008), S. 34.

⁹²¹ Kaya (2009), S. 57.

⁹²² Detaillierte Ausführungen zu diesem und anderen Gütekriterien folgen auf den nächsten Seiten.

⁹²³ Vgl. Schade/Burmeister-Lamp (2009), S. 11.

modell angemessen in ein Untersuchungsdesign zu transformieren.⁹²⁴ Aufgrund der beschriebenen Vorteile des Experiments, die für die eigene Untersuchung wichtig sind, wird das Experiment als Datenerhebungsmethode gewählt.⁹²⁵

Wie aus der Definition zu entnehmen ist, besteht das Ziel eines Experiments in der Aufdeckung eines Kausalzusammenhangs zwischen einer unabhängigen Variable (Ursache) und einer abhängigen Variable (Wirkung).⁹²⁶ Dabei ist das Experiment gekennzeichnet durch die bewusste Manipulation der unabhängigen Variable, die Kontrolle von Störvariablen und die exakte Messung der Ausprägung der abhängigen Variable.⁹²⁷ Die Kontrolle der Störvariablen kann durch Konstanthaltung der störenden Einflüsse oder durch Randomisierung der Untersuchungseinheiten erreicht werden.⁹²⁸

Es ist in Labor- und Feldexperimente zu unterscheiden. In Laborexperimenten werden die Untersuchungsbedingungen durch den Untersuchungsleiter exakt vorgegeben.⁹²⁹ Dadurch wird gewöhnlich nur eine Teilmenge an Elementen abgebildet, die in einer natürlichen Umgebung vorzufinden sind.⁹³⁰ Die gezielte Manipulation der unabhängigen Variable und das bewusste Ausschalten von Störgrößen stehen im Vordergrund des Laborexperiments.⁹³¹ Im Gegensatz zum Laborexperiment, welches eine künstliche Umgebung schafft, wird die Untersuchung in einem Feldexperiment in der natürlichen Umgebung der Probanden durchgeführt.⁹³² Aufgrund der dadurch erzeugten Realitätsnähe wird in der Literatur argumentiert, dass sich solche Experimente sehr gut eignen, um daraus Verallgemeinerungen auf Basis der Untersuchungsergebnisse zu formulieren.⁹³³

⁹²⁴ Vgl. Schade/Burmeister-Lamp (2009), S. 11.

⁹²⁵ In der Literatur ist es durchaus umstritten, ob das (sozialwissenschaftliche) Experiment als eigenständige Erhebungsmethode anzusehen ist. So ist das Experiment laut Berekoven/Eckert/Ellenrieder keine eigenständige Methode. Das Experiment ist vielmehr eine Versuchsanordnung, auf deren Basis die Datengewinnung durch Beobachtung oder Befragung, welche die beiden anderen Methoden der Datenerhebung darstellen, erfolgt. Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2009), S. 146.

⁹²⁶ Vgl. Blumberg/Cooper/Schindler (2008), S. 395.

⁹²⁷ Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2009), S. 147.

⁹²⁸ Vgl. Blumberg/Cooper/Schindler (2008), S. 400–401.

⁹²⁹ Vgl. Greenberg/Tomlinson (2004), S. 706; Sarris (1990), S. 228.

⁹³⁰ Vgl. Stone-Romero (2002), S. 87; Sarris (1990), S. 228.

⁹³¹ Vgl. Häder (2010), S. 341–342; Rack/Christophersen (2009), S. 18–19.

⁹³² Vgl. Greenberg/Tomlinson (2004), S. 707.

⁹³³ Vgl. Häder (2010), S. 342.

Dabei gilt es allerdings zu beachten, dass jedes Feldexperiment bezogen auf die Situation in gewisser Weise einzigartig ist. Verallgemeinerungen auf andere Situationen vorzunehmen, ist damit zumindest fraglich.⁹³⁴ Gegen das Feldexperiment spricht die ungenügende Möglichkeit der Kontrolle über die unabhängige Variable und die Störvariablen. Im Kontext einer Unternehmensgründung, welche sich durch eine große Dynamik auszeichnet, ist die Kontrolle der unabhängigen Variable und der Störvariablen jedoch sehr wichtig, um die richtigen Schlüsse zu Ursache und Wirkung ziehen zu können.⁹³⁵ Deshalb soll für die eigene Untersuchung ein Laborexperiment Verwendung finden.

Neben der Einteilung in Labor- und Feldexperimente ist nach dem zeitlichen Einsatz der Messung der abhängigen Variable in projektive und Ex-post-facto-Experimente zu unterscheiden. Bei Ersterem wird die experimentelle Bedingung hergestellt und der Vorgang über den gesamten Zeitraum, das heißt von der Variation der unabhängigen Variable bis zur Wirkung auf die abhängige Variable, untersucht.⁹³⁶ Das Ex-post-facto-Experiment ist hingegen dadurch gekennzeichnet, dass selbstständig zustande gekommene Bedingungen untersucht werden. Dabei liegt die Ausprägung der unabhängigen Variable in der Vergangenheit, die Messung der abhängigen Variable aber in der Gegenwart.⁹³⁷ Eine Einteilung in Experimental- und Kontrollgruppe ist beim Ex-post-facto-Experiment unmöglich.⁹³⁸ Für die eigene Untersuchung fällt die Wahl auf das projektive Laborexperiment als geeignete Versuchsanordnung. Da die Ermittlung von Ursache und Wirkung durch die Verwendung von Experimental- und Kontrollgruppe zuverlässig erfolgen soll, entfällt das Ex-post-facto-Experiment als mögliche Alternative.

Nachdem im aktuellen Abschnitt die verschiedenen zur Verfügung stehenden Methoden der Datenerhebung dargestellt und die Wahl des Experiments in der Versuchsanordnung eines projektiven Laborexperiments begründet wird, steht im

⁹³⁴ Vgl. Stone-Romero (2002), S. 87.

⁹³⁵ Vgl. Schade/Burmeister-Lamp (2009), S. 11.

⁹³⁶ Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2009), S. 148; Stender-Monhemius (2002), S. 49.

⁹³⁷ Vgl. Häder (2010), S. 342; Raab/Poost/Eichhorn (2009), S. 45.

⁹³⁸ Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2009), S. 148.

nächsten Gliederungspunkt die Auswahl der Untersuchungsobjekte im Mittelpunkt.

6.2.3 Untersuchungsobjekte

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird der Einfluss des Kapitalgebers auf die Wahl der Wettbewerbsstrategie bei innovativen und technologieorientierten Unternehmensgründungen in Deutschland untersucht. Gemäß den Erläuterungen in Gliederungspunkt 5.2.6 bestimmen oft Einzelpersonen über strategische Entscheidungen wie die Wettbewerbsstrategie in Gründungsunternehmen. Genau diese Personen bilden somit die Grundgesamtheit, aus welcher die Stichprobe zu ziehen ist.

Dabei entsteht allerdings das in Gliederungspunkt 6.2.2 beschriebene Problem, dass die Stichprobe bestimmten Anforderungen zu genügen hat, um die aufgestellten Forschungshypothesen prüfen zu können. So müssen in der Stichprobe zum einen ausreichend Entscheider aus Gründungsunternehmen enthalten sein, deren Firma sich gerade kurz vor oder nach dem Markteintritt befindet. Zum anderen sollen die jungen Firmen über ein ähnliches Produkt in derselben Branche verfügen und sich gleichmäßig auf die Kapitalgeber VCG, CVCG, VCG in Verbindung mit einem BA und Bank aufteilen. Letztlich sollte für Zwecke der statistischen Analyse der Stichprobenumfang für jede der genannten Konstellation auch ausreichend groß sein. Aus Sicht des Autors ist es nur schwer möglich, ausreichend Unternehmen, die diese Kriterien erfüllen, zu ermitteln, und zugleich genügend Strategieentscheider von der Teilnahme an der Untersuchung zu überzeugen. Deshalb ist nach einer alternativen Vorgehensweise zu suchen.

Im Gliederungspunkt 5.2.6 wird argumentiert, dass der Entscheider über die Wettbewerbsstrategie über kaufmännische Kenntnisse verfügt und relativ jung ist.⁹³⁹ Bachelorstudenten der Wirtschaftswissenschaften, die nicht mehr weit von

⁹³⁹ Vgl. Ausführungen in Gliederungspunkt 5.2.6.

ihrem Studienabschluss entfernt sind, können aus diesem Grund als gute Approximation für den oben beschriebenen Entscheider angesehen und als Untersuchungsobjekte eingesetzt werden. Da ein Bachelorstudium in der Regel einen Umfang von sechs Semestern hat, wird für Studenten, die sich im vierten bis sechsten Semester befinden, angenommen, dass diese in ihrem Studium weit fortgeschritten sind.

Ideal wäre die Ziehung einer Stichprobe im gesamten Bundesgebiet. Dies ist jedoch nur dann notwendig, wenn von systematischen regionalen Unterschieden in Bezug auf die für die Untersuchung interessierenden Merkmale auszugehen ist. Da nicht ersichtlich ist, warum solche Abweichungen existieren sollten, kann auch eine Stichprobenziehung mittels Klumpenauswahl in Betracht gezogen werden. Die Bachelorstudenten der Wirtschaftswissenschaften einer Hochschule stellen dabei einen Klumpen dar. Die Anzahl der Hochschulen in Deutschland entspricht dann der Anzahl der Klumpen. Per Zufallsauswahl werden Klumpen gezogen, welche die repräsentative Stichprobe darstellen sollen.⁹⁴⁰

Eine weitere Möglichkeit der Stichprobenziehung besteht in der bewussten Auswahl von Probanden, die als typisch für die Grundgesamtheit angesehen werden.⁹⁴¹ Diese Vorgehensweise wird als charakteristisch für Experimente angesehen.⁹⁴² Aufgrund fehlender Daten ist es aber nicht möglich, genau diese Probanden zu selektieren.⁹⁴³ Allerdings kann ausgehend von der oben dargelegten Argumentation, dass nicht ersichtlich ist, warum systematische regionale Unterschiede bestehen sollten, eine leicht geänderte Vorgehensweise gewählt werden. Auf Grundlage der gebildeten Klumpen können bewusst, nicht zufällig, Hochschulen ausgewählt werden, deren Bachelorstudenten der Wirtschaftswissenschaften als Untersuchungsobjekte dienen. Da keine systematischen regionalen Unterschiede zu erwarten sind, ist trotz dieser Vorgehensweise von einer ausreichenden Repräsentativität der Stichprobe auszugehen.

⁹⁴⁰ Vgl. Eckey/Kosfeld/Türck (2005), S. 184.

⁹⁴¹ Vgl. Stiefl (2006), S. 9.

⁹⁴² Vgl. Raithel (2008), S. 57.

⁹⁴³ Nach Kenntnisstand des Autors dieser Arbeit existiert keine Untersuchung, aus welcher die Charakteristika von Bachelorstudenten für ganz Deutschland und unterteilt nach Regionen oder Hochschulen hervorgehen.

Neben der Auswahl der Untersuchungsobjekte ist des Weiteren die Frage zu beantworten, ob für die Teilnehmer des Experimentes monetäre Anreize verwendet werden sollen, um sie zu einer konzentrierteren Leistung zu ermutigen.⁹⁴⁴ Für den finanziellen Stimulus bestehen grundsätzlich zwei Möglichkeiten. Zum einen wäre die Zahlung eines fixen Betrages denkbar. Der Proband würde den Betrag für die Teilnahme am Experiment und somit unabhängig von der erbrachten Leistung erhalten. Gegen diesen fixen Betrag spricht allerdings, dass sich ein monetärer Anreiz auf die intrinsische Motivation und somit auch auf die Leistung negativ auswirken kann, wenn der Anreiz von der erbrachten Leistung entkoppelt ist.⁹⁴⁵ Zusätzlich besteht die Gefahr der Selektion, weil eventuell nur bestimmte Studenten, angelockt vom monetären Anreiz, am Experiment teilnehmen.

Die zweite Möglichkeit des monetären Anreizes besteht darin, ihn von der erbrachten Leistung abhängig zu machen, das heißt variabel zu gestalten. Für eine solche Vorgehensweise sprechen sich vor allem Wirtschaftswissenschaftler aus, nach deren Meinung Probanden in Experimenten ohne finanzielle leistungsabhängige Anreize eine geringere Leistung erbringen.⁹⁴⁶ Dem halten Wissenschaftler der Psychologie entgegen, dass die intrinsische Motivation hoch genug und deshalb keinerlei monetärer Anreiz notwendig ist.⁹⁴⁷ Verschiedene Studien zur Frage, ob die Leistung in Experimenten bei Vorhandensein variabler monetärer Stimuli erhöht oder sogar gesenkt wird, kommen zu keinem klaren Schluss.⁹⁴⁸ Für die eigene Untersuchung besteht hinsichtlich leistungsabhängiger Anreize außerdem das Problem, dass bestimmte Merkmalsausprägungen, wie zum Beispiel die Wettbewerbsstrategie, nicht in eine wertende Rangordnung gebracht werden können. Welche Strategie die bessere ist, lässt sich auch in der Praxis erst nach sehr langer Zeit feststellen, wenn die Ergebnisse und weitere Informationen bekannt geworden sind. Im Experiment wäre eine Rangordnung rein subjektiv und zu einem großen Teil willkürlich. Da die Verwendung sowohl von fixen als

⁹⁴⁴ Vgl. Camerer/Hogarth (1999), S. 7.

⁹⁴⁵ Vgl. Cameron/Pierce (1994), S. 397.

⁹⁴⁶ Vgl. Camerer/Hogarth (1999), S. 7.

⁹⁴⁷ Vgl. Ellingsen/Johannesson (2007), S. 135.

⁹⁴⁸ Vgl. Gneezy/Rustichini (2000), S. 793; Camerer/Hogarth (1999), S. 7.

auch von leistungsabhängigen monetären Anreizen im Rahmen der eigenen Studie eine Reihe von Problemen verursachen würde, wird auf diese verzichtet.

6.2.4 Versuchsanordnung

Nach Festlegung der Erhebungsmethode und der Auswahl der Untersuchungsobjekte in den vorangegangenen Abschnitten wird im Folgenden erläutert, wie die Untersuchung im Detail zu gestalten ist.

Die Versuchsanordnung eines Experiments kann zum einen danach unterschieden werden, ob neben der Experimental- auch eine Kontrollgruppe zum Einsatz kommt. Zum anderen ist eine Unterscheidung hinsichtlich des Zeitpunktes der Messung möglich.⁹⁴⁹ Je nach Kombinationen dieser Möglichkeiten ergeben sich unterschiedliche Versuchsanordnungen.⁹⁵⁰ Wie bereits zuvor erwähnt, kommt für die eigene Untersuchung sowohl eine Experimental- als auch eine Kontrollgruppe zum Einsatz. Dabei soll die Kontrollgruppe der Experimentalgruppe in ihrer Zusammensetzung möglichst ähnlich sein. Eine grundlegende Technik, um diese Äquivalenz sicherzustellen, ist die zufällige Aufteilung der Probanden auf beide Gruppen.⁹⁵¹ Eine solche, auch Randomisierung genannte Vorgehensweise wird für die eigene Untersuchung vorgenommen. Der genaue Ablauf ist dem Gliederungspunkt 6.2.8 zu entnehmen.

In Bezug auf den Messungszeitpunkt ist zu unterscheiden, ob die abhängige Variable sowohl nach als auch vor Manipulation der unabhängigen Variable gemessen werden soll.⁹⁵² Wird sowohl nach als auch vor der Manipulation der unabhängigen Variable gemessen, so ergibt sich in Verbindung mit einer Kontrollgruppe und einer Randomisierung das in Abbildung 29 dargestellte Design. Die Wirkung der Manipulation der unabhängigen Variable auf die abhängige Variable ergibt sich schließlich nach Gleichung (30).

⁹⁴⁹ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 162.

⁹⁵⁰ Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2009), S. 149.

⁹⁵¹ Vgl. Blumberg/Cooper/Schindler (2008), S. 213–214.

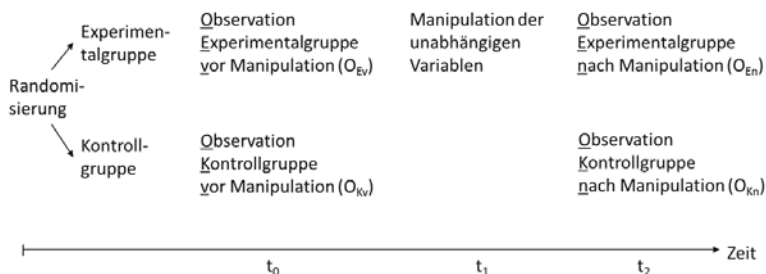
⁹⁵² Vgl. Robson/Shannon/Goldenhar/Hale (2001), S. 37.

$$W = (O_{En} - O_{Ev}) - (O_{Kn} - O_{Kv}) \quad (30)$$

mit:

W: Wirkung auf die abhängige Variable.

Abbildung 29: Versuchsanordnung mit Messung vor und nach Manipulation der unabhängigen Variable



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Blumberg/Cooper/Schindler (2008), S. 409 und Häder (2010), S. 346.

Bei dieser Versuchsanordnung besteht allerdings die Gefahr, dass die Messung vor Manipulation der unabhängigen Variable Einfluss auf die Probanden nimmt und infolgedessen die Messung nach der Manipulation verfälscht ist.⁹⁵³ Eine Möglichkeit, die Auswirkung der Beeinträchtigung zu verringern, besteht in der Nutzung einer sogenannten Wash-Out-Periode, wie sie aus den in klinischen Medikamentenstudien verwendeten Cross-Over-Designs bekannt ist.⁹⁵⁴ Dabei dürften die Teilnehmer in der vorliegenden Versuchsanordnung über einen bestimmten Zeitraum sowohl keiner Observation bzw. Messung als auch keiner Manipulation ausgesetzt werden. Die Länge der Wash-Out-Periode ist in Abhängigkeit von der erwarteten Stärke des ungewünschten Effektes ausreichend

⁹⁵³ Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2009), S. 151; Robson/Shannon/Goldenhar/Hale (2001), S. 39.

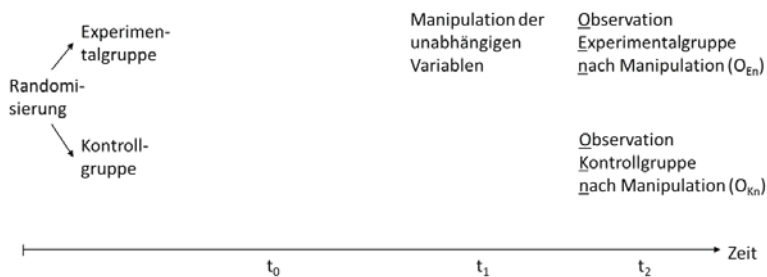
⁹⁵⁴ Vgl. Rosner (2011), S. 316.

groß zu wählen, um den Effekt einer möglichen Beeinflussung ausreichend zu verringern.⁹⁵⁵

Wird bei der Versuchsanordnung hingegen auf die Messung vor der Manipulation der unabhängigen Variable verzichtet und nur nach der Manipulation gemessen, so ergibt sich das in Abbildung 30 dargestellte Design. Die Wirkung der Manipulation berechnet sich dann nach Gleichung (31).

$$W = O_{En} - O_{Kn} \quad (31)$$

Abbildung 30: Versuchsanordnung mit Messung nach Manipulation der unabhängigen Variable



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Blumberg/Cooper/Schindler (2008), S. 409 und Häder (2010), S. 346.

Die Messung sowohl nach als auch vor der Manipulation der unabhängigen Variable ermöglicht es, ursprüngliche Gruppenunterschiede sichtbar zu machen. Wird hingegen nur nach der Manipulation gemessen, sind ursprüngliche Gruppenunterschiede nicht sichtbar und es ist somit auch nicht bekannt, ob diese eventuell für Unterschiede im Messungsergebnis der abhängigen Variable verantwortlich sind.⁹⁵⁶

⁹⁵⁵ Vgl. Troy (2005), S. 970.

⁹⁵⁶ Vgl. Häder (2010), S. 344; Robson/Shannon/Goldenhar/Hale (2001), S. 39.

Oggleich der Nichtsichtbarkeit der ursprünglichen Gruppenunterschiede wird in der eigenen Untersuchung dem Design mit einer Messung der abhängigen Variable lediglich nach der Manipulation der unabhängigen Variable der Vorzug gegeben. Zum einen kann davon ausgegangen werden, dass ursprüngliche Gruppenunterschiede aufgrund der Randomisierung kaum auftreten. Zum anderen besteht die Gefahr, dass die Messung vor Manipulation der unabhängigen Variable Einfluss auf die Probanden nimmt und dadurch die Messung nach der Manipulation verfälscht ist.⁹⁵⁷ Da in der eigenen Untersuchung als Messinstrument ein Fragebogen Anwendung findet,⁹⁵⁸ wird einer möglichen Verzerrung bei zweimaliger Beantwortung des Fragebogens durch die Probanden eine große Bedeutung beigemessen. Eine Wash-Out-Periode müsste unverhältnismäßig groß sein, was wiederum andere Probleme, wie die Motivation der Teilnehmer, hervorrufen würde. Dem soll durch Verzicht auf die Messung vor Manipulation der unabhängigen Variablen entgegengewirkt werden.

Nachdem die grundlegende Versuchsanordnung, die Messung der abhängigen Variable lediglich nach der Manipulation der unabhängigen Variable, bekannt ist, gilt es zu klären, in welchen Ausprägungen die unabhängige Variable untersucht werden soll. Im Rahmen der eigenen Untersuchung wird der Einfluss der Kapitalgeber, unabhängige Variable, auf die Wahl der Wettbewerbsstrategie, abhängige Variable, untersucht. Für die Kapitalgeber werden also unterschiedliche Ausprägungen gewählt. Wie in Kapitel 4 dargestellt, sind die VCG, die CVCG und der BA typische Risikokapitalgeber, welche in der Phase unmittelbar vor Markteintritt eine entscheidende Rolle spielen. Hinzu kommt, dass ein BA zu diesem Zeitpunkt oft nicht mehr der einzige Risikokapitalgeber des Unternehmens ist, da der Kapitalbedarf jetzt schon sehr hoch ist. Eine Gruppierung aus VCG und BA ist zu diesem Zeitpunkt wahrscheinlicher. Deshalb wird diese Konstellation anstelle des BA als einzigem Kapitalgeber berücksichtigt.

⁹⁵⁷ Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2009), S. 151; Robson/Shannon/Goldenhar/Hale (2001), S. 39.

⁹⁵⁸ Für die Erläuterung des Fragebogens vgl. Gliederungspunkt 6.2.7.

Somit ergeben sich zunächst drei unterschiedliche Ausprägungen des Kapitalgebers – VCG, CVCG und VCG in Zusammenarbeit mit einem BA –, die Berücksichtigung in der Untersuchung finden. Des Weiteren bringen die Ausführungen in Kapitel 4 deutlich zum Ausdruck, dass Banken in dieser Unternehmensphase eigentlich keine wesentliche Rolle spielen. Um den vermuteten Einfluss der unabhängigen Variable Kapitalgeber, hier insbesondere in Form von Risikokapitalgebern, auf die abhängige Variable Wettbewerbsstrategie aber gezielter aufzeigen zu können, wird die Bank als Gegenpol zu den Risikokapitalgebern in die Untersuchung einbezogen. Insgesamt finden für den Kapitalgeber also vier unterschiedliche Ausprägungen (VCG, CVCG, VCG in Zusammenarbeit mit einem BA und Bank) Berücksichtigung in der Untersuchung.

Die vorherigen Überlegungen zur Experimental- und Kontrollgruppe, dargestellt in der Abbildung 30, stellen lediglich einen Zweistichprobenversuchsplan dar. Entsprechend ist das Design mit Kenntnis der Details zur Variation der unabhängigen Variable zu erweitern. Wie Tabelle 3 entnommen werden kann, ergibt sich ein *Mehrstichprobenversuchsplan* mit einem Faktor, der planmäßig in vier Ausprägungen variiert wird. Dieser Mehrstichprobenversuchsplan mit einem unifaktoriellen Design stellt letztlich eine Kombination verschiedener Zweistichprobenversuchspläne dar.⁹⁵⁹ Obwohl für diesen Fall keine Unterscheidung in Experimental- und Kontrollgruppe mehr möglich ist, lassen sich alle Gruppen miteinander vergleichen und Unterschiede herausarbeiten.

Tabelle 3: Mehrstichprobenversuchsplan mit einem Faktor

Kapitalgeber	Venture Capital	Corporate Venture Capital	Venture Capital Business Angel	Bank
Gruppe	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4

Quelle: eigene Darstellung.

⁹⁵⁹ Vgl. Sarris (1992), S. 68.

Zusätzlich soll neben dem Kapitalgeber auch der Branchenlebenszyklus als unabhängige Variable fungieren. Dazu wird dieser in zwei Ausprägungen, (junge) wachsende und (etablierte) reife Branche, variiert.⁹⁶⁰ Von den typischen vier Phasen im Lebenszyklus einer Branche (Einführung, Wachstum, Reife und Rückgang)⁹⁶¹ wird auf die beiden Extreme Einführung und Rückgang bewusst verzichtet. Zwar ist ein Risikokapitalgeber bereit, ein gewisses Maß an Risiko einzugehen. Er muss aber gleichwohl die Möglichkeit sehr hohen Wachstums erkennen, welches sich durch einen sehr großen Markt im Sinne der Branche identifizieren lässt.⁹⁶² Der Umfang des Wachstums einer neuen Branche ist in der Einführungsphase allerdings noch nicht abzuschätzen, weshalb davon auszugehen ist, dass ein Risikokapitalgeber in einer solchen Phase tendenziell noch nicht investiert. Entsprechend kommt auch die Reifephase für Risikokapitalgeber nicht in Betracht, da die Wachstumsaussichten zu gering sind. Schließlich bleibt noch eine potenzielle dritte unabhängige Variable zu erwähnen. Dabei handelt es sich um das Produkt, welches das Gründungsunternehmen anbietet. Auch dieses ließe sich in verschiedenen Ausprägungen variieren. Allerdings scheinen, wie in den theoretischen Überlegungen der vorherigen Abschnitte beschrieben, vor allem die Kapitalgeber und der Branchenlebenszyklus die interessantesten Einflüsse darzustellen. Deshalb wird auf eine Variierung der Variable Produkt verzichtet und diese in ihren Ausprägungen konstant gehalten.

Tabelle 4: 4 x 2 – Zufallsgruppenversuchsplan

Kapitalgeber Branchen- lebenszyklus	Venture Capital	Corporate Venture Capital	Venture Capital Business Angel	Bank
Wachstum	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4
Reife	Gruppe 5	Gruppe 6	Gruppe 7	Gruppe 8

Quelle: eigene Darstellung.

⁹⁶⁰ Die junge und somit wachsende sowie die etablierte und somit reife Branche werden im Folgenden aus Vereinfachungsgründen nur noch als wachsende und reife Branche bezeichnet.

⁹⁶¹ Vgl. Porter (2008b), S. 213–214; Grant/Nippa (2006), S. 381–382.

⁹⁶² Vgl. Riedlbauer/Neuhaus (2010), S. 22; Kaplan/Strömberg (2000), S. 10 und S. 24.

Insgesamt erfolgt also die Variation der Ausprägungen von zwei unabhängigen Variablen, Kapitalgeber und Branchenlebenszyklus. Somit wird der ursprüngliche Mehrstichprobenversuchsplan mit einem unifaktoriellen Design zu einem Mehrstichprobenversuchsplan mit einem zweifaktoriellen Design erweitert. Dabei wird die Variable Kapitalgeber in vier und die Variable Branchenlebenszyklus in zwei Ausprägungen variiert. Somit handelt es sich um einen *4 x 2 - Zufallsgruppenversuchsplan*, der in Tabelle 4 dargestellt ist. Der Vorteil des zweifaktoriellen Designs liegt darin, dass sich neben den beiden einzelnen Haupteffekten, Kapitalgeber und Branchenlebenszyklus, auch Wechselwirkungen zwischen den unabhängigen Variablen, idealerweise mithilfe einer multivariaten Varianzanalyse, ermitteln lassen.⁹⁶³

Die Probanden der Untersuchung werden den acht Gruppen zufällig zugeteilt. Entsprechend werden die beiden unabhängigen Variablen Kapitalgeber und Branchenlebenszyklus in acht verschiedenen Situationsbeschreibungen, die den Probanden zu Beginn der Untersuchung vorliegen, näher definiert. So wird der Branchenlebenszyklus innerhalb der Situationsbeschreibung durch typische Eigenschaften wie Wettbewerb, Innovationstempo und Kaufverhalten dargestellt.⁹⁶⁴ Auf eine sehr detaillierte Beschreibung oder womöglich direkte Nennung einer Branche wird verzichtet, da sonst eine erhebliche Beeinflussung des Probanden durch Sympathie oder Antipathie gegenüber einer Branche zu befürchten ist. Deshalb ist die Beschreibung der Branche und des Lebenszyklus sehr allgemein gehalten. Der Kapitalgeber wird durch die in den Kapiteln vier und fünf erarbeiteten Eigenschaften, die zu einer indirekten Einflussnahme beitragen können, in der Situationsbeschreibung dargestellt. Hierzu gehören allgemeine Charakteristika wie Ziele des Kapitalgebers und Dauer der Finanzierung sowie spezielle Charakteristika wie Kontroll- und Mitspracherechte. Die Beschreibung des Produkts erfolgt für alle acht Gruppen mit konstanten allgemeinen Eigenschaften. Dabei wird es insgesamt als neu und innovativ beschrieben, da dies auch in der Praxis als eine Voraussetzung für die Investition von Risikokapitalgebern angesehen werden kann.

⁹⁶³ Vgl. Sarris (1992), S. 82–83.

⁹⁶⁴ Vgl. Porter (2008b), S. 215–217; Grant/Nippa (2006), S. 389.

Im vorliegenden Abschnitt wird die für die eigene Arbeit zweckmäßige Versuchsanordnung erläutert. Dabei wird für die unabhängigen Variablen Kapitalgeber und Branchenlebenszyklus unterstellt, dass sie Einfluss auf die abhängige Variable Wettbewerbsstrategie nehmen. Das Konstrukt Wettbewerbsstrategie ist allerdings mit geeigneten Mitteln zu messen. Auf die Operationalisierung des Begriffes und auf die Gestaltung des Fragebogens wird in den Gliederungspunkten 6.2.6 und 6.2.7 näher eingegangen. Nachdem die Versuchsanordnung bekannt ist, sollen im nächsten Abschnitt aber zunächst die Gütekriterien der Untersuchung kritisch betrachtet werden.

6.2.5 Gütekriterien der Untersuchung

Nach der ausführlichen Darstellung der Erhebungsmethode und der Versuchsanordnung stehen in diesem Abschnitt die beiden Gütekriterien der Untersuchung, Reliabilität und Validität, im Vordergrund. Dabei ist darauf zu achten, dass die Gütekriterien der Untersuchung von den Gütekriterien des Messinstrumentes abzugrenzen sind.⁹⁶⁵ Reliabilität und Validität des Messinstrumentes sind den Grundgedanken der Reliabilität und Validität einer Untersuchung zwar ähnlich, der Blickwinkel ist dennoch ein anderer. Deshalb kommt den beiden Kennzeichen je nach Blickwinkel eine etwas andere Bedeutung zu.⁹⁶⁶ Die Gütekriterien des Messinstrumentes werden im Verlaufe der Arbeit noch besprochen, nachdem der Aufbau des Messinstrumentes und die Durchführung der Messung dargestellt wurden.

6.2.5.1 Reliabilität der Untersuchung

Die Reliabilität einer Untersuchung ist gegeben, wenn ein anderer Forscher bei Wiederholung der Untersuchung, auch mit neuen Probanden, zu den

⁹⁶⁵ Vgl. Bortz/Döring (2002), S. 199.

⁹⁶⁶ Vgl. Cropley (2008), S. 28–29.

gleichen Ergebnissen gelangt.⁹⁶⁷ Sie lässt sich nicht exakt berechnen, aber anhand der Erfüllung bestimmter Kriterien erkennen. So kann für Untersuchungen in Form von Experimenten unter Laborbedingungen mit einer zufälligen Zuteilung der Probanden zu Experimental- und Kontrollgruppe sowie für standardisierte Datenerhebungen und statistische Analysen unterstellt werden, dass sich diese positiv auf die Reliabilität der Untersuchung auswirken.⁹⁶⁸ Wie in den Ausführungen zur Erhebungsmethode erläutert, wird für die eigene Untersuchung die Form eines projektiven Experimentes unter Laborbedingungen gewählt. Dadurch lassen sich die Umgebungsbedingungen bei wiederholter Messung weitgehend konstant halten. Des Weiteren werden die Probanden zufällig auf die Gruppen verteilt und die Daten mithilfe eines standardisierten Fragebogens in fast ausschließlich numerischer Form erfasst. Zudem erfolgt die Analyse der Daten mittels statistischer Verfahren. Eine subjektive Inhaltsanalyse findet hingegen bei der Auswertung kaum Anwendung. Die genannten Eigenschaften der eigenen Untersuchung wirken sich demnach positiv auf die Reliabilität aus. Deshalb wird das Gütekriterium der Reliabilität für die eigene Untersuchung als nicht gefährdet angesehen.

6.2.5.2 Validität der Untersuchung

Das zweite Gütekriterium, die Validität der Untersuchung, ist in die interne und externe Validität der Untersuchung zu unterscheiden.⁹⁶⁹ Dabei wird der internen Validität sowohl im Vergleich zur externen Validität als auch im Vergleich zur Reliabilität die größere Bedeutung beigemessen.⁹⁷⁰ Dies ist jedoch nicht damit gleichzusetzen, dass die Reliabilität unwichtig sei. Erst eine reliable Unter-

⁹⁶⁷ Vgl. Cropley (2008), S. 29.

⁹⁶⁸ Vgl. Cropley (2008), S. 22 und S. 35.

⁹⁶⁹ Vgl. Blumberg/Cooper/Schindler (2008), S. 403.

⁹⁷⁰ Vgl. Schade/Burmeister-Lamp (2009), S. 17.

suchung kann zu einer validen Untersuchung führen. Die Reliabilität ist also Grundvoraussetzung für die Validität.⁹⁷¹

Die *interne Validität* einer Untersuchung ist gegeben, wenn die durch die Untersuchung gefundenen Zusammenhänge auch tatsächlich auf die angenommenen Ursachen (unabhängige Variablen) und Wirkungen (abhängige Variablen) zurückzuführen sind.⁹⁷² Das heißt, keine anderen vom Forscher nicht beabsichtigten und ungewollten Faktoren dürfen die Wirkung der unabhängigen auf die abhängige Variable beeinflussen.⁹⁷³ Eine Untersuchung ist nach Möglichkeit so zu gestalten, dass potenzielle Störgrößen keinen Einfluss erlangen. Es existiert eine Reihe von Faktoren, welche die interne Validität einer Untersuchung in Form eines Experiments bedrohen. Die wichtigsten werden im Folgenden im Zusammenhang mit der eigenen Untersuchung kurz diskutiert.

Zeiteinflüsse treten auf, wenn Ereignisse während der Durchführung des Experiments, die nicht zur Untersuchung gehören, Einfluss auf das Ergebnis der abhängigen Variablen nehmen.⁹⁷⁴ Da das Experiment unter kontrollierten Laborbedingungen durchgeführt wird, lässt sich der Einfluss zeitlich bedingter Ereignisse weitgehend ausschließen.⁹⁷⁵ Im Gegensatz zu den Zeiteinflüssen gefährden bei der sogenannten Reifung nicht externe Einflüsse die interne Validität, sondern Änderungen der Probanden (biologischer oder psychologischer Natur) selbst.⁹⁷⁶ Diese Gefahr besteht vor allem bei sehr langen Untersuchungszeiträumen.⁹⁷⁷ So ist es denkbar, dass die Probanden im Falle eines ausreichend großen Zeitfensters einem gewissen Lerneffekt unterliegen, bei welchem sich ihre Einstellung im Laufe des Experiments ändert. Da die Zeitspanne zur Durchführung des eigenen Experiments relativ kurz ist, ist keine Gefährdung der internen Validität durch Lerneffekte zu erwarten. Aber auch für

⁹⁷¹ Vgl. Cropley (2008), S. 29.

⁹⁷² Vgl. Aronson/Wilson/Akert (2004), S. 47; Stone-Romero (2002), S. 81; Robson/Shannon/Goldenhar/Hale (2001), S. 19.

⁹⁷³ Vgl. Cropley (2008), S. 22 und S. 29.

⁹⁷⁴ Vgl. Häder (2010), S. 345; Robson/Shannon/Goldenhar/Hale (2001), S. 20.

⁹⁷⁵ Vgl. Shadish/Cook/Campbell (2002), S. 56.

⁹⁷⁶ Vgl. Häder (2010), S. 346; Mahadevan (2009), S. 96; Bortz/Döring (2002), S. 504.

⁹⁷⁷ Vgl. Robson/Shannon/Goldenhar/Hale (2001), S. 26.

kurze Untersuchungszeiträume kann eine Änderung der Probanden selbst, zum Beispiel durch nachlassende Motivation, die interne Validität gefährden.⁹⁷⁸ Dies ist im Rahmen der eigenen Untersuchung grundsätzlich nicht auszuschließen. Sollte dieser Fall eintreten, müssten allerdings aufgrund der zufälligen Gruppeneinteilung alle Gruppen in einem ähnlichen Ausmaß betroffen sein. In diesem Zusammenhang sei erwähnt, dass einige Fragebögen unvollständig ausgefüllt zurückgegeben wurden. Hierfür kann nachlassende Motivation als Ursache angesehen werden. Da unvollständige Fragebögen in der Datenauswertung keine Berücksichtigung finden, kann aber unterstellt werden, dass diese Art der Reifung die interne Validität der eigenen Untersuchung nicht gefährdet.

Der sogenannte Testeffekt tritt auf, wenn ein zuvor durchgeführter Test das Ergebnis eines zweiten mit denselben Probanden durchgeführten Tests beeinflusst.⁹⁷⁹ Da in der eigenen Untersuchung nur zu einem Zeitpunkt gemessen wird, stellt der Testeffekt keine Bedrohung der internen Validität der Untersuchung dar.⁹⁸⁰ Neben der im Testeffekt beschriebenen Veränderung der Probanden⁹⁸¹ ist allerdings auch eine Veränderung des Messinstruments beziehungsweise des Beobachters oder Interviewers zwischen verschiedenen Messungen möglich.⁹⁸² Dadurch ist die Ermittlung scheinbarer Ursache-Wirkungsbeziehungen denkbar, die aber nicht tatsächlich auf die unabhängige Variable zurückzuführen sind. Die eigene Untersuchung ist davon nicht betroffen, da zum einen nur eine Messung erfolgte und zum anderen jede Gruppe demselben Messinstrument ausgesetzt war.

Zwei weitere Faktoren, welche die interne Validität der Untersuchung bedrohen können und erst mit Einführung einer Kontrollgruppe entstehen, sind die Auswahlverzerrung und die Diffusion.⁹⁸³ Eine Auswahlverzerrung liegt vor, wenn sich Probanden hinsichtlich ihrer Persönlichkeitseigenschaften nicht gleichmäßig

⁹⁷⁸ Vgl. Blumberg/Cooper/Schindler (2008), S. 404.

⁹⁷⁹ Vgl. Rack/Cristophersen (2009), S. 28; Shadish/Cook/Campbell (2002), S. 60; Sarris (1990), S. 216.

⁹⁸⁰ Vgl. Robson/Shannon/Goldenhar/Hale (2001), S. 39.

⁹⁸¹ Vgl. Shadish/Cook/Campbell (2002), S. 60.

⁹⁸² Vgl. Häder (2010), S. 346; Blumberg/Cooper/Schindler (2008), S. 404; Sarris (1990), S. 216.

⁹⁸³ Vgl. Robson/Shannon/Goldenhar/Hale (2001), S. 40.

auf die Gruppen verteilen.⁹⁸⁴ Dadurch sind Unterschiede der abhängigen Variable eventuell auf die Auswahlverzerrung und nicht auf die Veränderung der unabhängigen Variable zurückzuführen.⁹⁸⁵ Durch die in der eigenen Untersuchung vorgenommene zufällige Gruppeneinteilung kann, unter der Voraussetzung, dass die zufällige Verteilung der Probanden korrekt verlief, die Wahrscheinlichkeit einer Auswahlverzerrung als sehr gering angesehen werden.⁹⁸⁶

Eine Diffusion liegt vor, wenn die Probanden der Experimental- und Kontrollgruppe Informationen austauschen.⁹⁸⁷ Dadurch können die Probanden der Kontrollgruppe von der Manipulation der unabhängigen Variable in der Experimentalgruppe lernen.⁹⁸⁸ Im Ergebnis kann unter Umständen kein Unterschied der abhängigen Variablen zwischen beiden Gruppen festgestellt werden. Deshalb wäre es sinnvoll, die Gruppen so gut wie möglich räumlich zu separieren.⁹⁸⁹ Ist die räumliche Trennung nicht möglich, können die Gruppen eventuell zu unterschiedlichen Terminen untersucht werden. Dann besteht allerdings die Gefahr, dass sich Probanden, welche bereits am Experiment teilgenommen haben, mit Probanden, welche zu einem späteren Zeitpunkt am Experiment teilnehmen, austauschen. Da die Teilnehmer der eigenen Untersuchung Studenten einer Fachrichtung sind und somit regelmäßiger Kontakt unterstellt werden kann, wird diese Gefahr als sehr groß eingeschätzt. Besteht im Rahmen der eigenen Untersuchung keine Möglichkeit, die Gruppen räumlich voneinander zu trennen, so kann die Bedrohung der internen Validität der Untersuchung durch den Faktor Diffusion prinzipiell nicht ausgeschlossen werden. Sind die den verschiedenen Gruppen präsentierten Informationen aber sehr ähnlich, da sie jeweils in nur einem Punkt (Auskünfte zur unabhängigen Variable) voneinander abweichen, kann unterstellt werden, dass den Probanden trotz Informationsaustausches nicht im Detail unmittelbar bewusst wird, welche Unterschiede zwischen den Gruppen bestehen. Dies kann der Bedrohung der

⁹⁸⁴ Vgl. Shadish/Cook/Campbell (2002), S. 56.

⁹⁸⁵ Vgl. Robson/Shannon/Goldenhar/Hale (2001), S. 40; Sarris (1990), S. 217.

⁹⁸⁶ Vgl. Blumberg/Cooper/Schindler (2008), S. 405; Borzt/Döring (2002), S. 58; Shadish/Cook/Campbell (2002), S. 56.

⁹⁸⁷ Vgl. Kelle (2008), S. 209; Robson/Shannon/Goldenhar/Hale (2001), S. 41.

⁹⁸⁸ Vgl. Blumberg/Cooper/Schindler (2008), S. 405.

⁹⁸⁹ Vgl. Robson/Shannon/Goldenhar/Hale (2001), S. 41.

internen Validität entgegenwirken. Diese Überlegung ist bei der Gestaltung des Erhebungsbogens für die eigene Untersuchung zu berücksichtigen.

Weitere in der Literatur häufig genannte Faktoren für die Bedrohung der internen Validität einer Untersuchung sind die statistische Regression (extreme Messwerte der Gruppen tendieren in wiederholten Messungen zu ihrem langfristigen Mittelwert), die experimentelle Mortalität (Zusammensetzung der Gruppen ändert sich während des Experiments) und die Gruppenrivalität (Probanden der Kontrollgruppe zeigen Überreaktion, weil sie davon erfahren haben, dass sie nicht dem Einfluss unterliegen, welchem die Experimentalgruppe ausgesetzt ist).⁹⁹⁰ Da davon auszugehen ist, dass sie für die eigene Untersuchung keine große Relevanz besitzen, wird auf sie nicht näher eingegangen.

Die *externe Validität* einer Untersuchung ist gegeben, wenn sich die Schlussfolgerungen aus der Untersuchung auf andere Personen, Situationen oder Zeiträume übertragen lassen.⁹⁹¹ Das heißt, der gefundene Ursache-Wirkungszusammenhang muss auch bei Variierung der Personen, Situationen oder Zeiträume Gültigkeit behalten.⁹⁹² Wie bei der internen so existieren auch bei der externen Validität Faktoren, welche diese bedrohen können. Die wichtigsten werden im Folgenden im Zusammenhang mit der eigenen Untersuchung kurz diskutiert.

Ein die externe Validität bedrohender Faktor ist die Interaktion von Behandlung der Probanden und unabhängiger Variable. Die Interaktion führt dazu, dass die Höhe und die Richtung der Wirkung der unabhängigen auf die abhängige Variable je nach Behandlung der Untersuchungsteilnehmer variieren.⁹⁹³ So sind zum Beispiel die Beteiligten eines Experiments dem Einfluss der unabhängigen Variable nur für eine limitierte Zeit ausgesetzt. Das Ergebnis der abhängigen Variable fällt aber unter Umständen anders aus, wenn die Probanden dem

⁹⁹⁰ Vgl. Blumberg/Cooper/Schindler (2008), S. 405; Shadish/Cook/Campbell (2002), S. 57–59; Robson/Shannon/Goldenhar/Hale (2001), S. 23, S. 26–27 und S. 41.

⁹⁹¹ Vgl. Cropley (2008), S. 30; Aronson/Wilson/Akert (2004), S. 48; Bortz/Döring (2002), S. 57.

⁹⁹² Vgl. Shadish/Cook/Campbell (2002), S. 22.

⁹⁹³ Vgl. Shadish/Cook/Campbell (2002), S. 88.

Einfluss der unabhängigen Variable über eine längere Zeit ausgesetzt sind.⁹⁹⁴ Da die eigene Untersuchung in einem Laborexperiment durchgeführt wird, ist die Zeit, in welcher die Probanden dem Einfluss ausgesetzt sind, im Vergleich zu realen Bedingungen sehr kurz. Eine Generalisierbarkeit möglicher Ergebnisse der Untersuchung auf reale Situationen ist damit gefährdet. Deshalb ist die Interpretation der Ergebnisse hauptsächlich auf das Experiment zu beziehen. Alle weiteren Schlussfolgerungen auf andere Personen, Situationen oder Zeiträume sind nur mit einem expliziten Hinweis auf die Gefährdung der externen Validität möglich.

Ein zweiter die externe Validität bedrohender Faktor ist die Interaktion von Selektion und unabhängiger Variable. Diese Interaktion kann zum einen auftreten, wenn die Grundgesamtheit, aus welcher die Stichprobe gezogen wird, nicht mit der Grundgesamtheit übereinstimmt, über die Verallgemeinerungen formuliert werden sollen.⁹⁹⁵ Das ist ein häufig hervorgebrachtes Argument gegen Experimente mit Studenten als Probanden.⁹⁹⁶ Dem ist allerdings entgegenzuhalten, dass mit der Verwendung „echter“ Gründer als Testpersonen einige Gütekriterien der Untersuchung erfüllt, aber andere erst dadurch gefährdet werden.⁹⁹⁷ So unterliegen die „echten“ Gründer zum Beispiel in der Praxis verschiedenen Einflüssen, die nicht kontrollierbar sind. Zudem hat ein Forscher für sich selbst zu entscheiden, ob die Verwendung „echter“ Personen als Probanden einen wirklichen Unterschied ausmacht und die Untersuchung im Hinblick auf die Gütekriterien tatsächlich verbessert wird.⁹⁹⁸ Gemäß den Ausführungen in Gliederungspunkt 6.2.3 gilt für die eigene Untersuchung, dass Bachelorstudenten der Wirtschaftswissenschaften, die nicht mehr weit von ihrem Studienabschluss entfernt sind, eine gute Approximation für den Entscheider über die Wettbewerbsstrategie darstellen. Somit stimmt die Grundgesamtheit, aus welcher die Stichprobe gezogen wird, nicht mit der Grundgesamtheit überein, über die Verallgemeinerungen formuliert werden sollen. Aufgrund der guten Approxi-

⁹⁹⁴ Vgl. Shadish/Cook/Campbell (2002), S. 88.

⁹⁹⁵ Vgl. Blumberg/Cooper/Schindler (2008), S. 406; Stone-Romero (2002), S. 94.

⁹⁹⁶ Vgl. Schade/Burmeister-Lamp (2009), S. 18.

⁹⁹⁷ Vgl. Schade/Burmeister-Lamp (2009), S. 18–19.

⁹⁹⁸ Vgl. Stone-Romero (2002), S. 94.

mation wird die externe Validität der eigenen Untersuchung jedoch nicht als gefährdet angesehen.

Die Interaktion von Selektion und unabhängiger Variable kann auch noch in einer zweiten Form auftreten. Im Gegensatz zur ersten Variante gehören die Probanden der Grundgesamtheit an, über welche Verallgemeinerungen formuliert werden sollen. Allerdings unterscheiden sich die Probanden, die erfolgreich zur Teilnahme am Experiment bewogen werden konnten, systematisch von den nicht teilnehmenden Personen.⁹⁹⁹ In der eigenen Untersuchung findet insofern eine Selektion statt, dass den Probanden, wie im Gliederungspunkt 6.2.8 noch zu erläutern ist, zu Beginn des Experiments mitgeteilt wird, dass die Teilnahme freiwillig ist. Entscheiden sich daraufhin Probanden, nicht an der Untersuchung teilzunehmen, kann unterstellt werden, dass sich die teilnehmenden von den nicht teilnehmenden Studenten zum Beispiel im Hinblick auf die intrinsische Motivation systematisch unterscheiden. Insofern lässt sich eine Gefährdung der externen Validität nicht ausschließen. Diese Limitierung der Studie ist bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen.

Letztlich verbleibt ein dritter die externe Validität gefährdender Faktor. Er betrifft die Interaktion von Untersuchungsrahmen und unabhängiger Variable. In der eigenen Untersuchung werden durch das Laborexperiment künstliche Bedingungen geschaffen. Dabei stellt sich die Frage, ob die Reaktion der Probanden auf die unabhängige Variable und somit die Ausprägung der abhängigen Variable eine andere wäre, wenn der Untersuchungsrahmen verändert würde.¹⁰⁰⁰ So ist es denkbar, dass die Probanden in einem natürlichen Umfeld den durch die Kapitalgeber ausgeübten Druck ganz anders wahrnehmen. Die Bedrohung der externen Validität der eigenen Untersuchung lässt sich auch für diesen Faktor nicht ausschließen. Entsprechend sind Schlussfolgerungen auf Personen, Situationen oder Zeiträume in einem natürlichen Umfeld nur unter Hinweis auf die Gefährdung der externen Validität möglich.

⁹⁹⁹ Vgl. Shadish/Cook/Campbell (2002), S. 88.

¹⁰⁰⁰ Vgl. Blumberg/Cooper/Schindler (2008), S. 406; Shadish/Cook/Campbell (2002), S. 89.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Gütekriterien der Untersuchung von der eigenen Studie weitestgehend erfüllt sind. Um die Analyse durchzuführen, ist im nächsten Schritt zu klären, wie die im Rahmen der eigenen Arbeit verwendeten Konstrukte zu operationalisieren sind.

