

Entrepreneurship

Hrsg.: Malte Brettel, Lambert T. Koch, Tobias Kollmann und
Peter Witt

Christin Merz

Erfahrene Unternehmensgründer

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Christin Merz

Erfahrene Unternehmensgründer

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Entrepreneurship

Herausgegeben von

Professor Dr. Malte Brettel, RWTH Aachen,

Professor Dr. Lambert T. Koch, Universität Wuppertal,

Professor Dr. Tobias Kollmann, Universität Duisburg-Essen,

Campus Essen,

Professor Dr. Peter Witt, Universität Dortmund

„Entrepreneurship“ ist ein noch relativ junger Forschungszweig, der jedoch in Wissenschaft und Praxis stetig an Bedeutung gewinnt. Denn Unternehmensgründungen und deren Promotoren nehmen für die wirtschaftliche Entwicklung einen zentralen Stellenwert ein, so dass es nur folgerichtig ist, dem auch in Forschung und Lehre Rechnung zu tragen.

Die Schriftenreihe bietet ein Forum für wissenschaftliche Beiträge zur Entrepreneurship-Thematik. Ziel ist der Transfer von aktuellen Forschungsergebnissen und deren Diskussion aus der Wissenschaft in die Unternehmenspraxis.

Christin Merz

Erfahrene Unternehmensgründer

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Peter Witt

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

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

Dissertation WHU – Otto Beisheim School of Management, 2008

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Frauke Schindler / Nicole Schweitzer

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, 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.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-1271-8

Geleitwort

Die hier vorgelegte Arbeit von Christin Merz widmet sich der Bedeutung von unternehmerischer Erfahrung und Managererfahrung von Gründern für den Erfolg der von ihnen geschaffenen Unternehmen. Im weiteren Kontext geht es auch um die Frage, ob Mehrfachgründer, sogenannte „Serial Entrepreneurs“, von den Erfahrungen, die sie bei einer Gründung gemacht haben, in späteren Gründungen profitieren können. Diese Frage hat große theoretische Relevanz. Zwar liegen bisher schon etliche Studien zu den Erfolgswirkungen von Erfahrungen vor, welche Gründer in früheren Berufen oder früheren Unternehmensgründungen gemacht haben. Diese Studien messen aber sehr unterschiedliche Aspekte von Erfahrung und kommen auch zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen. Vor allem finden viele Studien keine Erfolgswirkungen von Erfahrungen, obwohl es doch auf den ersten Blick hoch plausibel erscheint, dass man als Gründerin oder Gründer von früheren Erfahrungen profitiert, indem man bestimmte Fehler vermeidet und bestehende Netzwerke nutzt. Auf den zweiten Blick wird jedoch klar, dass es von der Ähnlichkeit der Aufgabenstellung bzw. der unternehmerischen Situation abhängt, ob Gründer frühere Erfahrungen für ihre gegenwärtige Unternehmensgründung nutzen können oder nicht. Es wird auch klar, dass nicht jede Art von Erfahrung notwendigerweise bei jeder Person zum gleichen Zuwachs an Wissen und Qualifikation führt. Um also eine fundierte Theorie zum Zusammenhang zwischen den Erfahrungen der Gründer und dem Gründungserfolg aufstellen und empirisch überprüfen zu können, müssen die Zusammenhänge zwischen Erfahrung und Kompetenz einerseits sowie die relevanten Kontextvariablen erfasst werden. Es ist ein wesentliches Verdienst der Autorin, dass sie verhaltenswissenschaftliche Theorien des Lernens in ein Modell unternehmerischer Erfahrung integriert. Ich halte es auch für verdienstvoll, dass im Modell direkte Effekte des Kompetenzaufbaus auf den Gründungserfolg ergänzt werden um indirekte und moderierende Effekte, z.B. die der bestehenden Ressourcen zum Zeitpunkt der Gründung auf den Gründungserfolg.

Die Frage nach dem Beitrag der Erfahrungen der Gründer für den Erfolg von Gründungsunternehmen hat auch praktische Relevanz. Zunächst gilt das für die Wirtschaftspolitik. Wenn wirtschaftspolitische Maßnahmen der Gründungsförderung vor allem dem Ziel der Schaffung von Arbeitsplätzen und der Umsetzung von Innovationen dienen sollen, dann könnten die Gründungen durch erfahrene Unternehmensgründer eher förderungswürdig sein als die Gründungen von „Anfängern“. Dies gilt natür-

lich nur, wenn erfahrene Gründer überdurchschnittlich häufig erfolgreich sind und überdurchschnittlich stark wachsende junge Unternehmen schaffen. Eine ähnliche Relevanz hat die von Frau Merz gewählte Forschungsfrage für die Finanzierung von jungen Unternehmen. Business Angels und Venture Capital-Gesellschaften haben ein starkes Interesse daran, in erfolgreiche und wachsende Gründungsunternehmen zu investieren. Da die vorliegende Arbeit z.B. zeigt, dass Managementenerfahrung weitgehend irrelevant für den Gründungserfolg ist, brauchen die Finanziere von Gründungsunternehmen Managementenerfahrungen des Gründungsteams nicht näher zu betrachten.

Die hier als Buch veröffentlichte Dissertation von Christin Merz besticht insgesamt durch eine klare theoretische Forschungsfrage und eine sehr schöne sowie methodisch aufwändig durchgeführte empirische Studie. Die von der Autorin abgeleiteten Ergebnisse sind nicht nur für die Fortentwicklung der Theorie erfahrener Unternehmer, sondern auch für die Praxis des Gründungsmanagements relevant und wichtig. Ich wünsche dem Buch daher eine sehr gute Aufnahme in Forschung und Praxis.

Prof. Dr. Peter Witt

Vorwort

Die vorliegende Arbeit wurde im Januar 2008 vom Promotionsausschuss der WHU – Otto Beisheim School of Management als Dissertation angenommen. An dieser Stelle möchte ich mich bei allen bedanken, die zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben.

Meinem Doktorvater Prof. Dr. Peter Witt danke ich aufrichtig für die inhaltliche und persönliche Unterstützung. Vor allem möchte ich mich dafür bedanken, dass ich meine Dissertation in einem vertrauensvollen und mit vielen Freiräumen ausgestatteten Umfeld anfertigen durfte. Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber danke ich für die schnelle und unkomplizierte Übernahme des Zweitgutachtens.

Die Arbeit ist während meiner Zeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Unternehmertum und Existenzgründung (Otto-Beisheim-Stiftungslehrstuhl) an der WHU Vallendar und am Lehrstuhl für Innovations- und Gründungsmanagement an der Technischen Universität Dortmund entstanden. Für die inhaltliche und menschliche Unterstützung möchte ich mich bei meinen Lehrstuhlkollegen Helge Döring, Alexander Drusio, Jan Eiben, Dr. Andreas Hack, Jennifer Meyer, Jan Miczaika, Kai Neuschäfer, Fritz Rettberg, Susen Schilo und Gerald Schönbucher bedanken. Sie trugen zusammen mit anderen Doktorandenkollegen wesentlich dazu bei, dass ich meine Promotionszeit in angenehmer Erinnerung behalten werde.

Weiter möchte ich den zahlreichen Gründerinnen und Gründern danken, die sich die Zeit zur Teilnahme an der Befragung genommen haben. Damit haben sie eine wesentliche Voraussetzung für die der Dissertation zugrundeliegenden Ergebnisse geschaffen.

Zudem möchte ich mich für Beistand aus meinem persönlichen Umfeld bedanken. Dazu zählt zum einen mein Freund Christoph Bode, der nicht nur durch seine persönliche Unterstützung, sondern auch durch inhaltlich-konstruktive Hinweise zum Gelingen der Arbeit beitrug. Zum anderen danke ich meinen Eltern. Sie verfolgten nicht nur den Fortschritt dieses Projektes aufmerksam, sondern unterstützten mich auch zuvor auf meinem Lebensweg nach Kräften. Weiterer Dank gilt meinem Bruder Sebastian Merz, der auch in diesem Lebensabschnitt zu jedem Zeitpunkt passende Worte fand. Mein abschließender und größter Dank gilt meinem Großvater Heinz vom Hofe, der das Dissertationsprojekt kontinuierlich mit großem Interesse verfolgte. Leider durfte er die Fertigstellung der Arbeit nicht mehr erleben. Mehrere seiner Eigenschaften prägten

mich. Dazu zählt neben Neugierde auch seine Eigenart, Dingen auf den Grund gehen zu wollen. Er bestärkte mich stets, offenen Auges meinen Weg zu gehen und glaubte zu jedem Zeitpunkt an mich. Ihm widme ich diese Arbeit.

Dr. Christin Merz

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	XIII
-----------------------------------	-------------

Tabellenverzeichnis	XV
----------------------------------	-----------

Abkürzungsverzeichnis	XVII
------------------------------------	-------------

1 Einleitung.....	1
--------------------------	----------

1.1 Motivation und Zielsetzung.....	1
-------------------------------------	---

1.2 Vorgehensweise	2
--------------------------	---

2 Erfahrene Unternehmensgründer und Erfolg	3
---	----------

2.1 Zum Begriff der Erfahrung von Unternehmensgründern	3
--	---

2.1.1 Allgemeine Sichten von Erfahrung und Erfahrungslernen	3
---	---

2.1.2 Klassifikation im Gründungskontext relevanter Erfahrungsarten.....	6
--	---

2.1.3 Definitorische Abgrenzungen.....	8
--	---

2.1.3.1 Typologisierung von erfahrenen Unternehmern	9
---	---

2.1.3.2 Definitionen von Erfahrung und Kompetenz.....	12
---	----

2.2 Stand der Forschung	14
-------------------------------	----

2.2.1 Thematische Eingrenzung	14
-------------------------------------	----

2.2.2 Systematisierung bisheriger Forschungsergebnisse	16
--	----

2.2.2.1 Theoretische Erkenntnisse	16
---	----

2.2.2.2 Empirische Befunde	19
----------------------------------	----

2.3 Kritische Würdigung vorliegender Erkenntnisse	31
---	----

3 Ein Forschungsmodell zum Zusammenhang von Erfahrung und

Gründungserfolg.....	35
-----------------------------	-----------

3.1 Vorüberlegungen.....	35
--------------------------	----

3.1.1 Unternehmens- vs. Unternehmenssicht	35
---	----

3.1.2 Einbezug anderer Erfolgsfaktoren.....	37
---	----

3.1.3 Spezifika von Gründungsunternehmen	38
--	----

3.2 Theoretische Grundlagen.....	39
----------------------------------	----

3.2.1 Humankapitalansatz	39
--------------------------------	----

3.2.2 Marktorientierter Ansatz.....	40
-------------------------------------	----

3.2.3 Ressourcenbasierter Ansatz.....	42
---------------------------------------	----

3.3	Entwicklung der Forschungshypothesen.....	44
3.3.1	Herleitung der Variablen für das Forschungsmodell.....	44
3.3.1.1	Gründungserfolg.....	44
3.3.1.2	Kompetenz- und Erfahrungsvariablen	50
3.3.1.2.1	Kompetenz vs. Erfahrung.....	50
3.3.1.2.2	Management- und unternehmerische Tätigkeitsfelder	51
3.3.1.2.3	Situative Ähnlichkeiten	53
3.3.1.2.4	Unabhängigkeit der Erfahrungsarten.....	55
3.3.1.3	Andere Erfolgsfaktoren.....	56
3.3.1.3.1	Attraktivität des Gründungsumfelds.....	56
3.3.1.3.2	Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens	57
3.3.1.3.3	Unabhängigkeit von anderen Erfolgsfaktoren und Erfahrungsarten	57
3.3.1.4	Kontrollvariablen	58
3.3.2	Ableitung der Einzelhypothesen und Darstellung des Gesamtmodells	59
3.3.2.1	Überblicksartige Modelldarstellung.....	59
3.3.2.2	Bereits empirisch belegte Zusammenhänge als Modellbasis.....	60
3.3.2.3	Erweiterung der von Chandler/ Hanks (1994) nachgewiesenen Zusammenhänge um theoretische Begründungsansätze	62
3.3.2.4	Erweiterung des Modells von Chandler/ Hanks (1994) durch Integration von Erfahrungscomponenten	65
4	Empirische Untersuchung	71
4.1	Methodische Konzeption.....	71
4.1.1	Vorüberlegungen und Ablauf der Datenerhebung.....	71
4.1.2	Datengrundlage	75
4.1.2.1	Deskriptive Merkmale.....	75
4.1.2.2	Repräsentativität.....	78
4.1.2.2.1	Vergleich mit der Grundgesamtheit	78
4.1.2.2.2	Fehlende Werte	82
4.1.2.2.3	Common Method Bias.....	83
4.1.2.2.4	Untersuchungen auf andere Verzerrungen.....	85
4.1.3	Methodische Grundlagen der Untersuchung.....	87
4.1.3.1	Konstruktmessung.....	87
4.1.3.1.1	Grundlagen der Konstruktmessung	87
4.1.3.1.2	Formative vs. reflektive Konstrukte	90
4.1.3.1.3	Gütebeurteilung von Konstrukten	91
4.1.3.2	Dependenzanalysen.....	104

4.1.3.2.1	PLS als Kausalanalyseverfahren	104
4.1.3.2.2	Gütebeurteilung im Rahmen von PLS	107
4.2	Befunde der Untersuchung	109
4.2.1	Variablenoperationalisierung	110
4.2.1.1	Direkt gemessene Variablen	110
4.2.1.2	Latente Variablen	111
4.2.1.2.1	Güte der einzelnen Messinstrumente	113
4.2.1.2.2	Beurteilung auf Diskriminanzvalidität	125
4.2.2	Untersuchung des Strukturmodells	127
4.2.3	Fazit	138
5	Schlussbetrachtung	146
5.1	Zusammenfassung	146
5.2	Kritische Würdigung der eigenen Ergebnisse und offene Forschungsfragen	149
5.3	Empfehlungen für die Praxis	152
	Literaturverzeichnis	155
	Anhang	183

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Pfadabhängigkeit bei Typzuordnung nach Westhead/ Wright (2003), Westhead/ Ucbasaran/ Wright (2005b).....	12
Abbildung 2: Phasen des Gründungsprozesses.	47
Abbildung 3: Modell zur Integration von Erfahrung und Gründungserfolg.	60
Abbildung 4: Von Chandler und Hanks überprüfte Zusammenhänge.....	61
Abbildung 5: Relevante Kompetenz in Abhängigkeit von Erfahrung im Zeitablauf. ..	67
Abbildung 6: Forschungsmodell.....	69
Abbildung 7: Zusammenfassende Darstellung der Hypothesen.....	70
Abbildung 8: Datenbasis und Rückläufe.	74
Abbildung 9: Verteilung der Stichprobe nach Alter der Befragten.....	76
Abbildung 10: Verteilung der Stichprobe nach höchstem erreichtem Bildungsabschluss.	76
Abbildung 11: Ablauf der Parameterschätzung durch den PLS-Algorithmus.....	106
Abbildung 12: Strukturmodell zur Messung von Erfahrungseffekten auf Gründungserfolg.....	129
Abbildung 13: Zusammenhang zwischen der Attraktivität des Umfelds und der Zufriedenheit mit finanziellen Messgrößen auf Unternehmensebene nach Ausprägung der relevanten unternehmerischen Kompetenz.....	133
Abbildung 14: Mediiertter Zusammenhang zwischen unternehmerischer Erfahrung und Gründungserfolg.....	134
Abbildung 15: Zusammenhang zwischen der unternehmerischen Erfahrung und der relevanten unternehmerischen Kompetenz nach Ausprägung der Ähnlichkeit des Unternehmens.....	136

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Empirische Untersuchungen eines möglichen direkten Zusammenhangs zwischen quantitativen Erfolgsmessgrößen auf Unternehmensebene und Erfahrungsarten.	24
Tabelle 2: Empirische Untersuchungen eines möglichen direkten Zusammenhangs zwischen quantitativen Erfolgsmessgrößen auf Unternehmensebene und Erfahrungsarten (Fortsetzung).....	25
Tabelle 3: Empirische Untersuchungen eines möglichen direkten Zusammenhangs zwischen dem Überleben des Unternehmens und Arten von Erfahrung der Unternehmerperson(en).....	28
Tabelle 4: Empirische Untersuchungen eines möglichen direkten Zusammenhangs zwischen dem persönlichen Einkommen des Unternehmers und Erfahrungsarten.	29
Tabelle 5: Empirische Untersuchungen eines möglichen direkten Zusammenhangs zwischen verschiedenen Erfolgsmaßen und Arten von Erfahrung der Unternehmerpersonen.....	30
Tabelle 6: Verwendete Erfolgskriterien.	50
Tabelle 7: Verteilung der Stichprobe nach Branchen.....	77
Tabelle 8: Verteilung der Stichprobe nach Alter des Unternehmens.	77
Tabelle 9: Vergleich der Branchenquoten der Gewerbeanmeldungen in Deutschland der Jahre 1997-2004 und den Branchenanteilen in der vorliegenden Untersuchung.....	79
Tabelle 10: Vergleich der Branchenquoten im KfW-Gründungsmonitor und den Anteilen in der vorliegenden Untersuchung.....	80
Tabelle 11: Ausgewählte Merkmale der befragten Gründer im KfW-Gründungsmonitor im Vergleich zur Bevölkerung.	81
Tabelle 12: Gütekriterien zur Beurteilung reflektiver Messmodelle.	100
Tabelle 13: Gütekriterien zur Beurteilung formativer Messmodelle.	103