6.2.6 Operationalisierung der zu erfassenden Konstrukte

Nachdem im Gliederungspunkt 6.2.4 auf die unabhängigen Variablen Kapitalgeber und Branchenlebenszyklus näher eingegangen wird, stehen in diesem Abschnitt die abhängige Variable in Form der Wettbewerbsstrategie sowie wichtige Faktoren des dualen Prozessmodells der Gründerentscheidung im Vordergrund. Deren geeignete Operationalisierung ist sicherzustellen, um die aufgestellten Forschungshypothesen prüfen zu können. Dabei sind mehrere Aspekte zu berücksichtigen. Zum einen sollen die jeweiligen Begriffe bzw. Konstrukte nach Möglichkeit mit einer ausreichenden Anzahl von Items erfasst werden, um die Reliabilität und die Validität des Messinstrumentes zu sichern.¹⁰⁰¹ Zum anderen sind im Rahmen der eigenen Untersuchung viele Konstrukte zu erfassen und die Gefahr besteht darin, dass sich ein sehr umfangreicher Fragebogen ergibt. Dies kann wiederum Probleme wie Unkonzentriertheit oder Ablehnung bei den Probanden auslösen, welche die Validität der Untersuchung gefährden. Nach individueller Einschätzung werden deshalb einzelne Konstrukte mit nur einem Item erfasst.

Ausgangspunkt für die *Operationalisierung der Wettbewerbsstrategie* ist die Überlegung, dass ein Unternehmen mit dieser Strategie entscheidet, wie die strategische Geschäftseinheit innerhalb des Marktes gegenüber den Konkurrenten agiert und wie die Marktabgrenzung erfolgt.¹⁰⁰² Laut Porter kann ein Unternehmen seine Wettbewerbsstrategie auf Basis der Wettbewerbsvorteile Kosten

¹⁰⁰¹ Die Reliabilität des Messinstrumentes gibt die formale Genauigkeit der Messung an. Die Validität des Messinstrumentes ist ein Indiz dafür, wie gut das Messinstrument in der Lage ist, den eigentlich interessierenden Sachverhalt zu erfassen. Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2009), S. 81–82. In den Gliederungspunkten 6.2.10.2 und 6.2.10.3 werden die Reliabilität und Validität des Messinstrumentes auf Grundlage der vorhandenen Daten ausführlich dargestellt.

¹⁰⁰² Vgl. Bea/Haas (2009), S. 196; Andrews (1997), S. 52.

oder Differenzierung aufbauen.¹⁰⁰³ Die Differenzierung kann über die vier Dimensionen Innovationsorientierung, Qualitätsorientierung, Markierungsorientierung und Tiefe des Produktprogramms (im Sinne von Produktarten) erfolgen.¹⁰⁰⁴ Unter Berücksichtigung der Kostenorientierung ergeben sich somit fünf Dimensionen zur Erfassung des Konstruktes Wettbewerbsstrategie. Für die vorliegende Untersuchung wird allerdings in Bezug auf die Dimension Markierungsorientierung eine Änderung vorgenommen. Die Änderung baut auf der Überlegung auf, dass diese Ausrichtung unter anderem durch die Stellung im Absatzkanal bestimmt wird.¹⁰⁰⁵ Zugleich ist bekannt, dass die Entscheidung über einen direkten, indirekten oder dualen Absatzkanal eine herausragende Bedeutung für junge innovative Unternehmen hat.¹⁰⁰⁶ Aufgrund dieser Erkenntnisse erfolgt im Rahmen der Untersuchung eine Konzentration auf den Absatzkanal, das heißt, die Dimension Markierungsorientierung wird durch die Dimension Absatzkanalorientierung spezifiziert.

Mit diesen Überlegungen sind die ersten fünf Dimensionen der Wettbewerbsstrategie festgelegt, durch welche die Frage beantwortet wird, wie gegenüber Wettbewerbern agiert werden soll. Zu einer vollständigen Wettbewerbsstrategie fehlt aber noch die Marktabdeckung. Sie wird mithilfe der Dimensionen Abnehmergruppe, Breite des Produktprogramms (im Sinne von Produktlinien) und geografische Märkte erfasst.¹⁰⁰⁷ Somit ergeben sich insgesamt acht Dimensionen bzw. abgeleitete Begriffe zur Erfassung des Konstrukts Wettbewerbsstrategie. Jeder dieser abgeleiteten Begriffe stellt quasi wieder ein eigenes Konstrukt dar, welches mithilfe von Items zu messen ist. Um Verwirrungen zu vermeiden, soll deshalb im weiteren Verlauf der Arbeit an Stelle von Dimensionen von Variablen der Wettbewerbsstrategie gesprochen werden. Dies erscheint insbesondere in Bezug auf die in Kapitel 7 durchzuführenden statischen Analysen sinnvoll, da die Dimensionen in diesem Fall häufig als Variablen zu definieren sind.

¹⁰⁰³ Vgl. Grant/Nippa (2006), S. 311; Porter (1999a), S. 37.

¹⁰⁰⁴ Die Dimensionen sind an die grundlegenden strategischen Dimensionen abnehmergerichteter Marketingstrategien angelehnt. Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 299.

¹⁰⁰⁵ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 305.

¹⁰⁰⁶ Vgl. Brettel/Engelen/Müller (2009), S. 440; Burgel/Murray (2000), S. 36 und S. 38.

¹⁰⁰⁷ Vgl. Macharzina/Wolf (2008), S. 283; Porter (2008b), S. 75.

Im nächsten Schritt ist zu klären, welche Items zur Messung geeignet sind. Nach dem klassischen Ansatz zur Formulierung einer Wettbewerbsstrategie erfolgt deren Konkretisierung über die Ansatzpunkte Produktprogramm, Marketing, Vertrieb, Umsatz, Fertigung, Forschung und Entwicklung, Personal, Einkauf, Zielmärkte sowie Finanzierung und Finanzkontrolle eines Unternehmens.¹⁰⁰⁸ Die angeführten Ansatzpunkte haben sich in anderen Studien als geeignet erwiesen, um Items zur Erfassung der Wettbewerbsstrategie zu entwickeln.¹⁰⁰⁹ Deshalb bilden sie auch im Rahmen dieser Untersuchung die Grundlage zur Bildung von Items, um jede der acht Variablen mittels eines geeigneten Item-Katalogs zu erfassen.

Abbildung 31 gibt dazu einen Überblick. Wie sich daraus erkennen lässt, finden manche Ansatzpunkte in Items verschiedener Variablen Anwendung. So wird der Einkauf in Items der Variablen Kosten und Qualität berücksichtigt. Dabei werden jeweils unterschiedliche und deutlich voneinander abgrenzbare Aspekte des gemeinsamen Ansatzpunktes verwendet. Dies stellt die Trennschärfe der Items sicher.¹⁰¹⁰ Andere Ansatzpunkte, wie zum Beispiel der Vertrieb, werden hingegen nur für eine Variable genutzt.

Des Weiteren ist aus Abbildung 31 ersichtlich, dass die in der empirischen Erhebung verwendeten Ansatzpunkte nicht immer mit denen des klassischen Ansatzes übereinstimmen. So wird zum Beispiel der Ansatzpunkt Personal allgemeiner über die Organisation (Items „Organisation Bedeutung Kosten“ und „Organisation Bedeutung Qualität“) interpretiert.¹⁰¹¹ Bei der Erfassung des Marketings stehen nicht alle vier Marketinginstrumente Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik im Mittelpunkt. Vielmehr erfolgt eine Reduktion auf die Kommunikationspolitik, da es laut einer Studie von Hills/Hultman/Miles für Gründer typisch ist, ihre Marketinganstrengungen auf

¹⁰⁰⁸ Vgl. Porter (2008b), S. 27–28.

¹⁰⁰⁹ Vgl. dazu Studien von Gopalakrishna/Subramanian (2001); Baum/Locke/Smith (2001); Rubach/McGee (1998); Bowman/Ambrosini (1997); Parnell (1997; Wright et al. (1991); Miller/Gartner/Wilson (1989); Dess/Davis (1984).

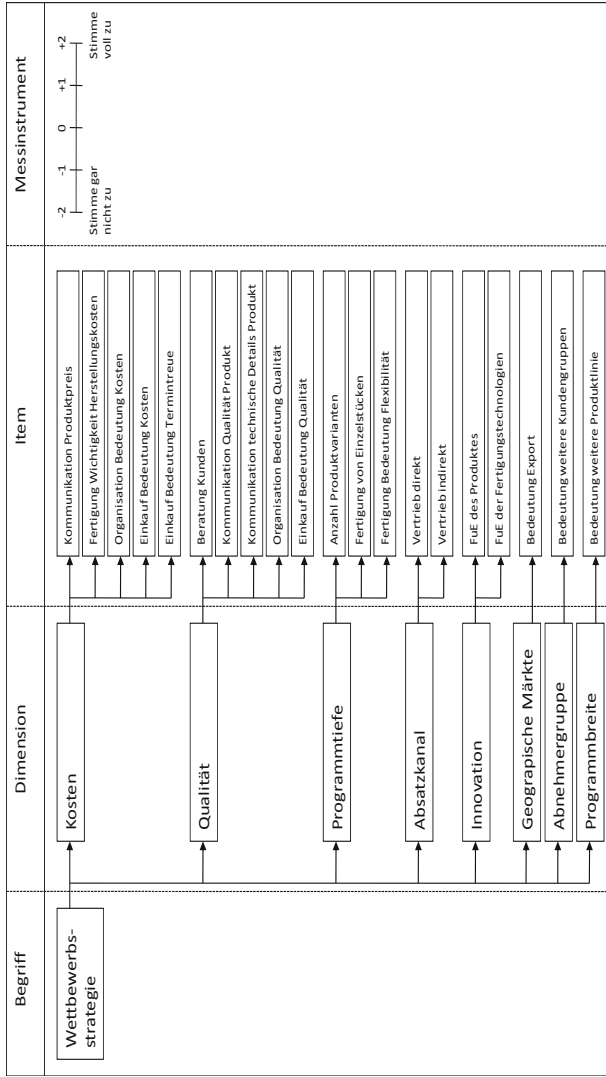
¹⁰¹⁰ Auf die Trennschärfe der Items wird im Gliederungspunkt 6.2.10.2 näher eingegangen.

¹⁰¹¹ Vgl. Baum/Locke/Smith (2001), S. 293; Parnell (1997), S. 181.

die Kommunikationspolitik zu konzentrieren.¹⁰¹² Der Ansatzpunkt Finanzierung und Finanzkontrolle wird nicht berücksichtigt, da dieser bereits Bestandteil der unabhängigen Variable Kapitalgeber ist. Um die Items zu messen, wird den Probanden der in Anhang 4 dargestellte Fragebogen präsentiert. Dabei wird zu jedem Item eine Aussage getätigt, welcher der Proband auf einer Skala von -2 (stimme gar nicht zu) bis +2 (stimme voll zu) zustimmen kann.

¹⁰¹² Vgl. Hills/Hultman/Miles (2008), S. 107 und S. 109.

Abbildung 31: Operationalisierung der Wettbewerbsstrategie



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Raab/Poost/Eichhorn (2009), S. 35.

Nachdem zunächst dargestellt wird, wie bei der Messung der Wettbewerbsstrategie vorzugehen ist, steht im Folgenden die *Operationalisierung* der für die Untersuchung wichtigen *Faktoren des dualen Prozessmodells* der Gründerentscheidungsfindung im Vordergrund. Hierzu ist wiederum zu klären, mit welchen Items die Faktoren des Modells zu erfassen sind. Abbildung 32 stellt die gewählten Elemente überblicksartig dar. Im Folgenden wird die Entscheidung für die Verwendung einzelner Items kurz begründet.

Zur Erfassung des Faktors aufgabenspezifische Selbstwirksamkeit wird auf eine zur Ermittlung der allgemeinen Selbstwirksamkeit entwickelte Skala zurückgegriffen, welche aus insgesamt zehn Items besteht.¹⁰¹³ Von den zehn Items werden insgesamt sechs Items mit den größten Trennschärfekoeffizienten¹⁰¹⁴ ausgewählt.¹⁰¹⁵ Je drei Items werden zur Erfassung der Konstrukte aufgabenspezifische Selbstwirksamkeit und allgemeine Selbstwirksamkeit¹⁰¹⁶ benötigt. Für das Konstrukt aufgabenspezifische Selbstwirksamkeit werden aus den sechs Items die drei ausgewählt, welche sich nach Meinung des Autors optimal für die Erfassung der aufgabenspezifischen Selbstwirksamkeit anpassen lassen. Die verbleibenden drei Items finden Berücksichtigung für die Messung der allgemeinen Selbstwirksamkeit. Obgleich das Konstrukt mit nur drei Items erfasst wird, kann unterstellt werden, dass daraus keine großen Probleme mit der Reliabilität und Validität des Messinstrumentes resultieren, da die gewählten Items deutlich höhere Trennschärfekoeffizienten aufweisen als die restlichen Items der Originalskala.¹⁰¹⁷ Durch die Nutzung von weniger Items lässt sich zugleich einem anderen Problem entgegenwirken. So wird verhindert, dass der Fragebogen insgesamt zu umfangreich ist und mit einer Überforderung der Probanden

¹⁰¹³ Die Skala wurde ursprünglich 1981 von Jerusalem und Schwarzer entwickelt und umfasste zu Beginn 20 Items. Im Laufe der Jahre wurde sie immer wieder verbessert und auf zehn Items reduziert. Vgl. Schwarzer/Mueller/Greenglass (1999), S. 118. Für eine Übersicht der Items der Skala vgl. Schwarzer/Mueller/Greenglass (1999), S. 161.

¹⁰¹⁴ Mithilfe des Trennschärfekoeffizienten wird angegeben, wie gut ein einzelnes Item für die Messung des Konstrukts geeignet ist. Vgl. Börtz/Döring (2002), S. 218. Für die Trennschärfekoeffizienten aller Items wird auf die ausführliche Darstellung in Gliederungspunkt 6.2.10.2 verwiesen.

¹⁰¹⁵ Vgl. dazu die Übersicht der Trennschärfekoeffizienten in Jerusalem/Schwarzer (1986), S. 27.

¹⁰¹⁶ Die Erläuterung zu diesem Konstrukt folgt auf den nächsten Seiten.

¹⁰¹⁷ Zur Überprüfung der Reliabilität und Validität des Messinstrumentes vgl. Gliederungspunkte 6.2.10.2 und 6.2.10.3.

einhergeht. Dies würde die externe Validität der Untersuchung gefährden. Da aus den Ausführungen zur Originalskala nicht hervorgeht, dass die Skala zwingend vierstufig zu sein hat, wird des Weiteren im Einklang mit dem restlichen Fragebogen eine fünfstufige Skala gewählt. Dadurch können Verwirrungen und mögliche Fehler bei den Probanden vermieden werden. Analog zur Vorgehensweise bei der Erfassung der Wettbewerbsstrategie wird die Zustimmung zu einer Aussage auf einer Skala von -2 (stimme gar nicht zu) bis +2 (stimme voll zu) zum Ausdruck gebracht.

Abbildung 32: Operationalisierung der Faktoren des dualen Prozessmodells

Begriff	Item	Messinstrument
Aufgabenspezifische Selbstwirksamkeit	<div>Schwierigkeit Umsetzung</div> <div>überraschende Ereignisse</div> <div>Lösung für Problem</div>	<div> -2 -1 0 +1 +2 Stimme gar nicht zu Stimme voll zu </div>
Intuition	<div>Entscheidung zügig</div> <div>Entscheidung nach Bauchgefühl</div>	
Rationalität	<div>Entscheidung langsam</div> <div>Entscheidung Schritt für Schritt</div>	
Emotion	<div>Wertigkeit</div>	
Unsicherheit	<div>Risiko</div>	
Komplexität	<div>Komplexität</div>	
Betriebswirtschaftliche Zielstellung	<div>Ziele Umsatzwachstum</div> <div>Ziele Marktanteil</div> <div>Ziele Rentabilität</div> <div>Ziele Mitarbeiterwachstum</div>	

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Raab/Post/Eichhorn (2009), S. 35.

Bei der Erfassung des Faktors selbst gesetzte Ziele sind mehrer Aspekte zu berücksichtigen. Zum einen sollen die Ziele für einen sich in oder kurz vor der Markteintrittsphase befindenden Gründer typisch sein. Als charakteristisch für einen Gründer in der Markteintrittsphase werden betriebswirtschaftliche Zielstellungen in Form von Umsatzwachstum, Mitarbeiterwachstum, Marktanteil und Rentabilität angesehen. Zum anderen dürfen die in den Aussagen formulierten Ziele nicht zu weit in der Zukunft liegen, damit der Proband noch eine Vorstellung davon hat. Im Ergebnis der Überlegungen werden Aussagen zu den betriebswirtschaftlichen Zielen Umsatzwachstum, Mitarbeiterwachstum, Marktanteil und Rentabilität für die nächsten drei Jahre getroffen. Die Probanden geben ihre Zustimmung auf einer Skala von -2 (sehr niedrig) bis +2 (sehr hoch) an.

Um den Modellfaktor Emotion zu erfassen, sind mehrere theoretische Überlegungen zu beachten. So erfolgt in Kapitel 5 die Erläuterung, dass sich Emotionen dadurch konkretisieren, wie die Situation durch eine Person interpretiert beziehungsweise bewertet wird. Auf Basis des Appraisal-Tendency Framework müssten die Untersuchungsteilnehmer schließlich nach mit dem Gründungsgeschehen in Zusammenhang stehenden spezifischen Emotionen gefragt werden. In der bestehenden Literatur sind jedoch zu wenige auf dem Gründungsgeschehen basierende spezifische Emotionen bekannt. Des Weiteren ist eine Emotion durch verschiedene aufeinander abgestimmte Komponenten gekennzeichnet.¹⁰¹⁸ Dies sind die kognitive, die handlungsbezogene (motivationale), die expressive und die psychologische Komponente sowie das subjektive Erleben.¹⁰¹⁹ Davon erscheinen die kognitive und die handlungsbezogene Komponente in der Betrachtung der Entscheidungsfindung des Gründers als am bedeutendsten. Die handlungsbezogene Komponente als ein Resultat der kognitiven Komponente kommt letztlich in der Entscheidungsfindung des Gründers zum Ausdruck. Die kognitive Komponente hat insofern eine entscheidende Bedeutung, als sie die Bewertung der Entscheidungssituation beinhaltet,¹⁰²⁰ welche

¹⁰¹⁸ Vgl. Phelps (2009), S. 234.

¹⁰¹⁹ Vgl. Faller/Lang (2006), S. 100; Mees (2006), S. 107.

¹⁰²⁰ Vgl. Phelps (2009), S. 236; Faller/Lang (2006), S. 100.

zugleich zur Handlung/Entscheidung des Gründers führt. Aufgrund dieser Überlegungen soll der Proband im Rahmen des Fragebogens zur Erfassung des Faktors Emotion angeben, ob er die vorliegende Entscheidungssituation eher positiv oder negativ bewertet. Der Faktor Emotion wird also mit nur einem einzelnen Item ermittelt, welches auf der Bewertung der Entscheidungssituation durch den Probanden aufbaut.

Bei der Operationalisierung der Faktoren Intuition und Rationalität steht die Erkenntnis, dass sich beide im Aufwand des Denkprozesses unterscheiden, im Mittelpunkt der Überlegung.¹⁰²¹ Handelt eine Person rational, so betreibt sie einen hohen Aufwand im Denkprozess,¹⁰²² das heißt, sie benötigt viel Zeit bei der Entscheidung und interpretiert die Aufgabenstellung kontextbezogen.¹⁰²³ Es ist davon auszugehen, dass sie die Entscheidungssituation genau betrachtet und alle Vor- und Nachteile ausführlich abwägt. Handelt eine Person hingegen intuitiv, betreibt sie wenig Aufwand im Denkprozess und interpretiert die Aufgabenstellung kaum in Zusammenhang mit einer umfassenden Analyse der Entscheidungssituation.¹⁰²⁴ Aus den Überlegungen werden schließlich Items und Aussagen zur Schnelligkeit der Entscheidungsfindung sowie zum Umfang der Analyse der Entscheidungssituation erstellt, mit deren Hilfe die beiden Faktoren Intuition und Rationalität erfasst werden sollen. Die Zustimmung der Probanden wird auf einer Skala von -2 (stimme gar nicht zu) bis +2 (stimme voll zu) erfasst.

Eine weiterer Faktor des dualen Prozessmodells ist die empfundene Unsicherheit des Entscheiders. Unsicherheit ist die Möglichkeit, dass zukünftige Umweltzustände von ihren geplanten Größen abweichen können.¹⁰²⁵ Die Unsicherheit lässt sich dabei in Ungewissheit und Risiko unterteilen. Liegt Ungewissheit vor, können weder objektive noch subjektive Wahrscheinlichkeiten für den Eintritt zukünftiger Umweltzustände ermittelt werden.¹⁰²⁶ Sind hingegen objektive oder subjektive Wahrscheinlichkeiten für den Eintritt zukünftiger

¹⁰²¹ Vgl. Fetchenhauer (2011), S. 44–45.

¹⁰²² Vgl. Dane/Pratt (2007), S. 35.

¹⁰²³ Vgl. Stanovich/West (2000), S. 659.

¹⁰²⁴ Vgl. Curşeu/Vermeulen/Bakker (2008), S. 67.

¹⁰²⁵ Vgl. Steiner/Bruns (2002), S. 55.

¹⁰²⁶ Vgl. Perridon/Steiner/Rathgeber (2009), S. 104.

Umweltzustände bekannt, so handelt es sich um Risiko.¹⁰²⁷ Dieser Risikobegriff wird oft auch als Risiko i. e. S. und die Ungewissheit als Risiko i. w. S. bezeichnet.¹⁰²⁸ Für die eigene Untersuchung ist anzunehmen, dass die Probanden zumindest subjektive Wahrscheinlichkeiten für den Eintritt zukünftiger Umweltzustände abschätzen können, somit liegt Risiko i. e. S. vor. Allerdings kann nicht davon ausgegangen werden, dass dem Großteil der Probanden die dargelegte Unterscheidung zwischen Unsicherheit, Ungewissheit und Risiko bekannt ist. So wird auch umgangssprachlich häufig ganz allgemein von Risiko gesprochen, wenn eigentlich Unsicherheit gemeint ist.¹⁰²⁹ Um also die Probanden nicht zu verwirren, wird auf eine Unterscheidung der Begriffe verzichtet und die Aussage zur Erfassung des Faktors Unsicherheit so getätigt, dass der Proband das empfundene Risiko und nicht die empfundene Unsicherheit auf einer Skala von -2 (sehr niedrig) bis +2 (sehr hoch) angeben soll. Die empfundene Unsicherheit wird also mit einem einzelnen als Risiko deklarierten Item erfasst.

Neben der Operationalisierung von Faktoren, die sich auf die Entscheidungssituation, welcher die Person ausgesetzt ist, beziehen, sollen im Rahmen der Untersuchung auch situationsunabhängige Faktoren erfasst werden. Hierzu zählen die allgemeine Selbstwirksamkeit und die allgemeine Aufgeschlossenheit gegenüber einer Unternehmensgründung. Mithilfe der beiden Faktoren ist zu überprüfen, ob neben den situationsabhängigen auch situationsunabhängige persönliche Faktoren Einfluss auf die Entscheidung nehmen. Für die Erfassung der allgemeinen Selbstwirksamkeit einer Person wird, wie für die situationsabhängige Selbstwirksamkeit beschrieben, auf eine von Jerusalem und Schwarzer entwickelte zehn Items umfassende Skala zurückgegriffen.¹⁰³⁰ Von der Originalskala werden drei Items verwendet, die sich von den für die situationsabhängige Selbstwirksamkeit genutzten Items unterscheiden. Sowohl für die Reliabilität als auch für die Validität des Messinstrumentes wird angenommen, dass diese obgleich der geringeren Anzahl Items weiterhin ausreichend hoch sind. Dies lässt sich damit begründen, dass die ausgewählten Items deutlich

¹⁰²⁷ Vgl. Perridon/Steiner/Rathgeber (2009), S. 104.

¹⁰²⁸ Vgl. Steiner/Bruns (2002), S. 55.

¹⁰²⁹ Vgl. Perridon/Steiner/Rathgeber (2009), S. 103.

¹⁰³⁰ Vgl. Schwarzer/Mueller/Greenglass (1999), S. 161.

höhere Trennschärfekoeffizienten aufweisen als die restlichen Items der Originalskala¹⁰³¹ Um den Fragebogen konsistent zu gestalten, wird wiederum anstelle der originalen 4-stufigen eine 5-stufige Skala von -2 (stimme gar nicht zu) bis +2 (stimme voll zu) genutzt. Die Erfassung der allgemeinen Aufgeschlossenheit gegenüber einer Gründung erfolgt schließlich mithilfe eines Items mit einer Skala von -2 (überhaupt nicht aufgeschlossen gegenüber) bis +2 (sehr aufgeschlossen gegenüber).

6.2.7 Aufbau des Fragebogens

Nach den Ausführungen zur Operationalisierung der zu erfassenden Konstrukte im vorangegangenen Gliederungspunkt werden im vorliegenden Abschnitt allgemeine Hinweise zum Fragebogen und andere damit im Zusammenhang stehende Unterlagen besprochen.

Die den Probanden zu überreichenden Dokumente bestehen aus insgesamt drei Teilen, dem eigentlichen Fragebogen, einer Einführung zur Studie und der Beschreibung der Entscheidungssituation. Die erste Seite der Materialien beinhaltet die Einführung zur Studie (vgl. Anhang 1). In dieser Einführung werden die Teilnehmer über den Zweck, den Ablauf und den Datenschutz der Untersuchung informiert. Auf die Einführung folgt die Beschreibung der Entscheidungssituation (vgl. Anhang 2 und Anhang 3). In Abhängigkeit vom vorgegebenen Kapitalgeber variiert sie zwischen zwei und drei Seiten. Zu Beginn der Beschreibung werden allgemeine Angaben zum fiktiven Gründungsunternehmen und zur Position des Probanden innerhalb des Unternehmens gemacht. Daran schließen sich detaillierte Informationen zu den unabhängigen Variablen Branche, Produkt und Kapitalgeber an. Die Aussagen unterscheiden sich von Gruppe zu Gruppe in den Angaben zur Branche und/oder zum Kapitalgeber. Die Beschreibung zum Produkt ist über alle Teilnehmer hinweg konstant. Auf die detaillierten Daten zu den unabhängigen Variablen folgt

¹⁰³¹ Zur Überprüfung der Reliabilität und Validität des Messinstrumentes vgl. Gliederungspunkte 6.2.10.2 und 6.2.10.3.

letztlich die Mitteilung an den Probanden, dass seine Aufgabe in der Wahl und der Umsetzung einer für das Unternehmen geeigneten Wettbewerbsstrategie besteht. Die beiden Teile Einführung zur Studie und Beschreibung der Entscheidungssituation werden auf der Vorderseite eines DIN B4-Briefumschlages befestigt. Der eigentliche Fragebogen befindet sich hingegen im geschlossenen Umschlag und umfasst sieben Seiten.

Auf den ersten beiden Seiten des Fragebogens (vgl. Anhang 4) werden die acht Variablen der Wettbewerbsstrategie erfasst. Darauf folgt auf drei Seiten die Erfassung der Faktoren des dualen Prozessmodells. Während die Messung der Faktoren des dualen Prozessmodells grundsätzlich über die zahlenmäßige Ausprägung bestimmter fest vorgegebener Merkmale erfolgt, werden die Faktoren Intuition und Rationalität sowie selbst gesetzte Ziele über einen zusätzlichen Arbeitsschritt erhoben. Dazu werden die Probanden, bevor ihnen die Aussagen zu den Faktoren präsentiert werden, im Fragebogen aufgefordert, schriftlich darzulegen, wie sie bei der Entscheidungsfindung vorgegangen sind beziehungsweise welche selbst gesetzten Ziele sie mit der Aufgabenstellung verbinden. Dadurch sind die Probanden gezwungen, sich mit dem jeweiligen Thema zunächst gedanklich auseinanderzusetzen, was die Qualität der Antworten auf die darauf folgenden Aussagen steigern sollte.

An die Erfassung der Faktoren des dualen Prozessmodells der Gründerentscheidungsfindung schließt sich die Erhebung persönlicher Merkmale der Probanden an. Sie dienen im Rahmen der Auswertung als Kontrollvariablen. Abschließend werden den Probanden Aussagen zur allgemeinen Selbstwirksamkeit und Aufgeschlossenheit gegenüber einer Unternehmensgründung präsentiert. Diese situationsunabhängigen Aussagen werden bewusst nicht direkt nach den situationsabhängigen Aussagen, sondern erst nach der Erfassung der persönlichen Merkmale aufgestellt, um Verzerrungen in der Beantwortung möglichst zu vermeiden.

6.2.8 Durchführung der Untersuchung

In den vorangegangenen Abschnitten stehen die Fragen im Mittelpunkt, wie die Konstrukte zu erfassen sind und wie der Fragebogen zu gestalten ist. Darauf aufbauend wird im Folgenden die Durchführung der Untersuchung erläutert.

Um die Verständlichkeit und Vollständigkeit der Unterlagen zu überprüfen, ist zunächst ein Pretest durchzuführen. Insgesamt 12 Mitarbeiter des Lehrstuhls für Statistik der Juristischen und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg und des Hochschulgründernetzwerkes UNIVATIONS Sachsen-Anhalt standen für einen Pretest zur Verfügung. Jede Person erhält dabei zwei verschiedene Erhebungsunterlagen, sodass insgesamt 24 Fragebögen vollständig ausgefüllt werden können. Um Verzerrungen bei der Beantwortung des zweiten Fragebogens möglichst zu vermeiden, unterscheiden sich die als Zweites überreichten Dokumente von den ersten Dokumenten in Bezug auf das Szenario. Für jeden Probanden ist sowohl der Kapitalgeber als auch die Branche im zweiten Durchgang vom ersten Durchgang verschieden. Des Weiteren wird zwischen den beiden Phasen der Befragung die inhaltliche Beschreibung der unabhängigen Variablen zwischen Satz- und Tabellenform variiert. Im Detail ist die Vorgehensweise so gestaltet, dass einer Hälfte der Probanden im ersten Durchlauf die Satz- und im zweiten die Tabellenform präsentiert wird. Der anderen Hälfte der Teilnehmer werden die unterschiedlichen Formen in umgekehrter Reihenfolge präsentiert. Des Weiteren werden die Testpersonen unmittelbar im Anschluss an die Beantwortung der Fragebögen zu Verständlichkeit, Vollständigkeit und Verbesserungsvorschlägen befragt. Im Ergebnis ergeben sich aus dem Pretest zum einen kleine Änderungsvorschläge für einige Aussagen des Fragebogens. Zum anderen wird ersichtlich, dass alle Teilnehmer die Tabellenform für die inhaltliche Beschreibung der unabhängigen Variablen präferieren. Die gewonnenen Erkenntnisse wurden für die Gestaltung der finalen Dokumente berücksichtigt und umgesetzt.

Die eigentliche Erhebung wurde an zwei verschiedenen Orten zum Ende der Vorlesungszeit des Sommersemesters 2010 durchgeführt. Zum einen wurden

Studenten des Wirtschaftswissenschaftlichen Bereichs an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg in der Übung zur Vorlesung „Marketing“ von Herrn Professor Dr. Dirk Möhlenbruch befragt. Zum anderen beantworteten Studenten der Wirtschaftswissenschaften an der Fachhochschule Anhalt in der Vorlesung „Strategisches Management“ von Herrn Professor Dr. Carsten Fusan die Fragebögen. Der Untersuchungsleiter ist in beiden Fällen derselbe, womit zugleich einer möglichen Verzerrung aufgrund der durchführenden Person und einer daraus resultierenden Bedrohung der internen Validität der Untersuchung vorgebeugt wird.

Der Ablauf der Erhebung gestaltet sich dabei wie folgt. An die kurze Begrüßung und Vorstellung durch den Untersuchungsleiter schließt sich eine komprimierte Beschreibung der Studie an. Den Probanden wird, ohne dabei den eigentlichen Zweck der Untersuchung im Detail vorwegzunehmen, mitgeteilt, dass es sich um ein Projekt der Gründungsforschung handelt. Des Weiteren erfolgen Erklärungen zum organisatorischen Ablauf und zum Datenschutz. Während dieser Ausführungen durch den Untersuchungsleiter werden die Dokumente durch zwei studentische Hilfskräfte ausgeteilt. Wie bereits zuvor erwähnt, sind die Probanden acht Gruppen zuzuteilen, um sie den verschiedenen Ausprägungen der unabhängigen Variablen auszusetzen. Die Zuteilung muss unter Berücksichtigung der Gütekriterien des Experimentes zufällig erfolgen. Deshalb wird bei der Austeilung der Dokumente eine Pseudo-Randomisierung vorgenommen. Die ersten acht Probanden erhalten in der entsprechenden Reihenfolge Dokumente, welche sie in die Gruppen Nummer eins bis acht einordnen. Proband Nummer eins wird somit Gruppe Nummer eins und Proband Nummer acht Gruppe Nummer acht zugewiesen. Für die nächsten acht Probanden erfolgt die Zuteilung der Gruppen wieder mit Gruppe Nummer eins startend. Demzufolge wird Proband Nummer neun in Gruppe Nummer eins und Proband Nummer sechzehn in Gruppe Nummer acht eingeordnet. Die Briefumschläge, welche die Dokumente enthalten, werden vor dem Test in entsprechender Reihenfolge sortiert, sodass den Probanden die Zuteilung in unterschiedliche Gruppen nicht bewusst ist. Die Wahrscheinlichkeit, dass die Untersuchungsteilnehmer in einer bestimmten Systematik sitzen, wird als sehr gering eingeschätzt. Dies wäre zum Beispiel der

Fall, wenn jeder neunte Proband eine bestimmte Eigenschaft aufweist. Vielmehr ist davon auszugehen, dass befreundete Studenten nah beieinander sitzen. Aufgrund der zuvor beschriebenen Vorgehensweise besitzen die Studenten dann aber unterschiedliche Dokumente. Dadurch lässt sich einer Verzerrung in der Beantwortung der Fragebögen vorbeugen.

Nach Ausgabe der Dokumente erfolgt der offizielle Start der Untersuchung. Die Probanden erhalten 15 Minuten Zeit, in welcher sie die beschriebene Situation und die zugehörige Aufgabenstellung erfassen sowie sich bereits Gedanken zur Lösung der Aufgabenstellung machen sollen. Es ist nicht erlaubt, während dieser Zeit den Briefumschlag zu öffnen. Nach Ablauf der vorgegebenen Zeit wird das Signal zum Öffnen des Briefumschlages gegeben, in welchem sich der Fragebogen befindet. Für die Beantwortung der Fragen erhalten die Teilnehmer wiederum 15 Minuten Zeit. Nach Ablauf dieser Zeitspanne werden die Probanden gebeten, die Fragebögen zurück in den Briefumschlag zu stecken. Daraufhin erfolgt umgehend die Einsammlung der Dokumente.

6.2.9 Bearbeitung der Ausgangsdaten

Die Daten, welche aus der Durchführung der Untersuchung resultieren, können in der Regel nicht unmittelbar für die statistische Analyse verwendet werden. Vielmehr sind die Ausgangsdaten der Stichprobe auf Fehler zu kontrollieren und gegebenenfalls zu bearbeiten. Die vorzunehmenden Schritte werden im Folgenden erläutert.

Von ursprünglich 244 ausgegebenen Fragebögen sind 19 gar nicht ausgefüllt. Dabei handelte es sich um Probanden, welche bereits kurz nach Beginn der Studie den Raum verlassen haben. Zudem sind weitere 28 Fragebögen nicht vollständig beantwortet. Die Antwortausfälle dieser 28 Fragebögen können durch geeignete Methoden substituiert werden.¹⁰³² Allerdings verbleiben auch bei Nichtberücksichtigung dieser Fragebögen für die weitere statistische Analyse

¹⁰³² Vgl. Cleff (2008), S. 25–26.

noch ausreichend Daten. Des Weiteren weisen die Probanden, welche die Fragebögen unvollständig ausgefüllt haben, keine systematischen Unterschiede zu den verbleibenden Teilnehmern auf. Deshalb kann auf eine Substituierung der fehlenden Daten verzichtet und eine Streichung der betreffenden Fragebögen durchgeführt werden. Somit verbleiben insgesamt 197 vollständige Fragebögen, welche die Ausgangsdatenbasis für die weitere Auswertung bilden.

Im Fragebogen findet eine Skala von -2 bis +2 Anwendung, um die Unterschiede zwischen Skalenpunkten besser zu kommunizieren.¹⁰³³ Für die Auswertung der Daten wird die Skala von -2 bis +2 hingegen auf +1 bis +5 transformiert, was eine Interpretation der Ergebnisse vereinfacht. Des Weiteren werden für die Abschnitte auf der Skala gleich große Abstände angenommen und entsprechend eine Intervallskala unterstellt.¹⁰³⁴

Die erhobenen persönlichen Daten der Probanden erfordern zum Teil eine Codierung, um für weitere Auswertungszwecke genutzt werden zu können. Davon betroffen sind die Daten zur Berufsausbildung, zum Studiengang und zum Geschlecht. Die Frage, ob bereits eine Berufsausbildung vorliegt, kann von den Teilnehmern mit Ja oder Nein beantwortet werden. Eine Antwort mit Ja wird mit einer Null und eine Antwort mit Nein mit einer Eins codiert. Analog dazu sind das weibliche Geschlecht mit einer Null und das männliche mit einer Eins zu codieren. Im Falle des Berufes wird immer dann eine Null zugeordnet, wenn eine kaufmännische Berufsausbildung vorliegt. Diese Ausbildung ist daran zu erkennen, dass in der Berufsbezeichnung die Worte Kaufmann oder Kauffrau vorkommen. Liegt eine solche Qualifizierung nicht vor – dies trifft auch auf den Fall zu, dass überhaupt keine Berufsausbildung vorhanden ist – wird dem Beruf eine Eins zugeordnet. Die Codierung der Studiengänge erfolgt in zwei Schritten. Zunächst wird eine Einteilung in die Studiengänge Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre, Wirtschaftsrecht und Wirtschaftsinformatik vorgenommen. Der Studiengang International Business Program von der Fachhochschule Anhalt wird aufgrund seiner sehr ähnlichen Ausrichtung am dort ebenfalls

¹⁰³³ Vgl. Moosbrugger/Kelava (2008), S. 51–52.

¹⁰³⁴ Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 9; Blumberg/Cooper/Schindler (2008), S. 467.

gelehrten Studiengang Betriebswirtschaftslehre diesem zugeordnet. Alle Kombinationen aus anderen Studiengängen mit dem Studiengang Wirtschaftswissenschaften bilden gemeinsam einen fiktiven fünften Studiengang mit dem Namen „Mix“.¹⁰³⁵ Im zweiten Schritt ist für jeden Studiengang eine Dummy-Variable zu bilden, die für den Fall Ja eine Null und für den Fall Nein eine Eins annimmt.

6.2.10 Gütekriterien des Messinstrumentes

Nachdem die Ausgangsdaten in eine für die weitere statistische Analyse notwendige Form gebracht sind, kann die Stichprobe genutzt werden, um die Gütekriterien des Messinstrumentes, welches der in Anhang 4 dargestellte Fragebogen ist, zu ermitteln.

Im Gliederungspunkt

6.2.5 wird ausführlich auf die Gütekriterien der Untersuchung eingegangen, welche aber von den in diesem Abschnitt zu erläuternden Gütekriterien des Messinstrumentes abzugrenzen sind.¹⁰³⁶ Letztere sind in den Grundgedanken den Gütekriterien der Untersuchung zwar ähnlich, der Blickwinkel ist dennoch ein anderer.¹⁰³⁷ Die Erfüllung der Gütekriterien des Messinstrumentes ist wichtig, weil das Messinstrument entscheidend dazu beiträgt, für die weitere Analyse belastbare Daten zu liefern.¹⁰³⁸ Zu den zentralen Gütekriterien zählen die Objektivität, die Reliabilität und die Validität.¹⁰³⁹

6.2.10.1 Objektivität des Messinstrumentes

Die Objektivität des Messinstrumentes ist dann gegeben, wenn die Ergebnisse der Untersuchung unabhängig von der Person sind, welche die Untersuchung

¹⁰³⁵ Dabei sind die anderen Studiengänge alle dem nichtwirtschaftswissenschaftlichen Bereich zuzuordnen.

¹⁰³⁶ Vgl. Bortz/Döring (2002), S. 199.

¹⁰³⁷ Vgl. Cropley (2008), S. 28–29.

¹⁰³⁸ Vgl. Häder (2010), S. 108.

¹⁰³⁹ Vgl. Bortz/Döring (2002), S. 193.

durchführt.¹⁰⁴⁰ Entsprechend der Phasen einer Untersuchung wird in die Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität unterschieden.¹⁰⁴¹

Um die *Durchführungsobjektivität* zu gewährleisten, darf eine Untersuchung, wenn sie von unterschiedlichen Personen durchgeführt wird, nicht zu unterschiedlichen Ergebnissen führen.¹⁰⁴² Da in der eigenen Untersuchung standardisierte Bearbeitungsanweisungen vorliegen, kann von einer hohen Durchführungsobjektivität ausgegangen werden.¹⁰⁴³

Die *Auswertungsobjektivität* ist gewährleistet, wenn das Ergebnis der Auswertung – unabhängig davon, welche Person die Messergebnisse auswertet – identisch ist.¹⁰⁴⁴ Da in der eigenen Untersuchung fast ausschließlich mit geschlossenen Antworten und standardisierten Frage-Items gearbeitet wird, besitzt die analysierende Person kaum Freiheitsgrade in der Auswertung der Fragebögen.¹⁰⁴⁵ Entsprechend kann eine hohe Auswertungsobjektivität unterstellt werden. Diese ist allerdings gefährdet, wenn die Betrachtung auf die anzuwendenden statistischen Verfahren zur Analyse der Daten ausgeweitet wird. Die Objektivität ist nur dann gesichert, wenn unterstellt werden kann, dass unterschiedliche Personen dieselben Verfahren zur Datenanalyse anwenden. Weil mit der vorliegenden Untersuchung die geplante Auswertungsmethode bereits verbunden ist, ergibt sich daraus keine Gefahr für die Auswertungsobjektivität.

Zur Gewährung der *Interpretationsobjektivität* müssen unterschiedliche Personen in der Interpretation der Messergebnisse zu gleichen Erkenntnissen gelangen.¹⁰⁴⁶ Dies gelingt dann, wenn die Personen in ihren Interpretationsmöglichkeiten eingeschränkt sind.¹⁰⁴⁷ Vorausgesetzt, dass die Personen identische statistische Verfahren zur Auswertung der Messergebnisse verwenden, kann für die eigene

¹⁰⁴⁰ Vgl. Raithel (2008), S. 45.

¹⁰⁴¹ Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2009), S. 80.

¹⁰⁴² Vgl. Schelten (1997), S. 125.

¹⁰⁴³ Vgl. Moosbrugger/Kelava (2008), S. 9.

¹⁰⁴⁴ Vgl. Raithel (2008), S. 45.

¹⁰⁴⁵ Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2009), S. 80; Moosbrugger/Kelava (2008), S. 9–10.

¹⁰⁴⁶ Vgl. Raithel (2008), S. 45.

¹⁰⁴⁷ Vgl. Bortz/Döring (2002), S. 194.

Untersuchung ein gewisses Maß an Interpretationsobjektivität angenommen werden. Die Überlegung lässt sich damit erklären, dass im Rahmen der anzuwendenden statistischen Verfahren mit einem konkreten und begründeten Signifikanzniveau gearbeitet wird.¹⁰⁴⁸ Aufgrund der Begründung kann davon ausgegangen werden, dass andere Personen mit einer hohen Wahrscheinlichkeit zur Festlegung desselben Signifikanzniveaus gelangen. Dieser Teil der Interpretationsfreiheit lässt sich somit kontrollieren. Es verbleibt lediglich die Freiheit der inhaltlichen Interpretation.

6.2.10.2 Reliabilität des Messinstrumentes

Die Reliabilität des Messinstrumentes gibt die formale Genauigkeit der Messung an, das heißt, inwieweit die Ergebnisse bei wiederholter Messung reproduzierbar sind.¹⁰⁴⁹ Zur Ermittlung der Reliabilität einer Messung können die Konzepte der Test-Retest- und der Paralleltest-Reliabilität sowie der internen Konsistenz verwendet werden. Bei der sogenannten Test-Retest-Reliabilität wird mit einem gewissen zeitlichen Abstand derselbe Test mit denselben Probanden noch einmal durchgeführt.¹⁰⁵⁰ Ein reliabler Test muss dann zum gleichen Ergebnis führen. Mit dieser Vorgehensweise geht allerdings die Problematik des Erinnerungseffektes einher, das heißt, die Probanden erinnern sich bei der zweiten Untersuchung noch an die Aufgaben der ersten. Dadurch kann das Testergebnis verfälscht sein.¹⁰⁵¹ Um diese Gefahr zu umgehen, wird im Rahmen der Paralleltest-Reliabilität dasselbe Konstrukt gleichzeitig mit zwei verschiedenen Instrumenten gemessen. Dabei wird unterstellt, dass beide Instrumente äquivalent sind.¹⁰⁵² Die Konstruktion zweier nahezu identischer Messinstrumente ist allerdings sehr schwierig, da für das zweite Instrument eine vom ersten Instrument abweichende Operationalisierung zu wählen ist.

¹⁰⁴⁸ Für die Begründung und die konkrete Festlegung des Signifikanzniveaus vgl. Gliederungspunkt 7.1.

¹⁰⁴⁹ Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2009), S. 81.

¹⁰⁵⁰ Vgl. Häder (2010), S. 109.

¹⁰⁵¹ Vgl. Bortz/Döring (2002), S. 196.

¹⁰⁵² Vgl. Häder (2010), S. 109.

Aufgrund der genannten Probleme der Test-Retest- und der Paralleltest-Reliabilität soll auf deren Anwendung in der vorliegenden Arbeit verzichtet und das Konzept der internen Konsistenz genutzt werden. Allerdings ist zu beachten, dass mit diesem Konzept nur Konstrukte, die mithilfe mehrerer Items erfasst werden, auf ihre Reliabilität überprüft werden können.¹⁰⁵³ Am gebräuchlichsten ist die Berechnung der internen Konsistenz mithilfe des in Gleichung (32) dargestellten Reliabilitätskoeffizienten *Cronbachs Alpha*.¹⁰⁵⁴ Ein Reliabilitätskoeffizient gibt das Maß der Genauigkeit an, mit welcher das Konstrukt durch die Items erfasst wird.¹⁰⁵⁵ Mit seiner Hilfe wird die Güte der Items eines Konstruktes insgesamt überprüft. In die Berechnung von Cronbachs Alpha gehen sowohl die Anzahl der Items als auch die Interkorrelation der Items ein.¹⁰⁵⁶ Die Prüfgröße nimmt Werte zwischen Null und Eins an.¹⁰⁵⁷ In der Literatur wird häufig ein Wert von 0,70 als akzeptabel angesehen, um von einer ausreichenden Reliabilität zu sprechen.¹⁰⁵⁸

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \cdot \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^N s_i^2}{s_t^2} \right) \quad (32)$$

mit:

- α : Cronbachs Alpha
- N: Anzahl der Items
- s_i^2 : Varianz von Item i
- s_t^2 : Varianz des Gesamttestwertes aller Items

Neben der Überprüfung, wie gut zugehörige Items ein Konstrukt in der Gesamtheit darstellen, ist es aber auch von Interesse, wie gut einzelne Items für das zu messende Konstrukt geeignet sind. Dies kann mithilfe des *Trennschärfekoeffizienten* ermittelt werden. Dieser gibt Auskunft darüber, wie gut ein

¹⁰⁵³ Vgl. Häder (2010), S. 112–113; Brosius (2008), S. 808.

¹⁰⁵⁴ Vgl. Janssen/Laatz (2010), S. 590.

¹⁰⁵⁵ Vgl. Bühl (2010), S. 547.

¹⁰⁵⁶ Vgl. Bortz/Döring (2002), S. 198.

¹⁰⁵⁷ Vgl. Himme (2009), S. 489.

¹⁰⁵⁸ Vgl. Schmitt (1996), S. 351; Cortina (1993), S. 101.

einzelnes Item das Gesamtergebnis darstellt.¹⁰⁵⁹ Als Korrelationskoeffizient zwischen einem Einzelitem und Gesamtestwert nimmt er Werte zwischen -1 und +1 an.¹⁰⁶⁰ Die Berechnung erfolgt üblicherweise auf Basis eines korrigierten Gesamtestwertes.¹⁰⁶¹ Der korrigierte Gesamtestwert ergibt sich aus der Summe aller Items des Konstruktes abzüglich des betrachteten Items. Liegen intervallskalierte Daten vor, berechnet sich der Trennschärfekoeffizient nach Gleichung (33) als Produkt-Moment-Korrelation. Ein Absolutbetrag des Korrelationskoeffizienten zwischen 0,3 und 0,5 wird als ausreichend, ein Wert über 0,5 als hoch angesehen.¹⁰⁶²

$$r_{it} = \frac{cov(i, t)}{s_i \cdot s_t} \quad (33)$$

mit:

- r_{it} : Kovarianz des Items i und des korrigierten Gesamtwertes t
- s_i : Standardabweichung des Items i
- s_t : Standardabweichung des korrigierten Gesamtestwertes t

Im Folgenden werden die Ergebnisse zu Cronbachs Alpha und zum Trennschärfekoeffizienten zunächst für die acht Variablen der Wettbewerbsstrategie und anschließend für die Faktoren des dualen Prozessmodells dargestellt.

¹⁰⁵⁹ Vgl. Bortz/Döring (2002), S. 218.

¹⁰⁶⁰ Vgl. Bühl (2010), S. 547; Bortz/Döring (2002), S. 219.

¹⁰⁶¹ Vgl. Bortz/Döring (2002), S. 219.

¹⁰⁶² Vgl. Bortz/Döring (2002), S. 219.

Tabelle 5: Reliabilitätsanalyse der Variablen der Wettbewerbsstrategie

Variable	Item	Trennschärfe- koeffizient	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
Kosten (Cronbachs Alpha = 0,612)	Kommunikation des Produktpreises	0,383	0,549
	Fertigung Wichtigkeit Herstellungskosten	0,470	0,500
	Organisation Bedeutung Kosten	0,554	0,454
	Einkauf Bedeutung Kosten	0,400	0,538
	Einkauf Bedeutung Termintreue	0,033	0,688
Qualität (Cronbachs Alpha = 0,688)	Beratung Kunden	0,387	0,671
	Kommunikation Qualität Produkt	0,502	0,630
	Kommunikation techn. Details Produkt	0,357	0,672
	Organisation Bedeutung Qualität	0,520	0,603
	Einkauf Bedeutung Qualität	0,504	0,609
Programmtiefe (Cronbachs Alpha = 0,483)	Anzahl Produktvarianten	0,254	0,462
	Fertigung von Einzelstück	0,276	0,441
	Fertigung Bedeutung Flexibilität	0,389	0,239
Absatzkanal (Cronbachs Alpha entfällt)	Vertrieb direkt	-0,614	entfällt
	Vertrieb indirekt	-0,614	entfällt
Innovation (Cronbachs Alpha = 0,538)	FuE des Produktes	0,368	entfällt
	FuE der Fertigungstechnologien	0,368	entfällt
Geogr. Märkte (Cronbachs Alpha entfällt)	Bedeutung Export	entfällt	entfällt
Abnehmergr. (Cronbachs Alpha entfällt)	Bedeutung weitere Kundengruppen	entfällt	entfällt
Programmbreite (Cronbachs Alpha entfällt)	Bedeutung weitere Produktlinie	entfällt	entfällt

Quelle: eigene Darstellung.

Wie Tabelle 5 zu entnehmen ist, ergibt sich für die Variablen Kosten, Qualität und Programmtiefe jeweils ein Reliabilitätskoeffizient von 0,612; 0,688 und 0,483.¹⁰⁶³ Die Reliabilität der Variablen Kosten und Qualität kann somit gerade noch als ausreichend angesehen werden. Die Reliabilität der Variable Programmtiefe erscheint hingegen nicht akzeptabel. Allerdings ist bei der Beurteilung zu berücksichtigen, dass in die Berechnung von Cronbachs Alpha die Anzahl der Items und die Interitemkorrelation eingehen. Deshalb fällt Alpha prinzipiell umso höher aus, je höher die Anzahl der Items und die Interitemkorrelation sind.¹⁰⁶⁴ Zwar steigt mit größerer Anzahl der Items nicht notwendigerweise auch die Interitemkorrelation – in einer Studie konnte gezeigt werden, dass diese mit steigender Anzahl an Items tendenziell sogar sinkt¹⁰⁶⁵ –, insgesamt überwiegt jedoch der Effekt der steigenden Anzahl von Items den Effekt einer sinkenden Interitemkorrelation, sodass Alpha mit steigender Anzahl von Items zwar nicht stark, aber leicht zunimmt.¹⁰⁶⁶ Daraus folgt, dass der Reliabilitätskoeffizient immer unter Berücksichtigung der Anzahl der Items zu interpretieren ist.¹⁰⁶⁷ Da die Variable Programmtiefe mit nur drei Items gemessen wird, soll Alpha in Höhe von 0,483 deshalb als noch ausreichend angesehen werden.

Der Tabelle 5 können des Weiteren die Trennschärfekoeffizienten für die einzelnen Items je Variable entnommen werden. Mit einem Koeffizienten von 0,033 repräsentiert das Item „Einkauf Bedeutung Termintreue“ die Variable Kosten nur mittelmäßig. Zudem würde sich Alpha bei Weglassen des Items auf einen Wert von 0,688 erhöhen. Entsprechend ist in einer Gesamtbetrachtung mit der Validität des Messinstrumentes zu überlegen, ob das Streichen des Items sinnvoll ist.¹⁰⁶⁸ Die Trennschärfekoeffizienten der anderen Items der Variable Kosten können hingegen als ausreichend angesehen werden. Ähnliche Aussagen lassen sich für die Variablen Qualität und Programmtiefe treffen. Zwar sind die

¹⁰⁶³ Für die folgenden Berechnungen wird, soweit nicht anders erwähnt, die Statistiksoftware SPSS für Windows Version 18.0.0 verwendet.

¹⁰⁶⁴ Vgl. Bortz/Döring (2002), S. 199.

¹⁰⁶⁵ Vgl. Peterson (1994), S. 390.

¹⁰⁶⁶ Vgl. Peterson (1994), S. 390.

¹⁰⁶⁷ Vgl. Cortina (1993), S. 102.

¹⁰⁶⁸ Inwiefern das Item tatsächlich zu entfernen ist, wird im Rahmen des Gliederungspunktes 6.2.10.4 sowohl auf Basis der Reliabilitätsanalyse als auch auf Basis der Validitätsanalyse entschieden.

Trennschärfekoeffizienten teilweise etwas niedrig, allerdings geben die Werte von Cronbachs Alpha für den Fall, dass das Item weggelassen wird, keinen eindeutigen Hinweis dafür, ein bestimmtes Item zu streichen.

Für die Variable Innovation, welche durch zwei Items charakterisiert ist, errechnet sich ein Alpha in Höhe von 0,538. Auch dieser Wert erscheint aufgrund seiner geringen Höhe als nicht annehmbar. Analog zu der Begründung zur Variable Programmtiefe wird der Wert aber als ausreichend angesehen, da die Variable Innovation mit nur zwei Items gemessen wird. Da bei Weglassen eines Items nur noch ein Item verbleibt, ist die Berechnung von Cronbachs Alpha für diesen Fall nicht möglich.

Für die Variable Absatzkanal werden ebenfalls zwei Items verwendet. Die Ermittlung des Cronbachs Alpha ist jedoch nicht möglich, da die mittlere Kovarianz zwischen den Items negativ ist. Dies drückt auch der negative signifikante Korrelationskoeffizient $(-0,614)^{1069}$ zwischen beiden Items aus. Als Ursache wird in der Literatur häufig die Vermengung von positiv mit negativ kodierten Items angeführt.¹⁰⁷⁰ Offensichtlich fassen die Probanden die Beantwortung der Items so auf, dass sie zwischen dem direkten und dem indirekten Vertrieb zu entscheiden haben. Die Möglichkeit, beide Vertriebswege simultan zu verfolgen, wird entweder nicht erkannt oder aber einfach nicht als sinnvoll erachtet. Insofern ist zu überlegen, ob eines der Items zu streichen ist, da mit einem Item indirekt auch immer das andere Item erklärt werden kann.¹⁰⁷¹ Wenn nur ein Item verbleibt, ist allerdings auch keine Aussage über die Reliabilität der Variable möglich. Für die verbleibenden Variablen der Wettbewerbsstrategie Abnehmergruppe, Programmbreite und geografische Märkte ist die Berechnung von Alpha nicht möglich, da diese mit nur einem Item ermittelt werden. Eine Aussage zur Reliabilität der Variablen lässt sich deshalb nicht treffen.

¹⁰⁶⁹ p-Wert kleiner dem vorgegebenen Signifikanzniveau in Höhe von 5 %.

¹⁰⁷⁰ Vgl. Raithel (2008), S. 115.

¹⁰⁷¹ Auch hier ist wiederum auf den Gliederungspunkt 6.2.10.4 zu verweisen. Dort wird sowohl auf Basis der Reliabilitätsanalyse als auch auf Grundlage der Validitätsanalyse entschieden, inwiefern ein Item tatsächlich zu entfernen ist.

Nach Darstellung der Ergebnisse der Reliabilitätsprüfung für die acht Variablen der Wettbewerbsstrategie wird im Folgenden auf die Reliabilitätsprüfung der Faktoren des dualen Prozessmodells eingegangen. Der Tabelle 6 sind die Ergebnisse zu entnehmen.

Für den Faktor aufgabenspezifische Selbstwirksamkeit ergibt sich ein Alpha von 0,652. Damit liegt eine akzeptable Reliabilität vor. Wie der Tabelle 6 des Weiteren zu entnehmen ist, liegt die Trennschärfe der drei verwendeten Items im mittleren bis hohen Bereich. Würde das Item „Schwierigkeit Umsetzung überraschende Ereignisse“ weggelassen, würde sich Cronbachs Alpha von 0,652 auf 0,663 erhöhen. Allerdings ist die Erhöhung als unwesentlich anzusehen, weshalb das Item beibehalten wird.

Tabelle 6: Reliabilitätsanalyse der Faktoren des dualen Prozessmodells

Faktor	Item	Trennschärfe- koeffizient	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
Aufgabenspezif. Selbstwirksamkeit (Cronbachs Alpha = 0,652)	Schwierigkeit Umsetzung	0,405	0,663
	überraschende Ereignisse	0,534	0,455
	Lösung für Problem	0,480	0,553
Betriebswirtsch. Zielstellung (Cronbachs Alpha= 0,545)	Ziele Umsatzwachstum	0,508	0,337
	Ziele Marktanteil	0,322	0,480
	Ziele Rentabilität	0,363	0,444
	Ziele Mitarbeiterwachstum	0,174	0,605
Intuition (Cronbachs Alpha = 0,260)	Entscheidung zügig	0,154	entfällt
	Entscheidung nach Bauchgefühl	0,154	entfällt
Rationalität (Cronbachs Alpha = 0,375)	Entscheidung langsam	0,232	entfällt
	Entscheidung Schritt für Schritt	0,232	entfällt
Emotion (Cronbachs Alpha entfällt)	Wertigkeit	entfällt	entfällt
Unsicherheit (Cronbachs Alpha entfällt)	Risiko	entfällt	entfällt
Komplexität (Cronbachs Alpha entfällt)	Komplexität	entfällt	entfällt

Quelle: eigene Darstellung.

Im Falle des Faktors betriebswirtschaftliche Zielstellung zeigen die Ergebnisse, dass Cronbachs Alpha bei Weglassen des Items „Ziele Mitarbeiterwachstum“ deutlich von 0,545 auf einen ausreichend hohen Wert von 0,605 steigen würde. Entsprechend ergibt sich ein Trennschärfekoeffizient von lediglich 0,174, welcher als unzureichend anzusehen ist.¹⁰⁷² In einer

¹⁰⁷² Vgl. Bortz/Döring (2002), S. 219.

Gesamtbetrachtung mit der Validität des Messinstrumentes ist deshalb zu überlegen, ob das Streichen des Items sinnvoll ist.¹⁰⁷³

Für die Faktoren Intuition und Rationalität ergibt sich ein Cronbachs Alpha von 0,260 und 0,375. Die Werte fallen sehr gering aus und belegen, dass beide Faktoren durch die jeweiligen Items nicht ausreichend erfasst werden. Entsprechend ist auch hier in einer Gesamtbetrachtung mit der Validität des Messinstrumentes darüber nachzudenken, ob die Streichung jeweils eines Items zweckmäßig ist. Für die verbleibenden drei Faktoren Emotion, Unsicherheit und Komplexität lässt sich kein Alpha berechnen, da diese mit nur einem Item ermittelt werden. Deshalb ist keine Aussage zur Reliabilität der drei Faktoren möglich.

Tabelle 7: Reliabilitätsanalyse der situationsunabhängigen Faktoren

Faktor	Item	Trennschärfekoeffizient	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
Allgemeine Selbstwirksamkeit (Cronbachs Alpha = 0,579)	Schwierigkeit Umsetzung	0,320	0,572
	überraschende Ereignisse	0,441	0,395
	Lösung für Problem	0,419	0,435
Aufgeschlossenheit Gründung (Cronbachs Alpha entfällt)	Aufgeschlossenheit Gründung	entfällt	entfällt

Quelle: eigene Darstellung.

Neben Faktoren, die im dualen Prozessmodell vorkommen und situationsabhängig sind, werden auch die von der Situation unabhängigen Faktoren bzw. Konstrukte allgemeine Selbstwirksamkeit und allgemeine Aufgeschlossenheit gegenüber einer Gründung mithilfe des Fragebogens gemessen. Tabelle 7 können die zugehörigen Werte von Cronbachs Alpha und der Trennschärfekoeffizienten entnommen werden. Zur allgemeinen Aufgeschlossenheit gegenüber einer

¹⁰⁷³ Inwiefern das Item tatsächlich zu entfernen ist, wird im Rahmen des Gliederungspunktes 6.2.10.4 sowohl auf Basis der Reliabilitätsanalyse als auch auf Basis der Validitätsanalyse entschieden.

Gründung ist keine Aussage zur Reliabilität auf Basis von Cronbachs Alpha möglich, da sich diese bei Vorhandensein nur eines Items nicht berechnen lässt.

Das Konstrukt der allgemeinen Selbstwirksamkeit wird, wie auch schon die aufgabenspezifische Selbstwirksamkeit, mithilfe von jeweils drei Items erfasst. Die Trennschärfekoeffizienten erreichen zwar nicht ganz das Niveau wie bei der aufgabenspezifischen Selbstwirksamkeit, aber auch in diesem Fall kann von einer akzeptablen Güte jedes einzelnen der drei Items zur Erfassung des Faktors allgemeine Selbstwirksamkeit ausgegangen werden. Für Cronbachs Alpha beträgt der Wert 0,579, welcher sich auch bei Weglassen eines Items nicht erhöhen würde. Bereits zuvor wird erwähnt, dass in der Literatur für Cronbachs Alpha häufig ein Wert von 0,70 als akzeptabel angesehen wird, um von einer ausreichenden Reliabilität zu sprechen.¹⁰⁷⁴ Allerdings erscheint diese Festlegung sehr willkürlich. Vielmehr ist ein Vergleich mit ähnlichen Konstrukten, die in anderen Studien Berücksichtigung finden, angebracht.¹⁰⁷⁵ Dies ist im vorliegenden Fall möglich, da das Konstrukt der allgemeinen Selbstwirksamkeit ausführlich untersucht ist. Schwarzer et al. ermittelten in zahlreichen Untersuchungen mit einer zehn Items umfassenden Skala ein Alpha von 0,75 bis 0,91.¹⁰⁷⁶ Unter Berücksichtigung der Erkenntnis, dass Alpha mit steigender Anzahl von Items leicht zunimmt¹⁰⁷⁷ und in der eigenen Studie mit lediglich drei Items gearbeitet wird, kann der Wert von 0,579 als akzeptabel angesehen werden. Die Reliabilität des Faktors allgemeine Selbstwirksamkeit ist somit ausreichend.

6.2.10.3 Validität des Messinstrumentes

Die Validität des Messinstrumentes gibt an, wie gut ein Messinstrument in der Lage ist, den eigentlich interessierenden Sachverhalt zu erfassen.¹⁰⁷⁸ Sie wird in

¹⁰⁷⁴ Vgl. Schmitt (1996), S. 351; Cortina (1993), S. 101.

¹⁰⁷⁵ Vgl. Peterson (1994), S. 388.

¹⁰⁷⁶ Vgl. Schwarzer/Mueller/Greenglass (1999), S. 149.

¹⁰⁷⁷ Vgl. Peterson (1994), S. 390.

¹⁰⁷⁸ Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2009), S. 82.

die drei Hauptarten Inhalts-, Kriteriums- und Konstruktvalidität unterschieden.¹⁰⁷⁹

Eine hohe *Inhaltsvalidität* liegt vor, wenn die Test-Items das zu messende Merkmal beziehungsweise Konstrukt vollständig repräsentieren.¹⁰⁸⁰ Um dies zu erfüllen, muss aber die Grundgesamtheit an Test-Items, welche für die Operationalisierung eines Merkmals beziehungsweise Konstrukts potenziell genutzt werden können, bekannt sein.¹⁰⁸¹ Dies ist eine kaum zu erfüllende Anforderung. Die Inhaltsvalidität kann anhand quantitativer Merkmale nicht bestimmt werden.¹⁰⁸² An ihre Stelle tritt deshalb eine subjektive Einschätzung. Somit sollte die Inhaltsvalidität auch weniger ein Validitätskriterium sein, sondern vielmehr als eine Zielvorgabe bei der Erstellung des Messinstruments angesehen werden.¹⁰⁸³ Entsprechendes trifft auch für die eigene Untersuchung zu. Die Grundgesamtheit der Items ist nicht bekannt. Es lassen sich lediglich subjektive Aussagen zur Inhaltsvalidität treffen. Die Items, welche für die Erfassung der Variablen der Wettbewerbsstrategie genutzt werden, beziehen sich auf Elemente, die in anderen Studien erfolgreich Verwendung finden. Deshalb kann für die Variablen der Wettbewerbsstrategie eine Inhaltsvalidität vorausgesetzt werden. Dasselbe trifft auf den Faktor aufgabenspezifische Selbstwirksamkeit des dualen Prozessmodells zu. Seine Items entstammen einem bekannten und ausführlich getesteten Item-Katalog. Entsprechend ist auch hier von einer ausreichenden Inhaltsvalidität auszugehen. Eine eindeutige Aussage zur Inhaltsvalidität der restlichen Faktoren des dualen Prozessmodells ist hingegen schwierig, da Referenzen aus anderen Studien fehlen. Da die Items zur Messung allerdings auf Basis inhaltlicher Überlegungen hergeleitet werden, lässt sich eine ausreichende Inhaltsvalidität für die restlichen Faktoren des dualen Prozessmodells unterstellen.

¹⁰⁷⁹ Vgl. Schelten (1997), S. 98.

¹⁰⁸⁰ Vgl. Häder (2010), S. 114.

¹⁰⁸¹ Vgl. Bortz/Döring (2002), S. 199.

¹⁰⁸² Vgl. Schnell/Hill/Esser (2008), S. 155.

¹⁰⁸³ Vgl. Schnell/Hill/Esser (2008), S. 155; Bortz/Döring (2002), S. 199.

Eine hohe *Kriteriumsvalidität* liegt vor, wenn ein gemessenes Konstrukt mit einem Außenkriterium, welches ebenfalls den Sachverhalt beschreibt, stark korreliert.¹⁰⁸⁴ Das eigentliche Problem besteht darin, ein geeignetes Außenkriterium zu finden. Ist eines bekannt, kann es zudem oft erst zu einem späteren Zeitpunkt gemessen werden.¹⁰⁸⁵ Entsprechend schwierig gestaltet sich die Validierung des eigenen Messinstrumentes. Für die vorliegende Untersuchung ist für keines der Konstrukte ein geeignetes Außenkriterium bekannt.

Da Inhalts- und Kriteriumsvalidität kaum zuverlässig bestimmt werden können, kommt der Konstruktvalidität eine umso größere Bedeutung zu.¹⁰⁸⁶ Eine hohe *Konstruktvalidität* liegt vor, wenn mithilfe der Items, die zur Messung eines Konstruktes vorgesehen sind, auch tatsächlich auf dieses Merkmal geschlossen werden kann.¹⁰⁸⁷ Um den Nachweis der Konstruktvalidität zu erbringen, sind deren beide Bestandteile, die Konvergenz- und die Diskriminanzvalidität, zu überprüfen.¹⁰⁸⁸ Konvergenzvalidität liegt vor, wenn unterschiedliche Items, die ein Konstrukt messen sollen, eine starke Beziehung untereinander aufweisen.¹⁰⁸⁹ Diskriminanzvalidität liegt vor, wenn sich die gemessenen unterschiedlichen Konstrukte in ihren Ergebnissen deutlich voneinander unterscheiden.¹⁰⁹⁰ Zwar lassen sich beide Bestandteile nicht exakt berechnen, um sie aber zumindest indikativ zu überprüfen, kann auf die explorative Faktorenanalyse zurückgegriffen werden.¹⁰⁹¹

Idealerweise entspricht die Anzahl der sich aus der Faktorenanalyse ergebenden Faktoren der Summe der zu untersuchenden Konstrukte. In diesem Idealfall sollten alle Items eines Konstrukts auf den zugrunde liegenden Faktor laden (Konstruktvalidität) und zugleich keinem anderen Faktor bzw. Konstrukt zugeordnet werden können (Diskriminanzvalidität). Auch wenn dieser perfekte

¹⁰⁸⁴ Vgl. Häder (2010), S. 114.

¹⁰⁸⁵ Vgl. Bortz/Döring (2002), S. 200.

¹⁰⁸⁶ Vgl. Raihel (2008), S. 49; Schnell/Hill/Esner (2008), S. 156.

¹⁰⁸⁷ Vgl. Moosbrugger/Kelava (2008), S. 16.

¹⁰⁸⁸ Vgl. Himme (2009), S. 493; Stier (1999), S. 60.

¹⁰⁸⁹ Vgl. Kuß/Eisend (2010), S. 102–103; Himme (2009), S. 493.

¹⁰⁹⁰ Vgl. Kuß/Eisend (2010), S. 103; Himme (2009), S. 493.

¹⁰⁹¹ Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 8.

Zustand nicht immer eintritt, so ist jedoch grundsätzlich von einer ausreichenden Konvergenz- und Diskriminanzvalidität auszugehen, wenn sich im Rahmen der Faktorenanalyse alle Items eindeutig einem Faktor zuordnen lassen.¹⁰⁹² Von einer eindeutigen Zuordnung der Items zu einem Faktor kann dann gesprochen werden, wenn die Items zum einen auf einen Faktor ausreichend hoch laden (Absolutbetrag der Faktorladung $> 0,4$) und zum anderen für andere Faktoren eine möglichst geringe Ladung aufweisen.¹⁰⁹³

Tabelle 8 zeigt die Ergebnisse der Faktorenanalyse für die acht Variablen der Wettbewerbsstrategie.¹⁰⁹⁴ Wie ihr zu entnehmen ist, lädt ein großer Teil der Items jeweils auf einen Faktor, welcher zugleich auch mit der ursprünglich operationalisierten Variable korrespondiert. Die Absolutbeträge der Faktorladungen sind dabei meist höher 0,4. Zugleich laden die Items auf anderen Faktoren deutlich weniger stark. So lassen sich den Faktoren 2, 4 und 5 eindeutig die in der zugehörigen Spalte hervorgehobenen Items zuordnen. Das Ergebnis korrespondiert jeweils mit den Items, die zur Erfassung der genannten Variable vorgesehen sind. Als problematisch ist die Zuordnung des Items „Einkauf Bedeutung Termintreue“ anzusehen. Es sollte eigentlich dem Faktor 1 und somit der Variable Kosten zugeordnet werden. Allerdings lädt das Item auf keinen Faktor ausreichend hoch. Lediglich die Ladung auf Faktor 5 erreicht annähernd die geforderte Höhe von 0,4. Eine sinnvolle Interpretation der Zuordnung des Items zu Faktor 5 ist aber nicht möglich.

Im Falle des Faktors 3 lädt bei strenger Auslegung der geforderten Höhe von 0,4 nur das Item „Fertigung Bedeutung Flexibilität“ ausreichend hoch. Bei einer weniger strengen Auslegung kann jedoch auch für die beiden Items „Fertigung von Einzelstücken“ und „Anzahl Produktvarianten“ eine ausreichende Höhe der Faktorladung konstatiert werden. Insgesamt ist aufgrund der Ergebnisse in Tabelle 8 für die Variablen Kosten, Qualität, Programmtiefe, Absatzkanal und

¹⁰⁹² Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 8.

¹⁰⁹³ Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 8.

¹⁰⁹⁴ Die Faktorenanalyse wird als Hauptachsenanalyse mit einer Varimax-Rotation durchgeführt. Die Extraktion der Faktoren erfolgt anhand des Kaiser-Kriteriums (Faktoren mit Eigenwert größer eins).

Innovation von einer ausreichenden Konvergenz- sowie Diskriminanzvalidität und somit auch Konstruktvalidität auszugehen.

Tabelle 8: Faktorenanalyse der Variablen der Wettbewerbsstrategie

<i>Variable</i> und Items	Faktor					
	1	2	3	4	5	6
<i>Kosten</i>						
Kommunikation des Produktpreises	0,495	-0,135	0,169	0,006	0,031	-0,223
Fertigung Wichtigkeit Herstellungskosten	0,656	0,003	-0,211	-0,016	0,017	-0,005
Organisation Bedeutung Kosten	0,719	-0,125	0,056	-0,033	0,141	-0,024
Einkauf Bedeutung Kosten	0,531	-0,184	-0,044	-0,004	-0,161	-0,032
Einkauf Bedeutung Termintreue	0,055	0,109	0,048	0,004	0,337	-0,076
<i>Qualität</i>						
Beratung Kunden	-0,116	0,404	0,354	0,063	0,171	-0,081
Kommunikation Qualität Produkt	0,004	0,625	0,088	0,094	0,072	-0,032
Kommunikation technische Details Produkt	-0,134	0,451	-0,077	0,034	0,100	0,176
Organisation Bedeutung Qualität	-0,192	0,593	0,036	0,072	0,137	-0,100
Einkauf Bedeutung Qualität	-0,060	0,656	0,112	-0,038	0,065	0,024
<i>Programmtiefe</i>						
Anzahl Produktvarianten	0,074	-0,009	0,311	0,067	0,309	-0,226
Fertigung von Einzelstücken	-0,110	0,193	0,382	0,191	0,112	0,110
Fertigung Bedeutung Flexibilität	-0,078	0,067	0,836	-0,135	0,075	-0,042
<i>Absatzkanal</i>						
Vertrieb direkt	0,089	0,142	0,120	0,900	-0,004	-0,047
Vertrieb indirekt (über Händler)	0,089	-0,024	0,043	-0,696	0,054	-0,145
<i>Innovation</i>						
FuE des Produktes	-0,245	0,289	0,192	0,078	0,433	-0,092
FuE der Fertigungstechnologien	-0,001	0,125	0,053	-0,122	0,762	0,005
<i>Geographische Märkte</i>						
Bedeutung Export	0,201	0,017	0,273	0,051	0,031	0,141
<i>Abnehmergruppe</i>						
Bedeutung weitere Kundengruppen	-0,062	-0,028	0,071	0,045	0,007	0,655
<i>Programmbreite</i>						
Bedeutung weitere Produktlinie	-0,050	0,019	-0,011	0,055	-0,186	0,496

Faktorladungen > 0,39 hervorgehoben

Quelle: eigene Darstellung.

Für die drei verbleibenden Variablen der Wettbewerbsstrategie geografische Märkte, Abnehmergruppe und Programmbreite lässt sich keine Konvergenzvalidität bestimmen, da sie jeweils mit nur einem Item gemessen werden. Lediglich die Überprüfung der Diskriminanzvalidität ist möglich. Die Items der beiden Variablen Abnehmergruppe und Programmbreite laden auf einen gemeinsamen Faktor, wodurch die ausreichende Diskriminanz zwischen den beiden Konstrukten anzuzweifeln ist. Das Item der Variable geografische Märkte lädt auf keinen der sechs Faktoren ausreichend hoch, um es eindeutig einem Faktor zuzuordnen. Die Variable unterscheidet sich somit nicht ausreichend von allen anderen gemessenen Variablen, weshalb auch in diesem Fall die Diskriminanzvalidität infrage zu stellen ist. Insgesamt kann allerdings keine abschließende Aussage zur Konstruktvalidität der drei Variablen geografische Märkte, Abnehmergruppe und Programmbreite getroffen werden. Zum einen lässt sich die Konvergenzvalidität nicht bestimmen. Zum anderen sind auf Grundlage der Daten keine eindeutigen Aussagen zur Diskriminanzvalidität möglich. Da aber für alle acht Variablen der Wettbewerbsstrategie, wie bereits zuvor beschrieben, eine ausreichende Inhaltsvalidität vorausgesetzt wird, werden die drei genannten Variablen im weiteren Verlauf der Arbeit für statistische Analysen genutzt. Tabelle 9 fasst die Ergebnisse zur Reliabilitäts- und Validitätsprüfung noch einmal zusammen.

Tabelle 9: Überblick über die Reliabilität und Validität der Variablen der Wettbewerbsstrategie

Variable	Reliabilität	Inhaltsvalidität	Kriteriumsvalidität	Konstruktvalidität
Kosten	gegeben (Item "Einkauf Bedeutung Termintreue" problematisch)	gegeben	nicht ermittelbar	gegeben (Item "Einkauf Bedeutung Termintreue" problematisch)
Qualität	gegeben	gegeben	nicht ermittelbar	gegeben
Programmtiefe	schwach ausgeprägt	gegeben	nicht ermittelbar	gegeben
Absatzkanal	nicht ermittelbar	gegeben	nicht ermittelbar	gegeben
Innovation	gegeben	gegeben	nicht ermittelbar	gegeben
geograf. Märkte	nicht ermittelbar	gegeben	nicht ermittelbar	anzuzweifeln
Abnehmergruppe	nicht ermittelbar	gegeben	nicht ermittelbar	anzuzweifeln
Programmbreite	nicht ermittelbar	gegeben	nicht ermittelbar	anzuzweifeln

Quelle: eigene Darstellung.

Ein ähnlich gemischtes Bild ergibt die Faktorenanalyse für die Modellfaktoren des dualen Prozessmodells. Wie Tabelle 10 zeigt, laden einige der Items auf einen Faktor, welcher zugleich mit dem ursprünglich operationalisierten Modellfaktor korrespondiert. Dies trifft auf die aufgabenspezifische Selbstwirksamkeit sowie größtenteils auf die betriebswirtschaftliche Zielstellung zu. Die zugehörigen Items laden jeweils auf einen Faktor und trennen zugleich gut von anderen Faktoren. Im Falle der betriebswirtschaftlichen Zielstellung ist allerdings die Zuordnung des Items „Ziele Mitarbeiterwachstum“ problematisch. Um eindeutig dem Modellfaktor zugeordnet werden zu können, müsste das Item eigentlich auf den Faktor 5 hoch laden. Hingegen lädt das Item auf den Faktor 6, was aber nicht sinnvoll interpretiert werden kann.

Tabelle 10: Faktorenanalyse der Konstrukte des dualen Prozessmodells

Modellfaktor und Items	Faktor					
	1	2	3	4	5	6
<i>Aufgabenspezifische Selbstwirksamkeit</i>						
Schwierigkeit Umsetzung	0,438	0,007	-0,094	0,422	0,049	0,156
Überraschende Ereignisse	0,801	0,013	0,040	0,060	0,183	-0,046
Lösung für Problem	0,622	-0,086	0,044	0,098	0,028	0,054
<i>Intuition</i>						
Entscheidung zügig	0,002	-0,723	-0,140	0,042	0,065	-0,061
Entscheidung nach Bauchgefühl	0,028	-0,110	-0,566	0,039	-0,040	-0,077
<i>Rationalität</i>						
Entscheidung langsam	-0,108	0,954	0,137	0,018	-0,084	-0,054
Entscheidung Schritt für Schritt	0,081	0,119	0,914	-0,041	-0,008	0,003
<i>Emotion</i>						
Wertigkeit	0,196	0,047	0,011	0,724	0,054	0,376
<i>Unsicherheit</i>						
Risiko	-0,079	0,065	0,078	-0,662	-0,170	0,229
<i>Komplexität</i>						
Komplexität	0,037	0,096	0,123	-0,114	0,083	-0,117
<i>Betriebswirtschaftliche Zielstellung</i>						
Ziele Umsatzwachstum	0,018	-0,121	0,018	0,055	0,732	0,245
Ziele Marktanteil	0,033	-0,023	0,066	0,072	0,395	0,084
Ziele Rentabilität	0,154	-0,001	-0,047	0,023	0,656	-0,093
Ziele Mitarbeiterwachstum	0,047	0,024	0,065	0,019	0,167	0,394

Faktorladungen > 0,39 hervorgehoben

Quelle: eigene Darstellung.

Die Items „Wertigkeit“, „Risiko“ und „Komplexität“ müssten jeweils auf einen eigenen Faktor laden, weil sie die Modellfaktoren Emotion, Unsicherheit und Komplexität abbilden sollen. Da dies nicht der Fall ist, ist die Diskriminanzvalidität und somit auch die Konstruktvalidität anzuzweifeln. Weil aber für die drei Modellfaktoren die Inhaltsvalidität gegeben ist, werden sie für die weitere Analyse im Rahmen der Arbeit als geeignet angesehen.

Tabelle 11: Überblick über die Reliabilität und Validität der Faktoren des dualen Prozessmodells

Faktor	Reliabilität	Inhaltsvalidität	Kriteriumsvalidität	Konstruktvalidität
Spezifische Selbstwirksamkeit	gegeben	gegeben	nicht ermittelbar	gegeben
Intuition	nicht gegeben	gegeben	nicht ermittelbar	nicht gegeben
Rationalität	nicht gegeben	gegeben	nicht ermittelbar	nicht gegeben
Emotion	nicht ermittelbar	gegeben	nicht ermittelbar	anzuzweifeln
Unsicherheit	nicht ermittelbar	gegeben	nicht ermittelbar	anzuzweifeln
Komplexität	nicht ermittelbar	gegeben	nicht ermittelbar	anzuzweifeln
Betriebswirtschaftliche Zielstellung	gegeben (Item "Ziele Mitarbeiterwachstum" problematisch)	gegeben	nicht ermittelbar	gegeben (Item "Ziele Mitarbeiterwachstum" problematisch)

Quelle: eigene Darstellung.

Gemäß der Operationalisierung sollten die Items „Entscheidung zügig“ und „Entscheidung nach Bauchgefühl“ auf einen gemeinsamen Faktor laden, da beide die Intuition repräsentieren. Gleiches gilt für die Items „Entscheidung langsam“ und „Entscheidung Schritt für Schritt“, welche für die Rationalität stehen. Stattdessen bilden die Items „Entscheidung zügig“ und „Entscheidung langsam“ sowie „Entscheidung nach Bauchgefühl“ und „Entscheidung Schritt für Schritt“ jeweils einen Faktor. Von einer Konstruktvalidität der ursprünglich angedachten Merkmale kann somit nicht ausgegangen werden. Deshalb ist die weitere Verwendung der Items zur Berechnung der Konstrukte im Rahmen einer Gesamtbetrachtung mit der Reliabilität des Messinstrumentes abzuwiegen. Diese Gesamtbetrachtung erfolgt im nächsten Abschnitt. Tabelle 11 stellt die Ergebnisse der Reliabilitäts- und Validitätsprüfung der Faktoren des dualen Prozessmodells zusammenfassend dar.

6.2.10.4 Korrekturen auf Grundlage der Ergebnisse

Aufgrund der Ergebnisse der Überprüfung der Gütekriterien des Messinstrumentes kann für einen Großteil der Konstrukte die Reliabilität oder Validität weitestgehend angenommen werden, sodass die Konstrukte mit ihren ursprünglich zur Operationalisierung vorgesehenen Items im weiteren Verlauf der Arbeit Verwendung finden. Für vier Konstrukte sind allerdings aufgrund der Resultate Änderungen in Bezug auf die ihnen zugrunde liegenden Items erforderlich. Dies betrifft die Kosten als eine Variable der Wettbewerbsstrategie sowie die Faktoren des dualen Prozessmodells Intuition, Rationalität und betriebswirtschaftliche Zielstellung.

Das Item „Einkauf Bedeutung Termintreue“, welches neben vier weiteren Items die Variable Kosten messen soll, weist einen Trennschärfekoeffizienten von fast null auf. Zudem würde der Reliabilitätskoeffizient Cronbachs Alpha bei Verzicht auf das Item deutlich steigen. Des Weiteren zeigt die Validitätsanalyse mithilfe der Faktorenanalyse, dass das Item sowohl zur Messung der Variable Kosten als auch anderer Variablen der Wettbewerbsstrategie ungeeignet ist. Aus diesem Grund wird das Item „Einkauf Bedeutung Termintreue“ aus der Ermittlung der Variable Kosten gestrichen. Ein ähnliches Bild ergibt sich für das Item „Ziele Mitarbeiterwachstum“, welches zur Messung des Konstruktes betriebswirtschaftliche Zielstellung Verwendung findet. Auch hier liegt ein sehr niedriger Trennschärfekoeffizient vor und Cronbachs Alpha würde bei Verzicht auf das Item deutlich steigen. In Zusammenspiel mit den Ergebnissen der Validitätsanalyse wird das Item „Ziele Mitarbeiterwachstum“ schließlich aus der Ermittlung des Konstruktes betriebswirtschaftliche Zielstellung ausgelassen.

Wie im Rahmen der Untersuchung der Reliabilität des Messinstrumentes dargestellt wird, ergeben sich für die Faktoren des dualen Prozessmodells Intuition und Rationalität sehr niedrige Reliabilitätskoeffizienten Cronbachs Alpha. Des Weiteren deutet die im Rahmen der Validitätsanalyse durchgeführte Faktorenanalyse darauf hin, dass die ursprünglich angedachten Items zur Ermittlung der beiden Konstrukte offensichtlich ungeeignet sind.

Tabelle 12: Pearson-Korrelationskoeffizienten für die Items der Konstrukte
Intuition und Rationalität

	Entscheidung zügig	Entscheidung langsam	Entscheidung Bauchgefühl	Entscheidung schrittweise
Entscheidung zügig	1	-0,715	0,154	-0,219
Entscheidung langsam		1	-0,177	0,232
Entscheidung Bauchgefühl			1	-0,538
Entscheidung schrittweise				1

p-Wert < 0,05 (zweiseitig) hervorgehoben

Quelle: eigene Darstellung.

Für eine weitergehende Analyse werden schließlich jeweils die Korrelationen zwischen den beiden Items eines Faktors sowie zwischen den jeweils zueinander gegensätzlichen Items der beiden Faktoren berechnet. Aufgrund der theoretischen Überlegungen müssten die Items „Entscheidung zügig“ und „Entscheidung Bauchgefühl“ stark positiv korrelieren, da sie gemeinsam das Konstrukt Intuition bilden. Die gleiche Überlegung trifft auf die Items „Entscheidung langsam“ und „Entscheidung schrittweise“ zu. Wie Tabelle 12 zu entnehmen ist, ergibt sich in beiden Fällen mit 0,154 und 0,232 ein positiver Korrelationskoeffizient.

Allerdings entsprechen diese Werte nur einer geringen bis sehr geringen Korrelation.¹⁰⁹⁵ Es ist somit zu hinterfragen, ob beide Items das jeweilige Konstrukt adäquat messen. Beim Vergleich der zwei Items „Entscheidung zügig“ und „Entscheidung langsam“ sowie „Entscheidung Bauchgefühl“ und „Entscheidung schrittweise“ ist jeweils eine deutlich negative Korrelation zu erwarten, da die Items das jeweils gegensätzliche Konstrukt messen. Die Korrelation zwischen zügiger und langsamer Entscheidung ist mit -0,715 mittel ausgeprägt. Die Korrelation zwischen der Entscheidung nach dem Bauchgefühl und der schrittweisen Vorgehensweise ist mit -0,538 hingegen nur gering ausgeprägt. Offensichtlich sind die beiden Items „Entscheidung Bauchgefühl“ und „Entscheidung schrittweise“ nicht in der Lage, die beiden Konstrukte stark genug zu unterscheiden. Aufgrund dieser Ergebnisse wird festgelegt, für die weitere Untersuchung das Konstrukt Intuition lediglich durch das Item „Entscheidung zügig“ und das

¹⁰⁹⁵ Vgl. Bühl (2010), S. 386.

Konstrukt Rationalität lediglich durch das Item „Entscheidung langsam“ zu erfassen. Die beiden Items „Entscheidung Bauchgefühl“ und „Entscheidung schrittweise“ finden in der weiteren Analyse hingegen keine Berücksichtigung mehr.

Zu erwähnen bleibt, dass auch beim Konstrukt Absatzkanal die Streichung eines der beiden Items aufgrund der Ergebnisse der Reliabilitätsprüfung in Erwägung zu ziehen ist. Da die Faktorenanalyse im Rahmen der Validitätsprüfung aber eindeutig zeigt, dass beide Items einen Faktor bilden, wird auf die Entfernung verzichtet.

Somit werden bis auf die Konstrukte Kosten, betriebswirtschaftliche Zielstellung, Intuition und Rationalität alle anderen Konstrukte mit den Items in ihrer ursprünglichen Form beibehalten. Die Berechnung der Konstrukte erfolgt mithilfe des arithmetischen Mittels der den jeweiligen Items zugeordneten Zustimmungsggrade. So wird zum Beispiel der Wert der Variable Kosten, nach Streichung des Items Einkauf Bedeutung Termine, für jeden einzelnen Probanden aus der Summe der Wertungen der vier verbleibenden Items geteilt durch die Anzahl der Items ermittelt.

6.2.11 Charakteristika der Stichprobe

Um die empirische Analyse zur Beantwortung der Forschungsfragen und -hypothesen durchführen zu können, sind zum Abschluss des Kapitels die Charakteristika der Stichprobe näher zu betrachten. Dazu wird zum einen auf allgemeine Eigenschaften eingegangen. Zum anderen werden die Daten auf die Einhaltung von Prämissen der im Gliederungspunkt 6.2.1 vorgestellten statistischen Methoden überprüft.

6.2.11.1 Allgemeine Eigenschaften

Der Tabelle 13 ist zu entnehmen, dass die persönlichen Eigenschaften der Probanden über alle Gruppen hinweg weitgehend gleich verteilt sind. Dies kann als Hinweis dafür angesehen werden, dass die (Pseudo-) Randomisierung im Rahmen der Datenerhebung erfolgreich ist. Dadurch wird einer Auswahlverzerrung entgegengewirkt und die interne Validität der Untersuchung gesteigert. Des Weiteren ist zu erkennen, dass alle Gruppen mit der Anzahl an Untersuchungsteilnehmern weitgehend gleich besetzt sind. Die Schwankung zwischen 22 und 27 Probanden bei einem Mittelwert von 24,6 und einem Modus von 25 Probanden ist als normal anzusehen.

94,4 Prozent der Studenten befinden sich mindestens im vierten Semester, wobei sich der Großteil auf das vierte und sechste Semester konzentriert. Deshalb kann davon ausgegangen werden, dass fast alle Teilnehmer ein gewisses Grundwissen im Laufe des Studiums erlangt haben. Somit ist die Anforderung an die Untersuchungsobjekte, welche Bachelorstudenten der Wirtschaftswissenschaften sein sollen, die in ihrem Studium schon recht weit fortgeschritten sind und ein gewisses kaufmännisches Grundwissen erlangt haben, erfüllt.¹⁰⁹⁶ Dadurch wird die externe Validität der Untersuchung unterstützt. Da sich zugleich 90,4 Prozent der Studenten innerhalb des vierten bis sechsten Semesters und somit zeitlich nah zusammen befinden, kann unterstellt werden, dass der Wissensstand der Probanden recht ähnlich ist. Die Wahrscheinlichkeit einer Auswahlverzerrung wird dadurch gemindert und die interne Validität erhöht.

¹⁰⁹⁶ Detaillierte Vergleiche der Stichprobe mit Studenten der Wirtschaftswissenschaften in ganz Deutschland, welche kurz vor Studienabschluss stehen, sind nicht möglich. So werden zum Beispiel vom Statistischen Bundesamt sehr umfangreiche Daten über die Studierenden an den Hochschulen geliefert. Eine Eingrenzung der Daten auf die hier benötigte spezielle Gruppe viertes bis sechstes Semester ist aber nicht möglich. Vgl. dazu Statistisches Bundesamt (2010), S. 173–174, S. 224–225, S. 299 und S. 340–343.

Tabelle 13: allgemeine Charakteristika der Stichprobe

Merkmal	Gesamt	Branchenlebenszyklus							
		Wachstum				Reife			
		Kapitalgeber				Kapitalgeber			
		VCG	CVCG	VCG + BA	Bank	VCG	CVCG	VCG + BA	Bank
Anzahl Probanden	197	25	25	26	27	24	25	23	22
Beruf ja	24	1	3	2	4	5	4	4	1
	nein 173	24	22	24	23	19	21	19	21
Kaufm. ja	15	1	1	1	2	3	4	2	1
	Beruf nein 182	24	24	25	25	21	21	21	21
Alter <20	2	1	0	0	0	1	0	0	0
	20-26 181	24	24	25	23	21	22	20	22
	>26 14	0	1	1	4	2	3	3	0
Semester 2	11	1	1	2	2	2	1	0	2
	4 105	15	14	13	10	13	15	14	11
	5 4	2	0	1	1	0	0	0	0
	6 69	7	9	10	13	8	9	6	7
	>6 8	0	1	0	1	1	0	3	2
Studium BWL	130	14	16	17	21	15	20	14	13
	VWL 11	2	3	1	1	2	1	1	0
	WiRe 6	0	1	0	1	1	1	1	1
	WiInfo 4	1	1	0	0	2	0	0	0
	Mix 46	8	4	8	4	4	3	7	8
Geschlecht weiblich	103	15	14	13	11	11	13	14	12
	männlich 94	10	11	13	16	13	12	9	10
Kap.-geber ja	54	7	8	8	2	9	9	7	4
	wahrg. nein 143	18	17	18	25	15	16	16	18

Quelle: eigene Darstellung.

Bei Betrachtung der Semesterzahl ist zudem zu erkennen, dass die Probanden zum Zeitpunkt der Untersuchung zum überwiegenden Teil in einem Semester mit gerader Zahl studieren. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass die Datenerhebung in einem Sommersemester durchgeführt wird. Da sich die meisten Studenten in einem Wintersemester einschreiben, befinden sie sich in einem Sommersemester entsprechend in einem Semester mit gerader Zahl. Wie Tabelle 13 zu entnehmen ist, werden im Hinblick auf das Alter drei Gruppen gebildet. Die zweite Gruppe 20 bis 26 Jahre wird deshalb so gewählt, weil dieses

Alter – unter Berücksichtigung der Tatsache, dass sich die Probanden zum überwiegenden Teil im vierten bis sechsten Semester befinden – ein typisches Studentenalter darstellt.¹⁰⁹⁷ 91,9 Prozent der Studenten können dieser Gruppe zugeordnet werden. Ausreißer und somit Auswahlverzerrungen dürften auch in diesem Fall nur gering ausgeprägt sein.

Bei lediglich 37,8 Prozent der Probanden kann aufgrund der Beantwortung der offenen Fragen die Aussage getroffen werden, dass sie den Kapitalgeber tatsächlich bewusst wahrnehmen. Die Verteilung ist dabei bis auf die beiden Gruppen mit dem Kapitalgeber Bank weitgehend gleich. In Bezug auf den Finanzier Bank wird dieser sowohl in der wachsenden als auch in der reifen Branche im Vergleich zu allen anderen Geldgebern deutlich weniger wahrgenommen. Dies beantwortet zwar nicht die Frage, ob darauf aufbauend auch die Wahl einer anderen Wettbewerbsstrategie erfolgt, aber offensichtlich bewirken die Charakteristika der drei Risikokapitalgeber, dass diese im Kopf der Probanden präsenter sind als eine Bank als Finanzier.

Aufgrund der allgemeinen Charakteristika der Stichprobe sind keine systematischen Einflüsse und somit Verzerrungen zu erkennen. Somit eignet sich die Stichprobe grundsätzlich für die empirische Analyse. Zur Durchführung dieser sind die Stichprobenmesswerte aber abschließend noch auf die Einhaltung von Prämissen der im Gliederungspunkt 6.2.1 vorgestellten statistischen Methoden zu überprüfen. Die Ergebnisse dieser Überprüfung werden im nächsten Abschnitt dargestellt.¹⁰⁹⁸

6.2.11.2 Voraussetzungen der statistischen Methoden

Für eine durchzuführende Varianzanalyse stellen die verschiedenen Variablen der Wettbewerbsstrategie die abhängigen Variablen dar. Diese müssen in den

¹⁰⁹⁷ Siehe dazu auch die Verteilung der Studierenden an deutschen Hochschulen im Wintersemester 2009/10 nach Alter gemäß Statistischem Bundesamt. Vgl. Statistisches Bundesamt (2010), S. 299.

¹⁰⁹⁸ Für die folgenden Berechnungen in Bezug auf die Voraussetzungen der statistischen Methoden wird, soweit nicht anders erwähnt, die Statistiksoftware SPSS für Windows Version 18.0.0 verwendet.

einzelnen Gruppen normalverteilt und ihre Varianzen über alle Gruppen homogen sein.¹⁰⁹⁹ Des Weiteren ist zu berücksichtigen, dass in der vorliegenden Untersuchung mehrere abhängige Variablen existieren. Deshalb ist die Anwendung einer multivariaten Varianzanalyse sinnvoll. Hierzu sind jedoch weitere Voraussetzungen zu erfüllen. So müssen die abhängigen Variablen eine multivariate Normalverteilung aufweisen, korreliert sein und dürfen zugleich über keine Multikollinearität verfügen. Im Folgenden werden die Ergebnisse für alle Prämissen dargestellt.

Der Tabelle 14 können für jede einzelne abhängige Variable die p-Werte des Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstestes in den einzelnen Gruppen entnommen werden. Wie zu erkennen ist, liegt ein Großteil der Ergebnisse unter dem vorgegebenen Signifikanzniveau von 5 %. In diesem Fall kann von keiner Normalverteilung ausgegangen werden.¹¹⁰⁰ Eine weitergehende Analyse der Verteilungen der Variablen unter Rückgriff auf Histogramme zeigt, dass sich zum Teil erhebliche linksschiefe und rechtsschiefe Verteilungen einzelner Variablen ergeben. Um solche schiefen Verteilungen in Bezug auf eine Normalverteilung zu korrigieren, empfiehlt sich eine Transformation der Daten.¹¹⁰¹ Dazu werden die Messwerte mithilfe verschiedener gängiger Transformationstypen umgewandelt und anschließend wiederum auf die Verteilungsannahme geprüft.¹¹⁰² Allerdings kann dabei keine Verbesserung der Anpassung der empirischen Verteilung an die Normalverteilung erreicht werden. Deshalb wird auf die Verwendung transformierter Daten im weiteren Verlauf der Arbeit verzichtet.

Für die Überprüfung der multivariaten Normalverteilung besteht das Problem, dass dafür zurzeit kein ausgereifter Test vorliegt. Deshalb wird behelfsmäßig auf die Normalverteilung der einzelnen Variablen in den Zellen/Gruppen zurückgegriffen.¹¹⁰³ Wie bereits zuvor erwähnt, ist anhand der Ergebnisse in Tabelle 14

¹⁰⁹⁹ Vgl. Rudolf/Kuhlich (2008), S. 285; Tabachnick/Fidell (2007), S. 202; Bleymüller/Gehlert/Gülicher (2004), S. 124.

¹¹⁰⁰ Vgl. Bühl (2010), S. 369.

¹¹⁰¹ Vgl. Bortz (2005), S. 166; De Vaus (2002), S. 78.

¹¹⁰² Für verschiedene gängige Transformationstypen vgl. Tabachnick/Fidell (2007), S. 86–89; Bortz (2005), S. 166.

¹¹⁰³ Vgl. Eschweiler/Evanschitzky/Woisetschläger (2007), S. 550; Bortz (2005), S. 450.

von keiner Normalverteilung auszugehen. Somit kann auch die multivariate Normalverteilung nicht bestätigt werden.

Tabelle 14: p-Werte des Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstestes für die Variablen der Wettbewerbsstrategie

Merkmal	Gesamt	Branchenlebenszyklus							
		Wachstum				Reife			
		Kapitalgeber				Kapitalgeber			
		VCG	CVCG	VCG +BA	Bank	VCG	CVCG	VCG +BA	Bank
Kosten	0,000	0,200	0,003	0,200	0,127	0,010	0,039	0,103	0,123
Qualität	0,000	0,006	0,003	0,019	0,001	0,004	0,129	0,018	0,005
Programmtiefe	0,000	0,003	0,065	0,107	0,164	0,155	0,002	0,147	0,006
Absatzkanal	0,000	0,008	0,009	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Innovation	0,000	0,004	0,007	0,001	0,002	0,051	0,001	0,004	0,032
geograf. Märkte	0,000	0,006	0,000	0,023	0,014	0,046	0,000	0,001	0,037
Abnehmergruppe	0,000	0,004	0,024	0,015	0,054	0,002	0,000	0,029	0,000
Programmbreite	0,000	0,071	0,010	0,000	0,014	0,015	0,000	0,000	0,003

Quelle: eigene Darstellung.

Tabelle 15: p-Werte des Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstestes für die Variablen des dualen Prozessmodells

Merkmal	Gesamt	Branchenlebenszyklus							
		Wachstum				Reife			
		Kapitalgeber				Kapitalgeber			
		VCG	CVCG	VCG +BA	Bank	VCG	CVCG	VCG +BA	Bank
Spezif. Selbstw.	0,000	0,011	0,014	0,037	0,001	0,019	0,003	0,069	0,200
Intuition	0,000	0,001	0,000	0,010	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Rationalität	0,000	0,000	0,000	0,005	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000
Emotion	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Unsicherheit	0,000	0,000	0,000	0,006	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Komplexität	0,000	0,000	0,001	0,001	0,000	0,002	0,001	0,002	0,000
Betriebsw. Zielst.	0,000	0,034	0,005	0,001	0,000	0,200	0,004	0,013	0,125

Quelle: eigene Darstellung.

Die Überprüfung auf Varianzhomogenität erfolgt mithilfe des Levene-Testes. Die seiner Prüfgröße zugeordneten p-Werte sind für die Variablen der Wettbewerbsstrategie in Tabelle 16 dargestellt. Daraus geht hervor, dass lediglich für die abhängige Variable Qualität von keiner Varianzhomogenität auszugehen ist, da der p-Wert unter dem vorgegebenen Signifikanzniveau von 5 %. Für alle anderen Variablen kann eine Varianzhomogenität unterstellt werden.