Tabelle 14: Gütekriterien zur Beurteilung des Strukturmodells im Rahmen des PLS-Ansatzes.	109
Tabelle 15: Kriterien zur Art der Messung von latenten Variablen.	112
Tabelle 16: Ergebnisse der exploratorischen Faktorenanalyse für die latente Variable „Zufriedenheit mit finanziellen Messgrößen für Unternehmenserfolg“.	114
Tabelle 17: Ergebnisse der exploratorischen und konfirmatorischen Faktorenanalysen für die latente Variable „Erreichungsgrad persönlicher mit der Gründung verfolgter Ziele“.	115
Tabelle 18: Ergebnisse der exploratorischen und konfirmatorischen Faktorenanalysen für die latente Variable „Relevante unternehmerische Kompetenz“....	117
Tabelle 19: Ergebnisse der exploratorischen und konfirmatorischen Faktorenanalysen für die latente Variable „Relevante Managementkompetenz“.	118
Tabelle 20: Ergebnisse der exploratorischen und konfirmatorischen Faktorenanalysen für die latente Variable „Ähnlichkeit der Tätigkeit“.....	120
Tabelle 21: Ergebnisse der exploratorischen und konfirmatorischen Faktorenanalysen für die latente Variable „Ähnlichkeit des Unternehmens“.	121
Tabelle 22: Koeffizienten und Ergebnisse der Multikollinearitätsanalyse für die latente Variable „Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens“.	123
Tabelle 23: Koeffizienten und Ergebnisse der Multikollinearitätsanalyse für die latente Variable „Attraktivität des Umfelds“.....	124
Tabelle 24: Korrelationsmatrix sämtlicher Modellvariablen.	126
Tabelle 25: Ergebnisse der Überprüfung des Fornell-Larcker-Kriteriums für die reflektiven Konstrukte.	127
Tabelle 26: Schätzergebnisse der Messung des Strukturmodells zu Erfahrungseffekten auf Gründungserfolg.....	130
Tabelle 27: Ergebnisse der Hypothesenprüfung.	137

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AGFI	Adjusted Goodness of Fit Index
AMOS	Analysis of Moment Structures
AU	Attraktivität des Umfelds
AUn	Alter Unternehmen
AUr	Alter Unternehmer
ÄT	Ähnlichkeit der Tätigkeit
ÄU	Ähnlichkeit des Unternehmens
CFI	Comparative Fit Index
DEV	Durchschnittlich erfasste Varianz
Erf.	Erfahrung
et al.	et alii (lateinisch), und andere
expl.	exploratorisch
FL-Kriterium	Fornell-Larcker-Kriterium
FR	Faktorreliabilität
FUE	Zufriedenheit mit finanziellen Messgrößen für Unternehmenserfolg
GFI	Goodness of Fit Index
GJ	Geschäftsjahr
Häufigk.	Häufigkeiten
IPO	Initial Public Offering (englisch), Börsengang
IR	Indikatorreliabilität
KI	Konditionsindex
konf.	konfirmatorisch

Kontingenza.	Kontingenzanalysen
KQ	Kleinste Quadrate
Kreuztab.	Kreuztabellen
logist.	logistisch
long.	longitudinal
MBV	Market-based View (englisch), Marktorientierte Sicht
MErf	Managementenerfahrung
MIMIC	Multiple-Indicators-and-Multiple-Causes
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MK	Managementkompetenz
MKT	Managementkompetenz Team
MW-Vgl.	Mittelwertvergleich
NFI	Normed Fit Index
Org.	Organisatorisch
PLS	Partial Least Squares
PZ	Erreichungsgrad persönlicher mit der Gründung verfolgter Ziele
RBV	Resource-based View (englisch), Ressourcenbasierte Sicht
Regr.	Regression
Ress	Ressourcen
RMSEA	Root Mean Squared Error Approximation
SPSS	Statistical Product and Service Solutions, vormalig Statistical Package for the Social Sciences
Tab.	Tabelle
u.a.	unter anderem

UErf	Unternehmerische Erfahrung
UK	Unternehmerische Kompetenz
UKT	Unternehmerische Kompetenz Team
Unt.	Unternehmen
v. St.	vor Steuern
VC	Venture Capitalist (englisch), Wagniskapitalgeber
VIF	Variance Inflation Factor
vs.	versus (lateinisch), gegenüber gestellt
wahrsch.	wahrscheinlich
WT	Wachstum

1 Einleitung

1.1 Motivation und Zielsetzung

Verschiedene empirische Erhebungen in angelsächsischen Ländern belegen, dass Gründungen durch erfahrene Unternehmer dort zwischen 22 und 50 Prozent aller Unternehmensgründungen ausmachen.¹ Einzelne Studien für Deutschland weisen Anteile in einer ähnlichen Größenordnung aus.²

Andere empirische Studien zeigen, dass erfahrene Unternehmensgründer mit ihren Gründungen seltener Insolvenz erleiden als unerfahrene. In Anbetracht der Tatsache, dass 21,2 Prozent aller Insolvenzen in Deutschland im Jahr 2003 bis zu drei Jahre alte Unternehmen betrafen,³ stellt sich die Frage, ob und inwieweit dies mit dem mangelnden Erfahrungsschatz der Gründerpersonen im Zusammenhang steht.

Diese Fragestellung ist nicht nur, wie im Folgenden noch darzulegen ist, aus wissenschaftlicher Sicht relevant. Sie ist für verschiedenste Stakeholder eines Gründungsunternehmens von Interesse. Nicht nur die Gründer selbst und ihre Mitgründer, sondern auch private und öffentliche Kapitalgeber sind von dieser Fragestellung betroffen. So ist empirisch belegt, dass beispielsweise Venture Capital-Geber die relevante Erfahrung und allgemeiner das Qualifikationsprofil der Gründer in ihre Investitionsentscheidung einfließen lassen.⁴ Ob dies im Hinblick auf die Erfahrung der Gründer gerechtfertigt erscheint, wurde von wissenschaftlicher Seite bislang noch nicht umfassend untersucht.

Daraus ergeben sich die Forschungsfragen für die vorliegende Arbeit. Zunächst bedarf es der Klärung, was unter der „Erfahrung“ der Gründer zu verstehen ist, und welche Erfahrungsfelder für eine Unternehmensgründung relevant sind. Weiter ist unklar, ob und inwieweit ein Zusammenhang zwischen der Erfahrung der Gründer und dem Er-

¹ Übersichten über solche Studien finden sich bei Birley/ Westhead (1994), S. 39, Flores-Romero (2004), S. 6, Hall (1995), S. 218.

² Vgl. z.B. Brüderl/ Preisendörfer/ Ziegler (1992).

³ Vgl. Günterberg/ Kayser (2004), S. 20.

⁴ Vgl. Riquelme/ Rickards (1992), Goslin/ Barge (1986), MacMillan/ Zemann/ SubbaNarasimha (1987).

folg der Gründung besteht. Außerdem ist offen, welche Theorien einen solchen Zusammenhang gegebenenfalls zu erklären vermögen. Es ist weiter nicht geklärt, ob ein solcher Zusammenhang direkt oder eventuell über Vorläufervariablen besteht. Darüber hinaus ist bisher unsicher, ob die Erfahrung der Gründer den Einfluss anderer Faktoren, die den Erfolg einer Gründung bestimmen, verstärkt oder abschwächt. Zudem ist von Interesse, ob eher tiefe oder breite Erfahrungen einen Zusammenhang mit dem Gründungserfolg aufweisen.

1.2 Vorgehensweise

Aus den obigen Fragen ergibt sich folgender Aufbau der Arbeit. Zunächst wird in Kapitel 2 der Begriff der Erfahrung von Unternehmensgründern thematisiert und Begriffsdefinitionen getroffen. Vorhandene theoretische und empirische Erkenntnisse zur Erfahrung von Unternehmensgründern werden analysiert und systematisiert. Aus einer kritischen Würdigung vorhandener Arbeiten werden Anforderungen an ein Forschungsmodell zu Erfahrung von Unternehmensgründern und Gründungserfolg entwickelt.

In Kapitel 3 werden zu Beginn Vorüberlegungen für das Modell angestellt. Außerdem werden dem Modell zugrundeliegende Theorien erläutert und deren Eignung für den Unternehmensgründungskontext beurteilt. Es folgt die theoretische Herleitung der Variablen und der Hypothesen für das Modell. Das Kapitel schließt mit einer zusammenfassenden Darstellung der im Folgenden empirisch zu überprüfenden Hypothesen.

In Kapitel 4 wird zunächst die Konzeption und Durchführung der empirischen Untersuchung zur Überprüfung des in Kapitel 3 hergeleiteten Modells dokumentiert. Neben einer Vorstellung der erhobenen Daten werden für die Auswertungen verwendete Methoden präsentiert und die Ergebnisse der Analysen gezeigt und diskutiert.

In Kapitel 5 werden die Befunde zusammengefasst. Darauf folgt eine kritische Würdigung der eigenen Ergebnisse und eine Darstellung der Implikationen für die Wissenschaft. Zudem werden Empfehlungen für die Praxis gegeben.

2 Erfahrene Unternehmensgründer und Erfolg

2.1 Zum Begriff der Erfahrung von Unternehmensgründern

In diesem Abschnitt wird der Begriff der Erfahrung näher beleuchtet. Dazu wird die „Erfahrung“ zunächst aus biologischer und psychologischer Sicht allgemein dargestellt (Abschnitt 2.1.1). Weiter werden für den Gründungskontext relevante Erfahrungsarten charakterisiert (Abschnitt 2.1.2). Anschließend werden Begriffe, insbesondere den Bereich der Erfahrung betreffend, für die vorliegende Arbeit definiert (Abschnitt 2.1.3).

2.1.1 Allgemeine Sichten von Erfahrung und Erfahrungslernen

Von einer ökonomischen Sichtweise auf Erfahrung lassen sich noch zwei andere Sichtweisen klar abgrenzen. Dies sind zum einen die biologisch-hirnphysiologische und zum anderen die psychologische Perspektive.

Aus ersterer werden hauptsächlich physiologische Determinanten für das Lernpotenzial eines Menschen betrachtet, die für das Erfahrungslernen von Bedeutung sind. Das Lernpotenzial bestimmt sich demnach aus der genetisch bedingten Leistungsfähigkeit der Wahrnehmung, des Verhaltens und der Kognition des einzelnen Menschen und wird als physisch determiniert angesehen.

Der Begriff der „Erfahrung“, wie er im allgemeinen Sprachgebrauch eingesetzt wird, kommt der psychologischen Sicht von Erfahrung am nächsten. In der Psychologie wird Erfahrung als Auslöser von Lernprozessen gesehen. „Lernen“ an sich gilt als ein Prozess, der als Konsequenz von Erfahrung auftritt und in einer relativ konsistenten Änderung des Verhaltens oder des Verhaltenspotenzials resultiert. Die psychologische Verhaltensanalyse konzentriert sich dementsprechend auf die Entdeckung von Umweltdeterminanten für das Lernen und Verhalten.⁵ In Abgrenzung dazu bezeichnet „konditionieren“ in der Psychologie eine „Art des Lernens, bei der das Verhalten durch einen Stimulus hervorgerufen wird, der seine Wirkung durch eine Assoziation mit ei-

⁵ Vgl. Zimbardo/ Gerrig (2004), S. 243ff.

nem biologisch bedeutsamen Stimulus erlangte“⁶. In diesem Zusammenhang besagt das „Gesetz des Effekts“, dass die Kraft eines Stimulus, eine Reaktion hervorzurufen, verstärkt wird, wenn der Reaktion eine Belohnung folgt, und geschwächt wird, wenn keine Belohnung folgt. Von Konditionierung wiederum zu unterscheiden ist ein sog. „Reflex“, eine ungelernte Reaktion, hervorgerufen durch einen spezifischen Stimulus, der biologische Relevanz für den menschlichen Organismus besitzt.⁷

Von dem oben beschriebenen Erfahrungslernen wird in der Psychologie das Beobachtungslernen abgegrenzt. Beobachtungslernen bezeichnet den Prozess, neues Wissen durch Beobachtung des Verhaltens anderer zu erlernen. Beobachtungslernen findet im Gegensatz zum Erfahrungslernen nicht unmittelbar, sondern nur mittelbar statt. Zudem ergibt sich beim Beobachtungslernen häufig eine Zeitersparnis, weil nicht alle positiven und negativen Erfahrungsprozesse im Sinne von „Trial-and-Error“ langwierig durch den Lernenden selbst durchlaufen werden müssen, sondern deren Ergebnisse schlicht von anderen übernommen werden. Das wirft die Frage auf, ob das Lernen aus eigenen „Erfahrungen“ im Unternehmens- und Arbeitsumfeld aus Effizienzgründen nicht durch Beobachtungslernen ersetzt werden sollte.

Die Frage beantwortet sich durch Betrachtung der unterschiedlichen Begriffsauffassungen der wissenschaftlichen Disziplinen. Entscheidendes Abgrenzungsmerkmal der beiden Lernformen ist, aus wessen Erfahrungen gelernt wird, d.h. aus eigenen oder denen anderer Menschen. Bei den Arten von Erfahrungen, wie sie in einem Unternehmen gesammelt werden können, ist somit davon auszugehen, dass sich diese durch Elemente sowohl von Erfahrungs- als auch Beobachtungslernen im psychologischen Sinne auszeichnen.

Aus psychologischer Sicht wiederum relevant ist die Unterscheidung in Lernprozess und -erfolg, also Erfahrung und Expertise.⁸ Diese zeichnen sich durch verschiedene Merkmale aus, die im Folgenden erläutert werden. Erstens ist mit Wahrnehmungsver-

⁶ Zimbardo/ Gerrig (2004), S. 246. Als Beispiel für Konditionierung sind die sog. Pawlowschen Experimente zu nennen. Diese haben gezeigt, dass Tieren antrainiert werden kann, auf bestimmte akustische Reize hin körperliche Reaktionen zu zeigen.

⁷ Überblicksartig vgl. Zimbardo/ Gerrig (2004), S. 262.

⁸ Vgl. Read/ Wiltbank/ Sarasvathy (2003). „Expertise“ und „Kompetenz“ sind synonym zu verstehen. Wenn in der Psychologie auch primär die Bezeichnung „Expertise“ gewählt wird, wird

zerrungen und Fehlwahrnehmungen zu rechnen, die auf den unterstellten Zusammenhang zwischen Erfahrung und Expertise wirken.⁹ Zweitens wurde mehrfach nicht nur in der Psychologie der Gedanke aufgebracht, dass sich „Erfahrung“ anhand ihrer thematischen „Breite“ und „Tiefe“ noch näher charakterisieren ließe.¹⁰ Drittens wird aus psychologischer Sicht angemerkt, dass gewöhnliche Phänomene, wie z.B. schlichtes Vergessen, die durch Erfahrung gewonnene Kompetenz möglicherweise beeinträchtigen.¹¹ Viertens hängt die Geschwindigkeit, mit der aus dem Lernprozess der -erfolg erzielt wird, von der kognitiven Auffassungsgabe eines Menschen, die auch als (kognitive) „Intelligenz“ bezeichnet wird, ab.¹² Fünftens ist für einen Lernerfolg Voraussetzung, dass der Lernprozess der Erfahrung nicht nur das Erlebnis selbst, sondern vor allen Dingen auch die (bewusste oder unbewusste) Verarbeitung des Erlebten, umfasst.¹³

Die psychologischen und lerntheoretischen Arbeiten zu Erfahrung und Kompetenz beziehen sich in der Regel auf sehr eng begrenzte Aufgabenfelder und unterstellen einen mit der Häufigkeit der Wiederholung der Einzeltätigkeit zunehmenden Lernerfolg.¹⁴ Dies macht die Übertragung auf den Kontext eines Unternehmens bzw. der Gründung eines solchen schwierig. Das Tätigkeitsspektrum eines Unternehmers bzw. eines Gründers wird zwar durch eine mögliche Arbeitsteilung im Gründerteam oder die Delegation an eine zweite Führungsebene im Gründungsunternehmen begrenzt, bleibt aber immer noch vergleichsweise breit. Deswegen kann zwar davon ausgegangen werden, dass für die einzelnen Aufgaben, die der Unternehmer wahrnimmt (im Extrem heruntergebrochen auf Einzeltätigkeiten wie z.B. schreiben oder telefonieren), Trainingseffekte erzielt werden. Hier ist jedoch zu vermuten, dass Trainingseffekte auf dieser Ebene von Einzeltätigkeiten nicht ausschlaggebend für positive Auswirkungen von unternehmerischer Erfahrung sein können. Zudem ist offen, ob Kompetenz im

aus Gründen der eindeutigen Verständlichkeit und Lesbarkeit nachfolgend ausschließlich der Terminus „Kompetenz“ verwendet.

⁹ Vgl. Ucbasaran/ Wright/ Westhead/ Busenitz (2003).

¹⁰ Vgl. z.B. Lechner/ Dowling/ Kirschenhofer (2006), S. 7ff., Duchesneau/ Gartner (1990), S. 299ff., Reuber (1997), S. 55f.

¹¹ Vgl. Brew (1993).

¹² Vgl. Hunter (1986). Damit im Zusammenhang stehen auch Konzepte, die die generelle Lernfähigkeit eines Menschen herausstellen, vgl. dazu Main (1985).

¹³ Vgl. Pearson/ Smith (1985), S. 69ff.

¹⁴ Vgl. Reuber/ Fischer (1993).

Umfeld der Führung eines Unternehmens nicht eher durch neue als durch repetitive Tätigkeiten erworben wird,¹⁵ d.h. erste Erfahrungen gleicher Art stärkere Lerneffekte auslösen. „Unternehmerische Kompetenz“ wäre also eher kontext- als aufgabenabhängig zu sehen.¹⁶ Weiter stellt sich im Unternehmenskontext die Frage, wie lange die durch Erfahrung gewonnene Kompetenz tatsächlich „werthaltig“ bleibt. Kompetenz kann neben Fähigkeiten und Fertigkeiten auch Wissen und Kenntnisse umfassen. Letzteres kann nicht nur „einrosten“ oder vergessen werden, sondern sich beispielsweise auch auf für das Unternehmen relevante gesetzliche und regulatorische Regelungen, welche sich verhältnismäßig häufig ändern, beziehen. In diesem Fall wäre eine besonders geringe „Halbwertszeit“ der Kompetenz zu erwarten.

2.1.2 Klassifikation im Gründungskontext relevanter Erfahrungsarten

Die Tätigkeiten und somit Arten von Erfahrung, die die Arbeit eines Unternehmers bzw. Gründers eigentlich umfasst, bedürfen einer näheren Analyse. In der Literatur zeichnen sich folgende Tätigkeits- bzw. Erfahrungsfelder ab, die theoretisch und empirisch betrachtet werden.

Erstens ist der Bereich der Gründungserfahrung (sog. „start-up experience“, „founding experience“) zu nennen.¹⁷ Unter diese werden in der Regel Erfahrungen mit der Umsetzung einer Gründungsidee und dem Aufbau eines Unternehmens gefasst. Entscheidend für die meisten begrifflichen Eingrenzungen ist, dass die betrachtete Person an den frühen Phasen der Unternehmensgründung, insbesondere auch am sog. Vorgründungsprozess, beteiligt war.¹⁸

Zweitens ist davon die allgemeiner gefasste unternehmerische bzw. Selbständigkeitserfahrung (sog. „entrepreneurial experience“) zu unterscheiden. Übergreifend über die

¹⁵ Vgl. Reuber (1997), S. 57.

¹⁶ Vgl. Reuber (1997), S. 57.

¹⁷ Arbeiten, in denen diese Art von Erfahrung explizit betrachtet wird, sind z.B. Lamont (1972), Sandberg/ Hofer (1987), Chambers/ Hart/ Denison (1988), Schoonhoven/ Eisenhardt/ Lyman (1990), Sapienza (1991), Schollhammer (1991), Dyke/ Fischer (1992), Chandler/ Jansen (1992), Box/ White/ Barr (1993), Reuber/ Fischer (1993), Reuber/ Fischer (1994), Box/ Watts/ Hisrich (1994), Chandler (1996), Florin/ Lubatkin/ Schulze (2003), Shane/ Khurana (2003), Davidsson/ Honig (2003), van Praag (2003), Kugler (2003), Hsu (2004), Mitchell/ Mitchell/ Smith (2004), Stam/ Audretsch/ Meijaard (2006).

vorhandenen Arbeiten lässt sich festhalten, dass darunter Tätigkeiten einer Person im eigenen Unternehmen, zumeist in geschäftsführender bzw. leitender Stellung, subsumiert werden. Diese Art der Erfahrung ist losgelöst von den Entwicklungsphasen des Unternehmens, in dem sie gesammelt wurden, zu sehen, und kann daher auch in älteren Unternehmen erworben worden sein.¹⁹

Drittens wird in vielen Studien Managementenerfahrung (sog. „management experience“) betrachtet. Wenn dieser Begriff in den verschiedenen Arbeiten auch unterschiedlich verstanden wird, lässt sich doch übergreifend festhalten, dass mit dieser eine verantwortliche, koordinatorische Tätigkeit, häufig auch gekoppelt an eine Führungsaufgabe, verbunden ist. Managementenerfahrung kann im Gegensatz zu unternehmerischer Erfahrung auch in nicht eigenen Unternehmen, d.h. auch als leitender Angestellter oder als angestellter Geschäftsführer, gesammelt werden.²⁰

Viertens ist die noch allgemeiner gefasste Berufserfahrung (sog. „professional experience“, „work experience“, „vocational experience“) aufzuführen. Sie bezieht sich nicht notwendigerweise auf eine Tätigkeit im eigenen Unternehmen, sondern explizit auch auf Tätigkeiten in angestellter, aber nicht zwingend geschäftsführender oder lei-

¹⁸ Eine Übersicht über die verschiedenen Phasen des Gründungs- und insbesondere auch des Vorgründungsprozesses findet sich bei Mellewigt/ Witt (2002).

¹⁹ Diese Art der Erfahrung untersuchen z.B. Van de Ven/ Hudson/ Schroeder (1984), Donckels/ Dupont/ Michel (1987), Carroll/ Mosakowski (1987), Doutriaux/ Simyar (1987), Sandberg/ Hoyer (1987), Cooper/ Woo/ Dunkelberg (1988), Stuart/ Abetti (1988), Reynolds/ Miller (1989), Dyke/ Fischer (1992), Chandler/ Jansen (1992), Kolvereid/ Bullvag (1993), Box/ White/ Barr (1993), Chandler/ Hanks (1994), Box/ Watts/ Hisrich (1994), Lerner/ Bush/ Hisrich (1997), Gimeno/ Folta/ Cooper/ Woo (1997), Soldressen/ Fiorito/ Yan (1998), Taylor (1999), Bosma/ van Praag/ de Wit (2000), Delmar/ Davidsson (2000), Honig (2001), Lerner/ Haber (2001), Westhead/ Ucbasaran/ Wright (2003), Kay/ Kranzusch/ Suprinovic/ Werner (2004), Colombo/ Delmastro/ Grilli (2004), Bosma/ van Praag/ Thurik/ de Wit (2004), Kirschenhofer/ Lechner (2005), Rotefoss/ Kolvereid (2005), Westhead/ Ucbasaran/ Wright (2005a), Stam/ Schutjens (2006), Hyttinen/ Ilmakunnas (2006), Metzger/ Niefert (2006), Metzger (2006), Schroeter (2007).

²⁰ Managementenerfahrung wird explizit in den Studien von Dunkelberg/ Cooper/ Woo/ Dennis (1987), Chambers/ Hart/ Denison (1988), Cooper/ Woo/ Dunkelberg (1988), Steiner/ Solem (1988), Stuart/ Abetti (1988), Duchesneau/ Gartner (1990), Bates (1990), Dyke/ Fischer (1992), Reuber/ Fischer (1993), Chandler/ Hanks (1994), Cooper/ Gimeno-Gascon/ Woo (1994), Reuber/ Fischer (1994), Lussier (1995), Gimeno/ Folta/ Cooper/ Woo (1997), Davidsson/ Honig (2003), Colombo/ Delmastro/ Grilli (2004), Colombo/ Grilli (2005), Rauch/ Frese/ Utsch (2005) betrachtet.

tender Position.²¹ Unterarten von Berufserfahrung sind Erfahrungen in Funktionalbereichen, wie z.B. Finanzen oder Marketing, die von verschiedenen Autoren aufgegriffen werden.²² In anderen Studien wird zudem noch zwischen technischer und kaufmännischer Erfahrung unterschieden.²³

Fünftens ist die Branchenerfahrung (sog. „business experience“, „sector experience“, „industry experience“) zu sehen. Sie bezieht sich auf Erfahrungen durch Tätigkeiten in der relevanten Branche im eigenen oder fremden Unternehmen.

Aus der Beschreibung der Arten von Erfahrung, über die ein Gründer verfügen kann, wird unmittelbar offensichtlich, dass sie in dieser übergreifenden, allgemeinen Form nicht überschneidungsfrei sind.

2.1.3 Definitiorische Abgrenzungen

Diese Klassifizierung der verschiedenen Arten von Erfahrung, die in der Literatur herausgestellt wurden, führt zu den Begriffsbestimmungen für die vorliegende Arbeit. Bei Betrachtung der in der Literatur verwendeten Begriffseingrenzungen fällt auf, dass diese häufig aus empirischen „Notwendigkeiten“ heraus, beispielsweise bei Verwendung von Sekundärdaten, getroffen wurden. In einem Teil der empirischen Studien werden die Erfahrungsbegriffe weder genau definiert, noch präzise gemessen. So bleibt es dem Sprachverständnis der jeweiligen Befragten überlassen, Erfahrung zu definieren. Sie entscheiden dann beispielsweise, ob sie nach ihrem Verständnis über „Berufserfahrung“ oder „Marketingenerfahrung“ verfügen. Dies führt letztlich dazu, dass die Ergebnisse der betreffenden Studien nur eingeschränkt vergleichbar sind. Weitere sprachliche Interpretationsspielräume bzw. mangelnde semantische Präzision schränken die Vergleichbarkeit noch zusätzlich ein. Dies lässt sich am Beispiel des englischen Ausdrucks „business“ verdeutlichen.²⁴ „Business experience“ könnte als Branchen-, Berufs- oder auch allgemeiner als (wie auch immer geartete) unternehmerische

²¹ Vgl. Roberts (1991), Robinson/ Sexton (1994), Davidsson/ Honig (2003), van Praag (2003), Kugler (2003), Colombo/ Delmastro/ Grilli (2004), Bosma/ van Praag/ Thurik/ de Wit (2004), Colombo/ Grilli (2005), Stam/ Schutjens (2006).

²² Vgl. z.B. Doutriaux/ Simyar (1987), Reuber/ Fischer (1994), Bosma/ van Praag/ de Wit (2000), Schefczyk/ Gerpott (2001), Shane/ Khurana (2003).

²³ Vgl. Picot/ Laub/ Schneider (1989), McGee/ Dowling (1994), Chandler (1996), Colombo/ Grilli (2005).

Erfahrung verstanden werden. Zudem verschwimmen die Begriffsbestimmungen in ihrem Verhältnis zueinander bei den verschiedenen Autoren. So sieht beispielsweise Reuber (1997) Gründungs- und Branchen- jeweils als Unterart von Managementenerfahrung, während andere, wie beispielsweise Stuart/ Abetti (1988), unternehmerische und Managementenerfahrung als Einheit auffassen. Andere Autoren, wie zum Beispiel Metzger/ Niefert (2006), sehen Selbständigkeits- als eine Art von Berufserfahrung.

Interessanterweise zielen viele der verwendeten Definitionen gar nicht direkt auf die Erfahrung selbst, sondern auf die mehrfache Gründung von Unternehmen ab. Diese wird unter Zugrundelegung einer Mindestanzahl von vorherigen Unternehmen identifiziert. Mehrfachgründern wird unternehmerische Erfahrung als Konsequenz der Tatsache, dass sie vorher ein Unternehmen besessen haben, zugeschrieben, ohne jedoch den Aspekt der Erfahrung selbst näher zu beleuchten.²⁵

Bei der Suche nach erfahrungsbezogenen Definitionen finden sich in der Literatur zudem verschiedene Einteilungen in Untergruppen von erfahrenen Gründern bzw. Unternehmern. Auch wenn im Rahmen dieser Typologien keine Definition der Erfahrung selbst gegeben wird, sondern als erfahren eingestufte Gründer bzw. Unternehmer anhand anderer Merkmale klassifiziert werden, ist die Eignung dieser Einteilungen zur Erforschung erfahrener Gründer kritisch zu sehen. Eine diesbezügliche Analyse wird im folgenden Abschnitt präsentiert.

2.1.3.1 Typologisierungen erfahrener Unternehmer

Mehrere Autoren haben Typologisierungen, d.h. die Bildung von Untergruppen erfahrener Unternehmer bzw. Gründer, vorgelegt. Beispielsweise leiten Stokes/ Blackburn (2001) bzw. Metzger (2006) vier Typen von erfahrenen Unternehmern ab. Diese unterscheiden sich durch Erfolg (bzw. Scheitern) ihres vorherigen Unternehmens und ihre vorhandene (respektive nicht vorhandene) Motivation, ein weiteres Unternehmen zu

²⁴ Vgl. dazu auch Hall (1995).

²⁵ So verfahren z.B. Donckels/ Dupont/ Michel (1987), Kolvereid/ Bullvag (1993), Kay/ Kranzusch/ Suprinovic/ Werner (2004).

gründen. Ein weiteres Beispiel für eine Typologisierung ist die Unterteilung von Mehrfachunternehmern nach der Art und Weise, wie sie ihr Unternehmen erwarben.²⁶

Eine andere Typologisierung erfahrener Unternehmer stammt von einer Gruppe von Autoren um Westhead und Wright. Sie unterteilen erfahrene Unternehmer in Serien- und Parallelunternehmer respektive –gründer („Serial Entrepreneurs“, „Parallel Entrepreneurs“, „Serial Founders“, „Parallel Founders“). Parallel- unterscheiden sich von Serienunternehmern dadurch, dass sie in mehreren Unternehmen gleichzeitig geschäftsführende Gesellschafter sind, während Serienunternehmer zum jeweils gegenwärtigen Zeitpunkt geschäftsführende Gesellschafter nur eines Unternehmens sind und ihr vorheriges anderes Unternehmen verkauft oder geschlossen haben.²⁷

Zur Beurteilung der Eignung dieser Typologisierungen zur Erforschung der Erfahrung von Gründern ist zunächst zu beachten, dass eine Typologie allgemein aus mehreren voneinander abgrenzbaren Typklassen besteht. Eine Typklasse wird innerhalb der Typologie durch Festlegung von Kombinationen von Merkmalsausprägungen zuvor ausgewählter Merkmale definiert. Im Rahmen einer auf Unternehmer bzw. Gründer bezogenen Typologie sollte sich so jeder Unternehmer bzw. Gründer anhand der auf ihn zutreffenden Merkmalsausprägungen exakt einer Typklasse zuordnen lassen. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass die Typklassen überschneidungsfrei sein müssen.

Solche Typologien sind in der Umsetzung durchaus kritisch zu betrachten.²⁸ Zwar wird durch sie grundsätzlich das Ziel der Vereinfachung und Erfassbarkeit der Vielzahl der in der Realität vorkommenden Kombinationen von Merkmalsausprägungen erreicht. Zur Bildung solcher Typologien müssen jedoch verschiedene Grundannahmen erfüllt sein. Eine zentrale Annahme ist die Homogenität der Unternehmer innerhalb einer Typklasse, d.h. in diesem Fall die Nähe der einzelnen Unternehmer einer Typklasse zu deren Durchschnitt. Diese Homogenitätsannahme ist (insbesondere für Unternehmer- bzw. Gründertypologien) häufig nur erfüllt, wenn besonders viele Merkmale bzw. Merkmalsausprägungen zur Typbestimmung innerhalb der Typologie herangezogen

²⁶ Arten des Unternehmenserwerbs sind beispielsweise Gründung eines neuen oder Kauf eines bestehenden Unternehmens, vgl. Wright/ Robbie/ Ennew (1997a).

²⁷ Vgl. z.B. Westhead/ Wright (2003), Westhead/ Ucbasaran/ Wright (2005b).

²⁸ Vgl. allgemein zu Typologien in der Entrepreneurship-Forschung auch Woo/ Cooper/ Dunkelberg (1991).

werden. Dies impliziert wiederum eine größere Anzahl von Typklassen; somit wird das ursprüngliche Ziel der Vereinfachung nicht immer erreicht.²⁹

Übertragen auf Merkmale erfahrener Unternehmer bedeutet dies, dass häufig zunächst Unternehmer von Nicht-Unternehmern unterschieden werden, im nächsten Schritt dann erfolgreiche von weniger erfolgreichen, weiter erfahrene von nicht erfahrenen, dann eventuell weiter nach Unternehmenserwerb, Anzahl der vorherigen Unternehmen usw. Würde nicht von verschiedenen Merkmalen bzw. Merkmalsausprägungen abstrahiert, würde die Anzahl der Typklassen in Relation zur typischen Größe einer erhobenen Stichprobe hoch ausfallen bzw. eine entsprechende Teilstichprobe gegebenenfalls zu klein.

Häufig werden die Abgrenzungen der Typklassen innerhalb der Typologien nicht durch geeignete statistische Verfahren, wie z.B. Clusteranalysen, validiert.³⁰ Manuelle Einteilungen sind mit Unzulänglichkeiten behaftet. Dies sei durch Abbildung 1 am Beispiel der oben genannten Einteilung in Portfolio- und Seriengründer, die gemessen an der Anzahl von Publikationen in diesem Forschungsbereich verhältnismäßig viel Aufmerksamkeit erfahren hat, weiter verdeutlicht. Die Abbildung zeigt unterschiedliche Abfolgen von Unternehmenserwerben und daraus resultierende Zuordnungen zu Gründertypklassen im Zeitablauf.

Von den allgemeinen Schwierigkeiten bei Typologien abgesehen werden zwei weitere Probleme offensichtlich. Zum einen werden nicht alle Gründer erfasst. Zum anderen kann es sein, dass ein Gründer im Laufe seiner unternehmerischen Karriere die Typklasse mehrfach wechselt (grau unterlegter Pfad) oder er zu einzelnen Zeitpunkten keiner der Typklassen mehr zuordenbar ist (beispielsweise „U1 Halten, Ausstieg aus U2“ in Phase V).

²⁹ Zu Typologien allgemein vgl. Bailey (1994).

³⁰ Allgemein vgl. Woo/ Cooper/ Dunkelberg (1991), S. 98.

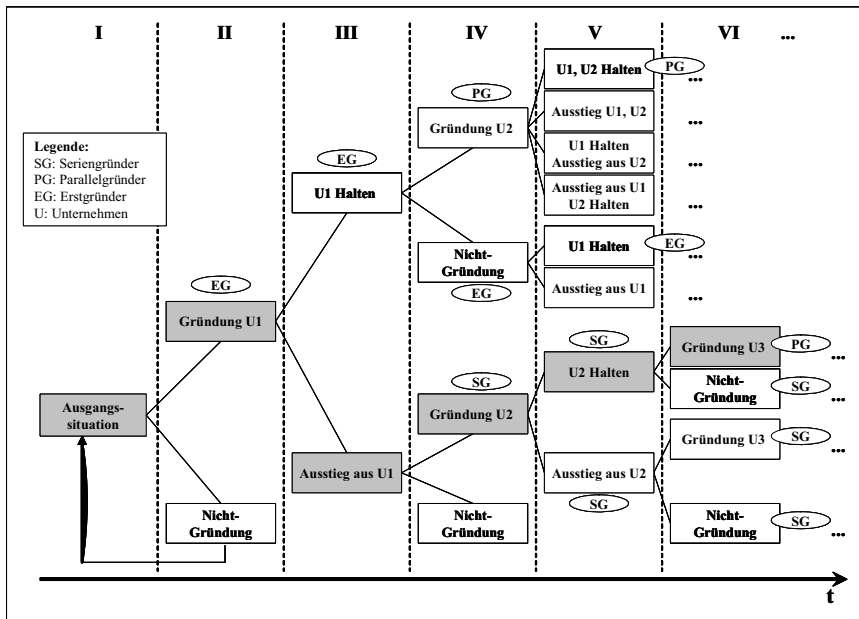


Abbildung 1: Pfadabhängigkeit bei Typzuordnung nach Westhead/ Wright (2003), Westhead/ Ucbasaran/ Wright (2005b).