Tabelle 16: p-Werte des Levene-Testes und Toleranz für die Variablen der Wettbewerbsstrategie

Merkmal	Varianzhomogenität (p-Wert Levene-Test)	Multi-kollinearität (Toleranz)
Kosten	0,391	0,854
Qualität	0,041	0,778
Programmtiefe	0,672	0,836
Absatzkanal	0,415	0,890
Innovation	0,869	0,781
geograf. Märkte	0,068	0,904
Abnehmergruppe	0,466	0,832
Programmbreite	0,500	0,844

Quelle: eigene Darstellung.

Die Tabelle 18 beinhaltet die Korrelationskoeffizienten der Variablen der Wettbewerbsstrategie. Wie daraus zu entnehmen ist, sind zum einen zahlreiche Koeffizienten mit einem p-Wert von fünf Prozent nicht signifikant von Null verschieden. Zum anderen ergeben sich für die signifikanten Korrelationskoeffizienten recht niedrige Werte. Sie schwanken überwiegend von 0,15 bis 0,4. Bei einem Wert bis 0,2 ist von einer sehr geringen und bei einem Ergebnis bis 0,5 von einer geringen Korrelation auszugehen.¹¹⁰⁴ Insgesamt korrelieren die Variablen somit kaum.

¹¹⁰⁴ Vgl. Bühl (2010), S. 386.

Gleichzeitig ist aufgrund der geringen Korrelation der abhängigen Variablen eine andere der zuvor genannten Prämissen erfüllt. Demnach sollen die Merkmale untereinander nicht zu stark korrelieren, die sogenannte Multikollinearität. Da die Korrelation zwischen den Variablen so gering ist, kann unterstellt werden, dass keine Multikollinearität besteht. Dies wird auch durch die in Tabelle 16 dargestellten Werte der Toleranz unterstützt. Da alle Werte größer 0,1 sind, deutet dies auf eine Abwesenheit von Multikollinearität hin.¹¹⁰⁵

Für die Anwendung der Varianzanalyse ergibt sich zusammenfassend folgendes Bild. Für den Einsatz einer multivariaten Varianzanalyse ist die Voraussetzung der Abwesenheit von Multikollinearität erfüllt. Von einer multivariaten Normalverteilung und einer ausreichenden Korrelation der abhängigen Variablen kann hingegen nicht ausgegangen werden. Zwar reagiert das Verfahren robust auf die fehlende multivariate Normalverteilung, sofern die Stichprobe ausreichend groß ist und die Anzahl der Probanden auf die Gruppen annähernd gleich verteilt sind.¹¹⁰⁶ Dies gilt allerdings nicht für die fehlende Korrelation der abhängigen Variablen. Eine multivariate Varianzanalyse sollte in diesem Fall nicht durchgeführt werden.¹¹⁰⁷ Es ist sogar davon auszugehen, dass die multivariate Varianzanalyse bei fehlender Korrelation zwischen den abhängigen Variablen weniger leistungsstark ist als die univariate.¹¹⁰⁸ Aus diesem Grund wird auf die Anwendung einer multivariaten Varianzanalyse verzichtet. Stattdessen ist die Durchführung mehrerer unabhängiger univariater Varianzanalysen in Betracht zu ziehen.

Für die univariate Varianzanalyse gilt, dass zwar die Annahme der Normalverteilung der abhängigen Variablen in den einzelnen Gruppen verletzt ist. Allerdings reagiert auch sie robust auf die fehlende Verteilung, sofern die Stichprobe ausreichend groß ist und die Anzahl der Probanden auf die Gruppen annähernd identisch verteilt sind.¹¹⁰⁹ Gleiches gilt für eine eventuell fehlende Varianzhomogenität. Eine Stichprobe wird dann als ausreichend groß angesehen,

¹¹⁰⁵ Vgl. Urban/Mayerl (2008), S. 233; Moosmüller (2004), S. 131.

¹¹⁰⁶ Vgl. Eschweiler/Evanschitzky/Woisetschläger (2007), S. 548 und S. 550.

¹¹⁰⁷ Vgl. Eschweiler/Evanschitzky/Woisetschläger (2007), S. 551.

¹¹⁰⁸ Vgl. Tabachnick/Fidell (2007), S. 268.

¹¹⁰⁹ Vgl. Eschweiler/Evanschitzky/Woisetschläger (2007), S. 548 und S. 550; De Vaus (2002), S. 79; Bray/Maxwell (1985), S. 33–34; Glass/Peckham/Sanders (1972), S. 273.

wenn sie circa 30 Untersuchungsobjekte beinhaltet.¹¹¹⁰ Für die Gesamtheit der Stichprobe ist dies gegeben. Für die einzelnen Gruppen schwankt die Zahl zwischen 22 und 27 Untersuchungsobjekten und beträgt in fünf von acht Gruppen mindestens 25. Unter Interpretation der „circa“ 30 benötigten Untersuchungsobjekte wird dies als gerade noch ausreichend angesehen. Deshalb kann eine univariate zweifaktorielle Varianzanalyse durchgeführt werden. Dabei wird der Einfluss der beiden unabhängigen Variablen Kapitalgeber und Branche auf jede der abhängigen Variablen der Wettbewerbsstrategie einzeln überprüft.

Für im Rahmen der Varianzanalyse durchzuführende Gruppenvergleiche kommt der t-Test infrage, welcher allerdings die Normalverteilung der Variablen zur Voraussetzung hat. Da diese Verteilungsannahme der Variablen der Wettbewerbsstrategie gemäß den Ergebnissen aus Tabelle 14 nicht aufrechterhalten werden kann und der t-Test auch nicht robust auf die fehlende Normalverteilung reagiert, ist einem parameterfreien Testverfahren in Form des Mann-Whitney-U-Testes der Vorzug zu geben.¹¹¹¹ Gleiches gilt für mögliche Gruppenvergleiche auf Basis der Variablen des dualen Prozessmodells, da gemäß den Ergebnissen aus Tabelle 15 auch hier für fast alle Variablen keine Normalverteilungsannahme aufrechterhalten werden kann.

Tabelle 17: p-Werte des Levene-Testes und Toleranz für die Variablen des dualen Prozessmodells der Gründerentscheidungsfindung

Merkmal	Varianzhomogenität (p-Wert Levene-Test)	Multi-kollinearität (Toleranz)
Spezif. Selbstw.	0,008	0,811
Intuition	0,189	0,483
Rationalität	0,081	0,474
Emotion	0,049	0,727
Unsicherheit	0,597	0,793
Komplexität	0,823	0,980
Betriebsw. Zielst.	0,373	0,930

Quelle: eigene Darstellung.

¹¹¹⁰ Vgl. Bortz/Döring (2002), S. 217.

¹¹¹¹ Vgl. Bühl (2010), S. 547; Bortz (2005), S. 150; Büning/Trenkler (1994), S. 135–136.

Voraussetzung für die Anwendung der Clusteranalyse ist, dass zwischen den Eigenschaften/Variablen der Objekte keine hohe Korrelation besteht.¹¹¹² Die Variablen der Objekte, auf deren Grundlage Gruppen gebildet werden sollen, sind in diesem Fall die Variablen der Wettbewerbsstrategie. Wie bereits zuvor erwähnt, lässt sich Tabelle 18 entnehmen, dass zahlreiche Korrelationskoeffizienten mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von fünf Prozent nicht signifikant von Null verschieden sind. Zum anderen sind die signifikanten Korrelationskoeffizienten im Absolutbetrag recht niedrig. Sie schwanken überwiegend von 0,15 bis 0,4. Im Zusammenhang mit der Clusteranalyse wird ab einem betragsmäßigen Korrelationskoeffizienten größer 0,9 von hoher Korrelation ausgegangen.¹¹¹³ Dieser Wert wird von keinem der signifikanten Korrelationskoeffizienten erreicht oder überschritten. Deshalb kann die Voraussetzung für die Durchführung der Clusteranalyse als erfüllt angesehen werden.

Tabelle 18: Pearson-Korrelationskoeffizienten für die Variablen der Wettbewerbsstrategie

	Kosten	Qualität	Programmtiefe	Absatzkanal	Innovation	geograph. Märkte	Abnehmergruppe	Programmbreite
<i>Gesamt</i>								
Kosten	1,000	-0,247	-0,079	0,165	-0,15	0,156	-0,113	-0,103
Qualität		1,000	0,279	0,132	0,375	0,022	0,003	-0,006
Programmtiefe			1,000	0,171	0,295	0,183	-0,008	-0,032
Absatzkanal				1,000	0,063	0,115	-0,179	-0,059
Innovation					1,000	0,043	-0,009	-0,184
geograf. Märkte						1,000	0,141	0,026
Abnehmergruppe							1,000	0,334
Programmbreite								1,000

p-Wert < 0,05 (zweiseitig) hervorgehoben

Quelle: eigene Darstellung.

Um zu ermitteln, welche Variablen am stärksten zur Trennung der in der Clusteranalyse gebildeten Gruppen beitragen, kann die logistische Regression genutzt

¹¹¹² Vgl. Schendera (2010), S. 95.

¹¹¹³ Vgl. Kohn (2005), S. 550.

werden. Die Gruppen bilden dabei die verschiedenen Abstufungen der abhängigen Variable (Gruppenzugehörigkeit). Als unabhängige Variablen kommen sowohl die Variablen der Wettbewerbsstrategie als auch die Variablen des dualen Prozessmodells der Gründerentscheidungsfindung infrage. Voraussetzung für die Anwendung der logistischen Regression ist allerdings, dass die unabhängigen Variablen keine Multikollinearität und die Residuen keine Autokorrelation aufweisen.¹¹¹⁴ Wie den Toleranzwerten aus Tabelle 16 und Tabelle 17 zu entnehmen ist, liegt keiner der Werte unter 0,1, weshalb für alle Variablen Multikollinearität ausgeschlossen werden kann.¹¹¹⁵ Der Durbin-Watson-Test liefert für die Variablen der Wettbewerbsstrategie einen Koeffizienten von 2,100. Dieser liegt nahe bei 2, was auf keine Autokorrelation der Residuen hinweist.¹¹¹⁶ Dasselbe gilt für die Variablen des dualen Prozessmodells der Gründerentscheidungsfindung, da der Koeffizient in diesem Fall mit 1,930 ebenfalls nahe bei 2 liegt. Beide Voraussetzungen für die Durchführung einer logistischen Regression sind damit erfüllt.

Im vorliegenden Kapitel werden zu Beginn die Forschungshypothesen formuliert und darauf aufbauend die gewählte Vorgehensweise und die Methodik der Untersuchung mit ihren Vor- und Nachteilen beschrieben und diskutiert. So werden unter anderem die gewählte Erhebungsmethode, die Versuchsanordnung, der Aufbau des Fragebogens, verschiedene Gütekriterien und die Voraussetzungen zur Anwendung verschiedener statistischer Methoden ausführlich dargestellt. Das gesamte Kapitel bildet damit die Grundlage, um die zur Beantwortung der zu Beginn der Arbeit formulierten Forschungsfragen notwendigen Analysen durchführen zu können. Die Ergebnisse hierzu werden im folgenden Kapitel erörtert.

¹¹¹⁴ Vgl. Rohrlack (2009), S. 267.

¹¹¹⁵ Vgl. Urban/Mayerl (2008), S. 233; Moosmüller (2004), S. 131.

¹¹¹⁶ Vgl. Urban/Mayerl (2008), S. 266.

7 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Wie dem vorangegangenen Kapitel zu entnehmen ist, werden die Messwerte ausführlich in Bezug auf ihre Eigenschaften untersucht und für die weitere Analyse notwendige Korrekturen vorgenommen. Die daraus resultierenden Daten finden schließlich Verwendung für die eigentlichen Prüfungen der Forschungsfragen und Forschungshypothesen, welche Gegenstand des aktuellen Kapitels sind. Dazu wird zunächst sowohl der mögliche Einfluss von Kapitalgebern als auch des Branchenlebenszyklus auf die Wahl der Wettbewerbsstrategie beschrieben. Des Weiteren erfolgt eine Klärung der Frage, inwieweit das in Kapitel 5 beschriebene duale Prozessmodell der Gründerentscheidungsfindung tatsächlich in der Lage ist, die Entscheidungsfindung der Probanden abzubilden. Für alle folgenden Berechnungen wird, soweit nicht anders erwähnt, die Statistiksoftware SPSS Version 18 verwendet.

7.1 Einflüsse auf die Wahl der Wettbewerbsstrategie

Die Einflüsse auf die Wahl der Wettbewerbsstrategie werden mithilfe von mehreren univariaten zweifaktoriellen Varianzanalysen untersucht. Dabei stellen der Kapitalgeber (4 Faktorstufen) und der Branchenlebenszyklus (2 Faktorstufen) die beiden unabhängigen Variablen bzw. Faktoren dar. Die vier Faktorstufen der unabhängigen Variable Kapitalgeber ergeben sich aus der Abgrenzung in VCG, CVCG, VCG in Verbindung mit einem BA und Bank. Die beiden Faktorstufen der unabhängigen Variable Branchenlebenszyklus ergeben sich aus der Unterscheidung in wachsende und reife Branche. Als abhängige Variable ist die jeweilige Variable der Wettbewerbsstrategie definiert. Daraus ergibt sich das in Gleichung (34) dargestellte Modell.

$$y_{ijk} = \mu + \alpha_i + \beta_j + (\alpha\beta)_{ij} + \varepsilon_{ijk} \quad (i=1,\dots,4; \quad j=1,\dots,2; \quad k=1,\dots,K) \quad (34)$$

mit:

- y_{ijk} : k-te Beobachtung der abhängigen Variable
(Variable der Wettbewerbsstrategie)
- μ : Gesamtmittelwert der Grundgesamtheit
- α_i : Haupteffekt des Faktors Kapitalgeber auf Stufe i
- β_j : Haupteffekt des Faktors Branchenlebenszyklus auf Stufe j
- $(\alpha\beta)_{ij}$: Interaktionseffekt aus Faktor Kapitalgeber auf Stufe i und
Faktor Branchenlebenszyklus auf Stufe j
- ε_{ijk} : Zufallsfehler
- K: Anzahl der Beobachtungen pro Faktorstufe

Da eine zweifaktorielle Varianzanalyse durchgeführt wird, können signifikante Interaktionseffekte der beiden unabhängigen Variablen auf die jeweilige abhängige Variable auftreten. Dies ist bei der Interpretation signifikanter Haupteffekte zu berücksichtigen.¹¹¹⁷ Aus diesem Grund werden im Gliederungspunkt 7.1.1 zunächst die Interaktionseffekte $(\alpha\beta)_{ij}$ dargestellt. Daran anschließend werden die Haupteffekte α_i und β_j in den Gliederungspunkten 7.1.2 und 7.1.3 unter Berücksichtigung eventueller Interaktionseffekte besprochen.

Zu Zwecken der statistischen Analyse ist des Weiteren die Festlegung des Signifikanzniveaus notwendig. Abweichend vom in Kapitel 6 zur Überprüfung der Eigenschaften der Messwerte verwendeten Signifikanzniveau in Höhe von 5 % wird für die Prüfung der Forschungshypothesen ein Wert in Höhe von 10 % angenommen. Dies wird damit begründet, dass es sich bei der vorliegenden Arbeit um einen relativ wenig untersuchten Bereich der Gründungsforschung handelt. In einem solchen Fall besteht bei einem zu „strengen“ Signifikanzniveau, zum Beispiel 1 % oder 5 %, die Gefahr, dass die Untersuchung kaum

¹¹¹⁷ Vgl. Bortz (2005), S. 300; Fahrmeir/Hamerle/Nagl (1996), S. 191.

dazu beitragen kann, der Wissenschaft neue Impulse zu geben.¹¹¹⁸ Die gewählte Höhe gilt für alle folgenden Signifikanztests.

7.1.1 Interaktiver Einfluss des Kapitalgebers und des Branchenlebenszyklus

In Tabelle 19 sind die Ergebnisse der Überprüfung des Interaktionseffektes zwischen Kapitalgeber und Branchenlebenszyklus dargestellt. Der Tabelle sind sowohl die p-Werte des F-Testes als auch die partiellen Eta-Quadrat-Koeffizienten für jede einzelne abhängige Variable bzw. Variable der Wettbewerbsstrategie zu entnehmen. Für die abhängige Variable Absatzkanal liegt der p-Wert unter dem festgelegten Signifikanzniveau von 10 %, weshalb die statistische Nullhypothese zu verwerfen ist. Das heißt, es gibt mindestens einen von Null verschiedenen Interaktionseffekt für eine Kombination von Faktorstufen i und j. Der signifikante Interaktionseffekt von Kapitalgeber und Branchenlebenszyklus ist bei der Interpretation signifikanter Haupteffekte zu berücksichtigen.

Tabelle 19: p-Werte des F-Testes und partielle Eta-Quadrat-Koeffizienten für den Interaktionseffekt aus Kapitalgeber und Branchenlebenszyklus

Merkmal	F-Test (p-Wert)	partiell Eta-Quadrat
Kosten	0,264	0,021
Qualität	0,467	0,013
Programmtiefe	0,366	0,017
Absatzkanal	0,080	0,035
Innovation	0,480	0,013
geograf. Märkte	0,608	0,010
Abnehmergruppe	0,218	0,023
Programmbreite	0,269	0,021

Quelle: eigene Darstellung.

¹¹¹⁸ Vgl. Bortz (2005), S. 123.

Für die anderen abhängigen Variablen der Wettbewerbsstrategie kann hingegen kein signifikanter Interaktionseffekt gezeigt werden, da die p-Werte des F-Testes über dem festgelegten Signifikanzniveau liegen. Die statistische Nullhypothese, wonach kein Interaktionseffekt zwischen den beiden unabhängigen Variablen existiert, ist in diesem Fall beizubehalten,

Gemäß dem partiellen Eta-Quadrat-Koeffizienten werden 3,5 % der Varianz der abhängigen Variable Absatzkanal durch den Interaktionseffekt der beiden unabhängigen Variablen erklärt. Dieser Wert erscheint auf den ersten Blick sehr niedrig. Daraus ist prinzipiell der Schluss zu ziehen, dass die Wechselbeziehung von Kapitalgeber und Branchenlebenszyklus nur wenig Einfluss auf die abhängige Variable Absatzkanal nimmt und deshalb als unwichtig anzusehen ist.¹¹¹⁹ Allerdings muss die Interpretation der erklärten Varianz auch immer im Zusammenhang mit den zugrunde liegenden Daten stehen. So kann zum Beispiel ein scheinbar niedriger Effekt eines neuen Medikamentes, welches das Überleben des Patienten sichert, eine durchaus dramatische und wichtige Bedeutung besitzen.¹¹²⁰ Für verhaltenswissenschaftliche Experimente, zu welchen das eigene gezählt wird, sind geringe partielle Eta-Quadrat-Werte typisch.¹¹²¹ Laut einer Studie von Cohen kann aus diesem Grund in verhaltenswissenschaftlichen Experimenten bei einem Wert des partiellen Eta-Quadrats in Höhe von circa 1 % ein kleiner Effekt, von circa 6 % ein mittlerer Effekt und von ca. 14 % ein starker Effekt unterstellt werden.¹¹²² In der eigenen Untersuchung wird deshalb davon ausgegangen, dass der Einfluss des Interaktionseffektes auf die abhängige Variable Absatzkanal einen Effekt kleiner bis mittlerer Stärke darstellt.

7.1.2 Einfluss des Kapitalgebers

Um den Einfluss des Kapitalgebers auf die Wahl der Wettbewerbsstrategie zu ermitteln, sind mehrere aufeinander aufbauende Analyseschritte mit verschie-

¹¹¹⁹ Vgl. Abelson (1985), S. 129.

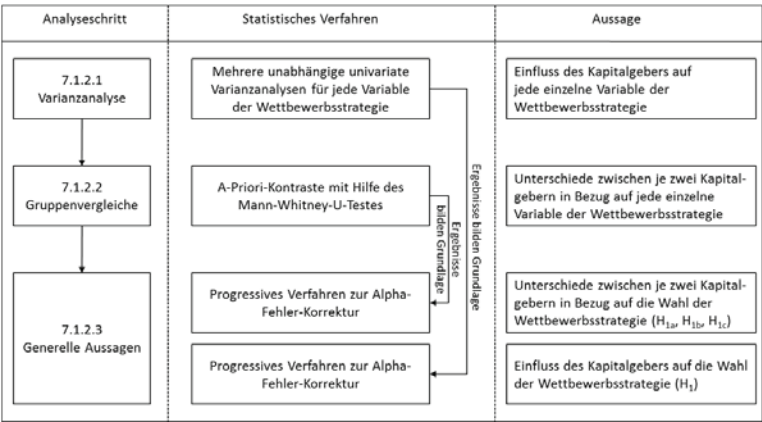
¹¹²⁰ Vgl. Rosenthal/Rubin (1979), S. 395.

¹¹²¹ Vgl. Eschweiler/Evanschitzky/Woisetschläger (2007), S. 552; Cohen (1988), S. 284.

¹¹²² Vgl. Cohen (1988), S. 285–288.

densten statistischen Verfahren notwendig. Abbildung 33 gibt eine Orientierung zum Ablauf der Analyse. Daraus lässt sich erkennen, dass zunächst Analysen zu den einzelnen Variablen der Wettbewerbsstrategie notwendig sind, um letztlich die Hypothesen H_1 , H_{1a} , H_{1b} und H_{1c} prüfen und generelle Aussagen zum Einfluss des Kapitalgebers tätigen zu können. Auf die einzelnen Analyseschritte wird in den folgenden Abschnitten eingegangen.

Abbildung 33: Ablaufschema zur statistischen Analyse des Einflusses des Kapitalgebers



Quelle: eigene Darstellung.

7.1.2.1 Varianzanalyse

Die Ergebnisse der Überprüfung des Haupteffektes Kapitalgeber sind in der Tabelle 20 dargestellt, in welcher die p-Werte des F-Testes und die partiellen Eta-Quadrat-Koeffizienten für jede einzelne abhängige Variable aufgeführt sind.

Die p-Werte der abhängigen Variablen Absatzkanal und geografische Märkte liegen unter dem vorgegebenen Signifikanzniveau von 10 %, weshalb die statistische Nullhypothese in beiden Fällen zu verwerfen ist. Somit existiert über alle

vier Faktorstufen der unabhängigen Variable Kapitalgeber mindestens ein von Null verschiedener Haupteffekt α_i . Demnach kann unterstellt werden, dass die Wahrnehmung des Kapitalgebers die Probanden im Falle der beiden Variablen Absatzkanal und geografische Märkte beeinflusst hat. Hingegen lässt sich für die übrigen abhängigen Variablen kein signifikanter Effekt zeigen. Auf die Ausprägung der Variablen besitzt die Wahrnehmung des Kapitalgebers durch die Probanden somit keinen Einfluss.

Tabelle 20: p-Werte des F-Testes und partielle Eta-Quadrat-Koeffizienten für den Haupteffekt Kapitalgeber

Merkmal	F-Test (p-Wert)	partiell Eta-Quadrat
Kosten	0,464	0,013
Qualität	0,408	0,015
Programmtiefe	0,723	0,007
Absatzkanal	0,010	0,058
Innovation	0,751	0,006
geograf. Märkte	0,001	0,078
Abnehmergruppe	0,773	0,006
Programmbreite	0,675	0,008

Quelle: eigene Darstellung.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass für die abhängige Variable Absatzkanal auch ein signifikanter Interaktionseffekt vorliegt. Der signifikante Haupteffekt ist deshalb nicht losgelöst vom Interaktionseffekt sowie einem eventuellen signifikanten Haupteffekt der zweiten unabhängigen Variable zu betrachten. Gemäß dem partiellen Eta-Quadrat-Koeffizienten werden 5,8 % der Varianz der abhängigen Variable Absatzkanal durch den Haupteffekt Kapitalgeber erklärt, was als mittlere Effektstärke zu interpretieren ist. Im Vergleich dazu kann der Interaktionseffekt „nur“ 3,5 % der Varianz erklären. Aufgrund der Interaktion ergibt sich ein abschließendes Bild zum Einfluss des Haupteffektes Kapitalgeber auf die abhängige Variable erst nach Betrachtung des Haupteffektes Branchenlebenszyklus im Gliederungspunkt 7.1.3.

Der partielle Eta-Quadrat-Koeffizient der abhängigen Variable geografische Märkte stellt mit 7,8 % einen Effekt mittlerer Stärke dar. Für diese abhängige Variable existiert kein signifikanter Interaktionseffekt. Der Einfluss auf die abhängige Variable geografische Märkte kann deshalb eindeutig der Wahrnehmung des Kapitalgebers durch die Probanden zugeschrieben werden.

7.1.2.2 Gruppenvergleiche

Laut den vorangegangenen Ergebnissen des F-Testes lässt sich für die beiden abhängigen Variablen Absatzkanal und geografische Märkte lediglich die Aussage treffen, dass für mindestens eine Faktorstufe der unabhängigen Variable Kapitalgeber ein signifikanter Einfluss auf die jeweilige abhängige Variable besteht. Es ist aber keine Aussage darüber möglich, welche Faktorstufen voneinander abweichen.¹¹²³

Auf Basis der drei aufgestellten Forschungshypothesen H_{1a} , H_{1b} und H_{1c} existieren jeweils zwei klar definierte Faktorstufen bzw. Gruppen, deren Vergleich von Interesse für die Untersuchung ist. In Hypothese H_{1a} erfolgt die Gegenüberstellung der beiden Kapitalgeber VCG und Bank. Für Hypothese H_{1b} ist hingegen der Vergleich von VCG und VCG in Verbindung mit einem BA von Interesse. Hypothese H_{1c} betrachtet schließlich die Unterschiede zwischen einer VCG und einer CVCG. Tabelle 21 sind die p-Werte des Mann-Whitney-U-Testes für die jeweiligen Gruppenvergleiche zu entnehmen.

Tabelle 21: p-Werte des Mann-Whitney-U-Testes für die Gruppenvergleiche

Merkmale	VCG vs. Bank (H_{1a})	VCG vs. VCG+BA (H_{1b})	VCG vs. CVCG (H_{1c})
Absatzkanal	0,008	0,059	0,007
geograf. Märkte	0,830	0,017	0,002

Quelle: eigene Darstellung.

¹¹²³ Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 170.

Für die Variable Absatzkanal kann für alle drei paarweisen Gruppenvergleiche ein signifikanter Unterschied zwischen den Gruppen gezeigt werden, da der p-Wert jeweils unter dem vorgegebenen Signifikanzniveau in Höhe von 10 % liegt. Für die jeweiligen zwei Kapitalgeber VCG und Bank sowie VCG und CVCG erscheint dies auch folgerichtig, da sich die Kapitalgeber jeweils maßgeblich in ihren Charakteristika unterscheiden. Zudem stimmen die gefundenen Effekte für die abhängige Variable Absatzkanal mit den Forschungshypothesen H_{1a} und H_{1c} überein.

Verwunderlich ist jedoch der signifikante Unterschied zwischen den beiden Gruppen VCG und VCG in Verbindung mit einem Business Angel. Eigentlich ist gemäß Forschungshypothese H_{1b} davon auszugehen, dass sich die beiden Gruppen sehr ähnlich sind, da in der zweiten Gruppe die Charakteristika der VCG die des Business Angels dominieren sollten. Somit dürfte eigentlich kein Einfluss auf die Variable Absatzkanal vorhanden sein. Offensichtlich wird dies von den Probanden nicht in der Art und Weise wahrgenommen, dass daraus kein Einfluss auf die Ausprägung der Variable Absatzkanal entsteht. Allerdings ist bei der Interpretation des Ergebnisses auch der Interaktionseffekt zu berücksichtigen. So ist es denkbar, dass aufgrund der Wechselbeziehung von Kapitalgeber und Branchenlebenszyklus ein signifikanter Unterschied gezeigt wird, der aber gar nicht oder in nur geringem Maße auf den Haupteffekt zurückzuführen ist.

Im Gegensatz zur Variable Absatzkanal kann für die Variable geografische Märkte für den Gruppenvergleich VCG und Bank kein signifikanter Unterschied festgestellt werden, da der p-Wert über dem vorgegebenen Signifikanzniveau liegt. Dies widerspricht der in der Forschungshypothese H_{1a} berücksichtigten Annahme, dass sich die beiden Kapitalgeber deutlich in ihren Charakteristika unterscheiden. Demnach wird der Unterschied durch die Probanden nicht so wahrgenommen, dass daraus ein signifikanter Einfluss auf die Ausprägung der Variable geografische Märkte resultiert.

Hingegen lässt sich für die abhängige Variable geografische Märkte beim Gruppenvergleich VCG und CVCG (H_{1c}) ein signifikanter Unterschied ermitteln,

da der p-Wert unter dem vorgegebenen Signifikanzniveau in Höhe von 10 % liegt. Der gefundene Effekt stimmt mit der Forschungshypothese H_{1c} überein. Die Probanden nehmen die Kapitalgeber VCG und CVCG mit ihren Charakteristika derart unterschiedlich wahr, dass ein Einfluss auf die Ausprägung der abhängigen Variable geografische Märkte besteht. Die Wirkung ist wahrscheinlich auf die Unterstützung des Gründungsunternehmens durch die CVCG mit Ressourcen des Mutterunternehmens zurückzuführen. In der Szenariobeschreibung werden die Probanden eindeutig auf die Hilfestellung mit Forschungs-, Entwicklungs- sowie Vertriebsressourcen aufmerksam gemacht. Dies scheint die Probanden bewogen zu haben, die Expansion auf andere geografische Märkte eher in Betracht zu ziehen.

Auch für die Variable geografische Märkte zeigt sich wieder ein signifikanter Unterschied zwischen den beiden Gruppen VCG und CVCG in Verbindung mit einem Business Angel. Dieser Effekt steht wiederum nicht im Einklang mit der Forschungshypothese H_{1b} .

7.1.2.3 Generelle Aussagen

Mit den vorangegangenen Analysen sind Aussagen zum Unterschied zwischen allen Gruppen (F-Test, H_1) und zum Unterschied zwischen jeweils zwei Gruppen (Mann-Whitney-U-Test, H_{1a} , H_{1b} und H_{1c}) möglich. Allerdings sind diese Feststellungen immer nur in Bezug auf eine bestimmte Variable der Wettbewerbsstrategie gültig. Eine generelle Aussage, also über alle Variablen hinweg, zum Unterschied zwischen den Gruppen und somit darüber, ob die Forschungshypothesen H_1 , H_{1a} , H_{1b} und H_{1c} beizubehalten sind, kann auf dieser Grundlage nicht getätigt werden. Vielmehr ist es notwendig, eine Gesamtentscheidung über die jeweilige (globale) Forschungshypothese auf Basis von mehreren Einzelentscheidungen bzw. mehreren statistischen Tests zusammenzufassen. Dabei entsteht das Problem der Alpha-Fehler-Kumulierung, welches durch eine Alpha-Fehler-Korrektur abzusichern ist. Da sich die Ergebnisinterpretation hauptsächlich auf die eigentliche (globale) Forschungshypothese

und nicht auf die Einzeltests bezieht, wird einem progressiven Verfahren der Alpha-Fehler-Korrektur in Form des Chi-Quadrat Omnibus-Testes von Fisher-Pearson¹¹²⁴ der Vorzug gegeben.¹¹²⁵ Dabei bilden für die Forschungshypothesen H_{1a} , H_{1b} und H_{1c} die p-Werte des Mann-Whitney-U-Testes und für die Forschungshypothese H_1 die p-Werte des F-Testes die Grundlage.

Tabelle 22 sind die Ergebnisse des Chi-Quadrat Omnibus-Testes für die Forschungshypothesen H_{1a} , H_{1b} und H_{1c} zu entnehmen. Für die Hypothesen H_{1a} und H_{1b} werden in der Berechnung alle acht Einzeltests berücksichtigt, da sie sich auf die Wettbewerbsstrategie beziehen, welche durch alle acht Variablen charakterisiert ist. Aufgrund der Hypothesenformulierung fließen für die Hypothese H_{1c} , welche sich explizit auf die Marktabdeckung bezieht, nur die p-Werte der letzten drei Einzeltests in die Berechnung des Chi-Quadrat-Wertes ein.

Tabelle 22: Ergebnisse des Chi-Quadrat Omnibus-Testes nach Fisher-Pearson für die Forschungshypothesen H_{1a} , H_{1b} und H_{1c}

Merkmale	VCG vs. Bank (H_{1a})	VCG vs. VCG+BA (H_{1b})	VCG vs. CVCG (H_{1c})
Kosten	0,778	0,789	
Qualität	0,748	0,687	
Programmtiefe	0,600	0,299	
Absatzkanal	0,008	0,059	
Innovation	0,472	1,000	
geograf. Märkte	0,830	0,017	0,002
Abnehmergruppe	0,406	0,991	0,948
Programmbreite	0,584	0,469	0,879
Chi-Quadrat	16,514	18,981	12,794
Freiheitsgrade	16	16	6
p-Wert	0,418	0,270	0,046

Quelle: eigene Darstellung.

¹¹²⁴ Vgl. Walach (2010), S. 1206; Bortz/Lienert/Boehnke (2000), S. 46–54.

¹¹²⁵ Vgl. Bortz/Lienert/Boehnke (2000), S. 54.

Für die Forschungshypothesen H_{1a} und H_{1b} liegt der p-Wert jeweils über dem vorgegebenen Signifikanzniveau von 10 %. Die statistische Nullhypothese, dass beide Gruppen gleich sind, ist deshalb beizubehalten. Probanden, welche einer VCG als Kapitalgeber ausgesetzt sind, unterscheiden sich in der Wahl der Wettbewerbsstrategie also nicht von den Probanden, welche mit einer Bank als Kapitalgeber konfrontiert sind. Laut Forschungshypothesen H_{1a} ist aber davon auszugehen, dass die Kapitalgeber VCG und Bank zur Wahl voneinander abweichender Wettbewerbsstrategien führen. Forschungshypothese H_{1a} kann deshalb nicht bestätigt werden. Gemäß Forschungshypothese H_{1b} ist bei den Kapitalgebern VCG und VCG in Verbindung mit einem BA die Wahl gleicher Wettbewerbsstrategien zu erwarten. Da die Nullhypothese, wonach beide Gruppen gleich sind, beibehalten wird, ist die Forschungshypothesen H_{1b} bestätigt.

Im Falle der Forschungshypothese H_{1c} ergibt sich ein p-Wert, der unter dem vorgegebenen Signifikanzniveau liegt. Die statistische Nullhypothese ist deshalb zu verwerfen. Die beiden Gruppen unterscheiden sich im Hinblick auf die Markt-abdeckung signifikant voneinander. Daher kann die Forschungshypothese H_{1c} bestätigt werden.

Das Ergebnis des Chi-Quadrat Omnibus-Testes für die Forschungshypothese H_1 ist in Tabelle 23 dargestellt. Der ermittelte p-Wert liegt unter dem unterstellten Signifikanzniveau von 10 %. Die statistische Nullhypothese, dass alle Gruppen gleich sind, ist zu verwerfen. Die Gruppen unterscheiden sich in Hinblick auf die Wahl der Wettbewerbsstrategie signifikant voneinander. Unterschiedliche Kapitalgeber führen also zur Wahl abweichender Wettbewerbsstrategien. Die Forschungshypothese H_1 ist damit bestätigt. Zu berücksichtigen ist dabei, dass die Variable Absatzkanal unter Umständen einen entscheidenden Beitrag zur ermittelten statistischen Signifikanz beiträgt. Da aber für die Variable auch ein signifikanter Interaktionseffekt vorliegt, erfolgt die Bestätigung der Forschungshypothese H_1 unter Vorbehalt der Berücksichtigung des Interaktionseffektes. Die Wahl einer unterschiedlichen Wettbewerbsstrategie kann also nicht vollständig nur auf den Kapitalgeber zurückgeführt werden. Zumindest zu einem Teil erfolgt

die unterschiedliche Strategiewahl der Probanden auch aufgrund des Zusammenspiels aus Kapitalgeber und Branchenlebenszyklus.

Tabelle 23: Ergebnis des Chi-Quadrat Omnibus-Testes nach Fisher-Pearson für die Forschungshypothesen H_1

Merkmal	F-Test (p-Wert)
Kosten	0,464
Qualität	0,408
Programmtiefe	0,723
Absatzkanal	0,010
Innovation	0,751
geograf. Märkte	0,001
Abnehmergruppe	0,773
Programmbreite	0,675
Chi-Quadrat	28,877
Freiheitsgrade	16
p-Wert	0,025

Quelle: eigene Darstellung.

Für die Forschungshypothesen H_{1a} und H_{1b} spielt die Problematik des Interaktionseffektes insofern keine Rolle, da für beide Hypothesen keine statistische Signifikanz und damit auch kein Interpretationsproblem vorliegt. Forschungshypothese H_{1c} ist von dem Problem nicht betroffen, da die Variable Absatzkanal in die Ermittlung der Testgröße nicht einbezogen wird.

Tabelle 24: Zusammenfassung der Ergebnisse zu den Hypothesen H_1 , H_{1a} , H_{1b} und H_{1c}

Hypothese	Ergebnis
H_1	bestätigt
H_{1a}	nicht bestätigt
H_{1b}	bestätigt
H_{1c}	bestätigt

Quelle: eigene Darstellung.

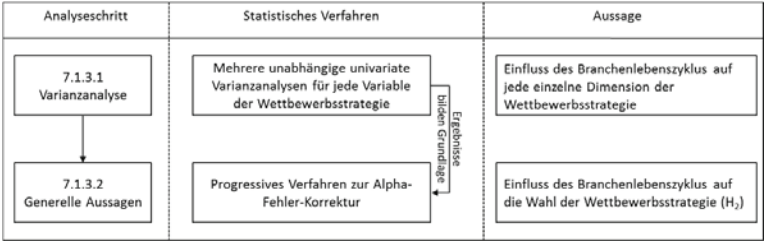
In Tabelle 24 sind die Ergebnisse zu den Hypothesen H_1 , H_{1a} , H_{1b} und H_{1c} zusammengefasst. Bis auf Hypothese H_{1a} lassen sich die Forschungshypothesen bestätigen. Warum die Probanden die Eigenschaften des Kapitalgebers Bank nicht anders wahrgenommen haben als die einer VCG und deshalb keine unterschiedliche Wettbewerbsstrategie gewählt haben, lässt sich mit der vorliegenden Untersuchung nicht klären. Eventuell haben die Untersuchungsteilnehmer die Charakteristika beider Finanziers auch unterschiedlich empfunden. Aus bestimmten, nicht bekannten Gründen erfolgte allerdings die Wahl von Strategien, welche nicht signifikant voneinander abweichen. Weiterführende Studien, welche die Wahrnehmung der Personen explizit erfassen, sind zur Beantwortung dieser Frage notwendig.

7.1.3 Einfluss des Branchenlebenszyklus

Von dem in Gliederungspunkt 7.1.1 beschriebenen Modell der univariaten zweifaktoriellen Varianzanalyse werden in den vorangegangenen Abschnitten der Interaktionseffekt und der Haupteffekt Kapitalgeber dargestellt. Im Folgenden wird auf den Haupteffekt Branchenlebenszyklus eingegangen. Wie sich Abbildung 34 entnehmen lässt, wird hierzu zunächst auf die Ergebnisse der Varianzanalyse eingegangen, um anschließend generelle Aussagen zum Einfluss

des Branchenlebenszyklus auf die Wahl der Wettbewerbsstrategie (H_2) zu treffen.

Abbildung 34: Ablaufschema zur statistischen Analyse des Einflusses des Branchenlebenszyklus



Quelle: eigene Darstellung.

7.1.3.1 Varianzanalyse

Die Ergebnisse der Varianzanalyse zur Überprüfung des Haupteffektes Branchenlebenszyklus sind in Tabelle 25, welche die p-Werte des F-Testes und die partiellen Eta-Quadrat-Koeffizienten für jede einzelne abhängige Variable beinhaltet, dargestellt.

Sowohl für die Variable Absatzkanal als auch für die Variable Innovation liegt der dem F-Test zugehörige p-Wert unter dem vorgegebenen Signifikanzniveau von 10 %, weshalb die statistische Nullhypothese in beiden Fällen zu verwerfen ist. Das heißt, über alle Faktorstufen der unabhängigen Variable Branchenlebenszyklus existiert mindestens ein von Null verschiedener Haupteffekt β_j . Da die unabhängige Variable Branchenlebenszyklus über lediglich zwei Faktorstufen verfügt, lässt sich die Aussage ohne weitere Gruppenvergleiche präzisieren. Demnach unterscheiden sich Probanden, die einem Szenario mit wachsender Branche ausgesetzt sind, von Untersuchungsteilnehmern, welche eine reife Branche als Szenario vorliegen haben, signifikant im Hinblick auf die Variablen Absatzkanal und Innovation. Für die übrigen abhängigen Variablen kann kein

signifikanter Haupteffekt gezeigt werden. Offensichtlich nimmt die Wahrnehmung des Branchenlebenszyklus durch die Probanden keinen Einfluss auf die Ausprägung dieser Variablen.

Tabelle 25: p-Werte des F-Testes und partielle Eta-Quadrat-Koeffizienten für den Haupteffekt Branchenlebenszyklus

Merkmal	F-Test (p-Wert)	partiell Eta-Quadrat
Kosten	0,510	0,002
Qualität	0,584	0,002
Programmtiefe	0,596	0,001
Absatzkanal	0,050	0,020
Innovation	0,003	0,044
geograf. Märkte	0,376	0,004
Abnehmergruppe	0,894	0,000
Programmbreite	0,148	0,011

Quelle: eigene Darstellung.

Da für die abhängige Variable Absatzkanal ein signifikanter Interaktionseffekt und ein Haupteffekt für den Kapitalgeber existiert, ist der Haupteffekt für den Branchenlebenszyklus vorsichtig zu interpretieren. Gemäß dem partiellen Eta-Quadrat-Koeffizienten werden „nur“ 2,0 % der Varianz der abhängigen Variable Absatzkanal durch den Haupteffekt Branchenlebenszyklus erklärt. Dieser Wert ist als kleine Effektstärke anzusehen. Im Vergleich dazu kann der Haupteffekt Kapitalgeber 5,8 % der Varianz erklären. Seine Wirkung ist damit stärker als die des Branchenlebenszyklus. Allerdings kann die Interpretation dieses Effektes aufgrund der signifikanten Interaktion immer nur unter gleichzeitiger Berücksichtigung beider Haupteffekte erfolgen.

Für die abhängige Variable Innovation ergibt sich gemäß Tabelle 25 ein partieller Eta-Quadrat-Koeffizient von 4,4 %, was als niedrig zu interpretieren ist. Im Gegensatz zur abhängigen Variable Absatzkanal lässt sich für die abhängige Variable Innovation kein signifikanter Interaktionseffekt ermitteln. Aus diesem Grund kann der Einfluss auf die abhängige Variable Innovation eindeutig der

Wahrnehmung des Branchenlebenszyklus durch die Probanden zugeschrieben werden.

7.1.3.2 Generelle Aussagen

Wie schon für den Einfluss des Kapitalgebers sind auch für die Wirkung des Branchenlebenszyklus Aussagen immer nur in Bezug auf eine bestimmte Variable der Wettbewerbsstrategie möglich. Für eine generelle Feststellung zum Unterschied zwischen den Branchenlebenszyklen, und somit der Frage, ob die Forschungshypothese H_2 bestätigt werden kann, ist eine zum Gliederungspunkt 7.1.2.3 analoge Vorgehensweise zu wählen. Dabei wird die Gesamtentscheidung über die (globale) Forschungshypothese auf Basis von mehreren Einzelentscheidungen bzw. mehreren statistischen Tests getroffen. Zugleich wird die Alpha-Fehler-Kumulierung mithilfe der Alpha-Fehler-Korrektur in Form des Chi-Quadrat Omnibus-Testes von Fisher-Pearson abgesichert. Die p-Werte des F-Testes bilden die Grundlage des Omnibus-Testes.

Das Ergebnis zur Überprüfung der Forschungshypothese H_2 , wonach unterschiedliche Branchenlebenszyklen zur Wahl voneinander abweichender Wettbewerbsstrategien führen, ist in Tabelle 26 dargestellt. Der ermittelte p-Wert liegt unter dem unterstellten Signifikanzniveau von 10 %. Die statistische Nullhypothese, dass die beiden Gruppen gleich sind, ist zu verwerfen, wodurch die Forschungshypothese H_2 bestätigt ist. Demnach führen unterschiedliche Branchenlebenszyklen zur Wahl abweichender Wettbewerbsstrategien.

Tabelle 26: Ergebnis des Chi-Quadrat Omnibus-Testes nach Fisher-Pearson für die Forschungshypothese H₂

Merkmal	F-Test (p-Wert)
Kosten	0,510
Qualität	0,584
Programmtiefe	0,596
Absatzkanal	0,050
Innovation	0,003
geograf. Märkte	0,376
Abnehmergruppe	0,894
Programmbreite	0,148
Chi-Quadrat	27,069
Freiheitsgrade	16
p-Wert	0,041

Quelle: eigene Darstellung.

Wie bereits für den Einfluss des Kapitalgebers (Forschungshypothese H₁) ist das Ergebnis allerdings mit Vorsicht zu interpretieren, da die Variable Absatzkanal unter Umständen entscheidend zur ermittelten statistischen Signifikanz beiträgt. Durch den signifikanten Interaktionseffekt für die abhängige Variable Absatzkanal kann die Wahl einer unterschiedlichen Wettbewerbsstrategie nicht ausschließlich auf den Branchenlebenszyklus zurückgeführt werden. Vielmehr ist davon auszugehen, dass die unterschiedliche Strategiewahl der Probanden zumindest zum Teil auch aufgrund der Interaktion aus Kapitalgeber und Branchenlebenszyklus erfolgt.

Zusammenfassend stellt sich der Einfluss auf die Wahl der Wettbewerbsstrategie wie folgt dar. Die beiden unabhängigen Variablen Kapitalgeber und Branchenlebenszyklus besitzen beide eine signifikante Wirkung auf die abhängige Variable Absatzkanal. Zugleich wird diese Variable aufgrund der Interaktion beider Faktoren beeinflusst. Darüber hinaus verfügen beide unabhängigen Variablen noch über einen signifikanten Einfluss auf jeweils eine weitere abhängige Variable, die geografischen Märkte (Kapitalgeber) und die Innovation (Branchenlebenszyklus). Keine von diesen abhängigen Variablen wird aber

zugleich durch den anderen Faktor oder einen Interaktionseffekt signifikant beeinflusst.

Tabelle 27: Zusammenfassende Darstellung der partiellen Eta-Quadrat-Koeffizienten für die signifikanten Haupteffekte des Kapitalgebers und des Branchenlebenszyklus

Merkmal	partiell Eta- Quadrat Kapitalgeber	partiell Eta- Quadrat Branchen- lebenszyklus
Absatzkanal	0,058	0,020
Innovation		0,044
geograf. Märkte	0,078	

Quelle: eigene Darstellung.

Werden die Effektstärken der beiden unabhängigen Variablen Kapitalgeber und Branchenlebenszyklus für die signifikanten Ergebnisse wie in Tabelle 27 gegenübergestellt, zeigen sich Auffälligkeiten. Auch wenn ein solcher Vergleich aufgrund des signifikanten Interaktionseffektes schwierig einzuordnen ist, kann für die gemeinsam durch Kapitalgeber und Branchenlebenszyklus beeinflusste abhängige Variable Absatzkanal festgestellt werden, dass für den Kapitalgeber eine deutlich höhere Effektstärke (5,8 % im Vergleich zu 2,0 %) nachgewiesen wird. Aber auch für die jeweilige zweite signifikant beeinflusste abhängige Variable fällt der Einfluss des Kapitalgebers (7,8 %) deutlich höher aus als der des Branchenlebenszyklus (4,4 %). Aufgrund der Ergebnisse ist insgesamt zu vermuten, dass der Kapitalgeber im Vergleich zum Branchenlebenszyklus einen wesentlich stärkeren Einfluss auf die jeweils signifikanten abhängigen Variablen der Wettbewerbsstrategie nimmt.

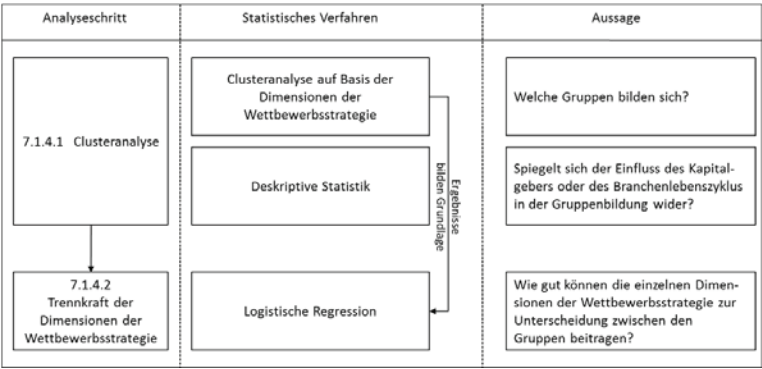
7.1.4 Gruppenbildung

Die vorherigen Gliederungspunkte haben die Untersuchung der Einflüsse auf die Wahl der Wettbewerbsstrategie mittels Varianzanalysen zum Gegenstand. In

diesem Abschnitt stehen hingegen die folgenden zu beantworteten Fragen im Vordergrund. Zum einen ist zu ermitteln, welche Gruppen an Probanden sich anhand der Variablen der Wettbewerbsstrategie tatsächlich bilden lassen, sodass innerhalb der Gruppen eine möglichst große Homogenität und zwischen ihnen eine möglichst große Heterogenität besteht. Im Idealfall bilden sich exakt vier Gruppen dergestalt, dass die Probanden in jeder Gruppe jeweils alle dem Einfluss desselben Kapitalgebers unterliegen. In dieser Überlegung spiegelt sich die Forschungshypothese H_1 wider, wonach unterschiedliche Kapitalgeber zur Wahl voneinander abweichender Wettbewerbsstrategie führen.

Im Zusammenhang mit der Gruppenbildung stellt sich zudem die Frage, welche Variablen der Wettbewerbsstrategie am besten zur Trennung der ermittelten Gruppen beitragen. An diesem Punkt setzt schließlich auch die Frage an, ob die im Rahmen der Untersuchung erhobenen personenbezogenen Faktoren, welche als Kontrollvariablen dienen, die Gruppenzugehörigkeit von Probanden erklären können. Abbildung 35 gibt einen Überblick über die Vorgehensweise.

Abbildung 35: Ablaufschema zur Gruppenbildung



Quelle: eigene Darstellung.

7.1.4.1 Clusteranalyse

Zur Bildung von Gruppen auf Basis der acht Variablen der Wettbewerbsstrategie wird eine Clusteranalyse mithilfe des hierarchisch agglomerativen Ward-Verfahrens und der quadrierten euklidischen Distanz durchgeführt. Als Algorithmus zur Gruppenbildung wird das Ward-Verfahren verwendet, da in zahlreichen Studien dessen Leistungsfähigkeit bei der Suche nach der wahren Gruppenstruktur nachgewiesen ist.¹¹²⁶

Tabelle 28: Ergebnisse der Clusteranalyse

Schritt	Zusammengeführte Cluster		Fusionskoeffizienten	Erstes Vorkommen des Clusters		Nächster Schritt	Standardisierter Funktionskoeffizient
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2		
1	37	86	0,020	0	0	93	-1,207
2	71	83	0,040	0	0	68	-1,207
3	74	109	0,147	0	0	32	-1,207
4	116	120	0,347	0	0	48	-1,206
5	162	176	0,552	0	0	23	-1,205
6	10	146	0,775	0	0	82	-1,204

190	3	7	750,063	178	188	194	1,619
191	1	8	789,774	187	183	192	1,769
192	1	20	833,603	191	172	193	1,934
193	1	5	898,080	192	186	195	2,177
194	2	3	986,579	185	190	196	2,510
195	1	12	1132,192	193	189	196	3,059
196	1	2	1364,941	195	194	0	3,936

Quelle: eigene Darstellung.