(Quelle: Eigene Darstellung.)

Somit ist die Typologie von Westhead/ Wright (2003) bzw. Westhead/ Ucbasaran/ Wright (2005b) zur Erforschung unternehmerischer Erfahrung und ihrer Effekte nur bedingt geeignet und wird für die vorliegende Arbeit nicht weiter herangezogen.

2.1.3.2 Definitionen von Erfahrung und Kompetenz

Das eigentlich entscheidende Merkmal der Erfahrung des Gründers bzw. Unternehmers soll aufgrund der oben dargestellten Kritik an der Typologie erfahrener Unternehmer von Westhead und Wright (2003) losgelöst von der Anzahl der vorherigen Unternehmen definiert werden. Die hier getroffenen Begriffsdefinitionen lehnen sich an das Konzept der Trennung von Erfahrung und Kompetenz, d.h. Lernprozess und -ergebnis, das seine Wurzeln wie dargestellt in der psychologischen Lernforschung hat

und in einer Vielzahl von ökonomischen Studien bereits aufgegriffen wurde,³¹ an. Zudem greifen sie die psychologische Unterscheidung in Erfahrungs- und Beobachtungslernen auf. Für die vorliegende Arbeit werden Kompetenz und Erfahrung, teilweise in Anlehnung an Politis (2005), wie folgt definiert:³²

- **Unternehmerische Erfahrung** ist die direkte Beobachtung von (bzw. die Beteiligung an) Handlungen, die mit der Führung eines eigenen Unternehmens zusammenhängen.
- **Unternehmerische Kompetenz** umfasst die Fähigkeiten, die Fertigkeiten, das Wissen und die Kenntnisse, die für die Führung eines eigenen Unternehmens relevant sind.
- **Gründungserfahrung** ist die direkte Beobachtung von (bzw. die Beteiligung an) Handlungen, die mit der Gründung eines Unternehmens zusammenhängen.
- **Gründungskompetenz** umfasst die Fähigkeiten, die Fertigkeiten, das Wissen und die Kenntnisse, die für die Gründung eines Unternehmens relevant sind.
- **Managementenerfahrung** ist die direkte Beobachtung von (bzw. die Beteiligung an) Handlungen, die mit der Führung eines Unternehmens zusammenhängen.
- **Managementkompetenz** umfasst die Fähigkeiten, die Fertigkeiten, das Wissen und die Kenntnisse, die für die Führung eines Unternehmens relevant sind.

³¹ Diese Trennung wird mit einem nicht-linearen Zusammenhang zwischen Erfahrung und Kompetenz, der allerdings nur eingeschränkt näher erforscht wurde, begründet, vgl. z.B. Reuber (1997), S. 57, Reuber/ Fischer (1994), Reuber/ Fischer (1999), Politis (2005), Reuber (1997), Chandler/ Hanks (1994), Herron (1994).

³² Vgl. Politis (2005), S. 401.

2.2 Stand der Forschung

Nachfolgend wird der aktuelle Stand der Forschung zum Thema Erfahrung der Unternehmer- bzw. Gründerperson als Erfolgsfaktor für das Unternehmen wiedergegeben und kritisch beleuchtet.

2.2.1 Thematische Eingrenzung

Bei übergreifender Betrachtung der Arbeiten, die sich mit erfahrenen Gründern bzw. Unternehmern befassen, fällt auf, dass es sich (wie die sog. Entrepreneurship-Forschung allgemeiner auch³³) um ein relativ junges Forschungsfeld handelt. Von vereinzelten Ausnahmen abgesehen wurden die diesbezüglichen Studien erst ab Ende der 1980er Jahre publiziert.³⁴ Obwohl das Forschungsfeld über einen Zeitraum von etwa zwei Jahrzehnten Aufmerksamkeit erfahren hat, liegen doch bislang nur vergleichsweise wenige Arbeiten, die sich explizit mit der Thematik befassen, vor. Aus methodischer Sicht ist anzumerken, dass viele Arbeiten bislang explorativer Natur bzw. ohne theoretische Fundierung sind. In ihnen wird ein möglicher Zusammenhang zwischen der Erfahrung der Unternehmer- bzw. Gründerperson(en) und „Erfolg“, häufig auch anhand großer Stichproben, untersucht, ohne für den vermuteten Zusammenhang theoretische Begründungsansätze zu liefern. Andere Autoren präsentieren Fallstudien, jedoch ohne dass die aus diesen gewonnenen Erkenntnisse in Anschlussstudien systematisch weiter genutzt würden.³⁵ In diesen Arbeiten werden zwar zahlreiche Forschungsfragen aufgeworfen, die allerdings bislang nur selten durch andere Autoren aufgegriffen wurden.

Der überwiegende Teil der zum Thema veröffentlichten Arbeiten hat eher beschreibenden als erklärenden Charakter. So wird das Phänomen erfahrener Gründer bzw. Unternehmer vielfach durch die Angabe von deren Häufigkeit in größeren Stichproben beschrieben, ohne jedoch Erklärungsansätze zu liefern.³⁶ Viele der Ergebnisse, die sich auf einen möglichen Zusammenhang zwischen der „Erfahrung“ der Gründer-/ Unter-

³³ Vgl. MacMillan/ Katz (1992).

³⁴ Eine solche Ausnahme ist z.B. die Arbeit von Lamont (1972).

³⁵ Vgl. z.B. Koning/ Muzyka (1996), Starr/ Bygrave (1991), Roure/ Maidique (1986).

³⁶ Eine Übersicht über diese Häufigkeiten geben z.B. Rosa/ Scott (1999), Flores-Romero (2004), S. 6, Roberts (1991).

nehmerpersonen und dem noch näher zu definierenden Erfolg der Gründung bzw. des Unternehmens beziehen, wurden am Rande, sozusagen als „Abfallprodukt“, von Studien mit anderem thematischem Schwerpunkt gewonnen. Beispiele sind übergreifende Erfolgsfaktorenstudien³⁷ sowie Arbeiten zu Karrierepfaden, die neben unternehmerischen Aufgabenstellungen auch Bildungsaspekte und weitere Tätigkeiten, z.B. unselbständige, in den Blickpunkt des Interesses rücken.³⁸ Viele der diesbezüglichen Arbeiten befassen sich zudem mit Mehrfachunternehmern und zielen auf Parallelbeschäftigung mit ihren Vor- und Nachteilen ab, ohne dezidiert auf das sie abgrenzende Merkmal der unternehmerischen Erfahrung einzugehen.³⁹

Für die nachfolgende Literaturübersicht wurden ausschließlich solche Arbeiten herangezogen, die ausdrücklich einen möglichen Zusammenhang zwischen der Erfahrung der Gründer-/Unternehmerperson(en) und dem Erfolg der Gründung bzw. des Unternehmens untersuchen. In diesem Zusammenhang werden wie folgt Einschränkungen getroffen:

- Studien, die zwar die Gründungs- bzw. unternehmerische Erfahrung zum Gegenstand haben, allerdings als abhängige Variable die Gründungsentscheidung oder die Gründungsabsicht betrachten,⁴⁰ werden nicht betrachtet. Die Umsetzung der Gründungsidee ist zwar als notwendige Voraussetzung für den zu untersuchenden Gründungserfolg zu sehen. Jedoch zeigen verschiedene empirische Studien, dass die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung einer Gründungsidee für erfahrene Gründungsinteressierte nicht höher liegt als für nicht erfahrene Gründungsinteressierte.⁴¹
- Erfahrung wird als eine Form des Erlernens einer unternehmerischen Tätigkeit, sog. unternehmerisches Lernen („entrepreneurial learning“), gesehen. Letzteres ist eine Form praktischen Lernens („learning by doing“ oder auch „learning on the job“). Davon ist beispielsweise formalisiertes Lernen durch Unterricht zu unterscheiden. Gerade Gründer junger und schnell wachsender Unternehmen

³⁷ Vgl. z.B. Brüderl/ Preisendörfer/ Ziegler (1992), Kugler (2003).

³⁸ Vgl. z.B. Ronstadt (1986), Dyer (1994).

³⁹ Als Parallelbeschäftigung wird vielfach die Geschäftsführung mehrerer eigener Unternehmen verstanden, vgl. z.B. Carter/ Tagg/ Dimitratos (2004).

⁴⁰ Beispiele für solche sind Henley (2004), Carroll/ Mosakowski (1987).

⁴¹ Vgl. überblicksartig Moog (2004), S. 30.

ziehen jedoch „learning by doing“ formalisierten Lernformen vor.⁴² Arbeiten, die sich zwar mit unternehmerischem Lernen befassen, allerdings Erfahrung als mögliche Lernform außen vor lassen,⁴³ werden aus diesem Grund in den folgenden Ausführungen nicht aufgegriffen.⁴⁴

- Weiter werden ausschließlich Studien herangezogen, die Erfahrung und Erfolg auf der Ebene des einzelnen Unternehmens zum Untersuchungsgegenstand haben. Andere Arbeiten, in denen auf gesamtwirtschaftlicher Ebene Humankapital mit anderen Indikatoren in Verbindung gebracht wird, werden bewusst nicht einbezogen.⁴⁵

Die wesentlichen Ergebnisse der nach Anwendung dieser Themenbegrenzungen verbleibenden Studien werden im folgenden Abschnitt vorgestellt.

2.2.2 Systematisierung bisheriger Forschungsergebnisse

2.2.2.1 Theoretische Erkenntnisse

Bislang liegen wie zuvor ausgeführt fast ausschließlich empirische Studien zum Thema vor. In vergleichsweise wenigen Arbeiten werden theoretische Überlegungen zu einem möglichen Zusammenhang zwischen der Erfahrung des Gründers (bzw. Unternehmers) und dem Erfolg der Gründung (bzw. des Unternehmens) angestellt. In der Regel wird zwischen „Erfahrung“ und „Erfolg“ ein direkter Zusammenhang angenommen. Indirekte Zusammenhänge wurden bislang nur in sehr wenigen theoretischen Modellen unterstellt.⁴⁶

⁴² Vgl. Sexton/ Upton/ Wacholtz/ McDougall (1997).

⁴³ Vgl. z.B. Bailey (1986).

⁴⁴ Zur Unterscheidung der Lernformen vgl. Gibb (1997), S. 14, Dalley/ Hamilton (2000), S. 51ff.

⁴⁵ Eine solche Arbeit ist die von Audretsch/ Keilbach (2004).

⁴⁶ Es gibt diverse Arbeiten, die einen indirekten Zusammenhang überwiegend empirisch untersuchen (vgl. z.B. Chandler/ Hanks (1994), McGee/ Dowling (1994), Chandler (1996)). Die einzige der Autorin bekannte Arbeit, in der ein solches indirektes Modell durch tiefergehende theoretische Überlegungen untermauert (allerdings nicht empirisch überprüft) wurde, ist die von Guzmán/ Santos (2001).

Die in der Literatur (spärlich) vorkommenden theoretischen Ansätze laufen unabhängig von den verwendeten Theorien auf zwei Grundüberlegungen hinaus:

1. Der mögliche Zusammenhang wird als durch die Entwicklung von erfahrungsbasierter Kompetenz, die zu sachkundigerem Handeln und Entscheidungen der Gründer-/ Unternehmerperson(en) führt, bedingt gesehen.
2. Ein Zusammenhang zwischen Erfahrung und Gründungserfolg wird damit begründet, dass Erfahrung in bestimmten Branchen zu Neugründungen in zumindest ähnlichen oder verwandten Wirtschaftszweigen führt, und der Zusammenhang sich dann über die Eigenschaften des neugegründeten Unternehmens bestimmt.⁴⁷

Der ersten Grundüberlegung sind Autoren zuzuordnen, die ihre Arbeiten an die auf Becker (1964, 1975) zurückgehende Humankapitaltheorie anlehnen. Sie gehen implizit davon aus, dass der Gründer bzw. Unternehmer durch jede zusätzliche Erfahrung seine Humankapitalausstattung und somit letztlich auch die des Unternehmens verbessert.⁴⁸ Ebenfalls von einer akkumulierenden Sichtweise von Erfahrung gehen Starr/ Bygrave/ Tercanli (1993) aus. Sie regen eine Übertragung des Erfahrungskurvenkonzepts auf den Kontext der Erfahrung von Gründern bzw. Unternehmern an. Minniti/ Bygrave (2001) sehen in ihrem formaltheoretischen Modell Erfahrung ebenfalls als Lernprozess, durch den Wissen und umfassende Kompetenz als „Ansammlung“ von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten aufgebaut werden. Aus ihrer verhaltenstheoretischen Sicht heben sie die in der (übertragenen) Humankapitaltheorie noch verankerte Annahme eines rationalen Gründers bzw. Unternehmers auf.

Weiter sind lerntheoretische Ansätze der ersten Grundüberlegung zuzuordnen. Die bislang in der Literatur auf Erfahrung des Gründers/Unternehmers übertragenen Lerntheorien sollen hier kurz umrissen werden. Grundsätzlich werden zwei wesentliche Denkrichtungen psychologischer Lerntheorien unterschieden, sog. kognitive („cogniti-

⁴⁷ Vgl. auch Metzger (2006), S. 2.

⁴⁸ Vgl. Iacobucci/ Rosa (2004), S. 2. Interessanterweise deuten empirische Ergebnisse daraufhin, dass Finanzkapital und Humankapital in Form von Erfahrung zumindest teilweise substituierbar sind, das heißt erfahrene Gründer weniger externes Finanzkapital für ihre Gründung benötigen als unerfahrene Gründer (vgl. Chandler/ Hanks (1998)). Leider wurde in dieser Studie der Erfolg der Gründungen von erfahrenen und unerfahrenen Gründern nicht betrachtet, sondern die Kapitalstruktur der neugegründeten Unternehmen.

on-based“) und sozialkonstruktivistische („action-based“).⁴⁹ Letztere zielen im Gegensatz zu ersteren nicht in erster Linie auf die individuelle Wahrnehmung bzw. Lernfähigkeit ab, sondern gehen bewusst davon aus, dass Lernen vor allem durch Handlungen und Interaktion in einem sozialen Gefüge geschieht. Damit eignen sie sich besser zur Übertragung auf den Kontext unternehmerischer Erfahrung. Hier werden vier sozialkonstruktivistisch argumentierende Arbeiten kurz vorgestellt.

- Cope (2005) begründet den Zusammenhang zwischen Erfahrung und Kompetenz in seiner rein konzeptionellen Arbeit mit dem Lernen aus „kritischen Erfahrungen“, d.h. aus einschneidenden Erlebnissen, die besonders starken Einfluss auf die unternehmerische Kompetenz haben. Zudem betont er die Bedeutung von Reflexion generell für Handeln, und als Voraussetzung für Lernerfolg.
- Kayes (2002) geht in seiner ausschließlich theoretischen Arbeit ebenfalls davon aus, dass das Erlernen einer praktischen Tätigkeit in einem Spannungsfeld aus Handlung, Wahrnehmung, Reflexion und Erfahrung steht. Diese vier, nicht überlappungsfreien Bereiche repräsentieren gleichzeitig psychologische Blickwinkel auf das Erlernen einer unternehmerischen Tätigkeit. Allerdings stellt Kayes keinen Bezug zum Erfolg der Gründung/ des Unternehmens her.
- Lave (1991) präsentiert in ihrer Arbeit ein psychologisches Lernmodell, aus dem sie einzelne Aspekte bzw. Annahmen auf unternehmerisches Erfahrungslernen überträgt. Sie geht von einer prinzipiell interindividuell gleichen Wahrnehmung aus, durch die verallgemeinernden Lernmodelle überhaupt erst zulässig würden. Lernen sei durch die Tatsache, dass es auch in soziale Prozesse eingebunden ist, nicht als vollständig individuell oder subjektiv zu betrachten und sei als Phänomen der realen, erlebten Welt zu begreifen.
- Dalley/ Hamilton (2000) nehmen an, dass durch das Lernen sog. „mentale Modelle“ zunächst aufgebaut, dann jedoch angepasst oder auch vollständig verworfen werden können. Sie unterstreichen, dass unternehmerisches Lernen kontextabhängig sei. Kontextfaktoren sind aus ihrer Sicht (unternehmens-) kulturelle

⁴⁹ Vgl. Taylor/ Thorpe (2004), S. 204.

Normen, Kommunikation (formelle vs. informelle) und die Art des Lernens (learning-by-doing vs. formelles Lernen).

Auf die zweite Grundüberlegung stützen sich Ansätze, die die sog. „liability of newness“ näher betrachten.⁵⁰ Diese besagt, dass jungen Unternehmen der erfolgreiche Markteintritt aufgrund ihrer Unbekanntheit vergleichsweise schwerfällt. Einige Autoren argumentieren, dass es erfahrenen Gründern/Unternehmern durch die positive Signalwirkung ihrer bisherigen Karriere und bereits etablierte Kontakte etc. leichter fällt, mit dieser liability of newness ihres Unternehmens fertigzuwerden, und somit die Gründungen erfahrener Unternehmer besser gelängen.⁵¹

Wie aus den Ausführungen zu beiden Grundüberlegungen ersichtlich wird, liegen theoretische Erkenntnisse zu einem möglichen Zusammenhang zwischen der Erfahrung der Gründer-/ Unternehmerperson(en) bisher erst in begrenztem Umfang vor. Im folgenden Abschnitt wird der Stand der empirischen Forschung wiedergegeben.

2.2.2.2 Empirische Befunde

Es gibt eine Vielzahl von empirischen Arbeiten, in denen allgemein der Einfluss der Gründer-/ Unternehmerperson(en) auf den Erfolg des Gründers (Unternehmers) bzw. des (Gründungs-)Unternehmens untersucht wird.⁵² Als ein Teil dieser Studien sind solche zu sehen, deren thematischer Fokus überwiegend auf der Erfahrung der Gründer-/ Unternehmerperson(en) liegt. Letztere sollen an dieser Stelle herausgegriffen und anhand verschiedener Kriterien systematisiert werden. Da nur eine begrenzte Anzahl von Arbeiten mit explizitem Bezug auf Gründer bzw. Gründungsunternehmen vorliegt, werden auch allgemeiner Studien zu erfahrenen Unternehmern losgelöst vom Gründungskontext in den Literaturüberblick einbezogen.

Zunächst sind Arbeiten zu nennen, die explorativ anhand von Fallstudien die Vor- und Nachteile, denen sich erfahrene Gründer-/Unternehmerperson(en) ausgesetzt sehen, bzw. die damit verbundenen Implikationen für den Unternehmenserfolg aufzuzeigen versuchen. Deren Ergebnisse werden nachfolgend kurz zusammengefasst.

⁵⁰ Allgemein zur liability of newness vgl. Stinchcombe (1965).

⁵¹ Vgl. dazu Politis (2005), S. 404f., Shane/ Khurana (2003), Shepherd/ Douglas/ Shanley (2000).

⁵² Einen allgemeinen Einfluss der Unternehmerperson(en) auf den Gründungserfolg prüfen z.B. Szyperski/ Nathusius (1977) und Moog (2004).

- Starr/ Bygrave (1991) verdeutlichen anhand von Fallstudieninterviews von sechs erfahrenen Unternehmensgründern, mit welchen erfolgsrelevanten Vor- und Nachteilen unternehmerische Erfolgs- und Misserfolgserfahrung verbunden sein kann. Als vorteilhaft stellen sie die Gewinnung von Kompetenz, die Möglichkeit der Nutzung bereits vorhandener sozialer Netzwerke, die Reputation am Markt sowie die dadurch reduzierte liability of newness heraus. Nachteilig sind in ihren Augen Wahrnehmungsverzerrungen im Falle eines vorherigen Erfolgs, sowie u.U. zu enge Bindungen zu früheren Netzwerkkontakten. Eine genaue Abgrenzung, wann eine Bindung als „zu eng“ zu bezeichnen ist, geben Starr und Bygrave allerdings nicht.
- Wright/ Robbie/ Ennew (1997a) kommen anhand ihrer 13 Fallstudien von Unternehmern zu dem Schluss, dass Erfahrung in einem vorherigen Unternehmen keine eindeutig zu prognostizierende Erfolgswirkung hat. Ihrer Darstellung zufolge kann sich vorherige Erfahrung hinsichtlich des späteren Erfolgs positiv oder auch negativ bemerkbar machen. Dies hängt davon ab, wie sehr die Gründer-/Unternehmerperson in der Lage ist, die vorherigen Erlebnisse zu reflektieren und deren Anwendbarkeit für spätere Situationen korrekt einzuschätzen.
- Ucbasaran/ Wright/ Westhead (2003) stellen in ihren acht Fallstudien heraus, dass erfahrene Unternehmer hinsichtlich Ressourcengewinnung, Reputation und Ideengenerierung gegenüber unerfahrenen Unternehmern im Vorteil sind. Diese Ergebnisse von Ucbasaran et al. deuten auf eine positive Erfolgsrelevanz der Erfahrung der Gründer-/ Unternehmerperson(en) hin.

Während sich diese Fallstudienuntersuchungen allgemein auf unternehmerische bzw. Gründungserfahrung beziehen, werden in anderen empirischen Arbeiten, in denen die Ergebnisse anhand größerer Stichproben gewonnen werden, weitere Erfahrungsarten zusätzlich abgegrenzt. Die in den einzelnen Studien untersuchten Erfahrungsarten gleichen der Systematisierung in Abschnitt 2.1.2 der vorliegenden Arbeit: Wenn für die einzelnen Studien auch teilweise abweichende Einzeldefinitionen getroffen werden, lassen sich übergreifend folgende Erfahrungsarten festhalten:

- Unternehmerische Erfahrung,
- Gründungserfahrung,
- Managementenerfahrung,

- Branchenerfahrung,
- Berufserfahrung,
- Erfahrung in Funktionalbereichen (z.B. Marketingerfahrung, Finanzierungserfahrung).

Im Folgenden werden die darzustellenden Studien anhand der Art der verwendeten Erfolgsmessgrößen in vier Untergruppen vorgestellt. Unterschieden werden Studien, die Erfolg anhand

- a) quantitativer Maße auf Unternehmensebene,
- b) des Überlebens des Unternehmens im Zeitablauf,
- c) des persönlichen Einkommens oder Wohlstandes des Unternehmers, oder
- d) verschiedener anderer Messgrößen

erfassen.

a) Erstens sind Arbeiten von Autoren aufzuführen, die „Erfolg“ an quantitativen Messgrößen auf Unternehmensebene festmachen und mögliche direkte Zusammenhänge zwischen den einzelnen Erfahrungsarten und Erfolg untersuchen. Eine überblicksartige Darstellung der Studien findet sich in Tabelle 1 und in Tabelle 2. Neben den Eckdaten der in den einzelnen Arbeiten präsentierten Stichproben finden sich dort Angaben zu den jeweils herangezogenen Erfolgsmessgrößen und untersuchten Erfahrungsarten. Gleichzeitig werden in der Tabelle die grundsätzlichen Ergebnisse der empirischen Untersuchungen festgehalten. Positive Zusammenhänge zwischen der jeweiligen Erfahrungsart und „Erfolg“ sind durch „+“ gekennzeichnet, negative durch „-“. Wenn kein Zusammenhang nachgewiesen werden konnte, ist dies in der Tabelle mit „0“ vermerkt.

Die meisten der hier zusammengetragenen Untersuchungen ziehen ihre Ergebnisse aus großen Stichproben. Teilweise wurden Gründer, teilweise allgemeiner Unternehmer befragt. Generell fällt auf, dass sich knapp die Hälfte der Studien auf empirische Erhebungen im angelsächsischen Raum bezieht. Die restlichen Studien verteilen sich im Wesentlichen auf einzelne europäische Länder. Ein Teil der Befragungen beschränkt sich auf einzelne Branchen bzw. Typen von Unternehmen. Aus methodischer Sicht dominieren multivariate statistische Verfahren und Querschnitterhebungen. Die für die Untersuchungen herangezogenen Erfolgsmessgrößen orientieren sich an verschiedenen

Unternehmenskennzahlen. Häufig betrachtete sind z.B. die Unternehmensgröße (Umsatz, Mitarbeiterzahl) bzw. deren Wachstum (Umsatzwachstum, Wachstum der Mitarbeiterzahl), aber auch Rentabilitätsgrößen.⁵³ In manchen Studien werden diese Kennzahlen noch, teilweise anhand geeigneter statistischer Verfahren, z.B. durch Faktorenanalysen, zu anderen Erfolgsindikatoren verdichtet. Bei Betrachtung der in Tabelle 1 und in Tabelle 2 dargestellten Ergebnisse wird deutlich, dass zwischen den einzelnen Erfahrungsarten und „Erfolg“ auf Unternehmensebene kein eindeutiger Zusammenhang besteht. Gründungs-, unternehmerische, Berufs- und Managementenerfahrung korrelieren nur in einzelnen Studien direkt mit „Erfolg“. Lediglich zwischen Branchenerfahrung und „Erfolg“ zeigten sich häufig positive Zusammenhänge. Weiter liegen Studien vor, in denen Erfolg auch auf Unternehmensebene durch Kennzahlen gemessen wird, allerdings die einzelnen Erfahrungsarten nicht separat untersucht und/oder die Erfahrungsarten abweichend eingeteilt werden. Deswegen sind diese Arbeiten nicht in den Tabellen 1 und 2 aufgeführt. Ihre zentralen Ergebnisse werden im Folgenden kurz zusammengefasst:

- Hunsdiek/ May-Strobl (1986) grenzen anhand ihrer Stichprobe von 112 deutschen Unternehmen solche in der Gründungs- von solchen in der Wachstumsphase ab. Sie stellen anhand von Kontingenzanalysen heraus, dass sich fehlende Erfahrung und Kenntnisse in frühen Unternehmensentwicklungsphasen negativ bemerkbar machen. Ihr wesentliches Ergebnis ist, dass unzureichende Kenntnisse bei Unternehmen in der Wachstumsphase, d.h. bei im Vergleich zu Gründungsunternehmen älteren Unternehmen, anteilig seltener vorkommen. Dies impliziert, dass nicht nur Erfahrung aus vorherigen, sondern auch aus aktuellen Unternehmen erfolgsrelevant sein kann.
- Stuart/ Abetti (1990) stellen mit Hilfe einer Stichprobe von 52 Technologieunternehmen heraus, dass die beiden von ihnen mit Hilfe einer Faktorenanalyse extrahierten Faktoren („Entrepreneurial Experience and Management Level“ und „Education“) positiv mit einer Erfolgsgröße, die aus Kennzahlen auf Unternehmensebene gebildet wurde, korrelieren.
- Brush/ Chaganti (1998) untersuchen anhand ihrer Stichprobe von 195 „langsam wachsenden“ Unternehmen (d.h. hauptsächlich Dienstleistungs- und Einzelhan-

⁵³ Allgemein zu Erfolgsmessgrößen vgl. Albach (1988).

delsunternehmen) in den USA, inwieweit die Ressourcenausstattung eines Unternehmens dessen Erfolg bestimmt. Die von den Autoren betrachteten Ressourcen umfassen u.a. zwei positiv erfolgskorrelierte Humankapitalfaktoren, in die wiederum Management- und Branchenerfahrung einfließen. Erfolg wird von Brush und Chaganti an der absoluten Höhe des Cashflows und am Wachstum der Mitarbeiterzahl festgemacht.

- Lerner/ Haber (2001) stellen mit Hilfe ihrer Stichprobe von 53 israelischen Touristikunternehmen fest, dass unternehmerische und Branchenerfahrung zwar nicht direkt mit dem Erfolg des Unternehmens im Zusammenhang stehen, allerdings ein von ihnen als „Managerial Skills“ bezeichneter Faktor, auf den Items aus den Bereichen Gewinnung von Finanzierung, Personalmanagement, Produktinnovation, operatives Geschäft, strategisches Management und Marketing/ Verkauf laden. Positiv korrelierende Erfolgsmaße sind in diesem Zusammenhang Rentabilitätsmaße auf Unternehmensebene sowie das Einkommen des Unternehmers.
- Schefczyk/ Gerpott (2001) testen ihr Modell unternehmerischer Erfahrung an einer Stichprobe von 103 deutschen VC-finanzierten Unternehmen unter Hinzuziehung eines Strukturgleichungsmodells. Ihr empirisches Ergebnis ist, dass Marketing- bzw. Verkaufserfahrung, Erfahrung in Planung und Strategie und Branchenerfahrung auf ein Konstrukt laden, das sie mit „Business Management Experience“ bezeichnen und das signifikant positiv mit Erfolg korreliert.
- Florin/ Lubatkin/ Schulze (2003) erfassen ebenfalls die Erfahrung der Gründer als Teil einer Humankapitalvariablen. In ihrer Stichprobe von 275 US-amerikanischen Unternehmen, die einen IPO durchgeführt haben, luden die Anzahl der Gründerperson(en) und der leitenden Angestellten mit Branchen- bzw. Gründungserfahrung auf das entsprechende Konstrukt, welches in positivem Zusammenhang zum Umsatzwachstum und zur Umsatzrendite des Unternehmens stand.

Autoren)	Jahr	Stichprobe		Region	ggf. Branche	Längs-/Querschnitt	Statistische Methoden		Erfolgsindikatoren		Gründungs- erf.	Unternehmer- Management- erf.	Berufserf.	Branchenerf.	Bildungsgrad	Marketing	Finanzierung
		expl. Konf.	Stichprobe				Statistische Methoden	Erfolgsindikatoren									
Lamont	1972 e	24	Unternehmen	USA	Technologie unt.	Q	Kreuztab.	Umsatzwachstum, Rentabilität	+/+								
Donckels/ Dupont/ Michel	1987 e	400 Unternehmer		Belgien		Q	Häufigk., Kreuztab.	Mitarbeiterzahl		(+)							
Dautriaux/ Simyvar	1987 e	73	Unternehmen	Kanada	Produzier. Gewerbe	L	Häufigk., Korrel.	Umsatz, Umsatzwachstum		+					(+)	0	
Sandberg/ Hofer	1987 k	17	Unternehmen	USA	Kleine börsen-	Q	Korrel., Regr.	Überleben, Rentabilität	0	0	0						
Steiner/ Solem	1988 e	22	Unternehmer	USA	Innovative Unternehmen	Q	Kreuztab.	Umsatzwachstum der letzten 3 Jahre im Vergleich zur Branche			+						
Prior/ Laub/ Schneider	1989 k	52	Gründer	Deutsch- land		Q	Kreuztab., MW-Vgl.	Teilung in zwei Teilstichproben anhand diverser					0				
Davidsson	1991 k	322 Unternehmen		Schwe- den	Kleine Unt. in 4	Q	PLS	Umsatzwachstum, Wachstum der Beschäftigtenzahl	+	+							
Chandler/ Jansen	1992 (k)	134 Unternehmen		USA (Utah)		Q	Faktoren- Diskriminanz- analyse	Profitables Wachstum (Bildung von 4 Gruppen)	(+)	0				(+)			
Dyke/ Fischer	1992 e	386 Unternehmen			Auswahl von 5 Branchen	Q	Häufigk., Regr.	Umsatz, Mitarbeiterzahl, Gewinn, Konstrukt aus diversen Kennzahlen, Entwicklungsstand		(+)	(+)			(-)			
Box/ White/ Barr	1993 k	299 Unternehmen		USA	Produzier. Gewerbe	Q	Regr.	Wachstum Mitarbeiterzahl	+	+			+				
Kolvereid/ Bullvag	1993 e	250 Unternehmer		Norwe- gen		Q	Kreuztab., MW-Vgl.	Wachstum (jew. auch Wachstum), Profit im Vergleich zu Wettbewerbern		für alle 0							
Box/ Watts/ Hsrich	1994 k	327 eigenüme- rgeführte Unter- nehmen		USA/ Texas	Produzier. Gewerbe	Q	Regr.	Wachstum der Beschäftigtenzahl	0	+			+		0		
Chandler/ Hanks	1994 k	155 Unternehmen		USA	Produzier. Gewerbe	Q	Faktorenanalyse, Regr., extrahierte Faktoren	Wachstum 2 aus Unternehmensdaten analysen, Regr., extrahierte Faktoren		(+)	(+)						
Ergebnstendenz des jeweils untersuchten Zusammenhangs: + Positiv, (-) Bedingt pos., 0 Keine, (-) Bedingt neg., -																	

Tabelle 1: Empirische Untersuchungen eines möglichen direkten Zusammenhangs zwischen quantitativen Erfolgsgrößen auf Unternehmensebene und Erfahrungsarten.

(Quelle: Eigene Darstellung.)

Autoren)	Jahr	Stichprobe	Region	Bgr. Branche	Längs- Schritte	Statistische Methoden	Erfolgsmessgrößen	Gründungs- erf.	Unternehmer- ische Erf.	Management- erf.	Berufsart	Branchent.	Bildungsgrad	Marketing	Finanzierung
McGeel/Dowling	1994 k	210 Unternehmen	USA	Junge Technologieunt.	Q	Regr.	Durchschnittliches Umsatzwachstum				+				
Reuber/Fischer	1994 k	43 Gründungsunternehmen	Kanada	Biotech, Telekommunikation	Q	Korrel., Regr.	1. Subj. Einschätzungen, 2. Mitarbeiterzahl, 3. Umsatz, 4. Marktanteil, Umsatzwachstum, Gewinn, Umsatz (2 Faktoren: Umsatz/Gewinn und Wachstum)	0/+/0 0	0/+/0 +		0/0/0 0			+	
Chandler	1996 k	134 Gründungsunternehmen	USA/ Utah	Produzier. Gewerbe, Handel, B2B-Dienstl. (mit weiblichen GF-Ges.)	Q	Multilineare Regr. (KQ)					(+)/(+)				
Lerner/Brush/Hirsch	1997 k	200 Unternehmen	Israel		Q	Korrel., Regr.	Rentabilität, Einkommen, Mitarbeiterzahl, Umsatz	+0	0			0			
Westhead/Wright	1998 e	744 Unternehmer	Großbritannien				Umsatz(-wachstum), Rentabilität, Gewinnwachstumsrate, Gewinn im Vgl. zum Wettbewerb, Export-anteil am Umsatz, Wachstumsabsicht								
Bosma/van Praag/de Wit	2000 e	758<n<821 Unt.	Niederlande		Q	MW-Vgl., Kreuztab.	Gewinn, Mitarbeiterzahl, Lebensdauer								
Davidsson/Honig/Florin/Lubatkin/Schulze	2003 k	380 Erstgründer (vs. 608 Nichtgründer)	Schweden		L	Logist. Regr. u.a.	Erstgründer j/n, Grad der Umsetzung, Umsätze j/n, Profitabilität	+/(+)/0 0					+0/00		
	2003 k	275 Unternehmen	USA	Kleine börsennotierte Unt.	L	Regr.	Umsatzwachstum, Umsatzrendite	-/-							
Westhead/Ucbasaran/Wright	2003 k	356 Unternehmer	Großbritannien		Q	MW-Vgl., Kreuztab.	Umsatz(-wachstum), Umsatzmaßzahl, -wachstum (jeweils an Unternehmensallerg.)	+0/+0/0 0/0							
Bosma/van Praag/Thurk/de Wit	2004 k	758<n<821 Unternehmen	Niederlande		L	Tobit Regr.	Gewinn, Mitarbeiterzahl, Überleben						+0/0		
Colombo	2004 k	260 Gründungsunternehmen	Italien	Hightech	Q	Regr.	Mitarbeiterzahl ein Jahr nach Gddg.	+0/0					+0/0		
Delmastro/Grilli	2004 k	508 Unternehmen	Italien	Hightech	Q	Regr.	Unternehmenswachstum	+					+		
Colombo/Grilli	2005 k	220.000 Unternehmen	Deutschland		Q	Regr., MW-Vgl.	Wachstum, Mitarbeiterzahl	+	0				+		
Mezger	2006 k	Unternehmen			Q			+					+		

Eigenständigkeit des jeweils untersuchten Zusammenhangs: + Positiv, (-) Bedingt pos., 0 Keine, (-) Bedingt neg., -

Tabelle 2: Empirische Untersuchungen eines möglichen direkten Zusammenhangs zwischen quantitativen Erfolgsmessgrößen auf Unternehmensebene und Erfahrungsarten (Fortsetzung).
(Quelle: Eigene Darstellung.)