In Tabelle 28 kann den ersten drei Spalten die Zusammenführung der Cluster und in der Spalte Fusionskoeffizienten die zugehörige Entwicklung des Heterogenitätsmaßes entnommen werden. Von Fusionsschritt 194 auf Fusionschritt 195 macht der Fusionskoeffizient einen großen Sprung. Dies ist ein Hinweis

¹¹²⁶ Vgl. Punj/Stewart (1983), S. 138 und S. 141–143.

darauf, dass die Fusionierung von Objekten beziehungsweise Clustern an dieser Stelle abzurechnen ist.¹¹²⁷ Das Ergebnis ist eine 3-Clusterlösung.¹¹²⁸

Allerdings lässt sich an der geschilderten Vorgehensweise zur Bestimmung der optimalen Clusterzahl bemängeln, dass sie der Subjektivität des Entscheiders unterliegt.¹¹²⁹ Deshalb soll die Entscheidung zusätzlich mit dem Verfahren von Mojena abgesichert werden.

Der standardisierte Fusionskoeffizient jedes einzelnen Fusionsschrittes i ist der letzten Spalte der Tabelle 28 zu entnehmen. Nach dem Verfahren von Mojena ist die Fusion von Objekten beziehungsweise Clustern abzurechnen, wenn der standardisierte Fusionskoeffizient erstmals eine bestimmte Schwelle überschreitet. Nach Untersuchungen von Mojena liegt die Schwelle im Bereich von 2,75 bis 3,50.¹¹³⁰ Für die eigene Untersuchung ist dies für den Fusionsschritt 195 der Fall. Die optimale Clusterzahl berechnet sich dann nach: Anzahl der Cluster = Anzahl der Objekte + 1 – Fusionsschritte = $197 + 1 - 195 = 3$. Die Lösung ist identisch mit der vorherigen auf dem Heterogenitätsmaß aufbauenden Vorgehensweise. Die 3-Clusterlösung dient als Grundlage für alle weiteren Ausführungen.

Der zu Beginn des Gliederungspunktes 7.1.4 dargestellte Idealfall, bei welchem sich exakt vier Gruppen bilden, deren Probanden jeweils alle demselben Kapitalgeber unterliegen, tritt damit nicht ein. Im Folgenden wird kurz dargestellt, wie die drei gebildeten Cluster charakterisiert sind.

Der Tabelle 29 ist zu entnehmen, wie sich die Kapitalgeber innerhalb der drei ermittelten Gruppen verteilen. Den Ausgangspunkt für die Analyse der Tabelle bildet die Überlegung, dass die vier Kapitalgeber in jeder der drei Gruppen zu

¹¹²⁷ Vgl. Bühl (2010), S. 609.

¹¹²⁸ Das Ergebnis ließe sich auch ermitteln, wenn die Entwicklung des Heterogenitätsmaßes gegen die Fusionsschritte beziehungsweise Anzahl der Cluster abgetragen wird. Dabei wird vom sogenannten Elbow-Kriterium gesprochen. An der Stelle, an welcher ein deutlicher Knick im Diagramm zu erkennen ist, liegt die optimale Clusterlösung. Vgl. Kohn (2005), S. 546.

¹¹²⁹ Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 432.

¹¹³⁰ Vgl. Mojena (1977), S. 361.

jeweils circa 25 % vertreten sind, wenn kein systematischer Einfluss der Kapitalgeber vorhanden ist. Für Gruppe 1 kann eine solche Gleichverteilung weitgehend unterstellt werden. Auffällige Abweichungen von der Gleichverteilung gibt es in den Gruppen 2 und 3. Allerdings ist eine Beurteilung der Systematik dieser Abweichungen schwer, da die Gruppen mit 63 und 40 Beobachtungen jeweils nur aus einer kleinen Stichprobe bestehen. Bei einer wesentlich größeren Stichprobe würde sich unter Umständen eine Gleichverteilung ergeben. Insbesondere für Gruppe 2 lässt sich nicht erklären, warum sowohl die VCG als auch die Bank so stark vertreten sind. Da sich beide in ihren Charakteristika deutlich unterscheiden, hätte bei einem Einfluss des Kapitalgebers auf die Gruppenbildung entweder die VCG oder die Bank, aber nicht beide gleichzeitig, in der Gruppe stark vertreten sein müssen.

Tabelle 29: Verteilung der Kapitalgeber in den drei Gruppen der Clusteranalyse

		Kapitalgeber				Gesamt	
		VCG	CVCG	VCG+BA	Bank		
Gruppe	1	Anzahl	19	25	27	23	94
		% innerhalb der Gruppe	20,2%	26,6%	28,7%	24,5%	100,0%
	2	Anzahl	20	11	11	21	63
		% innerhalb der Gruppe	31,7%	17,5%	17,5%	33,3%	100,0%
	3	Anzahl	10	14	11	5	40
		% innerhalb der Gruppe	25,0%	35,0%	27,5%	12,5%	100,0%
Gesamt	Anzahl	49	50	49	49	197	
	% innerhalb der Gruppe	24,9%	25,4%	24,9%	24,9%	100,0%	

Quelle: eigene Darstellung.

Tabelle 30: Ausprägungen der Variablen der Wettbewerbsstrategie in den Gruppen der Clusteranalyse

Merkmal	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3
Kosten	2,81	2,93	3,00
Qualität	4,46	4,52	4,44
Programmtiefe	3,16	3,18	3,02
Absatzkanal	3,25	3,41	3,33
Innovation	4,24	4,24	4,15
geograf. Märkte	1,93	4,24	2,08
Abnehmergruppe	3,22	3,17	1,55
Programmbreite	3,49	3,27	1,98

Quelle: eigene Darstellung.

In Tabelle 30 sind die arithmetischen Mittel der Variablen der Wettbewerbsstrategie für jedes der drei Cluster dargestellt. Für die Variable geografische Märkte ergibt sich in Gruppe 2 ein besonders hoher Wert. Aus Tabelle 29 ist bekannt, dass in Gruppe 2 die beiden Kapitalgeber VCG und Bank besonders stark repräsentiert sind. Wie bereits erwähnt, erschließt sich allerdings nicht, warum gerade diese beiden Finanziere, obwohl sie sich in ihren Charakteristika stark unterscheiden, gemeinsam zu einem so hohen Wert bei der Variable geografische Märkte führen sollten. Deshalb ist die Ursache für diesen deutlichen Unterschied in Gruppe 2 an anderer unbekannter Stelle, aber nicht bei den unterschiedlichen Kapitalgebern zu suchen. Für die beiden Variablen Abnehmergruppe und Programmbreite ist jeweils ein deutlicher Unterschied des arithmetischen Mittels in Gruppe 3 zu den anderen beiden Gruppen ersichtlich. Gruppe 3 ist dadurch gekennzeichnet, dass die CVCG über- und die Bank unterrepräsentiert ist.

Wie anhand der niedrigen Werte der beiden Variablen Abnehmergruppe und Programmbreite zu erkennen ist, haben sich die Probanden dieser Gruppe dazu entschieden, dass eine Ausweitung der Abnehmergruppe und ein breiteres Produktprogramm für sie in den nächsten Jahren eine wesentliche Rolle spielen. Dies kann insbesondere auf die Ressourcen zurückzuführen sein, welche die

CVCG zur Verfügung stellt. Ein Einfluss des Kapitalgebers CVCG lässt sich also für die beiden Variablen Abnehmergruppe und Programmbreite vermuten.

Der Tabelle 31 kann die Verteilung des Branchenlebenszyklus in den drei Gruppen entnommen werden. Anhand der Daten lässt sich kein systematischer Einfluss des Branchenlebenszyklus auf die Gruppenzugehörigkeit und somit auch nicht auf die Wahl der Wettbewerbsstrategie erkennen, da beide Branchenlebenszyklen weitgehend zu gleichen Teilen in den Gruppen vertreten sind.

Tabelle 31: Verteilung des Branchenlebenszyklus in den drei Gruppen der Clusteranalyse

		Branchenlebenszyklus		Gesamt	
		Wachstum	Reife		
Gruppe	1	Anzahl	48	46	94
		% innerhalb der Gruppe	51,1%	48,9%	100,0%
	2	Anzahl	34	29	63
		% innerhalb der Gruppe	54,0%	46,0%	100,0%
	3	Anzahl	21	19	40
		% innerhalb der Gruppe	52,5%	47,5%	100,0%
Gesamt		Anzahl	49	50	197
		% innerhalb der Gruppe	52,3%	47,7%	100,0%

Quelle: eigene Darstellung.

7.1.4.2 Trennkraft der Variablen der Wettbewerbsstrategie

Nachdem die Gruppen mithilfe der Clusteranalyse auf Basis der Variablen der Wettbewerbsstrategie gebildet sind, ist mittels der logistischen Regression zu prüfen, welche Variablen am stärksten zur Trennung der Gruppen beitragen.

Im Rahmen der logistischen Regression stellen die Variablen der Wettbewerbsstrategie die unabhängigen Variablen dar. Zu untersuchen ist ihr Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit für die Ausprägung der abhängigen Variable (Zugehörigkeit zu den drei ermittelten Gruppen).

Durch die Möglichkeit, gleichzeitig nominale und metrisch skalierte Merkmale in die Analyse aufzunehmen, lassen sich im Rahmen der eigenen Untersuchung auch persönliche Daten, wie zum Beispiel Alter und Geschlecht, als Kontroll- und somit unabhängige Variablen einbeziehen. Dies ist notwendig, um zu überprüfen, dass von den Persönlichkeitsmerkmalen kein systematischer Einfluss auf die Gruppenbildung ausgeht. Im Gegensatz zu den Variablen der Wettbewerbsstrategie sind einige der persönlichen Charakteristika nominal skaliert. Als Kontrollvariablen dienen das Alter, die Anzahl der Semester, das Geschlecht und das Vorhandensein einer kaufmännischen Berufsausbildung.

Die einzelnen Studiengänge werden hingegen nicht als Kontrollvariablen aufgenommen, da bei Berücksichtigung dieser die im Rahmen der logistischen Regression verwendete Hesse-Matrix nicht invertierbar ist. Dies ist ein im Zusammenhang mit der logistischen Regression häufig auftretendes Problem.¹¹³¹ Die Berechnung wird in diesem Fall abgebrochen und der Anwender hat zu entscheiden, welche Variablen für das Modell eventuell nicht notwendig sind, um die Berechnung von Neuem starten zu können.¹¹³² Für die eigene Studie fällt die Wahl auf die einzelnen Studiengänge, da sie alle einen eindeutigen wirtschaftlichen Bezug und somit eine gemeinsame Basis besitzen. Damit weisen sie im Vergleich zu anderen Kontrollvariablen wenig Unterscheidungs- und somit systematisches Einflusspotenzial auf. Nach Entfernung der einzelnen Studiengänge aus dem Modell kann die Berechnung ohne Probleme durchgeführt werden.

In Tabelle 32 sind die Ergebnisse des Likelihood-Ratio-Testes wiedergegeben, welcher als ein Maß für die Reliabilität des Modells beziehungsweise des logistischen Regressionsansatzes angesehen werden kann.¹¹³³ Wie der Tabelle zu entnehmen ist, sinkt das (-2)-fache der logarithmierten Likelihood (-2LL) bei Berücksichtigung aller unabhängigen Variablen im Modellansatz von 410,298 auf 65,802.

¹¹³¹ Vgl. Gill/King (2004), S. 55.

¹¹³² Vgl. Tabachnick/Fidell (2007), S. 442; Gill/King (2004), S. 55.

¹¹³³ Vgl. Rese/Bierend (1999), S. 238.

Tabelle 32: Likelihood-Ratio-Test mit den Variablen der Wettbewerbsstrategie und den Kontrollvariablen

Modell	(-2)-fache logarithmierte Likelihood	Chi-Quadrat	Freiheitsgrade	p-Wert
Nur konstanter Term	410,298			
Alle unabhängigen Variablen	65,802	344,496	24	0,000

Quelle: eigene Darstellung.

Als Testgröße dient schließlich der Absolutbetrag der Differenz aus beiden Werten (344,496), der asymptotisch Chi-Quadrat-verteilt ist. Gemäß dem zugehörigen p-Wert von 0,000 besitzen die im Modell enthaltenen unabhängigen Variablen eine hohe Erklärungskraft für die Ausprägung der abhängigen Variable.¹¹³⁴ Sie tragen also dazu bei, die Gruppen voneinander zu trennen.

Bisher ist allerdings nur die Aussage möglich, dass die Variablen zur Trennung der Gruppen beitragen. Wie hoch die Trennkraft der unabhängigen Variablen insgesamt ist, geht aus dem Likelihood-Ratio-Test nicht hervor. McFaddens R^2 ist geeignet, diese Trennkraft anzugeben.¹¹³⁵ Für die eigene Untersuchung ergibt sich ein McFaddens R^2 von 0,840. Daraus lässt sich auf eine sehr gute Trennkraft zwischen den drei Clustern durch die im logistischen Regressionsansatz berücksichtigten unabhängigen Variablen schließen.

Mithilfe von McFaddens R^2 kann die Trennkraft der unabhängigen Variablen insgesamt angegeben werden. Um die Trennkraft für jede einzelne unabhängige Variable zu ermitteln, wird das vollständige Modell, welches alle unabhängigen Variablen enthält, mit einem reduzierten Modell verglichen, bei welchem die interessierende unabhängige Variable ausgeschlossen ist. Als Testgröße dient wiederum der Absolutbetrag der Differenz aus den Werten der beiden Modelle, welcher asymptotisch Chi-Quadrat-verteilt ist. Im Folgenden werden die Ergeb-

¹¹³⁴ Vgl. Janssen/Laatz (2010), S. 461–462.

¹¹³⁵ Vgl. Rese/Bierend (1999), S. 238.

nisse zunächst für die Variablen der Wettbewerbsstrategie und anschließend für die Kontrollvariablen betrachtet.

Wie Tabelle 33 zu entnehmen ist, besitzt von den Variablen der Wettbewerbsstrategie die Variable geografische Märkte, gemessen an Chi-Quadrat, die größte Trennkraft. Für das Modell, welches alle unabhängigen Variablen beinhaltet, resultiert gemäß den Ergebnissen aus Tabelle 32 ein -2LL-Wert (Wert der (-2)-fachen logarithmierten Likelihood) in Höhe von 65,802. Im Vergleich dazu steigt der -2LL-Wert des Modells, welches die Variable geografische Märkte ausschließt, um 214,330 auf 280,132. Die Modellanpassung verschlechtert sich bei Ausschluss der Variable geografische Märkte also deutlich. Der dem Chi-Quadrat-Wert zugehörige p-Wert beträgt 0,0 %. Bei einem unterstellten Signifikanzniveau von 10 % kann die statistische Nullhypothese, wonach die unabhängige Variable keine Erklärungskraft für die Ausprägung der abhängigen Variable besitzt, verworfen werden. Es ist also von einer signifikanten Trennkraft der Variable geografische Märkte zur Unterscheidung der Gruppen auszugehen. Die hohe Trennkraft lässt sich auch daran erkennen, dass McFaddens R^2 im Falle des Ausschlusses der Variable geografische Märkte aus dem Modell von 0,840 auf 0,317 sinkt.

Tabelle 33: Ermittlung der Trennkraft für die Variablen der Wettbewerbsstrategie und die Kontrollvariablen

Effekt	(-2)-fache logarithmierte Likelihood	Chi-Quadrat	Freiheitsgrade	p-Wert
Kosten	66,167	0,365	2	0,833
Qualität	66,515	0,713	2	0,700
Programmtiefe	83,718	17,916	2	0,000
Absatzkanal	69,434	3,632	2	0,163
Innovation	70,310	4,508	2	0,105
geograf. Märkte	280,132	214,330	2	0,000
Abnehmergruppe	122,300	56,498	2	0,000
Programmbreite	119,855	54,053	2	0,000
Semester	67,467	1,665	2	0,435
Alter	69,285	3,483	2	0,175
Kfm. Beruf	69,336	3,534	2	0,171
Geschlecht	71,693	5,891	2	0,053

Quelle: eigene Darstellung.

Eine signifikante Trennkraft liegt ebenfalls für die Variablen Abnehmergruppe, Programmbreite und Programmtiefe vor, da die p-Werte unter dem unterstellten Signifikanzniveau von 10 % liegen. Obwohl signifikante p-Werte existieren, ist auch die tatsächliche Trennkraft der drei Variablen in die Betrachtung einzubeziehen. Wie anhand der zugehörigen Chi-Quadrat-Werte zu erkennen ist, liegt die Trennkraft der drei Variablen weit von der Trennkraft der Variable geografische Märkte entfernt. Neben der hohen Trennkraft für die Variable geografische Märkte ist zudem auffällig, dass sich auch die Trennkraft der beiden Variablen Abnehmergruppe und Programmbreite wiederum deutlich von der Variablen Programmtiefe und allen anderen Variablen der Wettbewerbsstrategie unterscheidet. Alle drei Variablen – geografische Märkte, Abnehmergruppe und Programmbreite – stellen die Marktabdeckung innerhalb der Wettbewerbsstrategie dar.¹¹³⁶ Die Probanden der drei ermittelten Gruppen unterscheiden sich also hauptsächlich in der Wahl der Marktabdeckung. Alle

¹¹³⁶ Vgl. Porter (2008b), S. 75.

anderen Variablen der Wettbewerbsstrategie tragen im Vergleich dazu kaum zur Unterscheidung der Gruppen bei. Unabhängig davon, um welche Faktoren es sich handelt, die eventuell Einfluss auf die Wahl der Wettbewerbsstrategie nehmen, wird im Wesentlichen die Marktabdeckung beeinflusst. Alle anderen Bereiche der Wettbewerbsstrategie bleiben hingegen unberührt. Andernfalls müssten auch andere Variablen statistisch signifikant sein und über ein hohes Chi-Quadrat verfügen. Diese Überlegung spiegelt sich letztlich auch in den Werten des arithmetischen Mittels der Variablen der Wettbewerbsstrategie wider, welche für jede der drei Gruppen in Tabelle 30 dargestellt sind.

Neben den Variablen der Wettbewerbsstrategie sind auch Kontrollvariablen im logistischen Regressionsansatz als unabhängige Variablen enthalten. Von diesen darf nach Möglichkeit keine Trennkraft ausgehen, da sie in den Analysen zum Einfluss auf die Wahl der Wettbewerbsstrategie keine Berücksichtigung finden. Würden die Kontrollvariablen hingegen die Wahrscheinlichkeit der Gruppenzugehörigkeit eines Probanden beeinflussen, so wäre insbesondere die vorherige Interpretation der Ergebnisse gefährdet. Wie Tabelle 33 zu entnehmen ist, liegt der p-Wert für die Variablen Semester, Alter und kaufmännische Berufsausbildung jeweils über dem vorgegebenen Signifikanzniveau von 10 %, weshalb die statistische Nullhypothese beizubehalten ist. Sie verfügen somit über keine ausreichende Trennkraft zwischen den drei Gruppen.

Allerdings ergibt sich ein signifikantes Ergebnis für die Kontrollvariable Geschlecht. Dies würde bedeuten, dass das Geschlecht einen entscheidenden Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit der Zugehörigkeit eines Probanden zu einer der drei Gruppen nimmt. Dieses Ergebnis überrascht auch deshalb, weil die Randomisierung, wie in Kapitel 6 erwähnt, offensichtlich gut funktioniert. Indes ist das signifikante Ergebnis auch zu relativieren. So ist unter anderem die geringe Ausprägung des Chi-Quadrat-Wertes in Höhe von lediglich 5,89 zu berücksichtigen. Der -2LL-Wert steigt bei Ausschluss der Variable Geschlecht aus dem logistischen Modell nur geringfügig. Entsprechend würde sich McFaddens R^2 bei Ausschluss der Variablen aus dem Modell auch nur von 0,840 auf 0,825 reduzieren. Zudem ist der Chi-Quadrat-Wert im Vergleich zu anderen

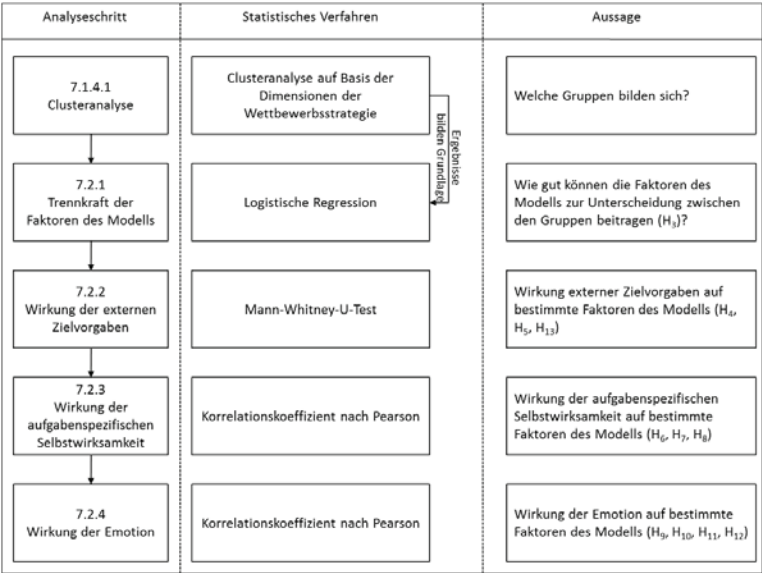
signifikanten Variablen relativ niedrig. Insgesamt wird das Ergebnis deshalb so eingeschätzt, dass von der Kontrollvariablen Geschlecht keine wesentliche Trennkraft ausgeht und ihr deshalb im weiteren Verlauf der Arbeit keine Bedeutung beizumessen ist.

Zusammenfassend kann aufgrund der Ergebnisse dieses Abschnitts festgehalten werden, dass sich die in der Clusteranalyse auf Basis der Variablen der Wettbewerbsstrategie gebildeten Gruppen insbesondere durch die drei Variablen geografische Märkte, Abnehmergruppe und Programmbreite unterscheiden. Die drei Merkmale charakterisieren zugleich die Marktabdeckung innerhalb der Wettbewerbsstrategie. Sowohl andere Variablen der Wettbewerbsstrategie als auch Kontrollvariablen tragen hingegen gar nicht oder nur in sehr kleinem Umfang zur Unterscheidung der Gruppen bei.

7.2 Güte des dualen Prozessmodells der Gründerentscheidungsfindung

In den vorangegangenen Abschnitten wird intensiv der Beantwortung der Frage nachgegangen, inwieweit der Kapitalgeber und der Branchenlebenszyklus Einfluss auf die Wahl der Wettbewerbsstrategie nehmen. Von nicht minderem Interesse ist, wie die Entscheidung des Gründers, eine bestimmte Wettbewerbsstrategie zu wählen, zustande kommt. Zu diesem Zweck baut die vorliegende Arbeit auf dem in Kapitel 5 vorgestellten dualen Prozessmodell der Gründerentscheidungsfindung auf, welches nach derzeitigem Erkenntnisstand noch keiner empirischen Überprüfung unterzogen wurde. Um eine solche Überprüfung zu ermöglichen, erfolgt im Rahmen der eigenen Untersuchung die Erhebung verschiedener Faktoren des Entscheidungsmodells.

Abbildung 36: Ablaufschema zur Prüfung der Güte des dualen Prozessmodells



Quelle: eigene Darstellung.

Im Folgenden wird zunächst gezeigt, wie gut sich die Entscheidungsfindung der Probanden mithilfe der erhobenen Modellfaktoren abbilden lässt. Im Anschluss erfolgt die Betrachtung spezifischer Zusammenhänge einzelner Faktoren innerhalb des Modells. Abbildung 36 zeigt die Vorgehensweise im Überblick.

7.2.1 Trennkraft der Faktoren des Modells

Aus der durchgeführten Clusteranalyse ergeben sich drei Gruppen an Probanden, welche sich in Bezug auf die Wahl der Wettbewerbsstrategie voneinander unterscheiden. Wenn die Probanden der Gruppen unterschiedliche Wettbewerbsstrategien gewählt haben, müssten sie sich auch in Bezug auf ihren Entscheidungsfindungsprozess unterscheiden. Wird zugleich unterstellt, dass das duale Prozessmodell der Gründerentscheidungsfindung dazu geeignet ist, den Entschei-

dungsfindungsprozess eines Gründers in geeigneter Weise abzubilden, so müssen die im Modell verankerten situationsbezogenen Faktoren je nach Gruppe unterschiedliche Ausprägungen aufweisen. Demnach sollten die drei gebildeten Gruppen mithilfe der Modellfaktoren deutlich voneinander zu trennen sein. Aus dieser Überlegung erfolgt die Aufstellung der Forschungshypothese H₃, wonach Gründer, die unterschiedliche Wettbewerbsstrategien wählen, durch voneinander abweichende Ausprägungen der Faktoren des dualen Prozessmodells gekennzeichnet sind. Im Folgenden wird die Forschungshypothese geprüft.

Um die Trennkraft der Variablen und somit die Fähigkeit, zwischen den Gruppen zu unterscheiden, zu ermitteln, wird auf das Verfahren der logistischen Regression zurückgegriffen. Dabei stellen die Faktoren des dualen Prozessmodells die unabhängigen Variablen dar. Zu untersuchen ist ihr Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit für die Ausprägung der abhängigen Variable (Zugehörigkeit zu den drei ermittelten Gruppen). Auf ein logistisches Modell, welches die Faktoren des dualen Prozessmodells und die Variablen der Wettbewerbsstrategie (siehe Gliederungspunkt 7.1.4.2) gemeinsam als unabhängige Variablen beinhaltet, wird aus zwei Gründen verzichtet. Zum einen sind die Beobachtungszahlen je Gruppe, gemessen an der Zahl der unabhängigen Variablen, zu gering.¹¹³⁷ Zum anderen ergibt sich bei gleichzeitiger Berücksichtigung der genannten unabhängigen Variablen das aus Gliederungspunkt 7.1.4.2 bekannte Problem, dass die im Rahmen der logistischen Regression verwendete Hesse-Matrix nicht invertierbar ist. Die Berechnung ist in diesem Fall abubrechen.¹¹³⁸

Neben den situationsabhängigen Faktoren des dualen Prozessmodells der Gründerentscheidungsfindung werden auch zwei situationsunabhängige Faktoren in die Analyse aufgenommen. Die allgemeine Selbstwirksamkeit und die Aufgeschlossenheit gegenüber einer Unternehmensgründung dienen im Rahmen des logistischen Regressionsansatzes als Kontrollvariablen. Diese sollten nach Möglichkeit keine Trennkraft zwischen den Gruppen besitzen.

¹¹³⁷ Vgl. Backhaus et al. (2008), S. 288; Tabachnick/Fidell (2007), S. 442.

¹¹³⁸ Vgl. Tabachnick/Fidell (2007), S. 442; Gill/King (2004), S. 55.

Tabelle 34: Likelihood-Ratio-Test mit den Variablen des dualen Prozessmodells

Modell	(-2)-fache logarithmierte Likelihood	Chi-Quadrat	Freiheitsgrade	p-Wert
Nur konstanter Term	410,298			
Alle unabhängigen Variablen	389,830	20,468	18	0,307

Quelle: eigene Darstellung.

Wie Tabelle 34 zu entnehmen ist, reduziert sich das (-2)-fache der logarithmierten Likelihood (-2LL) bei Berücksichtigung aller Variablen im logistischen Modell nur geringfügig. Im Vergleich zum logistischen Modell, welches nur den konstanten Term beinhaltet, sinkt der Wert -2LL von 410,298 um lediglich 20,468 auf 389,830. Der dem Chi-Quadrat zugehörige p-Wert beträgt 35,9 % und liegt damit über dem unterstellten Signifikanzniveau von 10 %. Die statistische Nullhypothese ist beizubehalten. Somit kann nicht davon ausgegangen werden, dass die unabhängigen Variablen eine hohe Erklärungskraft für die Ausprägung der abhängigen Variable, die Gruppenzugehörigkeit, besitzen.¹¹³⁹ Das heißt, in ihrer Gesamtheit können die Faktoren des dualen Prozessmodells nicht dazu beitragen, die drei Gruppen voneinander zu trennen. Entsprechend ergibt sich für McFaddens R^2 ein Wert von lediglich 0,050, was auf eine sehr geringe Trennkraft hinweist.¹¹⁴⁰ Zugleich lässt sich aus der nicht vorhandenen Signifikanz des logistischen Regressionsansatzes der Schluss ziehen, dass die beiden Kontrollvariablen allgemeine Selbstwirksamkeit und Aufgeschlossenheit gegenüber einer Unternehmensgründung keine Trennkraft zwischen den Gruppen besitzen.

Wie der Tabelle 35 zu entnehmen ist, weichen die arithmetischen Mittelwerte der jeweiligen Faktoren zwischen den drei Gruppen kaum voneinander ab. Dies bestätigt die Erkenntnis des Likelihood-Ratio-Testes, dass die Faktoren des dualen Prozessmodells nicht dazu beitragen, die drei Gruppen voneinander zu

¹¹³⁹ Vgl. Janssen/Laatz (2010), S. 461–462.

¹¹⁴⁰ Vgl. Tabachnick/Fidell (2007), S. 460.

trennen. Insgesamt kann die Forschungshypothese H₃, wonach Gründer, die unterschiedliche Wettbewerbsstrategien wählen, durch voneinander abweichende Ausprägungen der Faktoren des dualen Prozessmodells gekennzeichnet sind, nicht bestätigt werden.

Tabelle 35: Ausprägungen der Faktoren des dualen Prozessmodells in den Gruppen der Clusteranalyse

Merkmal	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3
Spezifische Selbstwirksamkeit	3,65	3,61	3,51
Intuition	3,77	3,76	3,73
Rationalität	2,36	2,32	2,40
Emotion	3,76	3,59	3,28
Unsicherheit	3,22	3,30	3,55
Komplexität	3,44	3,29	3,10
Betriebswirtschaftliche Zielstellung	4,09	4,04	4,14
Gründemeigung	3,06	2,83	2,78
Allgemeine Selbstwirksamkeit	3,63	3,60	3,51

Quelle: eigene Darstellung.

Auf Basis der Ergebnisse kann die Eignung der Faktoren des in Kapitel 5 vorgestellten Entscheidungsmodells im Rahmen dieser Untersuchung nicht nachgewiesen werden. Zugleich ist in diesem Zusammenhang aber auch auf die nicht einfache Erfassung der einzelnen Konstrukte, welche hinter den situationsabhängigen Faktoren des Modells stehen, hinzuweisen. Es ist durchaus denkbar, dass die fehlende Trennkraft zum Teil auf eine fehlerhafte Erfassung der Konstrukte und somit Modellfaktoren zurückzuführen ist. Dieser Punkt soll jedoch an dieser Stelle nicht weiter thematisiert werden. Stattdessen wird auf den Gliederungspunkt 8.3 zu den Limitationen der Studie verwiesen.

Obwohl die Eignung der Faktoren des dualen Prozessmodells aufgrund der vorliegenden Resultate (keine Trennkraft der Variablen zwischen den Gruppen) infrage zu stellen ist, soll in den folgenden Abschnitten auf einzelne Beziehungen zwischen den Faktoren des Modells näher eingegangen werden. Die daraus

erlangten Erkenntnisse können unter Umständen zur Verbesserung des Modells beitragen.

7.2.2 Wirkung der externen Zielvorgaben

Auf Grundlage der aus der Literatur bekannten Zusammenhänge zwischen externen Zielen und den beiden Modellfaktoren aufgabenspezifische Selbstwirksamkeit sowie selbst gesetzte Ziele¹¹⁴¹ erfolgt im Rahmen der eigenen Untersuchung die Formulierung der Forschungshypothesen H_4 und H_5 . Demnach führt eine hohe externe Zielvorgabe durch einen Kapitalgeber zu einer höheren aufgabenspezifischen Selbstwirksamkeit (H_4) und zu höheren selbst gesetzten Zielen (H_5) als für den Fall einer geringen Zielvorgabe.

Für die Überprüfung der Hypothesen entsteht das Problem der Messung der Höhe der Zielvorgaben. Zum einen sind die Ziele, welche den Probanden vorliegen, überwiegend verbal formuliert. Zum anderen lassen sich diese für die drei Kapitalgeber VCG, CVCG und VCG in Verbindung mit einem BA nicht objektiv in eine Rangfolge bringen. Lediglich bei Gegenüberstellung einer dieser drei genannten Finanziers mit dem Geldgeber Bank ist eine Rangfolge zu vertreten. So kann zum Beispiel argumentiert werden, dass eine VCG aufgrund ihrer Charakteristika und Anforderungen an das Gründungsunternehmen für höhere externe Zielvorgaben steht als ein Kreditinstitut.

Aus dieser Überlegung resultiert, dass Probanden, deren Kapitalgeber eine VCG ist, mit Untersuchungsteilnehmern, deren Finanzier eine Bank ist, zu vergleichen sind. Durch die Gegenüberstellung der zwei unabhängigen Stichproben lassen sich die Forschungshypothesen H_4 und H_5 mithilfe des Mann-Whitney-U-Test prüfen. Da die Aussagen der Hypothesen gerichtet formuliert sind, wird die Signifikanz für den Gruppenvergleich einseitig geprüft.

¹¹⁴¹ Vgl. Locke/Latham (1990), S. 72.

Wie der Tabelle 36 zu entnehmen ist, ergibt sich für die aufgabenspezifische Selbstwirksamkeit ein p-Wert von 49 %, welcher deutlich über dem vorgegebenen Signifikanzniveau von 10 % liegt. Es lassen sich somit keine Unterschiede zwischen den beiden Gruppen VCG und Bank im Hinblick auf die untersuchte Variable nachweisen. Laut Forschungshypothese H_4 muss sich die aufgabenspezifische Selbstwirksamkeit beider Gruppen aber deutlich unterscheiden und im Falle einer VCG höher als bei einer Bank sein. Die Forschungshypothese H_4 kann aufgrund des Ergebnisses nicht bestätigt werden.

Tabelle 36: Gruppenvergleich der Wirkung externer Zielvorgaben

Merkmal	Mann-Whitney-U-Test (p-Wert)	(VCG) arithmetisches Mittel	(Bank) arithmetisches Mittel
Spezifische Selbstwirksamkeit	0,490 (H_4)	3,59	3,50
Betriebswirtschaftliche Zielstellung	0,124 (H_5)	4,25	4,09
Emotion	0,272 (H_{13})	3,69	3,59

Quelle: eigene Darstellung.

In Tabelle 36 sind neben den p-Werten des Mann-Whitney-U-Testes auch die arithmetischen Mittelwerte für die jeweilige untersuchte Variable dargestellt.¹¹⁴² Dabei wird ersichtlich, dass zwischen den beiden Gruppen VCG und Bank in Bezug auf die Variable betriebswirtschaftliche Zielstellung durchaus ein Unterschied besteht. Demnach lässt sich ein leichter Einfluss hoher externer Zielvorgaben auf die betriebswirtschaftliche Zielstellung vermuten. Der p-Wert des Mann-Whitney-U-Testes liegt mit 12,4 % allerdings über der vorgegebenen Irrtumswahrscheinlichkeit von 10 %. Die Hypothese H_5 , welche bei höheren externen Zielvorgaben von höheren selbst gesetzten Zielen ausgeht, lässt sich deshalb nicht bestätigen. Inwiefern bei Vorhandensein einer größeren Stichprobe eventuell ein signifikantes Ergebnis erzielt wird, lässt sich im Rahmen dieser Untersuchung nicht sagen.

¹¹⁴² Diese Vorgehensweise mithilfe des Parameters arithmetisches Mittel ist zwar nicht ganz schlüssig, da auf der anderen Seite ein parameterfreies Testverfahren in Form des Mann-Whitney-U-Testes verwendet wird. Allerdings ermöglicht die Darstellung mithilfe des arithmetischen Mittels, auf eine gewisse Tendenz des Ergebnisses hinzuweisen.

Auf Grundlage der Forschungshypothesen H_4 und H_5 werden Zusammenhänge zwischen externen Zielvorgaben und Faktoren des dualen Prozessmodells der Gründerentscheidungsfindung untersucht, welche bereits in der Literatur in ähnlicher Weise formuliert sind. Dagegen ist die Forschungshypothese H_{13} auf Basis der Überlegung formuliert, dass externe Zielvorgaben womöglich nicht direkt auf die aufgabenspezifische Selbstwirksamkeit und selbst gesetzte Ziele wirken, sondern die Variable Emotion als Mediatorvariable dient. Diese Vermutung ist neu und nach derzeitigem Erkenntnisstand in der Literatur bisher nicht erwähnt. Zur Überprüfung der Hypothese, dass höhere externe Zielvorgaben auch mit positiveren Emotionen korrespondieren, wird wie zuvor ein Gruppenvergleich mithilfe des Mann-Whitney-U-Testes durchgeführt. Tabelle 36 ist der zugehörige p-Wert von 27,2 % zu entnehmen, der über der vorgegebenen Irrtumswahrscheinlichkeit von 10 % liegt. Somit ist von keinem Unterschied zwischen den beiden Gruppen VCG und Bank auszugehen. Demnach korrespondiert eine höhere externe Zielvorgabe nicht mit einer höheren positiven Emotion. Die Forschungshypothese H_{13} kann deshalb nicht bestätigt werden. Das heißt im Umkehrschluss, dass auch die Wirkung der Emotion als Mediatorvariable nicht gezeigt werden kann. Vielmehr nehmen die externen Zielvorgaben einen anderen Weg, um Einfluss auf die aufgabenspezifische Selbstwirksamkeit und die selbst gesetzten Ziele auszuüben. Dies kann zum einen ein direkter Weg sein. Zum anderen ist allerdings auch weiterhin ein indirekter Weg, über eine aktuell noch unbekannte Mediatorvariable, denkbar.

Im Rahmen der Ergebnisse dieses Gliederungspunktes verwundert insbesondere die fehlende Einflussnahme externer Zielvorgaben auf die aufgabenspezifische Selbstwirksamkeit, da diese durch Locke/Latham nachgewiesen wurde.¹¹⁴³ Eine unzureichende Operationalisierung des Konstruktes aufgabenspezifische Selbstwirksamkeit kommt grundsätzlich als Begründung für die nicht nachgewiesene Einflussnahme in Betracht. So wird auf eine über zwei Jahrzehnte entwickelte und geprüfte Skala im Rahmen der Konstrukterfassung zurückgegriffen. Diese Skala ist aber für die allgemeine und nicht die (hier relevante) aufgabenspezifische Selbstwirksamkeit bestimmt. Des Weiteren wird die aufgaben-

¹¹⁴³ Vgl. Locke/Latham (1990), S. 72.

spezifische Selbstwirksamkeit mit nur drei Items erfasst. Für eine ausreichende Operationalisierung spricht hingegen, dass die Konstruktvalidität gemäß den Ergebnissen in Kapitel 6 als gegeben anzusehen ist.

Somit sind auch andere Ursachen in Betracht zu ziehen. So ist es vorstellbar, dass die Probanden die externen Zielvorgaben gar nicht unterschiedlich und je nach Gruppe als niedrig oder hoch empfinden. Eine andere Ursache kann schließlich auch darin gesehen werden, dass der von Locke/Latham beobachtete Zusammenhang im speziellen Fall einer Gründungssituation eventuell seine Gültigkeit verliert. Unter Umständen ist der Gründer/Proband aufgrund der komplexen Situation einfach „überwältigt“ und die aufgabenspezifische Selbstwirksamkeit wird in ihrem Ausmaß deshalb unterdrückt. Einen Hinweis darauf kann die Korrelation zwischen empfundener Komplexität der Entscheidungssituation und der Selbstwirksamkeit geben. Wenn dieser erkennbar negativ ist, so kann die spezielle Gründungssituation mit ihrer Komplexität als Ursache infrage kommen. Der Korrelationskoeffizient nach Pearson zwischen den beiden Variablen Komplexität und Selbstwirksamkeit beträgt $-0,029$. Der zugehörige p-Wert (1-seitig) liegt bei 34,5 %. Bei einem unterstellten Signifikanzniveau von 10 % ist deshalb von einer Korrelation gleich Null auszugehen. Die Komplexität kommt deshalb nicht als Ursache für den fehlenden Zusammenhang zwischen externen Zielvorgaben und aufgabenspezifischer Selbstwirksamkeit in Betracht. Eine wirklich plausible Begründung für den fehlenden Zusammenhang kann damit nicht gegeben werden.

7.2.3 Wirkung der aufgabenspezifischen Selbstwirksamkeit

Innerhalb des dualen Prozessmodells der Gründerentscheidungsfindung stellen die aufgabenspezifische Selbstwirksamkeit und ihr Zusammenspiel mit den selbst gesetzten Zielen die Motivation des Gründers dar. Zugleich handelt es sich dabei um den Teil des Modells, welcher im Vergleich zum Originalmodell im Rahmen dieser Studie entscheidend geändert wurde. Umso mehr ist die Überprüfung der vorgenommenen Modelländerungen von besonderem Interesse.

Gemäß Untersuchungen von Locke/Latham wirkt sich eine hohe Selbstwirksamkeit positiv auf die Höhe der selbst gesetzten Ziele aus.¹¹⁴⁴ Der entsprechende Zusammenhang zwischen beiden Faktoren ist im Modell berücksichtigt und in der Forschungshypothese H_6 formuliert. Zur Überprüfung, ob der Zusammenhang tatsächlich im Gründungskontext vorzufinden ist, wird der Korrelationskoeffizient nach Pearson zwischen den beiden Faktoren Selbstwirksamkeit und selbst gesetzte Ziele ermittelt. Da die Aussage der Hypothese gerichtet formuliert ist, wird die Signifikanz einseitig geprüft.

Wie sich Tabelle 37 entnehmen lässt, ist für die betriebswirtschaftliche Zielstellung mit dem ermittelten Korrelationskoeffizienten von 0,197 ein p-Wert von 0,3 % verknüpft, welcher unter dem vorgegebenen Signifikanzniveau von 10 % liegt. Damit ist die statistische Nullhypothese, wonach die Korrelation Null beträgt, zu verwerfen.¹¹⁴⁵ Der Korrelationskoeffizient von 0,197 ist allerdings nur als sehr geringe Korrelation zwischen der aufgabenspezifischen Selbstwirksamkeit und der betriebswirtschaftlichen Zielstellung zu interpretieren.¹¹⁴⁶ Indes ist die in der Literatur oft vorgeschlagene Vorgehensweise bei der Interpretation der Korrelationskoeffizienten als sehr starr anzusehen. Vielmehr ist die Interpretation auf Grundlage von Vergleichswerten, die auf einer ähnlichen Datenbasis beruhen, vorzunehmen.¹¹⁴⁷ Direkte Vergleichswerte, insbesondere im Zusammenhang mit Unternehmensgründungen, liegen nicht vor. Wenn aber auf die im Rahmen der Interpretation von partiellen Eta-Quadrat-Koeffizienten verwiesene Studie von Cohen für verhaltenswissenschaftliche Untersuchungen Bezug genommen wird,¹¹⁴⁸ so lassen sich prinzipiell auch die Interpretationen der vorliegenden Korrelationskoeffizienten relativieren. Deshalb ist an dieser Stelle nicht von einer sehr geringen, sondern von einer geringen bis mittleren Korrelation zwischen der aufgabenspezifischen Selbstwirksamkeit und der betriebswirtschaftlichen Zielstellung auszugehen. Somit kann die Forschungshypothese H_6 für die betriebswirtschaftliche Zielstellung bestätigt werden.

¹¹⁴⁴ Vgl. Locke/Latham (1990), S. 70.

¹¹⁴⁵ Vgl. Janssen/Laatz (2010), S. 393.

¹¹⁴⁶ Vgl. Bühl (2010), S. 386.

¹¹⁴⁷ Vgl. Schelten (1997), S. 92–93.

¹¹⁴⁸ Vgl. Cohen (1988).

Tabelle 37: Korrelation zwischen aufgabenspezifischer Selbstwirksamkeit und anderen Faktoren des dualen Prozessmodells

Merkmal	Korrelations- koeffizient	p-Wert (1-seitig)
Betriebswirtschaftliche Zielstellung	0,197	0,003 (H₆)
Intuition	0,035	0,312 (H ₈)
Rationalität	-0,115	0,054 (H₇)

Quelle: eigene Darstellung.

Allerdings ist der Korrelationskoeffizient noch kein Nachweis dafür, dass zwischen beiden Faktoren auch tatsächlich ein kausaler Zusammenhang besteht, das heißt, dass die aufgabenspezifische Selbstwirksamkeit auf die betriebswirtschaftliche Zielstellung Einfluss nimmt und nicht umgekehrt. Eine solche Interpretation ist erst mit Zusatzinformationen möglich.¹¹⁴⁹ Da der Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeit und eigener Zielvorgabe aus anderen Studien bekannt ist, wird die Voraussetzung für eine kausale Interpretation als erfüllt angesehen. Demnach kann über die Formulierung der Forschungshypothese H₆ hinaus die Wirkungsrichtung genannt und behauptet werden, dass die aufgabenspezifische Selbstwirksamkeit von Gründern die Höhe der betriebswirtschaftlichen Zielstellung positiv beeinflusst.

In Kapitel 5 wird auf die Problematik hingewiesen, dass Curşeu/Vermeulen/Bakker in ihrem Originalmodell den Einfluss der Motivation auf die intuitive und rationale Entscheidungsfindung nicht näher spezifizieren. Auf Basis eigener Überlegungen und mithilfe empirischer Ergebnisse findet der Einfluss schließlich Berücksichtigung im Modell.¹¹⁵⁰ Demnach hängt zum Beispiel eine hohe aufgabenspezifische Selbstwirksamkeit positiv (negativ) mit der rationalen (intuitiven) Entscheidungsfindung zusammen. Mithilfe der Forschungshypothesen H₇ und H₈ sind diese unterstellten Zusammenhänge zu überprüfen. Dafür sind wiederum Korrelationskoeffizienten zu berechnen.

¹¹⁴⁹ Vgl. Klammer (2005), S. 122; Bortz (2005), S. 236.

¹¹⁵⁰ Vgl. Shane/Locke/Collins (2003), S. 267; Locke/Latham (2002), S. 707; Wood/Bandura (1989), S. 368.

Wie das Ergebnis in Tabelle 37 zeigt, liegt der p-Wert des Korrelationskoeffizienten zwischen der aufgabenspezifischen Selbstwirksamkeit und der Intuition über dem vorgegebenen Signifikanzniveau von 10 %. Deshalb ist die statistische Nullhypothese, wonach die Korrelation Null beträgt, beizubehalten. Es besteht also kein Zusammenhang zwischen beiden Faktoren. Die Forschungshypothese H_8 kann nicht bestätigt werden. Im Falle der Rationalität ergibt sich ein signifikanter Korrelationskoeffizient von $-0,115$. Daraus lässt sich auf einen schwachen Zusammenhang zwischen aufgabenspezifischer Selbstwirksamkeit und rationaler Entscheidungsfindung schließen. Zu beachten ist dabei das negative Vorzeichen des Korrelationskoeffizienten. Laut der theoretischen Überlegungen und Hypothese H_7 muss das Vorzeichen positiv sein. Aus diesem Grund lässt sich auch die Forschungshypothese H_7 nicht bestätigen.

Die im Rahmen der Prüfungen der Forschungshypothesen H_7 und H_8 erlangten Erkenntnisse, dass keine oder nur schwache Zusammenhänge bestehen, sind aber mit Vorsicht zu interpretieren. Es wird an dieser Stelle noch einmal ausdrücklich auf die im dualen Prozessmodell unterstellten gegenläufigen Effekte hingewiesen, welche Einfluss auf die Intuition und Rationalität nehmen. So ist zum Beispiel von einer positiven Emotion ein positiver Einfluss auf die Intuition zu erwarten. Gleichzeitig bewirkt die positive Emotion eine hohe aufgabenspezifische Selbstwirksamkeit, welche gemäß des Modells dann allerdings einen negativen Einfluss auf die Intuition nimmt. Wenn die im Modell so dargestellten Effekte tatsächlich vorhanden sind, dann heben sich beide – insofern sie etwa gleich groß sind – gegenseitig auf. Dies kann eine mögliche Ursache dafür sein, dass kein statistischer Zusammenhang zwischen aufgabenspezifischer Selbstwirksamkeit und Intuition sowie Rationalität zu ermitteln ist. Zugleich kann der negative Korrelationskoeffizient zwischen aufgabenspezifischer Selbstwirksamkeit und Rationalität auch als Hinweis darauf interpretiert werden, dass die Wirkung der Emotion auf die Rationalität den Einfluss der aufgabenspezifischen Selbstwirksamkeit auf die Rationalität überwiegt, sodass der Nettoeffekt negativ ist. Allerdings sind diese Überlegungen zu den beiden gegenläufigen Effekten lediglich Vermutungen. Der Nachweis muss in folgenden Forschungsarbeiten noch erbracht werden.

7.2.4 Wirkung der Emotion

Neben der Motivation, deren Wirkung im vorangegangenen Abschnitt Untersuchungsgegenstand ist, nimmt die Emotion innerhalb des dualen Prozessmodells der Gründerentscheidungsfindung eine zentrale Rolle ein. Aufgrund dieser Bedeutung erscheint es wichtig, die im Modell unterstellten Zusammenhänge der Emotion zu anderen Modellfaktoren im Rahmen der vorliegenden Untersuchung zu überprüfen.

Wie Tabelle 38 zu entnehmen ist, besteht der stärkste Zusammenhang zwischen der Emotion und der aufgabenspezifischen Selbstwirksamkeit. Da es sich bei der vorliegenden Untersuchung um ein verhaltenswissenschaftliches Experiment handelt, soll der Korrelationskoeffizient von 0,386 in Anlehnung an die bereits dargestellte Vorgehensweise als mittlerer Zusammenhang interpretiert werden. Aufgrund des positiven Vorzeichens lässt sich somit die Forschungshypothese H₉ bestätigen, wonach eine positive Emotion positiv mit der aufgabenspezifischen Selbstwirksamkeit zusammenhängt. Unter Berücksichtigung inhaltlicher Überlegungen und des aus anderen Untersuchungen bekannten Zusammenhangs zwischen Emotion und aufgabenspezifischer Selbstwirksamkeit¹¹⁵¹ ist schließlich auch eine Aussage zur Kausalbeziehung möglich. Demnach beeinflusst die Emotion die aufgabenspezifische Selbstwirksamkeit im Rahmen der vorliegenden Untersuchung positiv.

Tabelle 38: Korrelation zwischen Emotion und anderen Faktoren des dualen Prozessmodells

Merkmal	Korrelationskoeffizient	p-Wert (1-seitig)
Spezifische Selbstwirksamkeit	0,386	0,000 (H₉)
Betriebswirtschaftliche Zielstellung	0,130	0,034 (H₁₀)
Intuition	-0,019	0,393 (H ₁₁)
Rationalität	0,016	0,413 (H ₁₂)

Quelle: eigene Darstellung.

¹¹⁵¹ Vgl. Curşeu/Vermeulen/Bakker (2008), S. 66; Wood/Bandura (1989), S. 364.