- Rauch/ Frese/ Utsch (2005) ziehen zum Test ihres Modells, das mögliche Zusammenhänge zwischen der Humankapitalausstattung und dem absoluten Wachstum der Mitarbeiterzahl eines Unternehmens beschreibt, eine Stichprobe von 119 kleinen deutschen Unternehmen heran. Die Humankapitalausstattung wird durch die drei Faktoren Humankapital der Gründer, Humankapital der Mitarbeiter und Personalentwicklung/-maßnahmen abgebildet. Auf den ersten Faktor, der positiv mit Erfolg korreliert, lädt auch die Managementenerfahrung der Gründerpersonen.

An den Ergebnissen dieser Studien zeigt sich, dass Erfahrung als Teil eines Humankapitalkonstrukts durchaus indirekt erfolgsrelevant sein kann. Allerdings gelingt es in den genannten Arbeiten nicht, Effekte von Erfahrung auf Erfolg tatsächlich zu separieren und Erfolgseffekte einzelner Erfahrungsarten trennscharf zu betrachten.

b) Zweitens wird als Erfolgsmaß das Überleben des Unternehmens bis zu einem bestimmten Zeitpunkt bzw. dessen Überlebensdauer über einen bestimmten Zeitraum herangezogen. Wesentliche Ergebnisse dieser in der Regel Längsschnitterhebungen sind in Tabelle 3 überblicksartig dargestellt.

Die ähnlich wie Tabelle 1 und Tabelle 2 aufgebaute Übersicht zeigt, dass sich viele der empirischen Untersuchungen auf vergleichsweise große Stichproben stützen. Jedoch findet sich auch in diesen Studien kein konsistenter direkter Zusammenhang zwischen den einzelnen Erfahrungsarten und Erfolg (hier im Sinne von Überleben des Unternehmens), im Gegenteil: lediglich Branchenerfahrung und Bildungsgrad korrelieren positiv mit dem Überleben des jeweiligen Unternehmens. Durch die Längsschnittdesigns wird dem häufig aufgebrachten Kritikpunkt des sog. „Survivor Bias“ begegnet, d.h. überlebende und nicht überlebende Unternehmen dürften prinzipiell gleichmäßig repräsentiert sein. Allerdings handelt es sich gerade bei den großen Stichproben zu meist um Sekundärdaten, die keine differenzierte Messung der Erfahrungsvariablen und anderer teilweise latenter Variablen erlauben.⁵⁴

c) Drittens werden in Tabelle 4 Studien dargestellt, die Erfolg im weitesten Sinne am persönlichen Einkommen des Unternehmers messen.

⁵⁴ Erfahrung wird in diesen Studien typischerweise daran gemessen, ob der Unternehmer zu einem früheren Zeitpunkt bereits ein anderes Unternehmen besaß.

Auch hier werden einzelne Zusammenhänge ausgewiesen, die sich allerdings nur beim Faktor Bildungsgrad als über die Studien hinweg konsistent bezeichnen lassen. Interessanterweise wurden Gründungserfahrung und Managementenerfahrung auf ein solches Erfolgsmaß bezogen bisher nicht explizit betrachtet. Das gleiche gilt für Erfahrung in den Funktionsbereichen Marketing und Finanzierung. Es fällt auf, dass vergleichsweise wenige Studien vorliegen, die Erfolg am Einkommen des Gründers messen. Dies könnte damit zusammenhängen, dass viele Unternehmer hinsichtlich ihres persönlichen Einkommens (noch) weniger auskunftsfreudig als beim Erfolg ihres Unternehmens sind.

d) Viertens sind in Tabelle 5 Studien aufgeführt, die mögliche Zusammenhänge zwischen den Erfahrungsarten und diversen anderen Erfolgsmaßen betrachten. Solche können zum Beispiel subjektive Einschätzungen der Befragten, Unternehmensbewertungen und Investitionsentscheidungen durch externe Finanziers, oder auch Indikatoren des Fortschritts des Organisationsaufbaus des Gründungsunternehmens sein. Die in Tabelle 5 aufgelisteten Studien zeigen ein wiederum uneinheitliches Bild hinsichtlich eines möglichen Zusammenhangs zwischen den einzelnen Erfahrungsarten und „Erfolg“. Neben Ergebnissen, die auf einen solchen Zusammenhang hindeuten, finden sich auch stets Studien, in denen der Nachweis einer entsprechenden Beziehung nicht gelang.

In kaum einer der vier Arten von Studien fand eine Unterscheidung in Erfahrung aus erfolgreichen und solche aus weniger erfolgreichen Unternehmen Berücksichtigung. So stellen Starr/ Bygrave (1991) anhand der von ihnen betrachteten Fallstudien positive und negative Konsequenzen von Erfolgserfahrungen heraus. Hingegen wird in Studien, die lerntheoretische Aspekte betonen, darauf hingewiesen, dass gerade mangelnder Erfolg, d.h. „negative“ Erfahrungen, zu besonders starken Lerneffekten führen. Die empirische Untersuchung von weniger erfolgreichen Unternehmen ist jedoch aufgrund der menschlichen Neigung, nur ungern über Misserfolgserlebnisse zu berichten, mit besonderen Schwierigkeiten verbunden.⁵⁵

⁵⁵ Vgl. dazu auch Stuart/ Abetti (1988), S. 190, die herausstellen, dass fast alle Befragten in ihrer Stichprobe angaben, in den vorherigen Unternehmen erfolgreich gewesen zu sein.

Autoren)	Jahr	expt. Konf.	Stichprobe	Region	ggf. Branche	Länge/- schritt	Statistische Methoden	Erfolgsmaß	Gründungs- erf.	Unternehmer- fach. Erf.	Berufserf.	Branchenerf.	Bildungsgrad	Marketing	Finanzierung
Reynolds/ Miller	1989 e		550 Gründungsunt.	USA		L	Sonstige (f. long. Daten)	Überleben	0						
Bates	1990 e		7.742 kleine Unt.	USA		L	Logist. Regression	Überleben		0		+			
Preisendörfer/ Voss	1990 k		17.000 Unt.	Deutschland		L	Event history analysis	Überleben			+				
Schollhammer	1991 e		138 Unternehmer	USA		Q	Häufigk., Kreuztab.	Überleben	(+)						
Cooper/ Gimeno- Gascon/ Woo	1994 k		1053 Unternehmen	USA	n/a	L	Logit Model	Überleben		0		+			
Lussier	1995 e		216 Unternehmen	USA	Junge Unternehmen	Q	Mittelwertverg leiche, Kreuztabellen	Überleben		0		0			
Cressy	1996 k		1.395 junge Unt.	UK		L (T=2)	Regr.	Überleben			+	0			
Pennings/ Lee/ Van Willeboostuijn	1998 k		1.851 Unt.	Niederlande	Wirtschafts- prüfer	L	"log log" Regression	Überleben			+	+			
Taylor	1999 e		10.000 Personen	Groß- britannien		L	Kreuztab., Regression	Überleben	+						
			etwa 400 Unternehmen (je nach Auswertung)	Süd- thüringen		Q	Kreuztabellen	4 Kat. (u.a. Überleben)				+			
Kugler	2003 e						Sonstige (f. long. Daten)	Überleben							
Abdelesam	2004 e		23.013 Unt.	Frankreich		L		Überleben							
Flores-Romero	2004 k		288 Unternehmer	UK		L	Logist. Regr.	Überleben			+	+			

Ergebnistendenz des jeweils untersuchten Zusammenhangs: + Positiv, (+) Bedingt pos., 0 Keine, (-)

Tabelle 3: Empirische Untersuchungen eines möglichen direkten Zusammenhangs zwischen dem Überleben des Unternehmens und Arten von Erfahrung der Unternehmerperson(en).

(Quelle: Eigene Darstellung.)

Autoren)	Jahr	Stichprobe		Region	Bgr. Branche	Länge/ Schritt	Statistische Methoden	Erfolgsmas	Grundungs- erf.	Unternehmer- schicht	Management- erf.	Berufserf.	Branchenerf.	Bildungsgrad	Marketing	Finanzierung
		expl.	kont.													
Robinson/Sexton	1994	k	Q	USA		Q	Regr.	Persönliches Einkommen			+					
	1998	k	Q	Jamaica		Q	MWl.-Vgl., Regr.	Einkommen des Unternehmers				(+)				
Honig	1998	k	Q	USA	Unternehmer in Heimarbeit	Q	Korrel., Regr.	Anteil am Haushalts- einkommen	(+)							
	2001	k	Q	Israel	Kleine Unternehmen d. produzierenden Gewerbes	Q	Regr.	Unternehmer- einkommen	0				(+)			
Kay/ Kranzusch/ Suprinovic/ Wiener	2004	e	L	Deutschland		L	Regr.	Einkommen des Unternehmers	0/+/-				+			
	2005	k	Q	Schottland		Q	Kreuztab.	Privatentnahmen/ Lebensqualität	+/- 0							
Metzger/ Niefert			L	Deutschland		L	Häufigk., Regr.	Persönliches Einkommen								
	2006	k	L	Deutschland		L	Regr.	Unternehmens- erfolg	+/- (+)							
[Ergebnistendenz des jeweils untersuchten Zusammenhangs: + Positiv, (-) Bedingt pos., 0 Keine, (?) Bedingt																

Tabelle 4: Empirische Untersuchungen eines möglichen direkten Zusammenhangs zwischen dem persönlichen Einkommen des Unternehmers und Erfahrungsarten.
(Quelle: Eigene Darstellung.)

Autoren	Jahr	expt. Konf. Stichprobe	Region	Sgf. Branche	Länge/ Schritt	Statistische Methoden	Erfolgsmaß	Gründungs-					Branchenert.	Bildungsgrad	Marketing	Finanzierung
								Ort	Unternehmer-Mech. etc.	Branchenert.	Bildungsgrad	Marketing				
Van de Ven/ Hudson/ Schroeder	1984/e	14 Unt.	USA	Software	L	MW-Vgl., Korrelationen	Org. Umsetzungsstand	-								
Cooper/ Wool/ Dunkelberg	1988/k	2994 Unternehmer	USA	(junge Unt.)	Q	Regr.	Wahrgenommene Erfolgswahrscheinlichkeit der Unternehmer für ihr Unt.	0	0	0						
Duchesneau/ Garner	1990/e	26 Unt.	USA	Direktsalt-hersteller	Q	MW-Vgl.	Subjektive Einschätzung, Teilung der Stichprobe in zwei Hälften		+							
Schoonhoven/ Eisenhardt/ Lyman	1990/k	98 Gründungsunt.	USA	Halbleiter	L	Regr.	Länge des Zeitraums von der Gründung bis zur Auslieferung des ersten Produktes	0		0						
Riquelme/ Rickards	1992/e	6+7 VCs	UK	Biotech, Telekommunikatio	Q	Conjointanalyse	Entscheidung des VCs für Investment	(+)								
Reuber/ Fischer	1993/e	74 Unt.	Kanada		Q	MW-Vgl.	Subjektive Einschätzung der Bedeutung der Erfahrungsart für früheres/ gegenwärtiges Unt.	+	+	+						
Gimeno/ Foliat/ Cooper/ Wco	1997/k	1547 Unternehmer	USA		L	Regr.	Ausscheiden/ Verbleiben des Unternehmers a.d./ im Unt.	+	+	+	+					
Shane/ Khurana	2003/k	1.397 Erfindungen am MIT	USA		L	Regr.	Wahrscheinlichkeit, dass eine MIT- Erfindung an ein zu diesem Zweck gegründetes Unt. lizenziert wird								+	
Hsu	2004/k	149 Gründungsunt.	USA		Q	Regr.	u.a. VC-Bewertung 1. Runde	+								
Schroeter	2007/k	123 Gründer	Deutschland		Q	Faktorenanalysen, Regr.	Unternehmenserfolg (Anpassungsfähigkeit, Kundenorientierung, Markterfolg)	0								

Ergebnstendenz des jeweils untersuchten Zusammenhangs: + Positiv, (+) Bedingt pos., 0 Keine, (-) Bedingt neg., - Negativ

Tabelle 5: Empirische Untersuchungen eines möglichen direkten Zusammenhangs zwischen verschiedenen Erfolgsmaßen und Arten von Erfahrung der Unternehmerpersonen.
(Quelle: Eigene Darstellung.)

Aufgrund der Tatsache, dass in vielen der betrachteten Studien keinerlei Kontrollvariablen herangezogen werden, sind positiv ausgewiesene Zusammenhänge noch zusätzlich in Zweifel zu ziehen.⁵⁶ Eine denkbare Kontrollvariable ist beispielsweise das Alter des Unternehmers. Um zu überprüfen, ob die oben skizzierten Erfahrungsarten tatsächlich im Zusammenhang zum Erfolg stehen, müsste zunächst sicher ausgeschlossen werden, dass nicht allgemeine Lebenserfahrung, losgelöst von Erfahrung im Unternehmensumfeld, alleine Ausschlag gebend ist. Weitere denkbare Kontrollvariablen sind Alter und Branche des Unternehmens, sowie Umweltfaktoren.

2.3 Kritische Würdigung vorliegender Erkenntnisse

Insgesamt stellt sich die Frage, aus welchen Gründen sich ein Zusammenhang zwischen Erfahrung und Erfolg bislang nicht konsistent nachweisen ließ. Dazu ist zunächst zu bedenken, dass den in Abschnitt 2.2.2 dargestellten Arbeiten verschiedene implizite Annahmen zugrunde liegen. Zunächst gehen die meisten Autoren davon aus, dass wichtiges Wissen, Fähigkeiten und Kenntnisse durch Erfahrung erlernt werden können, bzw. dass durch Erfahrung Kompetenz aufgebaut wird. Weiter wird eine Übertragbarkeit der Fähigkeiten, der Kenntnisse und des Wissens von der Situation, in der sie erlernt wurden, auf eine spätere Anwendungssituation unterstellt. Außerdem wird vorausgesetzt, dass der Einfluss der Erfahrung der Unternehmerperson(en) so groß ist, dass er sich in messbare empirische Ergebnisse auf Unternehmensebene übersetzt. Davon ist jedoch nicht in allen Fällen auszugehen. Es gibt folgende mögliche Gründe für die sehr gemischten Befunde:

- In einem großen Teil der betrachteten Studien werden die implizit getroffenen Annahmen theoretisch nicht begründet. Häufig wird kein (bzw. kein umfassender) Versuch unternommen, die implizit gesehenen Voraussetzungen und die dahinterliegenden Prozesse durch geeignete Theoriegerüste zu erklären.

⁵⁶ Vgl. z.B. Colombo/ Delmastro/ Grilli (2004).

- Weiter sind die Erfolgsmaße in den betreffenden Untersuchungen sehr unterschiedlich angelegt.⁵⁷ Grundsätzlich sind Erfolgsmaße in zwei Dimensionen zu unterscheiden. So sind Messgrößen, die auf der Ebene der Unternehmerperson ansetzen, von solchen auf Unternehmensebene zu unterscheiden. Zudem ist eine Unterteilung in subjektive Einschätzungen der Befragten und objektive Daten erforderlich. Abhängig von der Entwicklungsphase, in der sich die betrachteten Unternehmen befinden, ist die Eignung bestimmter quantitativer Messgrößen auf Unternehmensebene zu hinterfragen. So halten Witt/ Rosenkranz (2002) fest, dass viele der gängigerweise verwendeten Erfolgsmaße für die Abbildung des Erfolgs von jungen und Gründungsunternehmen nur bedingt geeignet sind. Diesen Aspekt greifen auch Starr/ Bygrave/ Tercanli (1993)⁵⁸ auf, die anregen, den Erfolg von Gründungsunternehmen in Zwischenstufen wie beispielsweise der Ressourcenausstattung bei Gründung, benötigter Zeitspannen zur Erreichung von Meilensteinen oder auch von den Investoren erzielten Rendite abzubilden.
- Ein weiterer möglicher Grund für die Schwierigkeiten, einen direkten Zusammenhang zwischen den einzelnen Erfahrungsarten und „Erfolg“ nachzuweisen, liegt in der Messung der Erfahrungsvariablen. So sind diese überwiegend dichotom gefasst, d.h. Erfahrung wird lediglich in den Ausprägungen „vorhanden“ bzw. „nicht vorhanden“ gemessen.⁵⁹ Daraus resultiert zwangsläufig eine geringe Varianz der Stichproben hinsichtlich der Erfahrungsvariablen.

⁵⁷ Teilweise wird auch die Gewinnung externer Investoren oder deren Bewertung des Unternehmens als Erfolgsmaß herangezogen (vgl. z.B. Wright/ Robbie/ Ennew (1997b), Hsu (2003)).

⁵⁸ Vgl. Starr/ Bygrave/ Tercanli (1993), S. 151f.

⁵⁹ Vgl. Erfahrungsvariablen bei Lamont (1972), Van de Ven/ Hudson/ Schroeder (1984), Hunsdieck/ May-Strobl (1986), Dunkelberg/ Cooper/ Woo/ Dennis (1987), Donckels/ Dupont/ Michel (1987), Doutriaux/ Simyar (1987), Sandberg/ Hofer (1987), Cooper/ Woo/ Dunkelberg (1988), Steiner/ Solem (1988), Picot/ Laub/ Schneider (1989), Preisendörfer/ Voss (1990), Bates (1990), Sapienza (1991), Schollhammer (1991), Kolvereid/ Bullvag (1993), Reuber/ Fischer (1993), Reuber/ Fischer (1994), Cressy (1996), Gimeno/ Folta/ Cooper/ Woo (1997), Westhead/ Wright (1998), Honig (1998), Bosma/ van Praag/ de Wit (2000), Delmar/ Davidsson (2000), Schefczyk/ Gerpott (2001), Davidsson/ Honig (2003), Kugler (2003), Flores-Romero (2004), Colombo/ Delmastro/ Grilli (2004), Bosma/ van Praag/ Thurik/ de Wit (2004), Rotefoss/ Kolvereid (2005), Colombo/ Grilli (2005), Westhead/ Ucbasaran/ Wright (2005b), Stam/ Schutjens (2006), Hyttinen/ Ilmakunnas (2006), Stam/ Audretsch/ Meijgaard (2006), Metzger/ Niefert (2006).

- Generell sind Erfahrungseffekte erst im Zeitablauf zu erwarten, d.h. ihre empirische Messung müsste sich auf mindestens zwei Zeitpunkte beziehen. Dies ließe sich idealtypisch durch eine Längsschnittstudie erreichen. Eine solche ist allerdings empirisch nicht immer umsetzbar.⁶⁰ Um der Tatsache, dass bei Panelerhebungen bei jeder weiteren Neuerhebung kontinuierlich weniger Teilnehmer an der Studie zu erwarten sind, entgegenzuwirken, sollte die zu Beginn adressierte Gruppe für die Befragung nicht zu klein ausfallen. Dies impliziert wiederum einen hohen finanziellen und zeitlichen Aufwand für die Datenerhebung. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass in der Befragung die relevanten Zeitpunkte korrekt erfasst werden.⁶¹
- Weiter wird in vielen Studien nicht berücksichtigt, dass die Humankapitalausstattung bzw. Erfahrung den Erfolg eines Unternehmens bzw. einer Gründung nicht ausschließlich bestimmen. Andere Faktoren, wie beispielsweise das Branchenwachstum, oder auch die Attraktivität des Gründungsumfelds, bestimmen nicht nur ebenfalls, sondern unter Umständen noch stärker die Geschicke des Unternehmens. Dies zeigt sich in einer Reihe von Studien mit einem breiteren Fokus, die jeweils eine Bandbreite von Erfolgsfaktoren betrachten.⁶²
- Zudem beziehen sich nicht alle der dargestellten empirischen Studien auf kleine Unternehmen, bei denen von einem vergleichsweise starken Einfluss der Unternehmerperson(en) auf den Erfolg des Gesamtunternehmens ausgegangen werden kann. Bislang wurden nur wenige Arbeiten explizit auf den Gründungskontext, das heißt auf junge und zumeist kleine Unternehmen, fokussiert.⁶³
- Außerdem ist denkbar, dass zwischen den einzelnen Erfahrungsarten und Erfolg schlicht kein direkter Zusammenhang besteht. Zwischenstufen des möglichen Gesamtzusammenhangs zwischen Erfahrung und Erfolg,⁶⁴ wie auch moderierende Einflüsse,⁶⁵ wurden bislang nur vereinzelt betrachtet. Weiter wurde bisher

⁶⁰ Vgl. allgemein dazu auch Starr/ Bygrave/ Tercanli (1993).

⁶¹ Zu Vor- und Nachteilen von Quer- und Längsschnittdesigns vgl. auch Kaya (2006).

⁶² Vgl. z.B. Brüderl/ Preisendörfer/ Ziegler (1992), Kugler (2003), Jacobsen (2003).

⁶³ Solche Arbeiten sind beispielsweise die von Reuber/ Fischer (1994) und Honig (2001). Auf Spezifika von jungen Wachstumsunternehmen gehen in diesem Zusammenhang auch Rudolf/ Witt (2002), S. 3, ein.

⁶⁴ Eine Ausnahme ist beispielsweise die Arbeit von Politis (2005).

⁶⁵ Hier sind Arbeiten von McGee/ Dowling (1994) und Chandler/ Hanks (1991) zu nennen.

nicht umfassend untersucht, ob ein nicht-linearer Zusammenhang zwischen Erfahrung und Kompetenz besteht.

Ein umfassendes theoretisches Modell zu möglichen Erfolgswirkungen von Erfahrung sollte die oben genannten Aspekte möglichst aufgreifen. Aus diesem Grund werden zu Beginn des nächsten Kapitels zunächst Vorüberlegungen für ein entsprechendes Forschungsmodell angestellt.

3 Ein Forschungsmodell zum Zusammenhang von Erfahrung und Gründungserfolg

3.1 Vorüberlegungen

In diesem Abschnitt werden zunächst die grundsätzlichen Aspekte, die bei der Entwicklung eines Forschungsmodells zum Zusammenhang zwischen der Erfahrung der Unternehmensgründer und Gründungserfolg bedacht werden sollten, darstellt. Auf das Zusammenspiel von Unternehmen und Unternehmer wird in Abschnitt 3.1.1 eingegangen. Weitere möglicherweise den Erfolg einer Gründung bestimmende Faktoren werden in Abschnitt 3.1.2 thematisiert. Abschnitt 3.1.3 hat die Spezifika von Gründungsunternehmen zum Gegenstand.

3.1.1 Unternehmens- vs. Unternehmersicht

Zur Entwicklung eines Modells, das ein mögliches Zusammenspiel der Erfahrung eines Gründers mit dem Erfolg der Gründung bzw. des Gründungsunternehmens aufgreifen soll, stellt sich zunächst unmittelbar die Frage, wie stark der Erfolg des Gründungsunternehmens überhaupt von den Gründerpersonen abhängt. Diese Frage wurde analog auch für reifere, d.h. ältere und größere, Unternehmen und die zugehörige(n) Unternehmerperson(en) aufgeworfen.⁶⁶

Ein historischer Rückblick und eine daraus entwickelte Systematisierung von Perspektiven auf die Rolle des Unternehmers zeigen, dass dem Unternehmer drei Arten von Funktionen zugesprochen werden können:⁶⁷

- Bestandsorientierte Unternehmerfunktionen (z.B. Eigentümer, Kapitalgeber),
- Ergebnisorientierte Unternehmerfunktionen (z.B. Arbitrageur, Risikoträger),
- Prozessorientierte Unternehmerfunktionen (z.B. Innovator, Entscheider).

Die dem Unternehmer in der klassischen und neoklassischen wirtschaftswissenschaftlichen Theorie vereinzelt noch beigemessene Bedeutung⁶⁸ wurde ihm in moderneren

⁶⁶ Übergreifend vgl. z.B. Jenner (1999).

⁶⁷ Vgl. Schmitz (2004), S. 33ff.

mikroökonomischen Theorien aus verschiedenen Gründen nicht mehr zuerkannt.⁶⁹ Jedoch rückt der Unternehmer (bzw. der Gründer) gerade in jüngerer Zeit, auch durch die Entrepreneurship-Forschung, wieder stärker in den Fokus.⁷⁰

Wenn auch klar ist, dass nicht ausschließlich die Unternehmerperson zum Gelingen des Unternehmens beiträgt,⁷¹ ist dennoch von einem gewissen Einfluss von unternehmerpersonenbezogenen Erfolgsfaktoren auszugehen. Dies wird durch eine Vielzahl von empirischen Studien bestätigt.⁷² Weiter ist zu beachten, dass ein großer Anteil aller Gründungen sog. Teamgründungen sind, d.h. vergleichsweise viele Gründungsideen anstatt durch einzelne Gründer durch mehrere Gründer zusammen umgesetzt werden.⁷³ Wenn auch von einem gleich starken Einfluss jedes einzelnen Mitglieds des Gründerteams auf den Erfolg der Gründung nicht zwingend ausgegangen werden kann, gibt es doch Belege dafür, dass die im gesamten Gründungsteam vertretenen Kompetenzen einen höheren Erklärungswert für den Erfolg der Gründung aufweisen als die Kompetenz eines einzelnen Gründers aus dem Gründerteam. Dieser Aspekt sollte in dem zu entwickelnden Modell Berücksichtigung finden.⁷⁴

Ab einer gewissen Unternehmensgröße fällt es den Gründern zunehmend schwerer, alle Prozesse im Unternehmen selbst zu koordinieren, so dass, ein gewisses Wachstum unterstellt, der Erfolg in späteren Unternehmensphasen zunehmend auch von anderen

⁶⁸ Zur Vereinbarkeit der klassischen Unternehmersichten bei Say, Marshall, Schumpeter und Knight mit einem möglichen Zusammenhang zwischen unterschiedlichen Erfahrungsarten und Erfolg vgl. van Praag (2003), S. 4ff.

⁶⁹ Diese sind insbesondere in der Unvereinbarkeit mit den diesen zugrunde gelegten Axiomen, namentlich der technisch bestimmten Produktionsfunktion, der Logik rationaler Entscheidungen und perfekter Information zu sehen, vgl. Schmitz (2004), S. 58ff.

⁷⁰ Vgl. z.B. Davidsson/ Wiklund (2001), Low/ MacMillan (1988), Scott/ Rosa (1996), Carter/ Ram (2003). Dennoch bestehen auch hier Diskrepanzen in der Sicht der Bedeutung des Unternehmers für das Unternehmen. Während eine Literaturströmung, der sog. „Traits Approach“, der insbesondere in den frühen 1980er Jahren zu verorten ist, den Unternehmer/ Gründer und seine (als statisch angesehenen) Persönlichkeitsmerkmale als zentralen Gegenstand hatte, ist in der späteren Entrepreneurship-Literatur eine Abkehr von der Gründer-/Unternehmerperson hin zu Entwicklungsverläufen von Unternehmen anhand von Gründungs- und Wachstumsprozessen und zugehöriger einzelner Prozessschritte zu beobachten.

⁷¹ Dies steht auch mit dem Ergebnis der Literaturrecherchen in Abschnitt 2.2.2 der vorliegenden Arbeit, dass sich ein konsistenter Zusammenhang zwischen den meisten Erfahrungsarten und wie auch immer geartetem Erfolg bisher nicht zeigte, im Einklang.

⁷² Vgl. z.B. Wößmann (2003), Moog (2004), Rauch/ Frese/ Utsch (2005).

⁷³ Einen Überblick über den Stand der Forschung zu Gründerteams geben Mellewigt/ Späth (2002).

Personen als den Unternehmern abhängt.⁷⁵ Somit dürfte gerade bei Gründungsunternehmen der Einfluss der Unternehmerpersonen auf den Erfolg schon alleine aufgrund der (noch) geringen Unternehmensgröße besonders ausgeprägt sein. Zudem zeigten sich in empirischen Studien auch bei größeren Unternehmen die Fähigkeiten der Führungskräfte als Erfolgsfaktor.⁷⁶ Deswegen sollte ein entsprechendes Forschungsmodell von einem, wenn auch begrenzten, diesbezüglichen Einfluss der Gründer-/ Unternehmerperson ausgehen.

3.1.2 Einbezug anderer Erfolgsfaktoren

Allgemein liegen zahlreiche Studien vor, in denen vielfältig geartete Treiber für Gründungserfolg untersucht werden. Neben dem Ansatz, jeweils insbesondere einen oder einige wenige Erfolgsfaktoren zu untersuchen, findet sich auch eine Reihe von Arbeiten, in denen der Versuch einer umfassenden Erklärung von Gründungserfolg unternommen wird. Die entsprechenden Modelle integrieren eine Vielzahl von Erfolgsfaktoren. Letztere lassen sich übergreifend in drei Kategorien einordnen: personen-, unternehmens- und umweltbezogene Faktoren. Es zeichnet sich ab, dass alle drei Bereiche nicht nur jeweils für sich genommen, sondern vor allen Dingen auch in ihrer Gesamtheit einen hohen Erklärungswert für Gründungserfolg besitzen.⁷⁷

Aus dem vorgenannten Grund sollte das zu entwickelnde Modell nicht nur die als personenbezogener Faktor einzuordnende Erfahrung, sondern insbesondere auch Einflüsse unternehmens- und umweltbezogener Erfolgsfaktoren aufnehmen bzw. kontrollieren.

⁷⁴ Ein gründerteambezogener Ansatz findet sich bei Colombo/ Delmastro/ Grilli (2004).

⁷⁵ Vgl. Honig (2001). Zu Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung vgl. auch Albach/ Bock/ Warnke (1985).

⁷⁶ Vgl. z.B. Hein (1998).

⁷⁷ Vgl. z.B. Sandberg/ Hofer (1987), Picot/ Laub/ Schneider (1989), Keeley/ Roure (1990), Covin/ Slevin (1991), Cooper/ Gimeno-Gascon (1992), Brüderl/ Preisendörfer/ Ziegler (1992), Herron/ Robinson (1993), Brush/ Chaganti (1998), Chrisman/ Bauerschmidt/ Hofer (1998), Kugler (2003). Einen guten Überblick über weitere Arbeiten, in denen versucht wird, Gründungs- oder Unternehmenserfolg umfassend zu erklären, geben Chrisman/ Bauerschmidt/ Hofer (1998) und Jacobsen (2003). Jacobsen bezieht in ihren Literaturrückblick auch deutschsprachige Arbeiten ein.

3.1.3 Spezifika von Gründungsunternehmen

In der Literatur finden sich diverse Hinweise auf Spezifika von Gründungsunternehmen im Hinblick auf Erfahrungseffekte, die Eingang in ein Erklärungsmodell für Unternehmenserfolg finden sollten.⁷⁸

Gerade in Gründungsunternehmen gibt es häufig neue und dringende Probleme, für deren Lösung zum einen verhältnismäßig wenig Zeit zur Verfügung steht, zum anderen vielfach nicht auf Wissen im Unternehmen zurückgegriffen werden kann.⁷⁹ Zudem sind speziell die Gründer wachstumsstarker Unternehmen besonders auf ihre vorherige Berufs- und Branchenerfahrung angewiesen, weil ihnen das dynamische und teilweise turbulente Umfeld keine Zeit mehr lässt, den „Lernprozess“ (gemeint ist primär das Knüpfen von Kontakten in der Branche) in der ersten Zeit nach der Gründung nachzuholen.⁸⁰ Daraus lässt sich schließen, dass, da die Unternehmer in sehr jungen Unternehmen noch nicht über Erfahrungen aus dem aktuellen Unternehmen verfügen, gerade im Gründungskontext die Erfahrungen der Unternehmerpersonen aus den vorherigen Unternehmen von besonderer Relevanz sind.

Dieses Ergebnis wird indirekt auch durch eine empirische Studie von Hunsdiek und May-Strobl (1986) gestützt. Sie betrachten verschiedene Problembereiche, die sich beim Wachstum eines Gründungsunternehmens ergeben. Ihr Vergleich von Unternehmen in der Gründungs- mit solchen in der Wachstumsphase zeigt auf, dass zu Beginn noch unzureichende Branchen- und Fachkenntnisse der Gründer bestehen, die dann über die Zeit scheinbar abnehmen.⁸¹ Auch dieses Ergebnis deutet daraufhin, dass sich sowohl in vorherigen als auch im Gründungsunternehmen selbst Erfahrungseffekte bemerkbar machen.

⁷⁸ Auf die Effekte von Erfahrung auf den sog. Vorgründungsprozess (dazu vgl. Mellewig/ Witt (2002)), zu dem auch das Auffinden und die Umsetzung von Gründungsideen gehört, soll an dieser Stelle bewusst nicht eingegangen werden. Diesbezügliche Arbeiten sind z.B. die von Ucbasaran/ Wright/ Westhead/ Busenitz (2003), Koning/ Muzyka (1996), Alsos/ Kaikkonen (2004), Ucbasaran/ Westhead/ Wright/ Binks (2003), Fiet/ Norton/ Clouse (2005), Rerup (2005), Cooper/ Folta/ Woo (1995), Alsos/ Kolvereid (1998).

⁷⁹ Vgl. Shepherd/ Douglas/ Shanley (2000), S. 400.

⁸⁰ Feeser/ Willard (1990), S. 89, verallgemeinern dies auch auf nicht besonders stark wachsende Gründungsunternehmen.

⁸¹ Vgl. Hunsdiek/ May-Strobl (1986), S. 91.

Deswegen sollte gerade ein Modell speziell für junge Unternehmen nicht nur auf die (naturgemäß zeitlich begrenzte) Erfahrung im jetzigen Unternehmen, sondern insbesondere auch auf Erfahrung in früheren Unternehmen bzw. Beschäftigungsverhältnissen abstellen.

3.2 Theoretische Grundlagen

Nachdem im vorangegangenen Abschnitt der vorliegenden Arbeit Vorüberlegungen zu dem zu entwickelnden Modell präsentiert wurden, werden im Folgenden die zugrundeliegenden theoretischen Ansätze in allgemeiner Form kondensiert dargestellt und ihre Eignung für Gründungsunternehmen belegt. Konkret handelt es sich um die Humankapitaltheorie (Abschnitt 3.2.1), den Marktorientierten Ansatz (Abschnitt 3.2.2) und den Ressourcenbasierten Ansatz (Abschnitt 3.2.3).

3.2.1 Humankapitalansatz

Die Humankapitaltheorie geht im Wesentlichen auf Arbeiten von Becker (1962 und 1964) und Mincer (1958 und 1974) zurück.

Becker geht in seinen frühen Arbeiten davon aus, dass sich Investitionen eines (annahmegemäß rationalen) Individuums in u.a. seine schulische und berufliche Ausbildung (also in sein „Humankapital“) später durch höhere Entlohnung, die es am Markt durchsetzen kann, auszahlen.⁸² Die höhere Marktentlohnung wird mit durch die Humankapitalinvestitionen entstandenen Produktivitätszuwächsen beim Individuum begründet. Das Humankapital ist nicht nur untrennbar mit dem Individuum verbunden, sondern als intangible⁸³ und unteilbare⁸⁴ Ressource zu sehen. Eine weitere, jedoch implizite Annahme der Theorie ist, dass alle Individuen gleiche Begabungen und Zugangsmöglichkeiten zu Bildung haben.⁸⁵

⁸² Vgl. Becker (1964), S. 15ff.

⁸³ Vgl. Becker (1962), S. 9.

⁸⁴ Vgl. Becker (1964), S. 26.