Wie des Weiteren in der Tabelle 38 zu erkennen ist, ergibt sich für die betriebswirtschaftliche Zielstellung ein positiver Zusammenhang mit der Emotion. Zwar ist der Korrelationskoeffizient mit 0,130 schwach ausgeprägt, aber die Annahmen des Modells und auch die Forschungshypothese H_{10} sind damit bestätigt. Unter Berücksichtigung inhaltlicher Überlegungen wird schließlich wiederum eine Kausalbeziehung unterstellt. Die Emotion beeinflusst die betriebswirtschaftliche persönliche Zielstellung des Gründers positiv.

Neben dem Einfluss der Emotion auf die aufgabenspezifische Selbstwirksamkeit und die selbst erstellten Ziele wird zudem der Einfluss auf die intuitive und rationale Entscheidungsfindung untersucht. Gemäß der Ergebnisse in Tabelle 38 liegt der p-Wert für beide Korrelationskoeffizienten über dem vorgegebenen Signifikanzniveau von 10 %. Deshalb ist sowohl für die Intuition als auch für die Rationalität ein Korrelationskoeffizient von Null zu unterstellen. Die Forschungshypothese H_{11} (H_{12}), welche einen positiven (negativen) Zusammenhang zwischen Emotion und Intuition (Rationalität) unterstellt, kann damit nicht bestätigt werden.

Als Erklärung können zwei mögliche Ursachen in Betracht gezogen werden. Zum einen ist wiederum auf die im Modell zu berücksichtigenden von der Emotion ausgehenden zwei gegenläufige Effekte hinzuweisen. Daraus kann ein Nettoeffekt resultieren, der annähernd Null beträgt und somit zu keinerlei nachweisbarem Zusammenhang zwischen Emotion und Intuition sowie Rationalität führt. Zum anderen kann allerdings auch eine unzureichende Operationalisierung der Konstrukte Intuition und Rationalität ursächlich sein. Auf die Probleme der Konstruktvalidität beider Begriffe wird in Kapitel 6 eingegangen. Eine abschließende Aussage zum fehlenden Zusammenhang ist an dieser Stelle jedoch nicht möglich. Hierzu sind weitere Studien notwendig, die insbesondere die Validität der Konstrukte überprüfen, und darauf aufbauend die Beziehung zwischen Emotion und Intuition sowie Rationalität als ein komplexes Modell mit unterschiedlichen Variablen erneut überprüfen.

Die Ergebnisse der Analyse der Beziehungen zwischen den Faktoren des Modells bestätigen einerseits ursprünglich angenommene Zusammenhänge, wie zum Beispiel zwischen der Emotion und der aufgabenspezifischen Selbstwirksamkeit. Lediglich die Zusammenhänge der Emotion und der Motivation zur Intuition und Rationalität sind schwer einzuschätzen. Andererseits zeigen die Ergebnisse aber auch, dass die Faktoren des Modells nicht in der Lage sind, die gebildeten Gruppen voneinander zu trennen. Insbesondere für die beiden Faktoren aufgabenspezifische Selbstwirksamkeit und selbst gesetzte Ziele, welche für die Motivation des Gründers stehen, ist aufgrund der theoretischen Überlegungen in Kapitel 5 von einer bedeutenden Trennkraft auszugehen, die jedoch nicht bestätigt werden kann. Offensichtlich ist die Motivation eines Gründers in der hier erfassten Form nicht dazu geeignet, zwischen den Gruppen und somit zwischen unterschiedlichen Entscheidungen der Probanden zu trennen. Eine Verbesserung des Modells muss deshalb zunächst an dieser Stelle ansetzen. Locke/Latham haben die Wirkung beider Faktoren auf die Leistungsfähigkeit einer Person zwar mehrfach nachgewiesen,¹¹⁵² die Eignung als Motivationsfaktor im Kontext einer Unternehmensgründung wurde aber bisher noch nicht untersucht. Die vorliegende Studie zeigt, dass die Eignung anzuzweifeln ist. Die Suche nach neuen und eventuell geeigneteren Motivationsfaktoren würde somit der Güte des Modells insgesamt förderlich sein.

7.3 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die mithilfe des Experimentes gewonnen Daten werden in Kapitel 7 ausführlich analysiert. Dabei stehen insbesondere zwei Fragestellungen im Vordergrund. Zum einen ist zu prüfen, ob der Kapitalgeber oder der Branchenlebenszyklus indirekten Einfluss auf die Wahl der Wettbewerbsstrategie eines Unternehmensgründers nehmen. Zum anderen ist von Interesse, inwieweit das duale Prozessmodell in der Lage ist, die Entscheidungsfindung der Probanden

¹¹⁵² Vgl. Locke/Latham (1990).

tatsächlich abzubilden. Die im Zusammenhang mit den beiden Fragestellungen aufgestellten Forschungshypothesen und die Ergebnisse ihrer Prüfung sind in Tabelle 39 und Tabelle 40 zusammengefasst.

Die empirischen Analysen ergeben, dass der Einfluss des Kapitalgebers auf die verschiedenen Variablen einer Wettbewerbsstrategie nicht einheitlich ausgeprägt ist. Letztlich zeigt sich die Einflussnahme insbesondere in den beiden Merkmalen Absatzkanal und geografische Märkte. Für die anderen Variablen lässt sich hingegen keine nennenswerte Wirkung zeigen. Insgesamt kann aber festgestellt werden, dass der Kapitalgeber den Gründer in seiner Wahl der Wettbewerbsstrategie signifikant beeinflusst (H_1). Zugleich zeigt die Analyse, dass diese Einflussnahme nicht losgelöst vom Branchenlebenszyklus betrachtet werden kann. So existiert für die Variable Absatzkanal ein signifikanter Interaktionseffekt. Auch für andere unabhängige Variablen, die im Rahmen dieser Untersuchung keine Berücksichtigung finden, lässt sich eine solche Wechselbeziehung vermuten. Dies kann zum Beispiel für spezifische Produkte oder ganz bestimmte Branchen infrage kommen.

Für den Vergleich der Kapitalgeber VCG und Bank ist davon auszugehen, dass sich die von den Probanden gewählten Wettbewerbsstrategien unterscheiden (H_{1a}), da die Charakteristika der Kapitalgeber sehr unterschiedlich sind. Dies kann jedoch nicht bestätigt werden. Im Gegensatz dazu ergibt der Vergleich einer VCG mit einer CVCG einen signifikanten Unterschied in der Wahl der Wettbewerbsstrategie (H_{1c}). Dies wird damit begründet, dass die durch die CVCG offerierten Ressourcen offenbar eine wichtige Rolle in der Entscheidungsfindung der Probanden einnehmen.

Tabelle 39: Überblick der Ergebnisse Teil I

Hypo- these	Variable 1	erwarteter Zusammen- hang	Variable 2	Ergebnis
H ₁	Wettbewerbsstrategie bei einem bestimmten Kapitalgeber	≠	Wettbewerbsstrategie bei einem abweichenden Kapitalgeber	bestätigt
H _{1a}	Wettbewerbsstrategie bei Kapitalgeber VCG	≠	Wettbewerbsstrategie bei Kapitalgeber Bank	nicht bestätigt
H _{1b}	Wettbewerbsstrategie bei Kapitalgeber VCG	=	Wettbewerbsstrategie bei Kapitalgeber VCG + BA	bestätigt
H _{1c}	Wettbewerbsstrategie bei Kapitalgeber VCG	≠	Wettbewerbsstrategie bei Kapitalgeber CVCG	bestätigt
H ₂	Wettbewerbsstrategie bei einem bestimmten Branchenlebenszyklus	≠	Wettbewerbsstrategie bei einem abweichenden Branchenlebenszyklus	bestätigt
H ₃	Ausprägungen der Modellfaktoren bei Wahl einer bestimmten Wettbewerbsstrategie	≠	Ausprägungen der Modellfaktoren bei Wahl einer abweichenden Wettbewerbsstrategie	nicht bestätigt

Quelle: eigene Darstellung.

Auch die genauere Betrachtung des Einflusses des Branchenlebenszyklus auf die Wahl der Wettbewerbsstrategie zeigt, dass die Wirkung auf die verschiedenen Variablen der Wettbewerbsstrategie nicht einheitlich ausgeprägt ist. Lediglich für die beiden Merkmale Absatzkanal und Innovation ist die Einflussnahme signifikant. Allerdings kann der Einfluss des Branchenlebenszyklus auf die Wahl der Wettbewerbsstrategie bei Unternehmensgründern insgesamt bestätigt werden (H₂). Bei der Interpretation des Ergebnisses ist aber stets der Interaktionseffekt für die Variable Absatzkanal zu berücksichtigen.

Um zu ermitteln, welche Gruppen sich auf Basis der Variablen der Wettbewerbsstrategie bilden, wird eine Clusteranalyse durchgeführt. Als optimale Lösung ergeben sich drei Gruppen. Bei Betrachtung der Verteilung innerhalb der Gruppen ist für den Branchenlebenszyklus kein systematischer Effekt zu erkennen, sodass sich daraus kein Einfluss des Branchenlebenszyklus auf die Gruppenbildung und somit auf die Wahl der Wettbewerbsstrategie ableiten lässt. Für den Kapitalgeber ist hingegen auf Basis der Verteilung innerhalb der Gruppen zumindest für die CVCG ein Einfluss zu vermuten. Die weitergehende Analyse zur Ermittlung der Trennkraft der acht Variablen der Wettbewerbsstrategie zeigt, dass die Variable geografische Märkte am stärksten zur Trennung zwischen den ermittelten Gruppen beiträgt. Mit deutlichem Abstand in der Trennkraft folgen die Variablen Abnehmergruppe und Programmbreite. Alle drei Variablen spiegeln die Marktabdeckung innerhalb der Wettbewerbsstrategie wider. Somit trägt die Marktabdeckung entscheidend dazu bei, die drei Gruppen voneinander zu trennen. Von allen anderen Merkmalen geht hingegen keine bedeutende Trennkraft aus. Insgesamt kann aufgrund der Ergebnisse festgehalten werden, dass für den Kapitalgeber ein größerer Einfluss auf die Wahl der Wettbewerbsstrategie zu vermuten ist als für den Branchenlebenszyklus. Für konkrete Aussagen sind aber weitergehende Forschungsarbeiten notwendig.

Zugleich dienen die gebildeten Gruppen als Ausgangspunkt zur Beantwortung der Frage, inwieweit das duale Prozessmodell in der Lage ist, die Entscheidungsfindung der Probanden abzubilden. Dieser Frage liegen dabei folgende Überlegungen zugrunde. Wenn sich Probanden für voneinander verschiedene Wettbewerbsstrategien entscheiden, müssen sie sich zugleich auch in ihren Charakteristika des Entscheidungsfindungsprozesses unterscheiden. Wenn das duale Prozessmodell Gültigkeit besitzt, müssen sich die unterschiedlich charakterisierten Entscheidungsfindungsprozesse wiederum in unterschiedlichen Ausprägungen der Faktoren des Modells widerspiegeln. Die Faktoren sollten dann in der Lage sein, die Gruppen voneinander zu trennen (H_3). Der Nachweis einer ausreichenden Trennkraft der Modellfaktoren lässt sich allerdings nicht erbringen. Insbesondere im Bereich des Faktors Motivation bedarf das Modell in Zukunft deutlicher Verbesserungen, da die aufgabenspezifische Selbstwirksam-

keit und die selbst gesetzten Ziele offenbar nicht geeignet sind, die Motivation eines Entscheidungsträgers im Kontext einer Unternehmensgründung geeignet abzubilden.

Tabelle 40: Überblick der Ergebnisse Teil II

Hypo- these	Variable 1	erwarteter Zusammen- hang	Variable 2	Ergebnis
H ₄	hohe Zielvorgaben des Kapitalgebers	+	aufgabenspezifische Selbstwirksamkeit	nicht bestätigt
H ₅	hohe Zielvorgaben des Kapitalgebers	+	selbst gesetzte Ziele	nicht bestätigt
H ₁₃	hohe Zielvorgaben des Kapitalgebers	+	Emotion	nicht bestätigt
H ₆	aufgabenspezifische Selbstwirksamkeit	+	selbst gesetzte Ziele	bestätigt
H ₇	aufgabenspezifische Selbstwirksamkeit	+	Rationalität	nicht bestätigt
H ₈	aufgabenspezifische Selbstwirksamkeit	-	Intuition	nicht bestätigt
H ₉	Emotion	+	aufgabenspezifische Selbstwirksamkeit	bestätigt
H ₁₀	Emotion	+	selbst gesetzte Ziele	bestätigt
H ₁₁	Emotion	+	Intuition	nicht bestätigt
H ₁₂	Emotion	-	Rationalität	nicht bestätigt

Quelle: eigene Darstellung.

Zusätzlich werden im Rahmen der Untersuchung die Beziehungen zwischen den Faktoren des dualen Prozessmodells überprüft, um daraus eventuelle Verbesserungsansätze für das Modell ableiten zu können. So lässt sich für hohe externe Zielvorgaben durch den Kapitalgeber kein Zusammenhang mit der aufgaben-

spezifischen Selbstwirksamkeit ermitteln (H_4). Ebenso existiert kein Nachweis für den Zusammenhang zwischen hohen externen und hohen selbst gesetzten Zielen (H_5). Zugleich wird vermutet, dass externe Zielvorgaben nicht unmittelbar mit der aufgabenspezifischen Selbstwirksamkeit und den selbst gesetzten Zielen zusammenhängen, sondern die Variable Emotion als Mediatorvariable dient. Demnach korrespondieren hohe externe Zielvorgaben mit hohen positiven Emotionen (H_{13}). Diese Annahme kann aufgrund der vorliegenden Ergebnisse aber nicht bestätigt werden.

Zwischen der aufgabenspezifischen Selbstwirksamkeit und den selbst gesetzten betriebswirtschaftlichen Zielen besteht ein signifikanter positiver Zusammenhang (H_6). Die Untersuchungen von Locke/Latham zur Beziehung von aufgabenspezifischer Selbstwirksamkeit und selbst gesetzten Zielen haben im Hinblick auf die Definition der Ziele allgemeinen Charakter.¹¹⁵³ Mit dem vorliegenden Ergebnis kann dieser Zusammenhang im Speziellen, zumindest für die betriebswirtschaftliche Zielsetzung, im Rahmen einer Unternehmensgründung nachgewiesen werden.

Die im dualen Prozessmodell unterstellten Zusammenhänge zwischen aufgabenspezifischer Selbstwirksamkeit und Intuition sowie Rationalität (H_7 und H_8) lassen sich nicht bestätigen. Es besteht sowohl in Bezug auf die Intuition als auch in Bezug auf die Rationalität kein Zusammenhang. Als eine mögliche Ursache für die fehlenden Zusammenhänge kommen eventuell zwei gegenläufig wirkende Effekte, die beide ihren Ursprung im Faktor Emotion haben, in Betracht. Die diametralen Effekte kommen auch für die fehlenden Zusammenhänge zwischen Emotion und Intuition sowie Rationalität (H_{11} und H_{12}) als Ursache infrage. Die unterstellten Zusammenhänge zwischen Emotion und aufgabenspezifischer Selbstwirksamkeit (H_9) sowie selbst gesetzten Zielen (H_{10}) können hingegen bestätigt werden.

Zusammenfassend lässt sich mit der vorliegenden empirischen Untersuchung zeigen, dass die beiden unabhängigen Variablen Kapitalgeber und Branchen-

¹¹⁵³ Vgl. Locke/Latham (1990).

lebenszyklus Einfluss auf die Wahl der Wettbewerbsstrategie nehmen. Jedoch ist hervorzuheben, dass dieser Einfluss immer in Wechselwirkung mit der jeweils anderen unabhängigen Variable steht. In der Gesamtbetrachtung ist für den Kapitalgeber allerdings ein wesentlich stärkerer Einfluss auf die Wahl der Wettbewerbsstrategie zu vermuten als für den Branchenlebenszyklus. Hinsichtlich der gewählten Wettbewerbsstrategie von Gründern lassen sich die Probanden mittels Clusteranalyse unter Berücksichtigung der acht Variablen der Wettbewerbsstrategie in drei unterschiedliche Gruppen einordnen. Dabei erfolgt die Gruppenbildung hauptsächlich unter Berücksichtigung der Variablen geografische Märkte, Abnehmergruppe und Programmbreite, welche alle drei die Marktabdeckung innerhalb der Wettbewerbsstrategie darstellen. Die Untersuchung des dualen Prozessmodells zeigt keine ausreichende Trennkraft der Modellfaktoren. Die im Rahmen dieser Studie durchgeführte empirische Analyse kann die Gültigkeit des dualen Prozessmodells somit nicht in seiner Vollständigkeit bestätigen. Allerdings können einzelne kausale Zusammenhänge des Modells, wie zum Beispiel der Einfluss der Emotion auf die aufgabenspezifische Selbstwirksamkeit, belegt werden. Deshalb wird das Modell als geeignet angesehen, um den Entscheidungsfindungsprozess des Gründers in seinen Grundstrukturen darzustellen. Insgesamt bedarf es aber für die Zukunft weiterführender theoretischer und empirischer Analysen, um das Entscheidungsmodell zur Wahl der Wettbewerbsstrategie im Rahmen der Gründungsforschung weiter auszubauen.

8 Schlussbetrachtungen

In der vorliegenden Arbeit wird die Einflussnahme der Kapitalgeber auf die Wahl der Wettbewerbsstrategie bei Unternehmensgründungen untersucht. Diese Problemstellung findet in der Gründungsforschung bisher wenig Berücksichtigung. Das Ziel der Untersuchung besteht darin, grundlegende Erkenntnisse zu diesem Thema theoretisch herzuleiten und empirisch zu überprüfen. Die vorliegende Untersuchung trägt deshalb zur theoretisch fundierten Erklärung einer Einflussnahme des Kapitalgebers auf die Wahl der Wettbewerbsstrategie des Gründers bei. Dabei werden folgende Punkte adressiert:

- Analyse der Eignung von MBV und RBV für die Anwendung im Gründungsumfeld,
- Entwicklung eines strategieorientierten Gründerfinanzierungsmodells, welches explizit die Entscheidungssituation des Gründers berücksichtigt,
- Ableitung eines Determinantensystems auf die Wahl der Wettbewerbsstrategie mittels des dualen Prozessmodells der Gründerentscheidungsfindung,
- Konzeptionalisierung der bisher in der Literatur vernachlässigten Determinanten,
- Formulierung eines Hypothesensystems und empirische Hypothesenprüfung mittels eines Experiments sowie
- Interpretation der empirischen Ergebnisse und Ableitung von Handlungsempfehlungen für Gründer und Kapitalgeber.

In diesem Kapitel erfolgt zunächst eine zusammenfassende Darstellung der Studie und der daraus abgeleiteten zentralen Erkenntnisse in der Reihenfolge der Kapitel. Anschließend werden auf Basis der Ergebnisse Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis abgeleitet. Die Limitationen der Untersuchung und die Ansatzpunkte für die weitere Forschung werden abschließend erörtert.

8.1 Zentrale Erkenntnisse der Untersuchung

Zu Beginn der Untersuchung werden der MBV und der RBV vorgestellt sowie die Eignung beider Ansätze zur Erklärung der Erlangung von Wettbewerbsvorteilen in einem Gründungsumfeld diskutiert.

Insbesondere der MBV findet in der bereits existierenden Literatur wenig Beachtung hinsichtlich der Situation von Unternehmensgründern. Dabei liefert der MBV mit den fünf Wettbewerbskräften nach Porter und der Konzeption der Wertkette dem Gründer wertvolle Hinweise zu Erlangung von Wettbewerbsvorteilen und somit auch zur Wahl einer geeigneten Wettbewerbsstrategie. Durch den Ansatz wird gezeigt, wie sich ein Gründer durch ein geeignetes Bündel an Aktivitäten gegenüber etablierten Konkurrenten behaupten kann und somit die fünf Wettbewerbskräfte endogen beeinflusst. Des Weiteren wird dargestellt, warum Eigeninitiative zur Beeinflussung der Wettbewerbskräfte insbesondere in einer jungen Branche wichtig ist. Die Eignung des MBV aus Sicht eines neu gegründeten Unternehmens ist jedoch limitiert, da bei diesem Ansatz von ausreichenden Ressourcen ausgegangen wird. Außerdem wird angenommen, dass sich das Unternehmen augenblicklich an seine Umweltsituation anpasst.

Im Gegensatz zum MBV geht der RBV nicht von der vereinfachenden Annahme aus, dass das Unternehmen über ausreichende Ressourcen verfügt. Vielmehr stellt dieser Ansatz die Ressource in den Mittelpunkt der Betrachtung. Insbesondere durch die explizite Berücksichtigung immaterieller Ressourcen leiten sich aus dem RBV wichtige Handlungsempfehlungen ab. So wird zum Beispiel explizit die Art und Weise des Aufbaus von Barrieren dargestellt, welche die Konkurrenz von der Imitation strategischer Ressourcen abhalten. Zu hinterfragen ist die Annahme, dass genügend finanzielle Ressourcen zur Verfügung stehen, um die anderen materiellen und immateriellen Ressourcen zu akkumulieren. Zudem bleibt im RBV die Person sowie der Prozess der Entscheidungsfindung weitgehend unberücksichtigt. Im speziellen Fall einer Unternehmensgründung kommt dieser Person und ihrer Entscheidungsfindung jedoch eine bedeutende Rolle zu.

Abgeleitet aus der Gegenüberstellung von MBV und RBV kann dargestellt werden, dass die beiden Ansätze grundsätzlich in der Lage sind, dem Unternehmensgründer wertvolle Hinweise hinsichtlich des Aufbaus von Wettbewerbsvorteilen zu geben. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass *beide Ansätze* um die Aspekte der finanziellen Ressource, des Kapitallieferanten und der Person des strategischen Entscheiders explizit *zu erweitern sind*. Nur dann ist die Eignung beider Ansätze für die Wahl einer geeigneten Wettbewerbsstrategie durch Unternehmensgründer sichergestellt.

Um der Bedeutung des Kapitallieferanten gerecht zu werden, werden im weiteren Verlauf der Arbeit die Entwicklungsphasen einer Unternehmensgründung beschrieben und der Frage nachgegangen, in welcher Phase der Gründer endgültig über die Wettbewerbsstrategie zu entscheiden hat. Dabei zeigt sich, dass diese Entscheidung unmittelbar vor Markteintritt zu fällen ist, das heißt typischerweise zum Ende der Start-up-Phase oder zu Beginn der Wachstumsphase. Zudem wird deutlich, dass in diesem Zeitraum insbesondere Risikokapitalgeber in Form von VCG, CVCG und BA die wichtigsten Finanzierungsquellen junger Unternehmen sind. Des Weiteren werden Lösungsvorschläge gegeben, um vorhandene Informationsasymmetrien und Interessenkonflikte zwischen dem Finanzier und dem Gründer abzubauen. Hierzu dienen unter anderem Verträge. Eine Betrachtung typischer in der Praxis verwendeter Vertragsbestandteile der drei *Risikokapitalgeber* VCG, CVCG und BA zeigt, dass die Verträge in ihren Grundstrukturen ähnlich sind. Die wenigen Unterschiede ergeben sich aufgrund der *verschiedenen Charakteristika und Anforderungen* der Geldgeber.

Aufbauend auf den erlangten Erkenntnissen wird ein strategieorientiertes Gründungsfinanzierungsmodell entwickelt, welches explizit um folgende Aspekte erweitert wird: finanzielle Ressource des Gründungsunternehmens, Charakteristika und Anforderungen des Kapitallieferanten und Person des strategischen Entscheiders. Das Modell unterscheidet dabei in eine direkte und indirekte Einflussnahme des Kapitalgebers auf die Wahl der Wettbewerbsstrategie. Der direkte Einfluss lässt sich aus den Vertragsbestandteilen zwischen

Risikokapitalgeber und Gründer ableiten. Der indirekte Einfluss bestimmt sich durch die Wahrnehmung des Gründers bezüglich Zielsetzung, vertraglicher Anforderungen und Charakteristika des Kapitalgebers sowie andere Eigenschaften der Entscheidungssituation, wie zum Beispiel Branchenfaktoren. Dabei ist festzuhalten, dass die *direkte Einflussnahme* in Form der Vertragsbestandteile *zugleich* ein *Teil der indirekten* Einflussnahme ist.

Um den Entscheidungsfindungsprozess mit seinen Determinanten abzubilden, wird auf das von Curşeu/Vermeulen/Bakker entwickelte duale Prozessmodell der Gründerentscheidungsfindung zurückgegriffen.¹¹⁵⁴ Basierend auf den Erkenntnissen verschiedener empirischer Studien wird das duale Prozessmodell im Rahmen dieser Arbeit wesentlichen Anpassungen im Bereich der Motivation unterzogen. Aufgrund dieser Anpassungen leiten sich *zwei gegenläufige Effekte* ab, die in der Forschung bisher unentdeckt geblieben sind. Im Modell werden ausgehend von der Determinante Emotion die intuitive Entscheidungsfindung positiv und die rational analytische Entscheidungsfindung negativ beeinflusst. Zugleich beeinflusst die Emotion aber auch die Motivation positiv, welche wiederum intuitive Entscheidungen negativ und rational analytische Entscheidungen positiv beeinflusst. Somit wirken der direkte Effekt und der indirekte Effekt der Emotion über die Motivation diametral. Allerdings kann im Rahmen der Untersuchung nicht festgestellt werden, welcher der beiden Effekte überwiegt und welcher Nettoeffekt *für Intuition und rationale Analyse* resultiert.

Das duale Prozessmodell wie auch zahlreiche empirische Untersuchungen zeigen, dass Gründer im Rahmen der strategischen Entscheidungsfindung im Vergleich zu Managern etablierter Unternehmen wesentlich häufiger auf Heuristiken (System 1) anstelle der rationalen Analyse (System 2) zurückgreifen. Aus diesem Grund besteht insbesondere für den Kapitalgeber die Gefahr, dass aufgrund strategischer Fehlentscheidungen seine Investition nicht gesichert ist. Um die Rentabilität seiner Investition sicherzustellen, hat er den Gründer einerseits für rationale Analysen zu sensibilisieren. Andererseits muss er sicherstellen, dass er bei Bedarf über Eingriffsmöglichkeiten verfügt. Beide Sachverhalte

¹¹⁵⁴ Vgl. Curşeu/Vermeulen/Bakker (2008).

können, ähnlich den aus der Informationsasymmetrie resultierenden Problemen, über Vertragsinhalte geregelt werden. Die aus der zu häufigen Anwendung des Systems 1 entspringende Notwendigkeit der *Vertragsgestaltung* hinsichtlich einer Betonung rationaler Entscheidungsfindung ermöglicht eine völlig *neue Sichtweise* auf die Beziehung zwischen Gründer und Kapitalgeber. Bisher fokussierte die Vertragsgestaltung lediglich auf Aspekte der Informationsasymmetrie und der unterschiedlichen Interessenlage von Agent und Prinzipal. Daraus resultieren sowohl in Praxis als auch Theorie neue Impulse (siehe die beiden folgenden Gliederungspunkte) für die Ausgestaltung von Verträgen.

Im Rahmen der empirischen Untersuchung wird schließlich der Forschungsfrage nachgegangen, inwieweit eine indirekte Einflussnahme des Kapitalgebers auf die Wahl der Wettbewerbsstrategie bei Unternehmensgründungen existiert. Aufgrund der empirischen Ergebnisse des durchgeführten Experiments kann als zentrale Erkenntnis festgehalten werden, dass *keine allgemeingültige Aussage* bezüglich der *Einflussnahme* durch den *Kapitalgeber* möglich ist. Vielmehr sind die Ergebnisse dahin gehend zu interpretieren, dass der Einfluss von der jeweiligen Entscheidungssituation abhängt. Diese Entscheidungssituation wird durch eine Vielzahl von Faktoren bestimmt. Während zum Beispiel eine Einflussnahme des Finanziers auf die Wahl der Wettbewerbsstrategie gezeigt werden kann, lässt sich diese aber nicht ausschließlich dem Kapitalgeber zuordnen. Neben dem Geldgeber nehmen des Weiteren sowohl der Branchenlebenszyklus als auch die Interaktion beider Faktoren Einfluss auf die Entscheidungsfindung des Gründers.

Im weiteren Verlauf der empirischen Untersuchung werden die beiden Forschungsfragen, wie der Entscheidungsfindungsprozess eines Gründers verläuft und welche Determinanten die strategische Entscheidung eines Gründers beeinflussen, beantwortet. Dazu wird überprüft, inwiefern das angepasste duale Prozessmodell in der Lage ist, die Strategiewahl des Gründers vorherzusagen. Unter Berücksichtigung der Sachlage, dass das duale Prozessmodell erstmalig einer empirischen Überprüfung unterzogen wird, können die vorliegenden Ergebnisse wie folgt interpretiert werden. Das Modell ist grundsätzlich in der Lage, den Entscheidungsfindungsprozess des Gründers darzustellen. So können

einzelne kausale Zusammenhänge zwischen den Determinanten, wie zum Beispiel der Einfluss der Emotion auf die aufgabenspezifische Selbstwirksamkeit, belegt werden. Mithilfe weiterer Forschung zu den Determinanten sowie zu den beiden gegenläufigen auf die Intuition und Rationalität wirkenden Effekten ist es aber weiter zu präzisieren. Die beiden Forschungsfragen können im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nicht abschließend beantwortet werden. Als zentrale Erkenntnis kann somit festgehalten werden, dass das *duale Prozessmodell* den Verlauf und die Determinanten des *Entscheidungsfindungsprozesses* eines Gründers in seinen *Grundstrukturen* darstellt, die im Rahmen zukünftiger Forschung aber näher zu spezifizieren sind.

Mithilfe der vorliegenden Untersuchung werden zahlreiche wichtige Erkenntnisse gewonnen. Im Folgenden sind diese noch einmal zusammenfassend dargestellt. Ein integrativer Ansatz aus MBV und RBV ist für die Anwendung in einem Gründungsumfeld geeignet. Beide Ansätze sind aber um die Aspekte der finanziellen Ressource, des Kapitallieferanten und der Person des strategischen Entscheiders explizit zu erweitern. In dem Zeitraum, in welchem ein Gründer über die Wettbewerbsstrategie zu entscheiden hat, spielen unterschiedliche Risikokapitalgeber als Investoren eine wichtige Rolle. Deren Verträge mit dem Gründungsunternehmen weichen im Detail voneinander ab. Ursache hierfür sind verschiedene Charakteristika und Anforderungen der Geldgeber. Bei der Einflussnahme der Kapitalgeber auf die Wahl der Wettbewerbsstrategie von Unternehmensgründern ist zwischen der direkten (Vertragsbestandteile) und der indirekten Einflussnahme (Wahrnehmung der Eigenschaften des Kapitalgebers und der Vertragsbestandteile durch die Entscheidungsperson) zu unterscheiden. Dabei ist die erstere zugleich Teil der letzteren Art der Einflussnahme. Zur Abbildung des Entscheidungsfindungsprozesses des Gründers wird ein angepasstes duales Prozessmodell verwendet. Auf dessen Grundlage sind zwei von der Emotion ausgehende gegenläufige Effekte auf die Intuition und die rationale Analyse zu erkennen. Diese gegenläufigen Effekte finden in der Literatur bisher keine Berücksichtigung. Zugleich ergibt sich unter Berücksichtigung der relativ häufigen Verwendung von Heuristiken statt rationaler Analysen bei Gründern im Vergleich zu Managern etablierter Unternehmen eine völlig neue Sichtweise auf

die Gestaltung von Verträgen zwischen Gründern und Kapitalgebern. Schließlich kann auf Basis der Ergebnisse der empirischen Untersuchung keine allgemeingültige Aussage bezüglich der Einflussnahme durch den Kapitalgeber getroffen werden. Vielmehr hängt dieser von der jeweiligen Entscheidungssituation ab. Zudem kann im Rahmen der empirischen Untersuchung kein Nachweis erbracht werden, dass das duale Prozessmodell in seiner Gesamtheit die Wahl unterschiedlicher Wettbewerbsstrategien erklärt. Es zeigt jedoch den Ablauf und die Determinanten des Entscheidungsfindungsprozesses eines Gründers in seinen Grundstrukturen auf.

8.2 Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis

Aus den im vorangegangenen Abschnitt dargestellten zentralen Erkenntnissen der Untersuchung lässt sich eine Reihe von Handlungsempfehlungen ableiten, mit deren Hilfe der Erfolg der Unternehmensgründung und somit auch des Investments sichergestellt werden kann. Diese Handlungsempfehlungen gelten sowohl für die Kapitalgeber als auch für die Gründer.

Häufig wählen Unternehmensgründer eine Nischenstrategie. Dies wird oft mit nicht ausreichend vorhandenen finanziellen Mitteln begründet. Daraus lässt sich wiederum die Annahme ableiten, dass ausreichend zur Verfügung stehende finanzielle Mittel eine notwendige und zugleich hinreichende Voraussetzung für die Wahl einer optimalen Wettbewerbsstrategie sind. Wie im theoretischen Teil der Untersuchung jedoch gezeigt wird, ist die Entscheidungssituation in ihrer Gesamtheit wesentlich komplexer und lässt nicht nur auf die Höhe der finanziellen Mittel reduzieren. So zeigen die Ergebnisse der empirischen Untersuchung, dass die gesamte Entscheidungssituation von Bedeutung ist. Hierzu zählen insbesondere der Kapitalgeber und Faktoren wie der Branchenlebenszyklus. Eine Konzentration allein auf die Höhe der finanziellen Ausstattung des Unternehmens würde somit ein falsches Bild der Entscheidungssituation vermitteln und die Wahrscheinlichkeit strategischer Fehlentscheidungen erhöhen. Aus diesem Grund ist sowohl aus Sicht des Gründers als auch aus Sicht des Kapital-

gebers eine ganzheitliche Betrachtung der Entscheidungssituation notwendig. Dazu zählt insbesondere die Berücksichtigung der in der Entscheidungssituation implizit enthaltenen direkten und indirekten Einflussnahme durch den Geldgeber.

Existenzgründern wird in Existenzgründerseminaren zwar häufig betriebswirtschaftliches Basiswissen für die Finanzplanung und zur erfolgreichen Gestaltung von Vertragsgesprächen mit Finanziers vermittelt. Mit diesen erlangten Kenntnissen lässt sich aber nur auf den direkten Einfluss des Kapitalgebers schließen. Der indirekte Einfluss und die Kenntnis über den eigenen häufig fehlerbehafteten Entscheidungsfindungsprozess werden hingegen nicht erklärt. In diesem Fall werden die Entscheidungssituation und der Entscheidungsprozess durch den Gründer falsch beurteilt, was strategische Fehlentscheidungen zur Folge haben kann. Aus der finanzwirtschaftlichen Praxis ist bekannt, dass Kapitalgeber eine vertragliche Absicherung ihrer direkten Einflussnahme anstreben.¹¹⁵⁵ Bislang in der Literatur unberücksichtigt ist jedoch die Frage, ob sie sich die Kapitalgeber der indirekten (eventuell negativen) Wirkung aus den Verträgen und ihrem Auftreten auf den Entscheidungsfindungsprozess des Gründers bewusst sind. In letzter Konsequenz gefährdet dieser indirekte Einfluss möglicherweise den Erfolg ihres Investments. Zwar kann mithilfe der Untersuchung nicht vollständig geklärt werden, wie sich die unterschiedlichen Ausprägungen der Charakteristika des Kapitalgebers jeweils auf die Entscheidung für oder gegen eine bestimmte Wettbewerbsstrategie auswirken. Allerdings ist es notwendig, dass sich sowohl Gründer als auch Kapitalgeber mit der Thematik intensiv auseinandersetzen, um mögliche nachteilige Konsequenzen im Vorfeld ausschließen zu können.

Die (öffentlich geförderten) Weiterbildungsangebote für Gründer sollten deshalb um Themen der „richtigen“ Entscheidungsfindung und des Einflusses psychologischer Aspekte wie Emotion und Motivation ergänzt werden. Mit diesen Angeboten werden Gründer in die Lage versetzt, ein besseres Bild über ihren eigenen Entscheidungsprozess zu erlangen und dabei die Determinanten der Entscheidungsfindung klar zu identifizieren. Folglich erhöht sich die Wahr-

¹¹⁵⁵ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 4.

scheinlichkeit, dass der Gründer eine für sich geeignete Wettbewerbsstrategie wählt, welche wiederum das Überleben des Gründungsunternehmens sichert.¹¹⁵⁶ Der Nettoeffekt einer solchen Gründerförderung für die Volkswirtschaft sollte trotz Kosten für die zusätzliche Gründerausbildung positiv sein.

Die Kapitalgeber haben ihr Erscheinungsbild und ihre Vertragsklauseln aus Sicht des Gründers unter Zuhilfenahme des skizzierten Prozesses der Gründerentscheidungsfindung zu überprüfen. Lassen dabei bestimmte durch sie beeinflusste Entscheidungssituationen suboptimale Entscheidungen des Gründers erwarten, können frühzeitig Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Der Kapitalgeber hat seine Außenwirkung auf den Gründer so auszurichten, dass dieser die für ihn optimale Entscheidung trifft. Dies stellt insofern einen völlig neuen Ansatzpunkt für die betriebliche Praxis dar.

Da die häufige Verwendung von Heuristiken durch den Gründer schwerwiegende strategische Fehlentscheidungen zur Folge haben kann, ist ein Eingreifen durch den Kapitalgeber erforderlich. Er hat in der Praxis in geeigneter Weise sicherzustellen, dass mögliche Fehlentscheidungen verhindert werden und er bei Bedarf direkten Einfluss auf die Entscheidungsfindung nehmen kann. Über die inhaltliche Gestaltung der Verträge zwischen Gründer und Kapitalgeber kann er versuchen, diese Anforderungen umzusetzen. Da aber bereits aufgrund der unterstellten Informationsasymmetrie umfangreiche Vertragsklauseln existieren, sind diese (lediglich) an den Aspekt der unzureichenden rationalen Analyse anzupassen. Ferner sind neben wirtschaftlichen auch juristische Aspekte zu berücksichtigen. Insgesamt wachsen die Anforderungen an eine geeignete Vertragsgestaltung zwischen Finanzier und Gründer.

Auch für den Gründer ergibt sich aufgrund der geschilderten Herausforderungen an die Vertragsgestaltung eine neue Sichtweise. Bisher wurde die Vertragsgestaltung nur aus der Sicht von Interessenkonflikt und Informationsasymmetrie zwischen Prinzipal (Kapitalgeber) und Agent (Gründer) verstanden. Wird dem Unternehmer hingegen das Wissen vermittelt, dass seine zu häufige

¹¹⁵⁶ Vgl. Thornhill/Amit (2003), S. 500 und S. 505.

Entscheidungsfindung auf Basis von Heuristiken schwerwiegende strategische Fehlentscheidungen zur Folge haben kann, wird die Akzeptanz eines (notwendigen) Eingreifens durch den Kapitalgeber wahrscheinlicher. Diese Sichtweise vermittelt dem Gründer die Notwendigkeit der Ausgestaltung des Finanzierungsvertrages wesentlich deutlicher.

Das Eingreifen von Kapitalgebern bei drohenden Fehlentscheidungen vergrößert die Überlebenswahrscheinlichkeit des gegründeten Unternehmens und hat dadurch einen positiven Effekt auf die Volkswirtschaft. Auf dieser Grundlage zeigt sich auch für öffentliche Institutionen der Vorteil von Geldgebern mit hoher direkter Einflussnahme. Da diese Art des Einflusses in der Regel Risikokapitalgebern zugesprochen werden kann, sollten in Zukunft Investitionen durch solche Finanziere stärker von öffentlichen Institutionen gefördert werden.

8.3 Limitationen der Untersuchung und Forschungsbedarf

Mithilfe der vorliegenden Arbeit werden grundlegende Erkenntnisse zum bisher weitgehend unerforschten Einfluss des Kapitalgebers auf die Wahl der Wettbewerbsstrategie bei Unternehmensgründungen erarbeitet. Zugleich unterliegt die Untersuchung einigen Limitationen, die im Rahmen der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen sind. Die Limitationen lassen sich unterscheiden in a) allgemeine Limitationen, b) Limitationen auf Basis der getroffenen Annahmen im theoretischen Teil der Arbeit und c) Limitationen auf Grundlage der empirischen Untersuchung. Letztere nehmen dabei den Hauptteil der folgenden Ausführungen ein.

Eine *allgemeine Limitation* der Untersuchung besteht in der Konzentration auf innovative und technologieorientierte Unternehmen, welche aufgrund der Bedeutung dieser Firmen für die Volkswirtschaft erfolgt. Dadurch besitzen alle vorliegenden Ergebnisse und Aussagen prinzipiell auch nur für diese spezielle Art von Unternehmen Gültigkeit. Des Weiteren kann ein Großteil der Ergebnisse nur im Zusammenhang mit dem indirekten Einfluss des Kapitalgebers interpre-

tiert werden. Insbesondere im empirischen Teil der Arbeit wird lediglich diese Form der Einflussnahme untersucht. Aussagen zur direkten Einflussnahme sind deshalb nicht möglich.

Im *theoretischen Teil* der Untersuchung werden zwei *Annahmen* getroffen, die entscheidend für den weiteren Gang der Untersuchung sind. Diese beziehen sich zum einen auf das zugrunde gelegte Modell des Entscheidungsfindungsprozesses des Gründers und zum anderen auf die Frage nach der Einzel- versus Gruppenentscheidung im Gründerteam. Um den Entscheidungsfindungsprozess des Gründers abzubilden, wird auf das duale Prozessmodell von Curşeu/Vermeulen/Bakker zurückgegriffen.¹¹⁵⁷ Aufgrund dieser Festlegung können die darauf aufbauenden Ergebnisse nur in Verbindung mit dem dualen Prozessmodell interpretiert werden.¹¹⁵⁸ Allgemeingültige Aussagen sind hingegen nicht möglich. Um dieser Limitation entgegenzuwirken, ist in der zukünftigen Gründungsforschung die Entwicklung weiterer (konkurrierender) Modelle, die den Entscheidungsprozess des Gründers abbilden, erforderlich. Erst mit deren Hilfe lässt sich das Verständnis dafür, wie ein Gründer strategische Entscheidungen trifft, erweitern und können allgemeingültigere Aussagen getroffen werden.

Im Rahmen der Beantwortung der Frage, ob im Gründerteam eine Einzelperson oder ein Team wichtige strategische Entscheidungen trifft, werden aufgrund sachlogischer Überlegungen drei Konstellationen herausgearbeitet, wie Entschlüsse in der Gruppe zustande kommen. Dies sind die gemeinsame Entscheidung im Team, die gemeinsame Teamentscheidung mit Meinungsführer sowie die Einzelentscheidung eines Gründers. Im Folgenden wird argumentiert, dass im Laufe eines Gründungsprozesses zunehmend Spezialwissen notwendig ist und deshalb der Einzelentschluss einer Person, welche annahmegemäß über das Spezialwissen sowie die Kompetenzen verfügt, immer wahrscheinlicher ist.

¹¹⁵⁷ Vgl. Curşeu/Vermeulen/Bakker (2008).

¹¹⁵⁸ Die Entscheidung für das Modell ist auch insofern kritisch anzusehen, da es nach derzeitigem Erkenntnisstand zuvor noch keiner empirischen Überprüfung unterzogen wurde. Andererseits ist das Modell nach derzeitigem Erkenntnisstand das erste und einzige, welches die Entscheidung beeinflussende Faktoren in einem informationsverarbeitenden Prozess integriert.

Aufbauend auf dieser Überlegung wird schließlich die Annahme getroffen, dass die Entscheidung über die Wettbewerbsstrategie durch nur eine Einzelperson getroffen wird. Zugleich erfordert diese Voraussetzung keine Anpassung des dualen Prozessmodells an eine Entscheidung im Team. Die Ergebnisse der Untersuchung und deren Interpretation haben jedoch nur unter Berücksichtigung dieser Annahme Gültigkeit. Zwar liegen bereits zahlreiche Studien zur Entscheidungsfindung in Gruppen vor,¹¹⁵⁹ allerdings ist der spezielle Fall von Gründerteams wenig erforscht. Zukünftige Forschungsarbeiten sollten deshalb untersuchen, wie sich der Prozess der Entscheidungsfindung im Gründerteam gestaltet und ob die getroffene Annahme, dass eine Einzelperson anstelle der Gruppe entscheidet, aufrechterhalten werden kann. Erst wenn diese Sachverhalte ausreichend belegt sind, können die Forschungsergebnisse auch allgemeingültiger interpretiert werden.

Im Folgenden erfolgt eine Darstellung der *Limitationen*, die sich *auf Grundlage der empirischen Untersuchung* ergeben. Diese erschließen sich insbesondere bei detaillierter Betrachtung des Aufbaus des Experiments, der Operationalisierung der Konstrukte und der Datenanalyse.

Bezüglich des Aufbaus des Experiments ist der kurze Untersuchungszeitraum als kritisch anzusehen. Die Probanden haben in der Kürze der Zeit wichtige Informationen aufzunehmen und gedanklich zu verarbeiten sowie eine fiktive strategische Entscheidung zu treffen. Im Vergleich dazu vollzieht der Gründer in der Praxis vergleichbare Aufgaben über einen sehr langen Zeitraum, der mehrere Monate dauern kann. Deshalb ist es aufgrund des kurzen Untersuchungszeitraumes fraglich, ob wichtige Informationen durch den Untersuchungsteilnehmer praxisnah wahrgenommen und gedanklich verarbeitet werden können. Des Weiteren ist zu hinterfragen, ob es dem Probanden im Rahmen des Experimentes möglich ist, sich in die dargestellte Gründerperson hineinzuversetzen, um somit die mit der Entscheidungssituation verbundene Emotion und Motivation zu entwickeln.

¹¹⁵⁹ Vgl. zum Beispiel Gillet/Schram/Sonnemans (2009); Quinn (2008); Miner (1984).

Weiterhin kann im Rahmen des kurzen Untersuchungszeitraumes der in der Praxis vorhandene längerfristige Kontakt mit dem Kapitalgeber im Vorfeld der Entscheidung über die Wettbewerbsstrategie nur schwer vermittelt werden. Gerade von dieser Phase, welche durch Vertragsverhandlungen und das Verhalten des Kapitalgebers gekennzeichnet ist, kann aber ein entscheidender Impuls für die Ausprägung von Emotion und Motivation des Entscheiders erwartet werden. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die externe Validität der Untersuchung aufgrund des kurzen Untersuchungszeitraumes gefährdet ist. Dies stellt eine Limitation der Untersuchung dar. Zukünftige Forschungsarbeiten sollten dieses Problem aufgreifen und Experimente wählen, die dem Untersuchungsteilnehmer mehr Zeit für die Auseinandersetzung mit den Charakteristika und den vertraglichen Anforderungen des Kapitalgebers einräumen. Allerdings ist dann zu berücksichtigen, dass die Validität der Untersuchung eventuell durch neue Sachverhalte bedroht ist. So besteht bei sehr langen Untersuchungszeiträumen die Gefahr der Änderungen der Probanden (psychologischer Natur),¹¹⁶⁰ was sich negativ auf die interne Validität auswirkt.¹¹⁶¹

Eng mit dem Problem des kurzen Untersuchungszeitraumes ist eine weitere Besonderheit des durchgeführten Experimentes verbunden. Den Probanden werden im Rahmen der Beschreibung des fiktiven Gründerszenarios zum Großteil lediglich sehr allgemein formulierte Informationen dargeboten. Dies ist mit der kurzen, dem Experiment zur Verfügung stehenden Zeitspanne zu begründen. Zwar könnten die Angaben auch sehr detaillierte Daten, wie zum Beispiel konkrete Renditeforderungen der Kapitalgeber, enthalten. Dann ist aber davon auszugehen, dass diese Zahlen von den verschiedenen Probanden aufgrund der wenigen Zeit und voneinander abweichender Referenzpunkte zum Teil unterschiedlich wahrgenommen und gedanklich verarbeitet werden. Erst über einen längeren Zeitraum könnte sichergestellt werden, dass die Untersuchungsteilnehmer (ähnlich der Vorgehensweise in der Praxis) das zur Interpretation notwendige Wissen erlangen und die konkreten Zahlen

¹¹⁶⁰ Vgl. Robson/Shannon/Goldenhar/Hale (2001), S. 26.

¹¹⁶¹ Vgl. Bortz/Döring (2002), S. 504; Häder (2010), S. 346.

„richtig“ einschätzen. In zukünftigen experimentellen Untersuchungen sollte deshalb ein längerer Untersuchungszeitraum gewählt werden, der die Präsentation konkreter Daten, wie Renditeforderungen oder Vertragsinhalte, erlaubt.

Ergänzend bleibt zu erwähnen, dass aufgrund der kurzen Zeitspanne unter Umständen auch die Reihenfolge der einem Probanden präsentierten Informationen einen Einfluss auf die Informationsaufnahme und somit auf die Entscheidung nimmt. Erst bei einem längeren Zeitraum kann unterstellt werden, dass die Reihenfolge der Informationen eine untergeordnete Rolle spielt, da der Untersuchungsteilnehmer in diesem Fall genügend Möglichkeiten hat, das zur Interpretation notwendige Wissen zu erlangen und die Daten unabhängig von der Abfolge wahrzunehmen und gedanklich zu verarbeiten.

Neben dem Aufbau des Experiments trägt auch die Operationalisierung der Konstrukte zur Limitation der empirischen Untersuchung bei. In Kapitel 6 wird ausführlich auf die Kennzahlen zur Überprüfung der Reliabilität und Validität der Konstrukte eingegangen. Da sich aus einer Reihe dieser Ergebnisse Limitationen ergeben und zugleich Ansatzpunkte für die zukünftige Forschung erkennen lassen, werden sie an dieser Stelle noch einmal aufgegriffen.

Als problematisch ist der Sachverhalt anzusehen, dass für einige Konstrukte keine gesicherte Aussage zur Reliabilität oder zur Validität getroffen werden kann, weil sie mit nur einem Item erfasst werden. Die Verwendung von nur einem Merkmal zur Messung einiger Begrifflichkeiten wird in der vorliegenden Arbeit damit begründet, dass der Fragebogen andernfalls zu umfangreich wäre. Dies kann zu Unkonzentriertheit oder Ablehnung bei den Probanden führen, was wiederum die Validität der Untersuchung gefährdet. Gleichwohl besteht für Begriffe, deren Reliabilität oder Validität nicht ausreichend gesichert ist, eine Limitation. Die auf diesen Konstrukten aufbauenden empirischen Ergebnisse sind stets unter Berücksichtigung der unzureichenden Gütekriterien zu betrachten. Zukünftige Forschungsarbeiten sollten deshalb die Konzeption der Studie dahin gehend optimieren, dass alle Konstrukte mit mehreren Items erfasst

werden können, ohne dabei die Validität der Untersuchung aufgrund eines zu umfangreichen Fragebogens zu gefährden.

Eine Besonderheit stellt das Konstrukt Emotion dar, welches in der Formulierung zahlreicher Forschungshypothesen und somit auch in den Analyseergebnissen eine wichtige Stellung einnimmt. Wie bereits in Kapitel 5 erläutert, ist es laut Appraisal-Tendency Framework notwendig, nicht nur allgemein von der Emotion zu sprechen, sondern spezifische Emotionen zu identifizieren, die entscheidend für die Interpretation von Situationen sind. Da solche spezifischen mit einer Gründungssituation verbundenen Emotionen in der Wissenschaft aber noch nicht bekannt sind, wird im Rahmen der eigenen Untersuchung auf die „emotionale Bewertung“ der fiktiven Gründungssituation durch den Probanden zurückgegriffen. Dies stellt eine Limitation der Untersuchung dar. Demzufolge ist es von Bedeutung, typische mit einer Gründungssituation in Verbindung stehende Emotionen in Zukunft zu erforschen. Mit diesen könnte das duale Prozessmodell bezüglich des Aspekts der Emotion weiterentwickelt werden. Ein solches erweitertes Modell würde wiederum zum besseren Verständnis beitragen, wie der Entscheidungsfindungsprozess des Gründers funktioniert.

Nachdem zunächst Limitationen der empirischen Studie dargestellt werden, die sich aus dem Aufbau des Experiments und der Operationalisierung der Konstrukte ergeben, wird im Folgenden auf die Datenanalyse und damit verbundene Limitationen eingegangen.

Für die empirische Analyse zur Ermittlung des Einflusses auf die Wahl der Wettbewerbsstrategie in Kapitel 7 wird ein Signifikanzniveau in Höhe von 10 % gewählt. Dies wird damit begründet, dass es sich bei der vorliegenden Untersuchung um einen kaum erforschten Bereich der Gründungsforschung handelt. In einem solchen Fall würde bei der Wahl eines zu niedrigen Signifikanzniveaus die Gefahr bestehen, dass die Untersuchung der Gründungsforschung kaum neue Impulse gibt.¹¹⁶² Da aber von der Höhe des gewählten Signifikanzniveaus abhängig ist, ob eine statistische Hypothese angenommen

¹¹⁶² Vgl. Bortz (2005), S. 123.

oder abgelehnt wird, muss bei der Betrachtung und Interpretation der geprüften Hypothesen das gewählte Signifikanzniveau Berücksichtigung finden. Für zukünftige Forschungsprojekte im Bereich der Entscheidungsfindung des Gründers ist von Fall zu Fall zu prüfen, ob ein Signifikanzniveau in Höhe von 10 % weiterhin gerechtfertigt ist. Unter Umständen sollte ein niedrigeres Niveau gewählt werden, da nicht mehr von einem kaum erforschten Bereich in der Gründungsforschung gesprochen werden kann.

Auch aus der im Rahmen der Datenanalyse durchgeführten Clusteranalyse ergibt sich eine Limitation für die empirische Untersuchung. Zwar wird mithilfe des von Mojena vorgeschlagenen Verfahrens¹¹⁶³ eine Objektivität bei der Festlegung der Anzahl der Gruppen erzielt. Allerdings kann diese als nicht ausreichend angesehen werden, da auch die Vorgehensweise von Mojena bei der Wahl der Schwelle eine subjektive Komponente beinhaltet. Insofern unterliegen die auf den gebildeten Clustern aufbauenden Analysen, wie zum Beispiel die Ermittlung der Trennkraft der Komponenten des dualen Prozessmodells, einer Limitation. Die Ergebnisse könnten bei einer andersartig festgelegten Clusterzahl von den aktuellen Resultaten abweichen. Eine allgemeine Aussagekraft kann den Ergebnissen, die auf der Clusteranalyse aufbauen, deshalb nicht zugesprochen werden. Sie sind immer im Hinblick auf die festgelegte Gruppenzahl zu interpretieren. Dem ist hinzuzufügen, dass sich eine ähnliche Problematik durch die Wahl des Distanz- bzw. Ähnlichkeitsmaßes (euklidische Distanz) und des Fusionsalgorithmus (hierarchisch agglomeratives Ward-Verfahren) ergibt. Die vorliegenden Resultate haben deshalb auch in diesem Fall nur unter Berücksichtigung der gewählten Maße und Algorithmen Gültigkeit.

Letztlich ergibt sich im Rahmen der Datenanalyse eine weitere Limitation aus der vorgenommenen Korrektur der Alpha-Fehler-Kumulierung. Um die Berichtigung durchzuführen, wird ein progressives Verfahren gewählt. Das progressive Verfahren ist auszuwählen, wenn weniger der einzelne Test, sondern vielmehr die eigentliche Forschungshypothese von Bedeutung für die Untersuchung ist.¹¹⁶⁴

¹¹⁶³ Vgl. Mojena (1977), S. 359–363.

¹¹⁶⁴ Vgl. Bortz/Lienert/Boehnke (2000), S. 54.

Entsprechend ist diese Argumentation für die Verwendung des Verfahrens bei der Interpretation der Hypothesen zu berücksichtigen. Gilt das Interesse eines Forschers eher den Einzeltests, so hat eine Korrektur der Alpha-Fehler-Kumulierung mithilfe eines konservativen Verfahrens zu erfolgen.

Auf Grundlage der vorgestellten Limitationen lässt sich, wie oben dargestellt, betriebswirtschaftlicher Forschungsbedarf ableiten. Dieser ergibt sich aber auch auf Basis der zentralen Erkenntnisse der Untersuchung, ohne dabei in unmittelbaren Zusammenhang mit den Limitationen zu stehen. Auf diesen Forschungsbedarf wird zum Abschluss der vorliegenden Arbeit eingegangen.

Eine zentrale Erkenntnis des theoretischen Teils der Untersuchung ist, dass im angepassten dualen Prozessmodell der Gründerentscheidungsfindung zwei gegenläufigen Effekte existieren, die ausgehend von der Emotion auf die Intuition und die Rationalität wirken. Da diese beiden gegenläufigen Effekte in der Gründungsforschung bisher unentdeckt geblieben sind, existieren keine weiteren Forschungsarbeiten dazu. Deshalb sollten zukünftige Arbeiten diese Forschungsfragen aufgreifen und insbesondere durch empirische Untersuchungen ergänzt werden, welche die Existenz, die Wirkungsrichtung und die Stärke beider Effekte aufzeigen. Diese Studien könnten einen Beitrag dazu leisten, den Einfluss von Emotion und Motivation auf die Entscheidung eines Gründers besser zu verstehen.

Eine weitere zentrale Erkenntnis des theoretischen Teils der Untersuchung besteht darin, dass Gründer im Vergleich zu etablierten Managern im Rahmen wichtiger strategischer Entscheidungen relativ häufiger intuitiv entscheiden, anstatt rational analytisch vorzugehen. Darauf aufbauend wird ein wichtiger und neuer Ansatz abgeleitet, mit welchem sich die Vertragsgestaltung zwischen Gründer und Kapitalgeber neu ausrichten lässt. Bisher wird die Vertragsgestaltung vom Gedanken der Informationsasymmetrie und dem Ziel, die damit verbundenen Probleme zu vermeiden, dominiert. Mit dem neuen Ansatz soll ein zweites Ziel, die Vermeidung von strategischen Fehlentscheidungen durch den Gründer, durch die Verträge erreicht werden. Um diesen Grundgedanken in der

betriebswirtschaftlichen Forschung zu etablieren, bedarf es jedoch weiterer umfangreicher konzeptioneller Arbeiten. So ist zum Beispiel zu klären, wie Verträge im Detail zu gestalten sind, um der zu häufigen Verwendung von Heuristiken effektiv entgegenzuwirken und dabei gleichzeitig das Problem der Informationsasymmetrie zu lösen. Des Weiteren ist zu berücksichtigen, dass für die Gestaltung von Verträgen auch juristische Aspekte von Bedeutung sind. Deshalb sollte im Rahmen der Forschung idealerweise ein interdisziplinärer Ansatz aus Wirtschafts- und Rechtswissenschaften gewählt werden. Dadurch wird der Wirtschaftswissenschaftler schon in einer frühen Phase durch den Rechtswissenschaftler unterstützt, um mögliche spätere gesetzliche Komplikationen in der Unternehmenspraxis rechtzeitig auszuschließen.

Schließlich ergibt sich aus der empirischen Untersuchung die zentrale Erkenntnis, dass keine allgemeingültige Aussage zum Einfluss des Kapitalgebers auf die Wahl der Wettbewerbsstrategie getroffen werden kann. Vielmehr zeigen die Ergebnisse, dass der Einfluss von den einzelnen Charakteristika der jeweiligen Entscheidungssituation abhängt. Zukünftige Forschungsarbeiten sollten weitere Merkmale und deren Wechselwirkung, insbesondere mit dem Kapitalgeber, untersuchen. In diesem Zusammenhang gilt es vor allem zu klären, ob der Einfluss des Kapitalgebers in Interaktion mit bestimmten Elementen gestärkt oder geschwächt wird. Ziel der Studien sollte es schließlich sein, allgemeine Aussagen zum Einfluss des Kapitalgebers abzuleiten.

Literaturverzeichnis

- Adveitchikova, S., Landström, H., Mansson, N. (2008), What do we mean when we talk about business angels? Some reflections on definitions and sampling, *Venture Capital*, Volume 10, Number 4, S. 371–394.
- Abelson, R.P. (1985), A Variance Explanation Paradox: When a Little is a Lot, *Psychological Bulletin*, Volume 97, Number 1, S. 129–133.
- Aernoudt, R., San José, A. (2003), Executive forum: early stage finance and corporate venture – two worlds apart?, *Venture Capital*, Volume 5, Number 4, S. 277–286.
- Agarwal, R., Gort, M. (2001), First-Mover Advantage and the Speed of Competitive Entry, 1887–1986, *Journal of Law and Economics*, Volume 44, Number 1, S. 161–177.
- Alvarez, S.A., Busenitz L.W. (2001), The entrepreneurship of resource-based theory, *Journal of Management*, Volume 27, Number 6, S. 755–775.
- Andrews, K.R. (1997), The Concept of Corporate Strategy, in: Foss, N. J. (eds.), *Resources, Firms, and Strategies*, Oxford University Press, New York, S. 52–59.
- Aronson, E., Wilson, T.D., Akert, R.M. (2004), *Sozialpsychologie*, 4. Aufl., Pearson, München.
- Aspelund, A., Berg-Utby, T., Skjevdal, R. (2005), Initial Resources' Influence on New Venture Survival: A Longitudinal Study of New Technology-Based Firms, *Technovation*, Volume 25, Number 11, S. 1337–1347.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber R. (2008), *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*, 12. Aufl., Springer, Berlin.
- Balkin, D., Swift, M. (2006), Top Management Team Compensation in High-Growth Technology Ventures, *Human Resource Management Review*, Volume 16, Number 1, S. 1–11.
- Bamberger, I., Wrona, T. (1996a), Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die Strategische Unternehmensführung, *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Ballwieser, W., Bierich, M., Bühler, W., Busse v. Colbe, W., Frese, E., Gümbel, R., Hax, H., Laßmann, G., Müller-Hagedorn, L., Picot, A., Schneider, D., Stein, H.-G., Wysocki, K.v. (Hrsg.), 48. Jahrgang, Heft 2, S. 130–153.
- Bamberger, I., Wrona, T. (1996b), Der Ressourcenansatz im Rahmen des strategischen Managements, *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, Berthold, N., Dichtl, E., Issing, O. (Hrsg.), 25. Jahrgang, Heft 8, S. 386–391.

- Bandura, A. (1977), Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change, *Psychological Review*, Volume 84, Number 2, S. 191–215.
- Barney, J. (1986), Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy, *Management Science*, Volume 32, Number 10, S. 1231–1241.
- Barney, J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Volume 17, Number 1, S. 99–120.
- Barney, J. (2001), Is the Resource-Based „View“ a useful Perspective for Strategic Management Research? Yes, *Academy of Management Review*, Volume 26, Number 1, S. 41–56.
- Baron, R.A. (1998), Cognitive Mechanisms in Entrepreneurship: Why and When Entrepreneurs Think Differently Than Other People, *Journal of Business Venturing*, Volume 13, Number 4, S. 275–294.
- Baron, R.A. (1999), Counterfactual Thinking and Venture Formation: The Potential Effects of Thinking „What Might Have Been“, *Journal of Business Venturing*, Volume 15, Number 1, S. 79–91.
- Baron, R.A. (2008), The Role of Affect in the Entrepreneurial Process, *Academy of Management Review*, Volume 33, Number 2, S. 328–340.
- Baum, J.R., Locke, E.A., Smith, K.G. (2001), A Multidimensional Model of Venture Growth, *Academy of Management Journal*, Volume 44, Number 2, S. 292–303.
- Bazerman, M.H., Moore, D. (2009), *Judgment in Managerial Decision Making*, 7th edition, John Wiley & Sons, Hoboken.
- Bea, F.X., Haas, J. (2009), *Strategisches Management*, 5. Aufl., Lucius & Lucius, Stuttgart.
- Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P. (2009), *Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung*, 12. Aufl., Gabler, Wiesbaden.
- Berg, H. (2003), *Die Evolution der Gründungsunternehmung unter Berücksichtigung des Resource-Based-View*, Josef Eul, Diplomarbeit Bergische Universität Wuppertal, erschienen: Köln, 2004.
- Bigus, J. (2005), Risikocontrolling bei Venture-Capital-Finanzierungen, in: Börner, C.J., Grichnik, D. (Hrsg.), *Entrepreneurial Finance: Kompendium der Gründungs- und Wachstumsfinanzierung*, Physica-Verlag, Heidelberg, S. 347–368.
- Bleymüller, J., Gehlert, G., Gülicher, H. (2004), *Statistik für Wirtschaftswissenschaftler*, 14. Aufl., Vahlen, München.
- Blumberg, B., Cooper, D.R., Schindler, P.S. (2008), *Business Research Methods*, 2nd European edition, McGraw-Hill, Berkshire.

- Blohm, P. (1998), *Strategische Planung von Kernkompetenzen? Möglichkeiten und Grenzen*, Gabler, Dissertation Freie Universität Berlin, erschienen: Wiesbaden, 2000.
- Börner, C.J. (2000a), Porter und der „Resource-based View“, *Das Wirtschaftsstudium*, Hartmann-Wendels, T., Thome, R., Woll, A. (Hrsg.), 29. Jahrgang, Heft 5, S. 689–693.
- Börner, C.J. (2000b), Die Integration marktorientierter und ressourcenorientierter Strategien, *Das Wirtschaftsstudium*, Hartmann-Wendels, T., Thome, R., Woll, A. (Hrsg.), 29. Jahrgang, Heft 6, S. 817–821.
- Bortz, J. (2005), *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler*, 6. Aufl., Springer Medizin Verlag, Heidelberg.
- Bortz, J., Döring, N. (2002), *Forschungsmethoden und Evaluation für Human und Sozialwissenschaftler*, 3. Aufl., Springer, Berlin.
- Bortz, J., Lienert, G.A., Boehnke, K. (2000), *Verteilungsfreie Methoden in der Biostatistik*, 2. Aufl., Springer, Heidelberg.
- Bortz, J., Schuster, C. (2010), *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler*, 7. Aufl., Springer Medizin Verlag, Heidelberg.
- Bosma, N., Acs Z.J., Autio, E., Coduras, A., Levie, J. (2009), *Global Entrepreneurship Monitor: 2008 Executive Report*, Babson College, Babson Park, MA.
- Bowman, C., Ambrosini, V. (1997), Perceptions of Strategic Priorities, Consensus and Firm Performance, *Journal of Management Studies*, Volume 34, Number 2, S. 241–258.
- Bray, J.H., Maxwell, S.E. (1985), *Multivariate Analysis of Variance*, Sage Publications, Beverly Hills.
- Brettel, M. (2003), Business angels in Germany: a research note, *Venture Capital*, Volume 5, Number 3, S. 251–268.
- Brettel, M. (2005), Business Angels, in: Börner, C.J., Grichnik, D. (Hrsg.), *Entrepreneurial Finance: Kompendium der Gründungs- und Wachstumsfinanzierung*, Physica-Verlag, Heidelberg, S. 233–258.
- Brettel, M., Engelen, A., Müller, T. (2009), Vertriebswegswahl in jungen, innovativen Unternehmen, *Die Betriebswirtschaft*, Backhaus, K., Balderjahn, I., Ebers, M., Hofmann, C., von Krogh, G., Pellens, B., Pull, K., Weber, M. (Hrsg.), 69. Jahrgang, Heft 4, S. 439–462.
- Brettel, M., Jaugey, C., Rost, C. (2000), *Business Angels: Der informelle Beteiligungskapitalmarkt in Deutschland*, Gabler, Wiesbaden.
- Brosius, F. (2008), *SPSS 16*, mitp Verlag, Heidelberg.

- Budner, S. (1962), Intolerance of ambiguity as a personality variable, *Journal of Personality*, Volume 30, Number 1, S. 29–50.
- Bünning, H., Trenkler G. (1994), *Nichtparametrische statistische Methoden*, 2. Aufl., de Gruyter, Berlin.
- Bühl, A. (2010), *SPSS 18: Einführung in die moderne Datenanalyse*, 12. Aufl., Pearson Studium, München.
- Busenitz, L.W. (1999), Entrepreneurial Risk and Strategic Decision Making: It's a Matter of Perspective, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Volume 35, Number 3, S. 325–340.
- Busenitz, L.W., Barney, J.B. (1997), Differences between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision Making, *Journal of Business Venturing*, Volume 12, Number 1, S. 9–30.
- Cacioppo, J.T., Petty, R.E., Feinstein, J.A., Jarvis, W.B. (1996), Dispositional Differences in Cognitive Motivation: The Life and Times of Individuals Varying in Need for Cognition, *Psychological Bulletin*, Volume 119, Number 2, S. 197–253.
- Camerer, C.F., Hogarth, R.M. (1999), The Effects of Financial Incentives in Experiments: A Review and Capital-Labor-Production Framework, *Journal of Risk and Uncertainty*, Volume 19, Number 1–3, S. 7–42.
- Camerer, C., Lovo, D. (1999), Overconfidence and Excess Entry: An Experimental Approach, *The American Economic Review*, S. 306–318.
- Cameron, J., Pierce, W.D. (1994), Reinforcement, Reward, and Intrinsic Motivation: A Meta-Analysis, *Review of Educational Research*, Volume 64, Number 3, S. 363–423.
- Chowdhury, S. (2005), Demographic Diversity for Building an Effective Entrepreneurial Team: Is It Important?, *Journal of Business Venturing*, Volume 20, Number 6, S. 727–746.
- Christensen, K. (2009), Building Shared Understanding of Wicked Problems, *Rotman Magazine*, Winter 2009, S. 16–20.
- Christman, U. (2004), Information als unmittelbare Funktion des Lesens, in: Groeben, N., Hurrelmann, B. (Hrsg.), *Lesesozialisation in der Mediengesellschaft: Ein Forschungsüberblick*, Juventa Verlag, Weinheim, S. 61–94.
- Churchman, C.W. (1967), Wicked Problems, *Management Science*, Volume 14, Number 4, S. B-141-B-142.
- Cleff, T. (2008), *Deskriptive Statistik und moderne Datenanalyse: Eine computergestützte Einführung mit Excel, SPSS und STATA*, Gabler, Wiesbaden.

- Coff, R.W. (1999), When Competitive Advantage Doesn't Lead to Performance: The Resource-Based View and Stakeholder Bargaining Power, *Organization Science*, Volume 10, Number 2, S. 119–133.
- Cohen, J. (1988), *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, 2nd ed., Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale.
- Collis, D.J., Montgomery C.A. (1995), Competing on Resources: Strategy in the 1990s, *Harvard Business Review*, Volume 73, Number 4, S. 118–128.
- Conner, K.R. (1991), A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?, *Journal of Management*, Volume 17, Number 1, S. 121–154.
- Corsten, H. (1998), *Grundlagen der Wettbewerbsstrategie*, B. G. Teubner, Stuttgart.
- Cortina, J.M. (1993), What is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications, *Journal of Applied Psychology*, Volume 78, Number 1, S. 98–104.
- Cowling, M., Murray, G., Fryges, H., Licht, G. (2006), *The Survival and Growth of 'Adolescent' High-Tech Firms in Germany and the UK, 1997–2003*, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH, Deutsch-Britische Stiftung für das Studium der Industriegesellschaft (Hrsg.), Mannheim.
- Cristea, A. (2007), *Planen, gründen, wachsen: Mit dem professionellen Businessplan zum Erfolg*, 4. Aufl., Redline Wirtschaft, Heidelberg.
- Crook, T.R., Ketchen, D.J. Jr., Combs, J.G., Todd, S.Y. (2008), Strategic Resources and Performance: a Meta-Analysis, *Strategic Management Journal*, Volume 29, Number 11, S. 1141–1154.
- Cropley, A.J. (2008), *Qualitative Forschungsmethoden: Eine praxisnahe Einführung*, 3. Aufl., Verlag Dietmar Klotz, Eschborn.
- Curşeu, P. L. (2006), Need for Cognition and Rationality in Decision-Making, *Studia Psychologica*, Volume 48, Number 2, S. 141–156.
- Curşeu, P.L. (2008), The role of cognitive complexity in entrepreneurial strategic decision making, in: Vermeulen P.A.M., Curşeu, P.L. (eds.), *Entrepreneurial Strategic Decision-Making: A Cognitive Perspective*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, S. 68–86.
- Curşeu, P.L., Boroş, S., Schruijer, S. (2007), The Effects of Groups' Variety and Disparity on Groups' Cognitive Complexity, *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, Volume 11, Number 3, S. 187–206.
- Curşeu, P.L., Rus, D. (2005), The Cognitive Complexity of Groups – A Critical Look at Team Cognition Research, *Cognition, Brain, Behavior (Cognitie, Creier, Comportament)*, Volume 9, Number 4, S. 681–710.

- Curşeu, P.L., Vermeulen P.A.M., Bakker R.M. (2008), The psychology of entrepreneurial strategic decisions, in: Vermeulen P.A.M., Curşeu, P.L. (eds.), *Entrepreneurial Strategic Decision-Making: A Cognitive Perspective*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, S. 41–67.
- Dane, E., Pratt, M.G. (2007), Exploring Intuition and Its Role in Managerial Decision Making, *Academy of Management Review*, Volume 32, Number 1, S. 33–54.
- Davis, A., Olson, M. (2008), Critical competitive issues every entrepreneur should consider before going into business, *Business Horizons*, Volume 51, Number 3, S. 211–221.
- De Clercq, D., Fried, V.H., Lehtonen, O., Sapienza, H.J. (2006), An Entrepreneur's Guide to the Venture Capital Galaxy, *Academy of Management Perspectives*, Volume 20, Number 3, S. 90–112.
- De Vaus, D. (2002), *Analyzing Social Science Data: 50 Key Problems in Data Analysis*, Sage Publications, London.
- Denis, D.J. (2004), Entrepreneurial finance: an overview of the issues and evidence, *Journal of Corporate Finance*, Volume 10, Number 2, S. 301–326.
- Dess, G.G., Davis, P.S. (1984), Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance, *Academy of Management Journal*, Volume 27, Number 3, S. 467–488.
- Dickel, P. (2008), *Marktbezogenes Lernen in Akademischen Spin-offs*, Gabler, Dissertation Universität Kiel, erschienen: Wiesbaden 2008.
- Dierickx, I., Cool, K. (1989), Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, *Management Science*, Volume 35, Number 12, S. 1504–1511.
- Dowling, M., Hüsig, S. (2004), Die Theorie der „Disruptive Technology“, *Das Wirtschaftsstudium*, Hartmann-Wendels, T., Thome, R., Woll, A. (Hrsg.), 33. Jahrgang, Heft 8–9, S. 1042–1046.
- Eckey, H.-F., Kosfeld, R., Türec, M. (2005), *Wahrscheinlichkeitsrechnung und Induktive Statistik*, Gabler, Wiesbaden.
- Eisenhardt, K.M. (1989), Agency Theory: An Assessment and Review, *Academy of Management Review*, Volume 14, Number 1, S. 57–74.
- Egeln, J. (2000), Die volkswirtschaftliche Bedeutung junger Unternehmen, in: Buttler, G., Herrmann, H., Scheffler, W., Voigt, K.-J. (Hrsg.), *Existenzgründung: Rahmenbedingungen und Strategien*, Physica Verlag, Heidelberg, S. 3–32.

- Ellingsen, T., Johannesson, M. (2007), Paying Respect, *Journal of Economic Perspectives*, Volume 21, Number 4, S. 135–149.
- Ensley, M.D., Pearson, A.W., Amason, A.C. (2002), Understanding the Dynamics of New Venture Top Management Teams: Cohesion, Conflict, and New Venture Performance, *Journal of Business Venturing*, Volume 17, Number 4, S. 365–386.
- Ernst & Young (2008), *Global corporate venture capital survey 2008-09: Benchmarking programs and practices*.
- Eschweiler, M., Evanschitzky, H., Woisetschläger, D. (2007), Ein Leitfaden zur Anwendung varianzanalytisch ausgerichteter Laborexperimente, *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, Berthold, N., Lingenfelder, M. (Hrsg.), 36. Jahrgang, Heft 12, S. 546–554.
- European Commission (2001), *Corporate venturing in Europe*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Fahrmeir, L., Hamerle, A., Nagl, W. (1996), Varianz- und Kovarianzanalyse, in: Fahrmeir, L., Hamerle, A., Tutz, G. (Hrsg.), *Multivariate statistische Verfahren*, Walter de Gruyter Verlag, Berlin, S. 169–238.
- Faix, A., Görgen, W. (1994), Das „Konstrukt“ Wettbewerbsvorteil: Grundlagen, Kennzeichnung und Planung, *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, Bauer, H.H., Dichtl, E., Diller, H., Kroeber-Riel, W., Raffée, H., Weinberg, P. (Hrsg.), 16. Jahrgang, Heft 3, S. 160–166.
- Faix, A. (1998), Michael E. Porter, Verfechter einer nachhaltigen Wettbewerbsorientierung, *Das Wirtschaftsstudium*, Hartmann-Wendels, T., Thome, R., Woll, A. (Hrsg.), 27. Jahrgang, Heft 12, S. 1413–1416.
- Faix, A., Büttgen, M. (1999), Neue Entwicklungen im Marketing, *Das Wirtschaftsstudium*, Hartmann-Wendels, T., Thome, R., Woll, A. (Hrsg.), 28. Jahrgang, Heft 4, S. 496–500.
- Faller, H., Lang, H. (2006), *Medizinische Psychologie und Soziologie*, 2. Aufl. Springer, Heidelberg.
- Fallgatter, M.J. (2004), Entrepreneurship: Konturen einer jungen Disziplin, *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Albers, S., Ballwieser, W., Börsig, C., Bühler, W., Busse v. Colbe, W., Franke, G., Hax, H., Laßmann, G., Müller-Hagedorn, L., Picot, A., Schneider, D., Schreiber, U., Wagenhofer, A. (Hrsg.), 56. Jahrgang, Heft 2, S. 23–44.
- Fetchenhauer, D. (2011), *Psychologie*, Vahlen, München.
- Fischer, B. (2003), *Finanzierung und Beratung junger Start-up-Unternehmen: Betriebswirtschaftliche Analyse aus Gründerperspektive*, Deutscher Universitäts-Verlag, Dissertation Technische Universität München, erschienen: Wiesbaden 2004.

- Fleck, A. (1994), *Hybride Wettbewerbsstrategien: zur Synthese von Kosten- und Differenzierungsvorteilen*, Gabler, Dissertation Universität München, erschienen: Wiesbaden, 1995.
- Foo, M.-D. (2011), Emotions and Entrepreneurial Opportunity Evaluation, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Volume 35, Issue 2, S. 375–393.
- Forbes, D.P. (2005a), Are some entrepreneurs more overconfident than others?, *Journal of Business Venturing*, Volume 20, Number 5, S. 623–640.
- Forbes, D.P. (2005b), The Effects of Strategic Decision Making on Entrepreneurial Self-Efficacy, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Volume 29, Number 5, S. 599–626.
- Forgas, J.P. (1995), Mood and Judgement: The Affect Infusion Model (AIM), *Psychological Bulletin*, Volume 117, Number 1, S. 39–66.
- Foss, N.J. (1996), Research in Strategy, Economics, and Michael Porter, *Journal of Management Studies*, Volume 33, Number 1, S. 1–24.
- Foss, N.J. (1997), Resources and Strategy: Problems, Open Issues and Ways Ahead, in: Foss, N.J. (eds.), *Resources, Firms, and Strategies*, Oxford University Press, New York, S. 345–365.
- Foss, N.J., Klein, P.G., Kor Y.Y., Mahoney, J.T. (2008), Entrepreneurship, Subjectivism, and the Resource Based View: Toward a New Synthesis, *Strategic Entrepreneurship Journal*, Volume 2, Number 1, S. 73–94.
- Fried, V.H., Bruton, G.D., Hisrich, R.D. (1998), Strategy and the Board of Directors in Venture Capital-Backed Firms, *Journal of Business Venturing*, Volume 13, Number 6, S. 493–503.
- Fryges, H., Gottschalk, S., Licht, G., Müller, K. (2007), *Hightech-Gründungen und Business Angels*, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (Hrsg.), Mannheim.
- Gabrielsson, J., Huse, M. (2002), The Venture Capitalist and the Board of Directors in SMEs: Roles and Processes, *Venture Capital*, Volume 4, Number 2, S. 125–146.
- Gilbert, X., Strebel, P. (1987), Strategies to Outpace the Competition, *Journal of Business Strategy*, Volume 8, Number 1, S. 28–36.
- Gill, J., King, G. (2004), What to Do When Your Hessian Is Not Invertible: Alternatives to Model Respecification in Nonlinear Estimation, *Sociological Methods & Research*, Volume 33, Number 1, S. 54–87.
- Gillet, J., Schram, A., Sonnemans, J. (2009), The Tragedy of the Commons Revisited: The Importance of Group Decision-Making, *Journal of Public Economics*, Volume 93, Number 5–6, S. 785–797.

- Gilovich, T., Griffin, D., Kahneman, D. (2002), *Heuristics and Biases: The Psychology of Judgment*, Cambridge University Press, New York.
- Glass, G.V., Peckham, P.D., Sanders, J.R. (1972), Consequences of Failure to Meet Assumptions Underlying the Fixed Effects Analyses of Variance and Covariance, *Review of Educational Research*, Volume 42, Number 3, S. 237–288.
- Gneezy, U., Rustichini, A. (2000), Pay Enough or Don't Pay at All, *The Quarterly Journal of Economics*, Volume 115, Number 3, S. 791–810.
- Götze, W., Deutschmann, C., Link, H. (2002), *Statistik*, Oldenbourg, München, Wien.
- Gompers, P.A. (1995), Optimal Investment, Monitoring, and the Staging of Venture Capital, *Journal of Finance*, Volume 50, Number 5, S. 1461–1489.
- Gopalakrishna, P., Subramanian, R. (2001), Revisiting the Pure versus Hybrid Dilemma: Porter's Generic Strategies in a Developing Economy, *Journal of Global Marketing*, Volume 15, Number 2, S. 61–79.
- Gottschalk, S., Fryges, H., Metzger, G., Heger, D., Licht, G. (2007), *Start-ups zwischen Forschung und Finanzierung: Hightech-Gründungen in Deutschland*, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (Hrsg.), Mannheim.
- Grant, R.M. (1991), The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, Volume 33, Number 3, S. 114–135.
- Grant, R.M., Nippa, M. (2006), *Strategisches Management: Analyse, Entwicklung und Implementierung von Unternehmensstrategien*, 5. Aufl., Pearson Studium, München.
- Greenberg, J., Tomlinson, E.C. (2004), Situated Experiments in Organizations: Transplanting the Lab to the Field, *Journal of Management*, Volume 30, Number 5, S. 703–724.
- Grichnik, D. (2006), *International Entrepreneurship: Entscheidungs- und Risikoverhalten von Unternehmensgründern und Venture-Finanziers in kulturellen Kontexten*, Duncker & Humblot, Berlin.
- Grichnik, D., Hisrich, R.D. (2005), Entrepreneurial Finance: Strategic Governance of German and US Venture Capital Firms, in: Anderseck, K., Walterscheid, K. (Hrsg.), *Gründungsforschung und Gründungslehre zwischen Identitätssuche und „Normalwissenschaft“*, Gabler, Wiesbaden, S. 137–157.

- Gude, H., Kohn, K., Spengler, H., Gottschalk, S., Kanzen, S., Licht, G., Müller, K., Niefert, M. (2008), *KfW/ZEW-Gründungspanel für Deutschland: Beschäftigung, Finanzierung und Markteintrittsstrategien junger Unternehmen – Resultate der ersten Befragungswelle*, Verband der Vereine Creditreform e.V., KfW Bankengruppe, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (Hrsg.), Mannheim.
- Hack, A. (2005), *Startuperfolg und die Wahl von Risikokapitalgebern*, Deutscher Universitäts-Verlag, Dissertation Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung (WHU) Vallendar, erschienen: Wiesbaden 2005.
- Häder, M. (2010), *Empirische Sozialforschung: Eine Einführung*, 2. Aufl., VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Hänze, M. (2002), *Emotion, Ambivalenz und Entscheidungskonflikt*, Beltz Verlag, Weinheim.
- Häsel, M. (2009), *Kompetenz von IT-Experten in internetbasierten Gründungsunternehmen: Eine conjointanalytische Untersuchung von Präferenzen und Wertwahrnehmung*, Gabler, Dissertation Universität Duisburg-Essen, erschienen: Wiesbaden, 2009.
- Handl, A. (2010), *Multivariate Analysemethoden: Theorie und Praxis multivariater Verfahren unter besonderer Berücksichtigung von S-PLUS*, 2. Aufl., Springer, Heidelberg.
- Han, S., Lerner, J.S., Keltner, D. (2007), Feelings and Consumer Decision Making: The Appraisal-Tendency Framework, *Journal of Consumer Psychology*, Volume 17, Number 3, S. 158–168.
- Happe, G., Megel, M. (2010), Hätten wir doch ...: Aktuelle Studie über häufige Fehler von Start-ups, *VentureCapital Magazin*, 11. Jahrgang, Sonderausgabe Start-up 2011, S. 12–14.
- Harper, D.A. (2008), Towards a Theory of Entrepreneurial Teams, *Journal of Business Venturing*, Volume 23, Number 6, S. 613–626.
- Hartung, J., Elpelt, B. (1992), *Multivariate Statistik: Lehr- und Handbuch der angewandten Statistik*, 2. Aufl., Oldenbourg, München und Wien.
- Hawawini, G., Subramanian, V., Verdin, P. (2003), Is Performance Driven by Industry- or Firm-Specific Factors? A new Look at the Evidence, *Strategic Management Journal*, Volume 24, Number 1, S. 1–16.
- Heckhausen, J. Heckhausen, H. (2006), Motivation und Handeln: Einführung und Überblick, in: Heckhausen, J. Heckhausen, H. (Hrsg.), *Motivation und Handeln*, Springer Medizin Verlag, Heidelberg, S. 1–10.
- Hellerstedt, K. (2009), *The Composition of New Venture Teams: Its Dynamics and Consequences*, Dissertation Jönköping International Business School.

- Henneke, D., Lüthje, C. (2007), Interdisciplinary Heterogeneity as a Catalyst for Product Innovativeness of Entrepreneurial Teams, *Creativity and Innovation Management*, Volume 16, Number 2, S. 121–132.
- Hering, T., Vincenti, A.J.F. (2005), *Unternehmensgründung*, Oldenbourg, München.
- Hills, G.E., Hultman, C.M., Miles, M.P. (2008), The Evolution and Development of Entrepreneurial Marketing, *Journal of Small Business Management*, Volume 46, Number 1, S. 99–112.
- Himme, A. (2009), Gütekriterien der Messung: Reliabilität, Validität und Generalisierbarkeit, in: Albers, S., Klapper, D., Konradt, U., Walter, A., Wolf, J. (Hrsg.), *Methodik der empirischen Forschung*, 3. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 485–500.
- Homburg, C., Giering, A. (1996), Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte: Ein Leitfaden für die Marketingforschung, *Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis*, Bauer, H.H., Dichtl, E., Diller, H., Weinberg, P., Zentes, J. (Hrsg.), 18. Jahrgang, Heft 1, S. 5–24.
- Homburg, C., Krohmer, H. (2008), Der Prozess der Marktforschung: Festlegung der Datenerhebungsmethode, Stichprobenbildung und Fragebogen-gestaltung, in: Herrmann, A., Homburg, C., Klarmann, M. (Hrsg.), *Handbuch Marktforschung*, 3. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 21–52.
- Hommel, U., Knecht, T. C., Wohlenberg, H. (2006), *Handbuch Unternehmensrestrukturierung*, Gabler, Wiesbaden.
- Houben, E., Nippel, P. (2005), Vertragsgestaltung bei Venture-Capital-Finanzierungen, in: Börner, C.J., Grichnik, D. (Hrsg.), *Entrepreneurial Finance: Kompendium der Gründungs- und Wachstumsfinanzierung*, Physica-Verlag, Heidelberg, S. 325–346.
- Huber, J. (2000), *Kostenführerschaft – Produktführerschaft – Kundenpartnerschaft: Paketdienstleister auf der Suche nach der optimalen Wettbewerbsstrategie und deren Umsetzung*, Dissertation Wirtschaftsuniversität Wien.
- Huf, S. (2006), Strategisches Personalmanagement, *Das Wirtschaftsstudium*, Hartmann-Wendels, T., Thome, R., Woll, A. (Hrsg.), 35. Jahrgang, Heft 7, S. 912–916.
- Hungenberg, H. (2011), *Strategisches Management in Unternehmen: Ziele – Prozesse – Verfahren*, 6. Aufl., Gabler, Wiesbaden.
- Ireland, R.D., Hitt, M.A., Sirmon, D.G. (2003), A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions, *Journal of Management*, Volume 29, Number 6, S. 963–989.

- Janssen, J., Laatz, W. (2010), *Statistische Datenanalyse mit SPSS: Eine anwendungsorientierte Einführung in das Basissystem und das Modul exakte Tests*, 7. Aufl., Springer, Heidelberg.
- Javidan, M. (1998), Core Competence: What Does it Mean in Practice?, *Long Range Planning*, Volume 31, Number 1, S. 60–71.
- Jenner, T. (1999), Ressourcenorientierte Unternehmensführung und Marketing, *Das Wirtschaftsstudium*, Hartmann-Wendels, T., Thome, R., Woll, A. (Hrsg.), 28. Jahrgang, Heft 11, S. 1494–1499.
- Jenner, T. (2000), Hybride Wettbewerbsstrategien in der deutschen Industrie – Bedeutung, Determinanten und Konsequenzen für die Marktbearbeitung, *Die Betriebswirtschaft*, Chmielewicz, K., Coenenberg, A.G., Ebers, M., Gerke, W., Köhler, R., Meffert, H., Pellens, B., Reber, G., Szyferski, N., Theisen, M.R. (Hrsg.), 60. Jahrgang, Heft 1, S. 7–22.
- Jensen, M.C., Meckling, W.H. (1976), Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, Volume 3, Number 4, S. 305–360.
- Jerusalem, M., Schwarzer, R. (1986), Selbstwirksamkeit, in: Schwarzer (Hrsg.), *Skalen zur Befindlichkeit und Persönlichkeit*, Forschungsbericht Institut für Psychologie, Freie Universität Berlin, S. 15–28.
- Kahneman, D., Frederick, S. (2002), Representativeness Revisited: Attribute Substitution in Intuitive Judgement, in: Gilovich, T., Griffin, D., Kahneman, D. (eds.), *Heuristics and Biases: The Psychology of Judgment*, Cambridge University Press, New York, S. 49–81.
- Kaiser, D.G., Lauterbach, R., Verweyen, J.K. (2007), Venture capital financing from an entrepreneur's perspective, *Entrepreneurship and Innovation*, Volume 8, Number 3, S. 199–207.
- Kamm, J.B., Shuman, J.C., Seeger, J.A., Nurick, A.J. (1990), Entrepreneurial Teams in New Venture Creation: A Research Agenda, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Volume 14, Number 4, S. 7–17.
- Kaplan, S.N., Strömberg, P. (2000), *How Do Venture Capitalists Choose Investments?*, University of Chicago Working Paper, Stand: August 2000.
- Kaplan, S.N., Strömberg, P. (2001), Venture Capitalists as Principals: Contracting, Screening, and Monitoring, *American Economic Review*, Volume 91, Number 2, S. 426–430.
- Kaplan, S.N., Strömberg, P. (2003), Financial Contracting Theory Meets the Real World: An Empirical Analysis of Venture Capital Contracts, *Review of Economic Studies*, Volume 70, Number 2, S. 281–315.

- Kaplan, S.N., Strömberg, P. (2004), Characteristics, Contracts, and Actions: Evidence from Venture Capital Analyses, *Journal of Finance*, Volume 59, Number 5, S. 2177–2210.
- Kaufmann, H., Pape, H. (1996), Clusteranalyse, in: Fahrmeir, L., Hamerle, A., Tutz, G. (Hrsg.), *Multivariate statistische Verfahren*, 2. Aufl., de Gruyter, Berlin, S. 437–536.
- Kaya, M. (2009), Verfahren der Datenerhebung, in: Albers, S., Klapper, D., Konradt, U., Walter, A., Wolf, J. (Hrsg.), *Methodik der empirischen Forschung*, 3. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 49–64.
- Kelle, U. (2008), *Die Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der empirischen Sozialforschung: Theoretische Grundlagen und methodologische Konzepte*, 2. Aufl., VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Kerin, R.A., Varadarajan, P.R., Peterson, R.A. (1992), First-Mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Framework, and Research Propositions, *Journal of Marketing*, Volume 56, Number 4, S. 33–52.
- Klammer, B. (2005), *Empirische Sozialforschung: Eine Einführung für Kommunikationswissenschaftler und Journalisten*, UVK, Konstanz.
- Knaese, B. (1996), *Kernkompetenzen im strategischen Management von Banken: der „resource based view“ in Kreditinstituten*, Gabler, Wiesbaden.
- Knaese, B. (2002), *Das Management von Know-how-Risiken*, Gabler, Dissertation Universität Genf, erschienen: Wiesbaden 2004.
- Koch, L.T., Berg, H. (2007), Die Bedeutung des Unternehmens bei der Unternehmensnachfolge, *Das Wirtschaftsstudium*, Hartmann-Wendels, T., Thome, R., Woll, A. (Hrsg.), 36. Jahrgang, Heft 3, S. 344–348.
- Koellinger, P., Minniti, M., Schade, C. (2005), „I think I can, I think I can“: *Overconfidence and Entrepreneurial Behavior*, DIW Berlin Discussion Papers 501.
- Kohn, W. (2005), *Statistik: Datenanalyse und Wahrscheinlichkeitsrechnung*, Springer, Heidelberg.
- Kollmann, T. (2005), Finanzierung von jungen Unternehmen in der Net Economy, in: Börner, C. J., Grichnik, D. (Hrsg.), *Entrepreneurial Finance: Kompendium der Gründungs- und Wachstumsfinanzierung*, Physica-Verlag, Heidelberg, S. 65–80.
- Kollmann, T., Häsel, M., Stöckmann, C. (2007), Change Management in der Net Economy – Teamkompetenzen im oszillierenden Spannungsfeld von Markt und Technologie, in: Keuper, F., Groten, H. (Hrsg.), *Nachhaltiges Change Management: Interdisziplinäre Fallbeispiele und Perspektiven*, Gabler, Wiesbaden, S. 381–411.

- Krause, U.-M. (2005), *Feedback und kooperatives Lernen*, Waxmann Verlag, Dissertation Ludwig-Maximilians-Universität München, erschienen: Münster, 2007.
- Krueger, N. Jr., Dickson, P.R. (1994): How Believing in Ourselves Increases Risk Taking: Perceived Self-Efficacy and Opportunity Recognition, *Decision Sciences*, Volume 25, Number 3, S. 385–400.
- Krüger, W., Homp, C. (1997), *Kernkompetenz-Management: Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb*, Gabler, Wiesbaden.
- Küchenhoff, H., Knieper, T., Eichhorn, W., Mathes, H., Watzka, K. (2006), *Statistik für Kommunikationswissenschaftler*, 2. Aufl., UVK Verlagsgesellschaft, Konstanz.
- Küpper, H.-U. (2008), *Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente*, 5. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Kuhl, V. (1994), Marktstruktur und Marketing-Strategien in der Brauindustrie, in: Müller, W., Bauer, H. H., *Wettbewerbsvorteile erkennen und sichern: Erfahrungsberichte aus der Marketing-Praxis*, Luchterhand, Neuwied.
- Kuratko, D.F., Hodgetts, R.M. (2007), *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice*, 7th ed., South-Western Cengage Learning, Mason.
- Kuß, A., Eisend, M. (2010), *Marktforschung: Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse*, 3. Aufl., Gabler, Wiesbaden.
- Lechler, T., Gemünden, H.G. (2003), *Gründerteams: Chancen und Risiken für den Unternehmenserfolg*, Physica-Verlag, Heidelberg.
- Lee, C., Lee, K., Pennings, J. (2001), Internal Capabilities, External Networks, and Performance: A Study on Technology-Based Ventures, *Strategic Management Journal*, Volume 22, Number 6-7, S. 615–640.
- Lee, K.S., Lim, G.H., Tan S.J. (1999), Dealing with Resource Disadvantage: Generic Strategies for SMEs, *Small Business Economics*, Volume 12, Number 4, S. 299–311.
- Lerner, J.S., Keltner, D. (2000), Beyond Valence: Toward a Model of Emotion-Specific Influences on Judgement and Choice, *Cognition and Emotion*, Volume 14, Number 4, S. 473–493.
- Lerner, J.S., Keltner, D. (2001), Fear, Anger, and Risk, *Journal of Personality and Social Psychology*, Volume 81, Number 1, S. 146–159.
- Lerner, J.S., Tiedens, L.Z. (2006), Portrait of The Angry Decision Maker: How Appraisal Tendencies Shape Anger's Influence on Cognition, *Journal of Behavioral Decision Making*, Volume 19, Number 2, S. 115–137.

- Lieberman, M.D. (2000), Intuition: A Social Cognitive Neuroscience Approach, *Psychological Bulletin*, Volume 126, Number 1, S. 109–137.
- Lieberman, M.B., Montgomery, D.B. (1998), First-Mover (Dis)Advantages: Retrospective and Link with the Resource-Based View, *Strategic Management Journal*, Volume 19, Number 12, S. 1111–1125.
- Locke, E.A., Latham, G.P. (1990), A Theory of Goal Setting and Task Performance, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Locke, E.A., Latham, G.P. (2002), Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey, *American Psychologist*, Volume 57, Number 9, S. 705–717.
- Lucas, G.J.M., Vermeulen P.A.M., Curşeu, P.L. (2008), Entrepreneurial decision styles and cognition in SMEs, in: Vermeulen P. A.M., Curşeu, P. L. (eds.), *Entrepreneurial Strategic Decision-Making: A Cognitive Perspective*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, S. 105–122.
- Lüdeke, H., Biedermann, A., Thiele, R.V., Bresser, R.K.F. (2006), Zum Umgang mit Tautologien in der Managementforschung: Eine Analyse des Ressourcenbasierten Ansatzes, *Die Betriebswirtschaft*, Achleitner, A.-K., Backhaus, K., Coenenberg, A.G., Ebers, M., Kempf, A., Köhler, R., Pellens, B., Reber, G., Szyperski, N. (Hrsg.), 66. Jahrgang, Heft 5, S. 561–584.
- Maccharzina, K., Wolf, J. (2008), *Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen, Konzepte – Methoden – Praxis*, 6. Auflage, Gabler, Wiesbaden.
- MacMillan, I., Roberts, E., Livada, V., Wang, A. (2008), *Corporate Venture Capital (CVC) - Seeking Innovation and Strategic Growth: Recent patterns in CVC mission, structure, and investment*, National Institute of Standards and Technology, U.S. Department of Commerce, June 2008.
- MacMillan, I.C., van Putten, A.B., McGrath, R.G. (2003), Schach der Konkurrenz, *Harvard Business Manager*, Balzer (Hrsg.), 25. Jahrgang, Heft 8, S. 22–35.
- Madill, J.J., Haines Jr., G.H., Riding, A.L. (2005), The Role of Angels in Technology SMEs: A Link to Venture Capital, *Venture Capital*, Volume 7, Number 2, S. 107–129.
- Mahadevan, J. (2009), *Wahrgenommene Preisfairness bei personenbezogener Preisdifferenzierung*, Peter Lang, Dissertation Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung Valendar, erschienen: Frankfurt/Main, 2010.
- Marinell, G. (1990): *Multivariate Verfahren: Einführung für Studierende und Praktiker*, 3. Aufl, Oldenbourg, München und Wien.

- Maula, M., Autio, E., Murray, G. (2003), Prerequisites for the creation of social capital and subsequent knowledge acquisition in corporate venture capital, *Venture Capital*, Volume 5, Number 2, S. 117–134.
- Maula, M., Autio, E., Murray, G. (2005), Corporate Venture Capitalists and Independent Venture Capitalists: What Do They Know, Whom do They Know and Should Entrepreneurs Care? *Venture Capital*, Volume 7, Number 1, S. 3–21.
- Mees, U. (2006), Zum Forschungsstand der Emotionspsychologie – eine Skizze, in: Schützeichel, R. (Hrsg.), *Emotionen und Sozialtheorie – Disziplinäre Ansätze*, Campus Verlag, Frankfurt/Main, S. 104–123.
- Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*, 10. Aufl., Gabler, Wiesbaden.
- Mehta, V. (2004), Principal-Agent Issues in Private Equity and Venture Capital, *Wharton Research Scholars Journal*, April 2004.
- Mellewigt, T., Späth, J.F. (2002), Entrepreneurial Teams – A Survey of German and US Empirical Studies, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Albach, H., Heuskel, D., Hunsdiek, D., v. Maltzan, B.-A., Pascha, W., v. Portatius, H.B., Sabel, H., Schwalbach, J. (Hrsg.), 72. Jahrgang, Ergänzungsheft 5/2002, S. 107–125.
- Metrick, A. (2007), *Venture Capital and the Finance of Innovation*, John Wiley & Sons, Hoboken.
- Meyer, G.D., Neck, H.M., Meeks, M.D. (2002), The Entrepreneurship-Strategic Management Interface, in: Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M., Sexton, D.L. (eds.), *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, Blackwell Publishers, Oxford, S. 19–44.
- Michael, S., Storey, D., Thomas, H. (2002), Discovery and Coordination in Strategic Management and Entrepreneurship, in: Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M., Sexton, D.L. (eds.), *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, Blackwell Publishers, Oxford, S. 45–65.
- Miller, A., Gartner, W.B., Wilson, R. (1989), Entry Order, Market Share, And Competitive Advantage: A Study of Their Relationships in New Corporate Ventures, *Journal of Business Venturing*, Volume 4, Number 3, S. 197–209.
- Milligan, G.W., Cooper, M.C. (1985), An Examination of Procedures for Determining the Number of Clusters in A Data Set, *Psychometrika*, Volume 50, Number 2, S. 159–179.
- Miner, F.C. Jr. (1984), Group versus Individual Decision Making: An Investigation of Performance Measures, Decision Strategies, and Process Losses/Gains, *Organizational Behavior and Human Performance*, Volume 33, Number 1, S. 112–124.

- Miner, J.B., Raju, N.S. (2004), Risk Propensity Differences Between Managers and Entrepreneurs and Between Low- and High-Growth Entrepreneurs: A Reply in a More Conservative Vein, *Journal of Applied Psychology*, Volume 89, Number 1, S. 3–13.
- Mintzberg, H. (1978), Patterns in Strategy Formation, *Management Science*, Volume 24, Number 9, S. 934–948.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2002), *Strategy Safari: eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements*, Redline Wirtschaft bei Ueberreuter, Frankfurt/Main.
- Mojena, R. (1977), Hierarchical Grouping Methods and Stopping Rules: An Evaluation, *The Computer Journal*, Volume 20, Number 4, S. 359–363.
- Monka, M., Schöneck, N.M., Voss, W. (2008), *Statistik am PC: Lösungen mit Excel*, 5. Aufl., Carl Hanser Verlag, München.
- Moore, S.A. (2007), *Alternative Routes to the Sustainable City: Austin, Curitiba, and Frankfurt*, Lexington Books, Plymouth.
- Moore, D.A., Oesch, J.M., Zietsma, C. (2007), What Competition? Myopic Self-Focus in Market-Entry Decisions, *Organization Science*, Volume 18, Number 3, S. 440–454.
- Moosbrugger, H., Kelava, A. (2008), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*, Springer Medizin Verlag, Heidelberg.
- Moosmüller, G. (2004), *Methoden der empirischen Wirtschaftsforschung*, Pearson Studium, München.
- Moosmüller, G., Müller, J. (2010), Binär-logistische Regression zur Prognose von Wahrscheinlichkeiten, *Das Wirtschaftsstudium*, Hartmann-Wendels, T., Thome, R., Woll, A., Luderer, B. (Hrsg.), 40. Jahrgang, Heft 5, S. 725–729.
- Mosakowski, E. (2002), Overcoming Resource Disadvantage in Entrepreneurial Firms: When Less is More, in: Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M., Sexton, D.L. (eds.), *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, Blackwell Publishers, Oxford, S. 106–126.
- Müller, W. (1998), SPSS-gestützte Absatzprognosen (II), *Das Wirtschaftsstudium*, Sieben, G., Thome, R., Woll, A. (Hrsg.), 27. Jahrgang, Heft 2, S. 153–157.
- Müller, B. (2005), *Porters Konzept generischer Wettbewerbsstrategien: Präzisierung und empirische Überprüfung*, Deutscher Universitäts-Verlag, Dissertation Universität Bern, erschienen: Wiesbaden, 2007.
- Mundhenke, J., Rünzel, S. (2008), *Die Finanzierungssituation von ITK-Start-ups – Hauptergebnisse einer empirischen Analyse des BITKOM*,

- Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (Hrsg.), April 2008.
- Mullins, J.W., Forlani, D. (2005), Missing the boat or sinking the boat: a study of new venture decision making, *Journal of Business Venturing*, Volume 20, Number 1, S. 47–69.
- Nathusius, K. (2001), *Grundlagen der Gründungsfinanzierung: Instrumente – Prozesse – Beispiele*, Gabler, Wiesbaden.
- Neubecker, J. (2005), *Finanzierung durch Corporate Venture Capital und Venture Capital: Empirische Untersuchung zum Value Added junger, innovativer Unternehmen in Deutschland*, Deutscher Universitäts-Verlag, Dissertation Technische Universität Dresden, erschienen: Wiesbaden 2006.
- Ohmae, K. (1986), *Japanische Strategien*, McGraw-Hill, Hamburg.
- Parker, S. (2011), Intrapreneurship or Entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, Volume 26, Number 1, S. 19–34.
- Patzelt, H. (2010), CEO Human Capital, Top Management Teams, And the Acquisition of Venture Capital in New Technology Ventures: An Empirical Analysis, *Journal of Engineering and Technology Management*, Volume 27, Issue 3-4, S. 131–147.
- Pätzold, G., Stein B. (2007), Das Konstrukt der Selbstwirksamkeit in seiner Bedeutung für selbstgesteuerte Lernprozesse, *Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online: Selbstorganisiertes Lernen in der beruflichen Bildung*, Büchter, K., Tramm, T. (Hrsg.), Ausgabe Nr. 13, Dezember 2007, S. 1–21.
- Parnell, J.A. (1997), New Evidence in the Generic Strategy and Business Performance Debate: A Research Note, *British Journal of Management*, Volume 8, Number 2, S. 175–181.
- Patton, M.Q. (2011), *Development Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*, The Guilford Press, New York.
- Paul, S., Whittam, G., Wyper, J. (2007), Towards a Model of the Business Angel Investment Process, *Venture Capital*, Volume 9, Number 2, S. 107–125.
- Penrose, E.G. (1995), *The Theory of the Growth of the Firm*, revised 3rd edition (first published 1959), Oxford University Press, New York.
- Perridon, L., Steiner, M., Rathgeber, A. (2009), *Finanzwirtschaft der Unternehmung*, 15. Aufl., Vahlen, München.
- Peteraf, M.A. (1993), The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, *Strategic Management Journal*, Volume 14, Number 3, S. 179–191.

- Peteraf, M.A., Bergen, M.E. (2003), Scanning Dynamic Competitive Landscapes: a Market-Based and Resource-Based Framework, *Strategic Management Journal*, Volume 24, Number 10, S. 1027–1041.
- Peterson, R.A. (1994), A Meta-analysis of Cronbach's Coefficient Alpha, *Journal of Consumer Research*, Volume 21, Number 2, S. 381–391.
- Petty, J.W., Bygrave, W.D. (1993), What Does Finance Have to Say to The Entrepreneur?, *Journal of Small Business Finance*, Volume 2, Number 2, S. 125–137.
- Phelps, E.A. (2009), The Study of Emotion in Neuroeconomics, in: Glimcher, P.W., Camerer, C., Poldrack, R.A., Fehr, E. (eds.), *Neuroeconomics – Decision Making and the Brain*, Elsevier, London, San Diego, Burlington, S. 233–250.
- Picot, A., Dietl, H., Franck, E. (2008), *Organisation: Eine ökonomische Perspektive*, 5. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Picot, A., Reichwald, R., Wigand, T. (2003), *Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management*, 5. Aufl., Gabler, Wiesbaden.
- Piller, F.T. (1998), Kundenindividuelle Massenproduktion, *Das Wirtschaftsstudium*, Sieben, G., Thome, R., Woll, A. (Hrsg.), 27. Jahrgang, Heft 8–9, S. 875–879.
- Piller, F.T., Ihl, C. (2002), Mythos Mass Customization: Buzzword oder praxisrelevante Wettbewerbsstrategie? Warum viele Unternehmen trotz der Nutzenpotentiale der kundenindividuellen Massenproduktion an der Umsetzung scheitern, *Arbeitsbericht des Lehrstuhls für Allgemeine und Industrielle Betriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität München*, Reichwald, R. (Hrsg.), Nummer 32, S. 1–21.
- Pirsig, S. (2007), Beteiligungsfinanzierung – Finanzierungsanlass und -phasen, in: IWT GmbH, Schneider H.M., Kott, H. (Hrsg.), *Handbuch der Beteiligungsfinanzierung in Thüringen und Sachsen-Anhalt*, 2. Aufl., IWT GmbH, Erfurt, S. 22–31.
- Porter, M.E. (1991), Towards a Dynamic Theory of Strategy, *Strategic Management Journal*, Volume 12, Number Winter (Special Issue), S. 95–117.
- Porter, M.E. (1996), What Is Strategy?, *Harvard Business Review*, Volume 74, Number 12, S. 61–78.
- Porter, M.E. (1999a), *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten*, 5. Aufl., Campus, Frankfurt/Main.
- Porter, M.E. (1999b), Was ist Strategie?, in: *Wettbewerb und Strategie*, Porter, M.E. (Hrsg.), Econ Verlag, München.

- Porter, M.E. (2001): Strategy and the Internet, *Harvard Business Review*, Volume 79, Number 3, S. 62–78.
- Porter, M.E. (2004), Wie die Kräfte des Wettbewerbs Strategien beeinflussen, *Harvard Business Manager*, Balzer, A. (Hrsg.), 26. Jahrgang, Heft 10, S. 48–61.
- Porter, M.E. (2006), Wie die Kräfte des Wettbewerbs Strategien beeinflussen, *Harvard Business Manager Edition*, Heft 1, S. 7–17.
- Porter, M.E. (2008a), The five competitive forces that shape strategy, *Harvard Business Review – Special HBS Centennial Issue*, Volume 86, Number 1, S. 78–93.
- Porter, M.E. (2008b), *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*, 11. Aufl., Campus, Frankfurt/Main.
- Porter, M.E., Millar, V.E. (1988), Wettbewerbsvorteile durch Information, in: Simon, H., Bohnenkamp, J. (Hrsg.), *USW-Schriften für Führungskräfte: Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsfähigkeit*, Bd. 16, Schäffer, Stuttgart, S. 89–102.
- Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, May-June 1990, S. 79–91.
- Priem, R.L., Butler, J.E. (2001), Is the Resource-Based „View” a useful Perspective for Strategic Management Research?, *Academy of Management Review*, Volume 26, Number 1, S. 22–40.
- Punj, G., Stewart, D.W. (1983), Cluster Analysis in Marketing Research: Review and Suggestions for Application, *Journal of Marketing Research*, Volume 20, Number 2, S. 134–148.
- Quinn, B. (2008), The Psychology of Group Decision Making in Collective Development, *Library Collections, Acquisitions, & Technical Services*, Volume 32, Number 1, S. 10–18.
- R Development Core Team (2008), *R: A Language and Environment for Statistical Computing*, R Foundation for Statistical Computing, Wien.
- Raab, A.E., Poost, A., Eichhorn, S. (2009), *Marketingforschung: Ein praxis-orientierter Leitfaden*, Kohlhammer, Stuttgart.
- Raab, G., Gernsheimer, O., Schindler, M. (2009), *Neuromarketing: Grundlagen – Erkenntnisse – Anwendungen*, 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden.
- Raab-Steiner, E., Benesch M. (2008), *Der Fragebogen: Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung*, UTB, Stuttgart.
- Rack, O., Christophersen, T. (2009), Experimente, in: Albers, S., Klapper, D., Konradt, U., Walter, A., Wolf, J. (Hrsg.), *Methodik der empirischen Forschung*, 3. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 17–32.

- Raithel, J. (2008), *Quantitative Forschung: Ein Praxiskurs*, 2. Aufl., VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Rasche, C. (1994), *Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen: ein ressourcenorientierter Ansatz*, Gabler, Dissertation Universität Bayreuth, erschienen: Wiesbaden, 1994.
- Rese, M., Bierend, A. (1999), Logistische Regression: Eine anwendungsorientierte Darstellung, *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, Berthold, N., Lingenfelder, M. (Hrsg.), 28. Jahrgang, Heft 5, S. 235–240.
- Rheinberg, F. (2006), Intrinsische Motivation und Flow-Erleben, in: Heckhausen, J. Heckhausen, H. (Hrsg.), *Motivation und Handeln*, Springer Medizin Verlag, Heidelberg, S. 331–354.
- Rheinberg, F. (2008), *Motivation*, 7. Aufl., Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart.
- Riding, A.L., Madill, J.J., Haines Jr., G.H. (2007), Investment decision making by business angels, in: Landström, H. (eds.), *Handbook of Research on Venture Capital*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, Massachusetts, S. 332–346.
- Riedlbauer, J., Neuhaus C. (2010), Es gibt nur Einzelfälle: Bewertung von jungen Unternehmen, *VentureCapital Magazin*, 11. Jahrgang, Sonderausgabe Start-up 2011, S. 22–23.
- Riesenhuber, F. (2009), Großzahlige empirische Forschung, in: Albers, S., Klapper, D., Konradt, U., Walter, A., Wolf, J. (Hrsg.), *Methodik der empirischen Forschung*, 3. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 1–16.
- Robson, L.S., Shannon, H.S., Goldenhar, L.M., Hale, A.R. (2001), *Guide to Evaluating the Effectiveness of Strategies for Preventing Work Injuries: How to Show Whether a Safety Intervention Really Works*, DHHS (NIOSH) Publication No. 2001-119, National Institute for Occupational Safety and Health, Columbia.
- Roese, N.J. (1997), Counterfactual Thinking, *Psychological Bulletin*, Volume 121, Number 1, S. 133–148.
- Rohrlack, C. (2009), Logistische und Ordinale Regression, , in: Albers, S., Klapper, D., Konradt, U., Walter, A., Wolf, J. (Hrsg.), *Methodik der empirischen Forschung*, 3. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 267–282.
- Rosenthal, R., Rubin, D.B. (1979), A Note on Percent Variance Explained as A Measure of the Importance of Effects, *Journal of Applied Social Psychology*, Volume 9, Number 5, S. 395–396.
- Rosner, B. (2011), *Fundamentals of Biostatistics*, 7th ed., Brooks/Cole, Boston.
- Roxin, J. (1992), *Internationale Wettbewerbsanalyse und Wettbewerbsstrategie*, Gabler, Dissertation Universität Hohenheim, erschienen: Wiesbaden.

- Rubach, M.J., McGee, J.M. (1998), „*Stuck in the Middle*“: *For Retailers, Perhaps Not Such a Bad Place to Be*, Paper presented at the conference of the Association of Small business and Entrepreneurship ASBE, Dallas, Texas, March 4-7, 1998.
- Rudolf, M., Kuhlisch, W. (2008), *Biostatistik: Eine Einführung für Biowissenschaftler*, Pearson Studium, München.
- Rüggeberg, H. (2003), *Von der ersten Geschäftsidee zum Wachstumsunternehmen*, Gabler, Wiesbaden.
- Rumelt, R.P. (1991), How Much Does Industry Matter?, *Strategic Management Journal*, Volume 12, Number 3, S. 167–185.
- Sarasvathy, D.K., Simon, H.A., Lave, L. (1998), Perceiving and managing business risks: differences between entrepreneurs and bankers, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Volume 33, Number 2, S. 207–255.
- Sarris, V. (1990): *Methodologische Grundlagen der Experimentalpsychologie 1: Erkenntnisgewinnung und Methodik*, UTB Verlag, München.
- Sarris, V. (1992): *Methodologische Grundlagen der Experimentalpsychologie 2: Versuchsplanung und Stadien des psychologischen Experiments*, UTB Verlag, München.
- Schade, C., Burmeister-Lamp, K. (2009), *Experiments on Entrepreneurial Decision Making: A Different Lens Through Which to Look at Entrepreneurship*, now Publishers, Delft.
- Schäfer, D., Schilder, D. (2009), Smart capital in German start-ups – an empirical analysis, *Venture Capital*, Volume 11, Number 2, S. 163–183.
- Schefczyk, M. (2006), *Finanzieren mit Venture Capital und Private Equity: Grundlagen für Investoren, Finanzintermediäre, Unternehmer und Wissenschaftler*, 2. Aufl., Schäffer Poeschel, Stuttgart.
- Schelten, A. (1997), *Testbeurteilung und Testerstellung: Grundlagen der Teststatistik und Testtheorie für Pädagogen und Ausbilder in der Praxis*, 2. Aufl., Franz Steiner Verlag, Stuttgart.
- Schendera, C.F.G. (2010), *Clusteranalyse mit SPSS*, Oldenbourg, München
- Scheuss, R. (2008), *Handbuch der Strategien: 220 Konzepte der weltbesten Vordenker*, Campus, Frankfurt/Main.
- Schierenbeck, H., Wöhle, C.B. (2008), *Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre*, 17. Aufl., Oldenbourg, München.
- Schmid, S., Kutschker, M. (2002), Zentrale Grundbegriffe des Strategischen Managements, *Das Wirtschaftsstudium*, Hartmann-Wendels, T., Thome, R., Woll, A. (Hrsg.), 31. Jahrgang, Heft 10, S. 1238–1248.

- Schmitt, N. (1996), Uses and Abuses of Coefficient Alpha, *Psychological Assessment*, Volume 8, Number 4, S. 350–353.
- Schnell, R., Hill, P.B., Esser, E. (2008), *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 8. Aufl. Oldenbourg, München.
- Schulte, R. (2006a), Originäre und derivative Unternehmensgründung, *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, Berthold, N., Lingenfelder, M. (Hrsg.), 35. Jahrgang, Heft 10, S. 586.
- Schulte, R. (2006b), Innovative Unternehmensgründung, *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, Berthold, N., Lingenfelder, M. (Hrsg.), 35. Jahrgang, Heft 11, S. 637–638.
- Schwarz, N. (2000), Emotion, cognition, and decision making, *Cognition and Emotion*, Volume 14, Number 4, S. 433–440.
- Schwarzer, R., Mueller, J., Grennglass, E. (1999), Assessment of Perceived General Self-Efficacy on The Internet: Data Collection in Cyberspace, *Anxiety, Stress, and Coping*, Volume 12, Number 2, S. 145–161.
- Shadish, W.R., Cook, T.D., Campbell, D.T. (2002), *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Generalized Causal Inference*, Houghton Mifflin, Boston.
- Shane, S., Locke, E.A., Collins, C.J. (2003), Entrepreneurial motivation, *Human Resource Management Review*, Volume 13, Number 2, S. 257–279.
- Short, J.C., McKelvie, A., Ketchen Jr., D.J., Chandler, G.N. (2009), Firm and Industry Effects on Firm Performance: A Generalization and Extension for New Ventures, *Strategic Entrepreneurship Journal*, Volume 3, Number 1, S. 47–65.
- Siemer, M., Mauss, I., Gross J.J. (2007), Same Situation – Different Emotions: How Appraisals Shape Our Emotions, *Emotion*, Volume 7, Number 3, S. 592–600.
- Simon, H. (1988), Management strategischer Wettbewerbsvorteile, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Albach, H., Büschgen, H.E., Forster, K.-H., Heinen, E., Henzler, H., Herrhausen, A., Jacob, H., Peisl, A., Sabel, H., Sihler, H. (Hrsg.), 58. Jahrgang, Heft 4, S. 461–480.
- Sitkin, S.B., Weingart, L.R. (1995), Determinants of Risky Decision-Making Behavior: A Test of the Mediating Role of Risk Perceptions and Propensity, *Academy of Management Journal*, Volume 38, Number 6, S. 1573–1592.
- Sloman, S.A. (2002), Two Systems of Reasoning, in: Gilovich, T., Griffin, D., Kahneman, D. (eds.), *Heuristics and Biases: The Psychology of Judgment*, Cambridge University Press, New York, S. 379–396.

- Smith, E.R., DeCoster, J. (2000), Dual-Process Models in Social and Cognitive Psychology: Conceptual Integration and Links to Underlying Memory Systems, *Personality and Social Psychology Review*, Volume 4, Number 2, S. 108–131.
- Spanos, Y.E., Lioukas, S. (2001), An examination into the causal logic of rent generation: Contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective, *Strategic Management Journal*, Volume 22, Number 10, 2001, S. 907–934.
- SPSS Inc. (2009), *SPSS für Windows 18*, SPSS Inc., Chicago.
- Stalk, G., Evans, P., Shulman L.E. (1992), Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy, *Harvard Business Review*, Volume 70, Number 2, S. 57–69.
- Stanovich, K.E., West, R.F. (2000), Individual Differences in Reasoning: Implications for the Rationality Debate?, *Behavioral and Brain Sciences*, Volume 23, Number 5, S. 645–665.
- Statistisches Bundesamt (2010), *Bildung und Kultur: Studierende an Hochschulen Wintersemester 2009/2010*, Fachserie 11, Reihe 4.1, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden.
- Stedler, H.R., Peters, H.H. (2003), Business angels in Germany: an empirical study, *Venture Capital*, Volume 5, Number 3, S. 269–276.
- Steiner, M., Bruns, C. (2002), *Wertpapiermanagement: Professionelle Wertpapieranalyse und Portfoliostrukturierung*, 8. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Stender-Monhemius, K. (2002), *Marketing: Grundlagen mit Fallstudien*, Oldenbourg, München.
- Stevenson, H.H., Jarillo, J.C. (1990), A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management, *Strategic Management Journal*, Volume 11, Number 4, S. 17–27.
- Stewart W.H. Jr., Roth, P.L. (2001), Risk Propensity Differences Between Managers and Entrepreneurs: A Meta Analytic Review, *Journal of Applied Psychology*, Volume 86, Number 1, S. 145–153.
- Stiefl, J. (2006), *Wirtschaftsstatistik*, Oldenbourg, München.
- Stier, W. (1999), *Empirische Forschungsmethoden*, 2. Aufl., Springer, Berlin.
- Stone-Romero, E.F. (2002), The Relative Validity and Usefulness of Various Empirical Research Designs, in: Rogelberg, S. G. (eds.), *Handbook of Research Methods in Industrial and Organizational Psychology*, Blackwell Publishing, Malden, Oxford., S. 77–98.

- Stonehouse, G., Snowdon, B. (2007), Competitive Advantage Revisited: Michael Porter on Strategy and Competitiveness, *Journal of Management Inquiry*, Volume 16, Number 3, S. 256–273.
- Storm, R. (2007), *Wahrscheinlichkeitsrechnung, mathematische Statistik und statistische Qualitätskontrolle*, 12. Aufl., Carl Hanser Verlag, München.
- Strack, F. (1985), Urteilsheuristiken, in: Frey, D., Irle, M. (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie: Motivations- und Informationsverarbeitungstheorien*, Bd. 3, Verlag Hans Huber, Bern, S. 239–268.
- Tabachnick, B.G., Fidell, L.S. (2007), *Using Multivariate Statistics*, Pearson Education, Boston.
- Talaulicar, T., Grundei, J., v. Werder, A. (2001), Corporate Governance deutscher Start-Ups: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, *Finanz Betrieb*, Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt (Hrsg.), 3. Jahrgang, Heft 9, S. 511–519.
- Theuvsen, L. (2001), Kernkompetenzorientierte Unternehmensführung, *Das Wirtschaftsstudium*, Hartmann-Wendels, T., Thome, R., Woll, A. (Hrsg.), 30. Jahrgang, Heft 12, S. 1644–1650.
- Thiele, M. (1996), *Kernkompetenzorientierte Unternehmensstrukturen: Ansätze zur Neugestaltung von Geschäftsbereichsorganisationen*, Gabler, Dissertation Universität Leipzig, erschienen: Wiesbaden, 1997.
- Thornhill, S., Amit, R. (2003), Learning About Failure: Bankruptcy, Firm Age, and the Resource-Based View, *Organization Science*, Volume 14, Number 5, S. 497–509.
- Trevelyan, R. (2008), Overconfidence and Effort in New Venture Development, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Volume 28, Number 5.
- Troy, D.B. (2005), *Remington: The Science and Practice of Pharmacy*, 21st ed., Lippincott Williams & Wilkins, Philadelphia.
- Tversky, A., Kahneman, D. (1971), Belief in the Law of Small Numbers, *Psychological Bulletin*, Volume 76, Number 2, S. 105–110.
- Tversky, A., Kahneman, D. (1974), Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases, *Science*, Volume 185, Number 4157, S. 1124–1131.
- Urban, D., Mayerl, J. (2008), *Regressionsanalyse: Theorie, Technik und Anwendung*, 3. Aufl., VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Van Osnabrugge, M. (2000), A Comparison of Business Angel and Venture Capitalist Investment Procedures: An Agency Theory-Based Analysis, *Venture Capital*, Volume 2, Number 2, S. 91–109.

- Van Praag, C.M. (2006), Venture Performance and Venture Inputs: The Role of Human and Financial Capital, in: Parker, S.C. (eds.), *The Life Cycle of Entrepreneurial Ventures*, Springer, New York, S. 507–533.
- Vermeulen P.A.M., Curşeu, P.L. (2008), Entrepreneurs and Strategic Decisions, in: Vermeulen P.A.M., Curşeu, P.L. (eds.), *Entrepreneurial Strategic Decision-Making: A Cognitive Perspective*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, S. 41–67.
- Vidal, M. (1993), *Wettbewerbsstrategien für Pionierunternehmen*, Deutscher Universitäts-Verlag, Dissertation Universität Bonn, erschienen: Wiesbaden.
- Volkman, C., Tokarski, K.O. (2006), *Entrepreneurship: Gründung und Wachstum von jungen Unternehmen*, Lucius & Lucius, Stuttgart.
- Walach, H. (2010), Randomized Tests, in: Salkind N. J. (ed.), *Encyclopedia of Research Design*, Volume 3, Sage Publications, Thousand Oaks, S. 1203–1207.
- Watson, W.E., Ponthieu, L.D., Critelli, J.W. (1995), Team Interpersonal Process Effectiveness in Venture Partnerships and its Connections to Perceived Success, *Journal of Business Venturing*, Volume 10, Number 5, S. 393–411.
- Weber, E.U., Blais, A-R., Betz, N.E. (2002), A Domain-specific Risk-attitude Scale: Measuring Risk Perceptions and Risk Behaviors, *Journal of Behavioral Decision Making*, Volume 15, Number 4, S. 263–290.
- Weber, C., Weber, B. (2005), Corporate Venture Capital Organizations in Germany, *Venture Capital*, Volume 7, Number 1, S. 51–73.
- Weitnauer, W. (2007), *Handbuch Venture Capital: Von der Innovation zum Börsengang*, 3. Aufl., C. H. Beck, München.
- Welge, M.K., Al-Laham A. (2008), *Strategisches Management: Grundlagen – Prozess – Implementierung*, 5. Aufl., Gabler, Wiesbaden.
- Wernerfelt, B. (1984), The Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, Volume 5, Number 2, S. 171–180.
- Wernerfelt, B. (1995), The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After, *Strategic Management Journal*, Volume 16, Number 3, S. 171–174.
- Wilson, J.W. (1985), *The New Ventures: Inside the High-Stakes World of Venture Capital*, Reading, Massachusetts.
- Witt, P. (2005), Corporate Venture Capital, in: Börner, C.J., Grichnik, D. (Hrsg.), *Entrepreneurial Finance: Kompendium der Gründungs- und Wachstumsfinanzierung*, Physica-Verlag, Heidelberg, S. 259–276.

- Wong, A. (2002), *Angel Finance: The Other Venture Capital*, University of Chicago Working Paper, Stand: Januar 2002.
- Wood, R., Bandura, A. (1989), Social Cognitive Theory of Organizational Management, *Academy of Management Review*, Volume 14, Number 3, S. 361–384.
- Wright, P., Kroll, M., Tu H., Helms, M. (1991), Generic Strategies and Business Performance: An Empirical Study of the Screw Machine Products Industry, *British Journal of Management*, Volume 2, Number 1, S. 57–65.
- Xu, H., Ruef, M. (2004), The myth of the risk-tolerant entrepreneur, *Strategic Organization*, Volume 2, Number 4, S. 331–355.
- Zahra, S.A. (2006), New Venture Strategies: Transforming Caterpillars into Butterflies, in: Parker, S.C. (eds.), *The Life Cycle of Entrepreneurial Ventures*, Springer, New York, S. 39–76.
- Ziegert, N. (2004), *Der Venture Capital-Beteiligungsvertrag (VCB): Typisierung, Amerikanisierung und Flexibilisierungselemente eines Finanzierungsvertrages*, Duncker & Humblot, Dissertation Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, erschienen: Berlin, 2005.

Anhang

Anhang 1: Einführung zur Studie

1

Erklärung/Einführung

Sehr geehrte Studierende,

neu gegründete Unternehmen müssen sich verschiedensten Herausforderungen stellen, um die ersten Jahre am Markt erfolgreich bestehen zu können. Dazu gehören unter anderem die Wahl einer geeigneten Wettbewerbsstrategie und die Finanzierung des Vorhabens.

Dieser Fragebogen wurde entwickelt, um das Zusammenspiel der unterschiedlichen Herausforderungen besser verstehen zu können.

Der Zeitumfang der Befragung beläuft sich auf ca. 30 Minuten und unterteilt sich in zwei Bereiche. Außen am Umschlag ist die Beschreibung der Situation befestigt. Bitte lesen Sie sich diese sorgfältig durch und machen Sie sich mit der gegebenen Aufgabenstellung vertraut. Nach 15 Minuten bekommen Sie ein Signal, dass der Umschlag geöffnet werden darf. Darin befindet sich der eigentliche Fragebogen. Für diesen benötigen Sie ca. 15 Minuten Zeit zur Beantwortung.

Auf allen Unterlagen dürfen Sie sich nach Belieben Notizen machen.

Die Teilnahme an der Befragung ist freiwillig. Es ergeben sich keine rechtlichen oder sonstigen Verpflichtungen aus der Teilnahme. Die erhobenen Daten werden anonym aufgenommen und nur zu wissenschaftlichen Zwecken ausgewertet. Es findet keine gewerbliche Nutzung und kein Verkauf Ihrer Daten statt.

129 - 1 - 0

Alle an einen Probanden überreichten Dokumente sind einheitlich in der Form „laufende Nummer – Ausprägung Kapitalgeber – Ausprägung Branche“ codiert. Die Ausprägung des Kapitalgebers wird mit einer 1 (VCG), 2 (CVCG), 3 (VCG + BA) oder 4 (Bank) belegt. Die Ausprägung der Branche erhält entweder eine 0 (wachsende Branche) oder eine 1 (reife Branche). Die Codierung befindet sich am linken unteren Rand der Dokumente. Enthalten die an einen Probanden überreichten Dokumente zum Beispiel die Codierung 52 – 2 – 0, so handelt es sich um eine Entscheidungssituation mit einer CVCG als Kapitalgeber und einer wachsenden Branche. Die laufende Nummer der Dokumente ist die 52.

Anhang 2: Beispielhafte Beschreibung der Entscheidungssituation

Beschreibung der Situation

Sie arbeiten in einem jungen Technologieunternehmen (Young Tech GmbH) mit **drei Mitarbeitern**, welches vor 12 Monaten gegründet wurde und unmittelbar vor dem Marktstart seines Produktes steht. Die beiden Gründer der Young Tech GmbH sind Naturwissenschaftler und zum Großteil mit der Produktentwicklung beschäftigt. Aufgrund der fehlenden betriebswirtschaftlichen Kompetenz haben die beiden Gründer Sie vor einigen Monaten eingestellt und Ihnen die **Verantwortung** für den **kaufmännischen Bereich** übertragen. Dazu gehören unter anderem Gespräche mit Kapitalgebern, das Treffen strategischer Entscheidungen und ihre Umsetzung.

Für den Markteintritt muss das Unternehmen um zahlreiche Ressourcen, wie Mitarbeiter und technische Ausstattung, erweitert werden. Dazu sind wiederum entsprechende finanzielle Ressourcen notwendig. Die Charakteristika der Kapitalgeber, der Branche und des eigenen Produktes der Young Tech GmbH sind der folgenden Tabelle zu entnehmen.

Branche	
Wachstum	- seit zwei Jahren starkes Branchenwachstum
Wettbewerb	- Eintritt zahlreicher neuer Wettbewerber - viele kleine und mittelgroße Unternehmen
Produkte am Markt	- erfüllen beim Kunden den gleichen Zweck - besitzen aber unterschiedliche technische Eigenschaften
Innovationstempo	- in kurzen Abständen immer wieder Produktneuentwicklungen
Kunden	- sind Industrieunternehmen - recht gut über Produkte und deren Eigenschaften informiert - aber Schwierigkeiten, Produkte im Detail zu vergleichen
Kaufverhalten	- Kunden besitzen ein solches Produkt in der Regel noch nicht - hauptsächlich Neu-, nur in wenigen Fällen Ersatzanschaffungen - Kauf stellt für Kunden, gemessen am ihrem Jahresbudget für Investitionen, eine Ausgabe mittlerer Höhe dar
Zulieferer und Vertriebspartner	- Anzahl und somit Auswahl noch etwas gering - Anzahl wächst aber mit ähnlichem Tempo wie die Branche
Eigenes Produkt	
Status	- technisches Produkt, Serienreife erreicht
Vergleich zur Konkurrenz	- in wichtigen technischen Eigenschaften der Konkurrenz überlegen
Varianten	- momentan keine weiteren Produktvarianten vorhanden - Entwicklung weiterer Varianten auf Basis des aktuellen Produktes möglich
Umsätze	- aktuell keine - laut Marktstudie und Gesprächen mit potenziellen Kunden großes Umsatzpotenzial weltweit

Kapitalgeber	
Finanzierungsform	- Risikokapitalgeber in Form einer Venture Capital Gesellschaft ¹ mit 25 % am Unternehmen beteiligt
Zeitpunkt der Finanzierung	- vor 3 Monaten
Verwendungszweck	- Kapital ausreichend, um für die kommenden zwei Jahre benötigtes Personal einzustellen und notwendige technische Ausstattung anzuschaffen - danach zweite Finanzierungsrunde geplant
Kontroll- und Mitspracherechte	- umfangreiche Kontroll- und Mitspracherechte vertraglich geregelt - Kapital in voller Höhe zugesagt, Zahlung aber nur schrittweise in Abhängigkeit vom Erreichen von Meilensteinen (wirtschaftliche Ziele) - werden Meilensteine nicht erreicht, steht die Existenz des Unternehmens und damit auch Ihre eigene Position auf dem Spiel - bei negativer Geschäftsentwicklung Anspruch auf Sitz in Geschäftsführung - monatliche schriftliche Berichterstattung über finanzielle Kennzahlen - regelmäßige persönliche Gespräche
Unterstützung durch Kapitalgeber	- strategische Beratung - Knüpfung von allgemeinen Kontakten
Ziele des Kapitalgebers	- sehr schnelles Unternehmenswachstum - Steigerung des Unternehmenswertes um ein Vielfaches innerhalb weniger Jahre
Dauer der Finanzierung	- definitiv Verkauf der Beteiligung innerhalb von 5 bis 10 Jahren - bereits heute Details für Ausstieg im Beteiligungsvertrag geregelt

Ihre **Aufgabe** besteht darin, den Markteintritt erfolgreich zu gestalten, indem Sie sich im Rahmen Ihrer kaufmännischen Kompetenz für eine **Wettbewerbsstrategie** entscheiden und diese umsetzen. Dazu müssen die Fragen „Wie agieren Sie gegenüber Wettbewerbern?“⁴ und „Wie positionieren Sie sich am Markt?“ beantwortet werden. Die Wettbewerbsstrategie konkretisiert sich in den unten aufgeführten Ansatzpunkten. Bitte nehmen Sie sich einige Minuten Zeit, um Ihre eigene Wettbewerbsstrategie gedanklich zu formulieren.

Ansatzpunkte für die Wettbewerbsstrategie

- Breite des Produktprogramms
- Preisgestaltung
- Kommunikation mit dem Kunden
- Vertriebswege
- Wie soll die Unternehmensorganisation aufgebaut sein?
- Wie soll die Fertigung aufgebaut sein?
- Schwerpunkte im Einkauf
- Schwerpunkte der Forschung und Entwicklung
- Zielmärkte für die eigenen Produkte

¹ Eine Venture Capital Gesellschaft sammelt Kapital von verschiedenen Investoren ein und investiert dieses wiederum in viele unterschiedliche erfolgversprechende Unternehmen.

Anhang 3: Überblick über verschiedene Beschreibungen der Entscheidungssituation

Wachsende Branche

Branche	
Wachstum	- seit zwei Jahren starkes Branchenwachstum
Wettbewerb	- Eintritt zahlreicher neuer Wettbewerber - viele kleine und mittelgroße Unternehmen
Produkte am Markt	- erfüllen beim Kunden den gleichen Zweck - besitzen aber unterschiedliche technische Eigenschaften
Innovationstempo	- in kurzen Abständen immer wieder Produktneuentwicklungen
Kunden	- sind Industrieunternehmen - recht gut über Produkte und deren Eigenschaften informiert - aber Schwierigkeiten, Produkte im Detail zu vergleichen
Kaufverhalten	- Kunden besitzen ein solches Produkt in der Regel noch nicht - hauptsächlich Neu-, nur in wenigen Fällen Ersatzanschaffungen - Kauf stellt für Kunden, gemessen am ihrem Jahresbudget für Investitionen, eine Ausgabe mittlerer Höhe dar
Zulieferer und Vertriebspartner	- Anzahl und somit Auswahl noch etwas gering - Anzahl wächst aber mit ähnlichem Tempo wie die Branche

Reife Branche

Branche	
Wachstum	- kein Branchenwachstum in den letzten Jahren; Stagnation
Wettbewerb	<ul style="list-style-type: none"> - viele große etablierte Unternehmen - intensiver Wettbewerb
Produkte am Markt	<ul style="list-style-type: none"> - erfüllen beim Kunden den gleichen Zweck - besitzen ähnliche technische Eigenschaften
Innovationstempo	- nur sehr selten und in langen Abständen Produktneuentwicklungen
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> - sind Industrieunternehmen - sehr gut über Produkte und deren Eigenschaften informiert
Kaufverhalten	<ul style="list-style-type: none"> - in der Regel besitzen Kunden ein solches Produkt schon - hauptsächlich Ersatz-, nur in wenigen Fällen Neuanschaffungen - Kauf stellt für Kunden, gemessen am ihrem Jahresbudget für Investitionen, eine Ausgabe mittlerer Höhe dar
Zulieferer und Vertriebspartner	- sehr große Anzahl und somit Auswahl

Kapitalgeber VCG

Kapitalgeber	
Finanzierungsform	- Risikokapitalgeber in Form einer Venture Capital Gesellschaft mit 25 % am Unternehmen beteiligt
Zeitpunkt der Finanzierung	- vor 3 Monaten
Verwendungszweck	- Kapital ausreichend, um für die kommenden zwei Jahre benötigtes Personal einzustellen und notwendige technische Ausstattung anzuschaffen
	- danach zweite Finanzierungsrunde geplant
Kontroll- und Mitspracherechte	- umfangreiche Kontroll- und Mitspracherechte vertraglich geregelt
	- Kapital in voller Höhe zugesagt, Zahlung aber nur schrittweise in Abhängigkeit vom Erreichen von Meilensteinen (wirtschaftliche Ziele)
	- werden Meilensteine nicht erreicht, stehen die Existenz des Unternehmens und damit auch Ihre eigene Position auf dem Spiel
	- bei negativer Geschäftsentwicklung Anspruch auf Sitz in Geschäftsführung
	- monatliche schriftliche Berichterstattung über finanzielle Kennzahlen
	- regelmäßige persönliche Gespräche
Unterstützung durch Kapitalgeber	- strategische Beratung
	- Knüpfung von allgemeinen Kontakten
Ziele des Kapitalgebers	- sehr schnelles Unternehmenswachstum
	- Steigerung des Unternehmenswertes um ein Vielfaches innerhalb weniger Jahre
Dauer der Finanzierung	- definitiv Verkauf der Beteiligung innerhalb von 5–10 Jahren
	- bereits heute Details für Ausstieg im Beteiligungsvertrag geregelt

Kapitalgeber Bank

Kapitalgeber	
Finanzierungsform	- Kredit von Hausbank mit 10 Jahren Laufzeit und marktüblichen Zinsen
Zeitpunkt der Finanzierung	- vor 3 Monaten
Verwendungszweck	- Kapital ausreichend, um für die kommenden zwei Jahre benötigtes Personal einzustellen und notwendige technische Ausstattung anzuschaffen - danach zweite Finanzierungsrunde geplant
Kontroll- und Mitspracherechte	- quartalsweise schriftliche Berichterstattung über finanzielle Kennzahlen - nach Bedarf persönliche Gespräche - keine expliziten Mitspracherechte
Unterstützung durch Kapitalgeber	- Knüpfung von allgemeinen Kontakten
Ziele des Kapitalgebers	- Rückzahlung des Kredites und der anfallenden Zinsen über gesamte Laufzeit von 10 Jahren muss sichergestellt werden

Kapitalgeber CVCG

Kapitalgeber	
Finanzierungsform	<ul style="list-style-type: none"> - Risikokapitalgeber in Form einer Corporate Venture Capital Gesellschaft mit 25 % am Unternehmen beteiligt - Muttergesellschaft der Corporate Venture Capital Gesellschaft ist ein international tätiger Industriekonzern
Zeitpunkt der Finanzierung Verwendungszweck	<ul style="list-style-type: none"> - vor 3 Monaten - Kapital ausreichend, um für die kommenden zwei Jahre benötigtes Personal einzustellen und notwendige technische Ausstattung anzuschaffen - danach zweite Finanzierungsrunde geplant
Kontroll- und Mitspracherechte	<ul style="list-style-type: none"> - umfangreiche Kontroll- und Mitspracherechte vertraglich geregelt - Kapital in voller Höhe zugesagt, Zahlung aber nur schrittweise in Abhängigkeit vom Erreichen von Meilensteinen (technologische Ziele) - werden Meilensteine nicht erreicht, stehen die Existenz des Unternehmens und damit auch Ihre eigene Position auf dem Spiel - bei negativer Geschäftsentwicklung Anspruch auf Sitz in Geschäftsführung - monatliche schriftliche Berichterstattung über Erreichung strategischer Ziele - regelmäßige persönliche Gespräche
Unterstützung durch Kapitalgeber	<ul style="list-style-type: none"> - weltweite Nutzung der Liefer- und Vertriebskanäle des Mutterunternehmens - für Forschung- und Entwicklung Nutzung technischer Ressourcen des Mutterunternehmens - strategische Beratung - Knüpfung von allgemeinen Kontakten
Ziele des Kapitalgebers	<ul style="list-style-type: none"> - strategisches Interesse des Mutterunternehmens an der Technologie der Young Tech GmbH - Unternehmenswachstum und Steigerung des Unternehmenswertes
Dauer der Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> - innerhalb von 5–10 Jahren (evtl. auch später) entweder kompletter Kauf der Young Tech GmbH und Integration in den Mutterkonzern oder Verkauf an anderen Investor angestrebt - grundsätzliche Formalien für Ausstieg bereits heute im Beteiligungsvertrag geregelt

Kapitalgeber VCG und BA

Kapitalgeber	Das Unternehmen verfügt aktuell über zwei Kapitalgeber.	
Finanzierungsform	- Risikokapitalgeber in Form eines Business Angel mit 10 % am Unternehmen beteiligt	- Risikokapitalgeber in Form einer Venture Capital Gesellschaft mit 25 % am Unternehmen beteiligt
Zeitpunkt der Finanzierung Verwendungszweck	- vor 12 Monaten - Anschubfinanzierung für Produktentwicklung	- vor 3 Monaten - Kapital ausreichend, um für die kommenden zwei Jahre benötigtes Personal einzustellen und notwendige technische Ausstattung anzuschaffen - danach zweite Finanzierungsrunde geplant
Kontroll- und Mitspracherechte	- Kontroll- und Mitspracherechte kaum explizit schriftlich geregelt - Kapital vollständig eingezahlt - jede Woche mindestens einen Tag vor Ort im Unternehmen und Einbindung in das Tagesgeschäft	- umfangreiche Kontroll- und Mitspracherechte vertraglich geregelt - Kapital in voller Höhe zugesagt, Zahlung aber nur schrittweise in Abhängigkeit vom Erreichen von Meilensteinen (wirtschaftliche Ziele) - werden Meilensteine nicht erreicht, stehen die Existenz des Unternehmens und damit auch Ihre eigene Position auf dem Spiel - bei negativer Geschäftsentwicklung Anspruch auf Sitz in Geschäftsführung - monatliche schriftliche Berichterstattung über finanzielle Kennzahlen - regelmäßige persönliche Gespräche
Unterstützung durch Kapitalgeber	- in Fragen des Tagesgeschäftes - strategische Beratung - Knüpfung von Kontakten innerhalb der Branche	- strategische Beratung - Knüpfung von allgemeinen Kontakten

Ziele des Kapitalgebers	<ul style="list-style-type: none"> - möchte sich persönlich ins Unternehmen einbringen - Unternehmenswachstum 	<ul style="list-style-type: none"> - sehr schnelles Unternehmenswachstum - Steigerung des Unternehmenswertes um ein Vielfaches innerhalb weniger Jahre
Dauer der Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> - Verkauf der Beteiligung nach 3–5 Jahren angestrebt, evtl. auch später - oft Ausstieg in nächster Finanzierungsrunde - keine detaillierte, nur allgemeine Regelung für Ausstieg im Beteiligungsvertrag 	<ul style="list-style-type: none"> - definitiv Verkauf der Beteiligung innerhalb von 5–10 Jahren - bereits heute Details für Ausstieg im Beteiligungsvertrag geregelt

Anhang 4: Fragebogen der Untersuchung

4

Aussagen zur Wettbewerbsstrategie

1) Im Folgenden finden Sie Aussagen zu konkreten Ansatzpunkten zur Verwirklichung der Wettbewerbsstrategie der Young Tech GmbH. Bitte geben Sie an, wie stark Sie jeder einzelnen zustimmen.

(-2= stimme gar nicht zu ... +2= stimme voll zu)

	-2	-1	0	+1	+2
Es ist uns wichtig, unseren Kunden eine große Anzahl Produktvarianten anbieten zu können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für Kunden mit Sonderwünschen fertigen wir gegebenenfalls Einzelstücke.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunden erhalten eine intensive Beratung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In der Kommunikation mit unseren Kunden betonen wir den günstigen Preis unseres Produktes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In der Kommunikation mit unseren Kunden betonen wir die Qualität unseres Produktes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In der Kommunikation mit unseren Kunden betonen wir die technischen Details unseres Produktes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir vertreiben unsere Produkte direkt an den Endnutzer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unsere Produkte werden über Händler an den Endnutzer vertrieben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für den Aufbau unserer Fertigung ist eine größtmögliche Flexibilität (Handling unterschiedlicher Produkte) sehr wichtig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für den Aufbau unserer Fertigung sind geringstmögliche Herstellungskosten der Produkte sehr wichtig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

129 - 1 - 0

(-2= stimme gar nicht zu ... +2= stimme voll zu)

-2 -1 0 +1 +2

Im Forschungs- und Entwicklungsbereich ist uns die Neu- und Weiterentwicklung von Produkten sehr wichtig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Forschungs- und Entwicklungsbereich ist uns die Suchenach und das Testen von neuen effizienteren Fertigungstechnologien sehr wichtig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die Abläufe in der Organisation werden vorrangig an dem Ziel ausgerichtet, mit einer möglichst hohen Qualität arbeiten zu können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Abläufe in der Organisation werden vorrangig an dem Ziel ausgerichtet, möglichst kostengünstig arbeiten zu können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Beim Einkauf von Vorprodukten wählen wir die Produkte mit den geringsten Kosten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beim Einkauf von Vorprodukten wählen wir die Produkte mit der höchsten Qualität.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beim Einkauf von Vorprodukten wählen wir die Produkte, bei denen wir wissen, dass der Lieferant den Liefertermin exakt einhält.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Der Export unseres Produktes ist für die nächsten drei Jahre nicht von großer Bedeutung. Wir beabsichtigen unser Produkt zunächst größtenteils im Heimatland zu verkaufen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Erschließung weiterer Kundengruppen ist für die nächsten drei Jahre nicht beabsichtigt. Wir konzentrieren uns zunächst auf eine bestimmte Kundengruppe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Erweiterung um weitere Produktlinien ist für die nächsten drei Jahre nicht geplant. Wir bündeln zunächst alle Kraft in unserer jetzigen Produktlinie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aussagen zu internen Prozessen

- 2) Es folgen Aussagen zur Umsetzung der Wettbewerbsstrategie der Young Tech GmbH. Bitte geben Sie an, wie stark Sie jeder einzelnen zustimmen.

(-2= stimme gar nicht zu ... +2= stimme voll zu)

	-2	-1	0	+1	+2
Unter Berücksichtigung der vorliegenden Situation sehe ich keine Schwierigkeiten, die Umsetzung der Wettbewerbsstrategie der Young Tech GmbH erfolgreich zu gestalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auch wenn überraschende Ereignisse während der Umsetzungsphase auftreten, glaube ich, dass ich gut mit ihnen zurechtkomme.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn ein Problem während der Umsetzungsphase auftaucht, kann ich eine Lösung finden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 3) In Bezug auf die beschriebene Situation haben Sie sich zuvor hinsichtlich der Wettbewerbsstrategie für die Young Tech GmbH ausführlich Gedanken gemacht.

Notieren Sie nun bitte KURZ und stichpunktartig, wie Sie zu Ihrer Entscheidung bezüglich der Wettbewerbsstrategie gelangt sind. Wie sind Sie bei der Entscheidungsfindung vorgegangen? Was haben Sie gedacht? Waren bestimmte Dinge von besonderer Bedeutung?

4) Es folgen konkrete Aussagen zur Vorgehensweise bei Ihrer Entscheidung für die Wettbewerbsstrategie der Young Tech GmbH. Bitte geben Sie Ihre Zustimmung an.

(-2= stimme gar nicht zu ... +2= stimme voll zu)

	-2	-1	0	+1	+2
Bei der Entscheidungsfindung bin ich, unter Berücksichtigung der mir zur Verfügung stehenden Zeit, relativ zügig vorgegangen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei der Entscheidungsfindung habe ich mir, unter Berücksichtigung der mir zur Verfügung stehenden Zeit, relativ viel Zeit gelassen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei der Entscheidungsfindung habe ich mich auf mein Bauchgefühl verlassen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei der Entscheidungsfindung habe ich ausführlich und Schritt für Schritt Vor- und Nachteile abgewogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5) Bitte beantworten Sie folgende ergänzende Aussagen zur Situation der Young Tech GmbH. Vergewissern Sie sich dabei noch einmal Ihrer Aufgabenstellung, sich auf Basis der vorliegenden Informationen für eine Wettbewerbsstrategie zu entscheiden.

	-2	-1	0	+1	+2
Ich bewerte die Situation der Young Tech GmbH als ... (-2= sehr negativ ... +2= sehr positiv).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das mit der Situation der Young Tech GmbH verbundene Risiko empfinde ich als ... (-2= sehr niedrig ... +2= sehr hoch).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Situation der Young Tech GmbH empfinde ich als ... (-2= überhaupt nicht komplex ... +2= sehr komplex).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6) Welche Ziele für die Young Tech GmbH verbinden Sie mit der vorliegenden Situation und Aufgabenstellung? Die Ziele können, müssen aber nicht, rein betriebswirtschaftlicher Natur sein. Bitte notieren Sie Ihre Ziele KURZ und stichpunktartig.

7) Im Folgenden sind spezifische Ziele aufgeführt. Bitte geben Sie für jedes einzelne Ziel an, wie hoch Sie dieses für die Young Tech GmbH unter Berücksichtigung der vorliegenden Situation setzen.

	(-2= sehr niedrig ... +2= sehr hoch)				
	-2	-1	0	+1	+2
Umsatzwachstum für die nächsten drei Jahre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiterwachstum für die nächsten drei Jahre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marktanteil für die nächsten drei Jahre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rentabilität für die nächsten drei Jahre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fragen zu Ihrer Person**8) Haben Sie vor dem Studium bereits eine Berufsausbildung abgeschlossen?**☐ ja ☐ nein

wenn ja, nennen Sie bitte Ihre Berufsausbildung

9) In welchem Studiengang sind Sie eingeschrieben?

10) In welchem Fachsemester befinden Sie sich?

 . Fachsemester**11) Geben Sie bitte Ihr Geschlecht an.**☐ weiblich ☐ männlich**12) Wie alt sind Sie?**

 Jahre

13) Bitte stellen Sie sich vor, Sie stehen tatsächlich vor der Entscheidung, ein eigenes Unternehmen zu gründen. Wie aufgeschlossen stehen Sie dem gegenüber?

	-2	-1	0	+1	+2
Der Gründung eines eigenen Unternehmens stehe ich ... (-2= überhaupt nicht aufgeschlossen gegenüber ... +2= sehr aufgeschlossen gegenüber).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14) Es folgen Aussagen zu Ihrem Umgang mit unklaren Situationen im alltäglichen Leben. Bitte geben Sie an, wie stark Sie jeder einzelnen zustimmen

	(-2= stimme gar nicht zu ... +2= stimme voll zu)				
	-2	-1	0	+1	+2
Die Lösung schwieriger Probleme gelingt mir immer, wenn ich mich darum bemühe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unerwarteten Situationen weiß ich immer, wie ich mich verhalten soll.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schwierigkeiten sehe ich gelassen entgegen, weil ich meinen Fähigkeiten immer vertrauen kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!