⁸⁵ Allgemein zu Humankapital im Gründungskontext vgl. auch Moog (2004), S. 44ff.

Auf Beckers Überlegungen aufsetzend wurde der Begriff des Humankapitals weiter gefasst, nämlich als die Akkumulation von individuell durch Investitionen angesammeltes Wissen und Fähigkeiten.⁸⁶ Investitionen in Humankapital können in diesem breiteren Verständnis unterschiedlich geartet sein: Neben der bereits von Becker aufgegriffenen formalen Aus- und Weiterbildung wurde später auch die informelle Einarbeitung, Unterweisung, Berufserfahrung und der Arbeitsvollzug in Unternehmen (sog. „Learning by doing“) darunter subsumiert.⁸⁷ Diese Sichtweise geht auch in anderer Hinsicht über die ursprünglichen Ausführungen Beckers hinaus: So kann bei den erwähnten informellen Möglichkeiten der Aneignung von Wissen und Fähigkeiten nicht zwingend von einer rationalen, d.h. in diesem Fall einer bewussten, nur auf den Zweck der höheren Entlohnung gerichteten Investitionsentscheidung ausgegangen werden.

Verschiedene Autoren haben diese Überlegungen auf nicht abhängig Beschäftigte, also auch Gründer, übertragen. Die Produktivität des Individuums lässt sich in diesem Fall durch die Fähigkeit, ein Unternehmen effizient zu führen und die Abläufe in diesem zu koordinieren, sowie die Fähigkeit, auf effiziente Art und Weise Geschäftsgelegenheiten zu erkennen und zu nutzen, beschreiben.⁸⁸ Wie stark diese Fähigkeit bei einem Gründer ausgeprägt ist, kann mit durch seinen Erfahrungsschatz bestimmt sein.⁸⁹

3.2.2 Marktorientierter Ansatz

Der Marktorientierte Ansatz (englisch Market-based View, nachfolgend MBV), hier vertreten durch Porters Entwurf⁹⁰ generischer Strategien⁹¹, basiert auf der Annahme, dass sich ein Unternehmen zur Erzielung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils in strategischer Passung zu seiner Umwelt, nämlich zur Branchen- und Marktstruktur, befinden muss. Wesentlich ist, dass letztere als gegeben und somit als durch das Un-

⁸⁶ Vgl. Lazear (1998), S. 135. Daraus ergibt sich implizit, dass die Humankapitalausstattung eines Individuums nicht als im Zeitablauf konstant anzusehen ist.

⁸⁷ Vgl. Moog (2004), S. 45.

⁸⁸ Vgl. z.B. Schultz (1975), Schultz (1980), Bates (1990), Moog (2004), Rauch/ Frese (1998), Metzger/ Niefert (2006), S. 2, Colombo/ Grilli (2005), S. 796f.

⁸⁹ Auf das Zusammenspiel zwischen dieser Fähigkeit und dem Unternehmenserfolg wird im Folgenden, bei der Ableitung der einzelnen Modellzusammenhänge, noch eingegangen.

⁹⁰ Andere Konzepte aus dem Strategischen Management, die sich auf ähnliche Annahmen stützen, werden überblicksartig bei Fleck (1995), S. 9, dargestellt.

⁹¹ Eine generische Strategie bezeichnet einen idealisierten, zumeist branchenunabhängigen Strategietyp (vgl. Porter (1985), Hungenberg (2007), S. 150, Karnani (1984), S. 367).

ternehmen nicht beeinflussbar, aber dennoch als mit ausschlaggebend für seinen Erfolg betrachtet wird. Die strategische Passung kann durch die Verfolgung einer generischen Strategie im Gesamtmarkt oder in einem einzelnen Segment erreicht werden.

Porter entwirft ein geschlossenes System zur Analyse der Wettbewerbssituation eines Unternehmens und zur Formulierung von Strategien. Diese Vorgehensweise basiert auf der Annahme, dass die Auswahl attraktiver Branchen aufgrund der Unbeeinflussbarkeit der Marktsituation Grundlage für den Erfolg des Unternehmens ist. Die Branchenstruktur wird nach Porter durch fünf Wettbewerbskräfte determiniert.⁹²

1. Verhandlungsstärke der Lieferanten,
2. Bedrohung durch Substitute,
3. Bedrohung durch Markteintritte neuer Anbieter,
4. Verhandlungsstärke der Abnehmer,
5. Rivalität innerhalb der Branche.

Die so bestimmte Struktur der Branche gegeben, muss sich das Unternehmen für eine strategische Positionierung entscheiden. Dazu kann es nach Porter zwischen verschiedenen generischen, ausschließlich in ihrer Reinform⁹³ erfolgversprechenden Strategien wählen, die in ihrer Grundform als Kostenführerschaft und Differenzierung bezeichnet werden (und sich jeweils auf weite oder enge Marktsegmente anwenden lassen).⁹⁴ Ein zentrales Element in den Ausführungen Porters ist zudem die sog. Wertkette, ein Instrument zur Identifizierung der Ansatzpunkte für Kostensenkungen und Differenzierungen anhand einer standardisierten Abbildung der Wert schaffenden Aktivitäten eines Unternehmens.⁹⁵

Gerade im Gründungskontext, d.h. bei jungen und häufig noch vergleichsweise kleinen Unternehmen, trifft die Annahme zu, dass das Markt- und Branchenumfeld nicht durch das Unternehmen bestimmt werden kann. Die durch Erfahrung erworbenen Fähigkeiten eines Gründers können auf die Gründungsentscheidung und damit gleichzei-

⁹² Vgl. Porter (1985), S. 4ff.

⁹³ Diese „Fokussierungshypothese“ wurde empirisch teilweise von der „Simultanitätshypothese“, die von einer Kombinierbarkeit der generischen Strategien Porters ausgeht, widerlegt (vgl. überblicksartig Fleck (1995), S. 29ff.).

⁹⁴ Vgl. Porter (1985), S. 11ff.

⁹⁵ Vgl. Porter (1985), S. 33ff.

tig auf die Entscheidung für ein Marktumfeld der Gründung einwirken. Damit ist die Erfahrung an dieser Stelle indirekt erfolgsrelevant.

3.2.3 Ressourcenbasierter Ansatz

Im Gegensatz zum MBV wird unter dem Ressourcenbasierten Ansatz (engl. Resource-based View, nachfolgend RBV) eine Ansammlung von Überlegungen, Konzepten und Theorien aus dem Bereich des Strategischen Managements verstanden, denen gemein ist, dass nachhaltige Wettbewerbsvorteile als auf der Ausstattung eines Unternehmens mit wertvollen, einzigartigen, d.h. unnachahmbaren, Ressourcen fußend gesehen werden (vorausgesetzt, diese stiften Kundennutzen). Daraus ergibt sich unmittelbar, dass nicht jede Ressource eines Unternehmens geeignet ist, einen Wettbewerbsvorteil zu begründen.⁹⁶ Bedingung und gleichermaßen Annahme dieser theoretischen Überlegungen ist, dass Unternehmen, die als Anbieter am selben Absatzmarkt aktiv und Wettbewerber sind, über nachhaltig unterschiedliche Ressourcenausstattungen verfügen. Letztere werden mit Unvollkommenheiten auf den Ressourcenmärkten begründet, die dazu führen, dass Ressourcen vom Unternehmen nicht einfach erworben werden können.⁹⁷

Wenn sich der RBV insgesamt auch eher heterogen präsentiert, so wird doch übergreifend von einer durch die Ressourcen (bzw. Kernkompetenzen) eines Unternehmens gegebenen Veränderlichkeit von Marktstrukturen und der Möglichkeit der Neuentwicklung von Märkten ausgegangen.⁹⁸

Der RBV beinhaltet keine idealisierten Strategietypen. Dennoch enthält er ein breites Spektrum an Implikationen für strategische Entscheidungen, die sich im weitesten Sinne auf Ressourcen beziehen. Zu denken ist hier insbesondere an In-/ Outsourcing, Kooperationen, Zusammenschlüsse und Organisationsstrukturen.⁹⁹ Hinsichtlich des Absatzmarktes ergibt sich die Forderung nach dem Aufbau und der Weiterentwicklung

⁹⁶ Der RBV geht auf Penrose (1959), die ursprünglich auf die Bedeutung der Ressource Management für das Unternehmen abstellte, zurück. Allgemein vgl. Wernerfelt (1984), Barney (1991), Barney (1995). Ergänzend vgl. Welge/ Al-Laham (2008), S. 253ff.

⁹⁷ Vgl. Penrose (1959), Wernerfelt (1984).

⁹⁸ Dies zeigt sich besonders deutlich bei Hamel/ Prahalad (1994), S. 195ff.

⁹⁹ Vgl. z.B. Teece (1980), Teece (2006).

strategischer Ressourcen (bzw. Kernkompetenzen), um diese in möglichst vielen Marktsegmenten und Märkten nutzbar zu machen.

Eine spezielle Ausformulierung des RBV ist der Kernkompetenzenansatz. Dieser bezieht sich auf einzigartige Ressourcenbündel, sog. Kernkompetenzen von Unternehmen. Als Ursache für einen Wettbewerbsvorteil werden hier nicht ausschließlich die einzelnen dem Bündel zugehörigen Ressourcen, sondern auch deren Verknüpfung und Interaktion bei der Leistungserstellung gesehen. Kernkompetenzen können sich auf Produkteigenschaften, Marktzugang, oder auch die Unternehmensführung beziehen.¹⁰⁰

Auf eine theoretische Lücke¹⁰¹ des RBV, nämlich den Einsatz von Ressourcen und Kernkompetenzen in dynamischen Märkten, zielt eine andere Erweiterung ab, die Theorie der Dynamic Capabilities. Dynamische Fähigkeiten (engl. Dynamic Capabilities, nachfolgend DC) erlauben Managern, interne und externe Kernkompetenzen zu integrieren, aufzubauen und zu verändern, so dass das Unternehmen der sich rasch ändernden Umwelt gerecht wird und nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielen kann.¹⁰²

Der RBV wurde bereits vielfach im Gründungskontext aufgegriffen.¹⁰³ Gerade Humankapitalressourcen, zumeist Ausbildung, Erfahrung und/ oder Fähigkeiten der Gründer, wurden in diesem Zusammenhang als kritische Ressource und erfolgsrelevant gesehen.¹⁰⁴

Wesentliches Ergebnis dieses Abschnitts ist, dass alle drei dargestellten Theoriestränge einen Beitrag zur Erklärung von Unternehmenserfolg zu leisten vermögen. Weiter wurde verdeutlicht, dass sich diese Theorien auf den Kontext von Gründungsunter-

¹⁰⁰ Vgl. Prahalad/ Hamel (1990), ergänzend vgl. Welge/ Al-Laham (2008), S. 260f.

¹⁰¹ Vgl. Eisenhardt/ Martin (2000), S. 1105ff.

¹⁰² Vgl. Eisenhardt/ Martin (2000), S. 1106.

¹⁰³ Vgl. z.B. Chrisman/ Bauerschmidt/ Hofer (1998), Alvarez/ Busenitz (2001), Rauch/ Frese/ Utsch (2005).

nehmen übertragen lassen. Die Vereinbarkeit der drei Ansätze miteinander wird im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit, in Abschnitt 3.3.2 (Ableitung der Einzelhypothesen), noch näher geprüft werden. Im Folgenden werden die Variablen und Hypothesen für das Modell dieser Arbeit hergeleitet.

3.3 Entwicklung der Forschungshypothesen

In diesem Abschnitt werden die empirisch zu testenden Hypothesen theoretisch entwickelt. Dazu werden zunächst in Abschnitt 3.3.1 die Variablen für das Modell hergeleitet und deren Unabhängigkeit begründet. In Abschnitt 3.3.2 folgt die Ableitung der dem Modell zugrundeliegenden Einzelhypothesen und deren zusammenfassende Darstellung.

3.3.1 Herleitung der Variablen für das Forschungsmodell

3.3.1.1 Gründungserfolg

Für ein Modell, das mögliche Erfahrungseffekte auf den Erfolg einer Unternehmensgründung abbilden soll, ist die schlüssige Abbildung eben dieses Erfolgs unerlässlich. Er lässt sich als latente Variable nicht direkt, sondern ausschließlich indirekt über andere Indikatoren messen.

¹⁰⁴ Vgl. Rauch/ Frese/ Utsch (2005), S. 681f.

Zur Approximation des Erfolgs der Unternehmensgründung wurden in der Vergangenheit unterschiedliche Arten von Erfolgsmaßen herangezogen.¹⁰⁵ Von den allgemeinen Schwierigkeiten der Abbildung des Unternehmenserfolgs abgesehen ergeben sich für Gründungsunternehmen weitere Besonderheiten, die die Anwendung der Erfolgsmaße, die für größere und bereits länger am Markt etablierte Unternehmen konzipiert wurden,¹⁰⁶ teilweise erschweren. Zwar ist die Unterscheidung in Unternehmens- und Geschäftsfeldebene für Gründungsunternehmen i.d.R. obsolet,¹⁰⁷ jedoch ergeben sich insbesondere aus dem Wachstum von Gründungsunternehmen diverse Schwierigkeiten. So ist es in Ermangelung einer Unternehmenshistorie häufig nicht möglich, wie bei reifen Unternehmen üblich, Erfolg anhand von finanziellen Erfolgsmaßen wie Jahresüberschuss oder Börsenwert zu messen.¹⁰⁸

Eine Messung von Erfolg, die die Vorstufen finanziellen Unternehmenserfolgs mit erfasst und somit auch für Gründungsunternehmen, bei denen sich ein eben solcher noch nicht eingestellt hat, auf den ersten Blick besonders geeignet erscheint, stammt aus der Marketingforschung. Der Erfolg des Unternehmens wird dort häufig durch die in der genannten Reihenfolge korrelierten Konstrukte Anpassungsfähigkeit, Kundenorientierung, Markterfolg und finanziellen Erfolg abgebildet.¹⁰⁹

Obwohl empirische Ergebnisse die Eignung dieser Art der Erfolgsmessung für etablierte Unternehmen bescheinigen,¹¹⁰ zeigen sich für junge Unternehmen gemischte Ergebnisse.¹¹¹ Dies soll am Beispiel der Arbeit von Schroeter (2007) näher dargelegt werden. Zunächst zeigen sich in seiner konfirmatorischen Faktorenanalyse die das Erfolgsmaß bildenden Faktoren nicht trennscharf. Er extrahiert zwar aus seinen Daten drei ähnliche Faktoren: Anpassungsfähigkeit, Kundenorientierung und Markterfolg. Seine empirischen Ergebnisse bestätigen auch, dass diese Konstrukte aufeinander auf-

¹⁰⁵ Allgemein liegt eine Vielzahl von sog. „Erfolgsfaktorenstudien“ vor, die alle jeweils auf mindestens ein Maß zur Erfolgsmessung zurückgreifen. Ein Überblick der zur Messung des Gründungserfolgs verwendeten Erfolgsmaße findet sich bei Schmidt (2002).

¹⁰⁶ Zu Maßstäben für den Unternehmenserfolg losgelöst vom Gründungskontext vgl. Albach (1988).

¹⁰⁷ Vgl. Fritz (1990), S. 103.

¹⁰⁸ Dazu vgl. auch Brettel/ Rudolf/ Witt (2005), S. 9.

¹⁰⁹ Vgl. Ruekert/ Walker/ Roering (1985), Walker/ Ruekert (1987), Irving (1995).

¹¹⁰ Vgl. z.B. Sandt (2004), Willauer (2005), Spillecke (2006), Sorg (2006).

¹¹¹ Eine empirische Arbeit zu Gründungsunternehmen, in der diese Art der Erfolgsmessung vorgenommen wird, ist die von Schroeter (2007).

bauen. Allerdings stehen die von ihm untersuchten Ressourcenvariablen (durch Netzwerkkontakte gewonnene Ressourcen und die Ressourcenausstattung des Unternehmens zum Gründungszeitpunkt) noch nicht einmal mit der Anpassungsfähigkeit in einem statistisch signifikanten Zusammenhang. In anderen Studien zeigt sich jedoch die Ressourcenausstattung des Gründungsunternehmens als maßgeblicher Treiber des finanziellen Unternehmenserfolgs.¹¹² Somit ist ein Zusammenhang zwischen der Ressourcenausstattung und den oben genannten Vorstufen finanziellen Unternehmenserfolgs nicht zu erwarten. Weiter gehen in ein Konstrukt zur Abbildung einer im Folgenden noch herzuleitenden unabhängigen Variable des Modells der vorliegenden Arbeit, „Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens“, Indikatoren ein, die inhaltliche Überschneidungen zu solchen der o.g. Erfolgsstufe „Kundenorientierung“ aufweisen. Aus den genannten Gründen wird auf diese Art der Messung des Gründungserfolgs nicht zurückgegriffen.

Nachfolgend sollen andere in der Literatur präsentierte Möglichkeiten der Erfolgsmessung für Gründungsunternehmen auf ihre Umsetzbarkeit in die Erhebung für die vorliegende Arbeit hin beurteilt werden. Dazu wird auf die von Witt und Rosenkranz (2002) verwendete Gruppierung der Erfolgsmaße zurückgegriffen. Ein Gründungsunternehmen durchläuft in seiner Entwicklung sechs Phasen: Idee, Planung, Errichtung, Bewährung, Expansion und Konsolidierung.¹¹³ Eine graphische Darstellung des Phasenmodells findet sich in Abbildung 2.

Daran angelehnt gibt es sechs Arten von Erfolgsmaßen:¹¹⁴

1. Tatsächliche Gründung,
2. Überleben,
3. Wachstum,
4. Rentabilität,
5. Wertsteigerung bzw. Unternehmenswert,
6. Subjektives Erfolgsempfinden der Gründer.

¹¹² Vgl. z.B. Chandler/ Hanks (1994).

¹¹³ Vgl. Kaiser/ Gläser (1999), S. 15. Andere mögliche Phasenunterscheidungen, die sich übergreifend auf Start-, Konsolidierungs- und Reifephase zurückführen lassen, finden sich überblicksartig bei Rudolf/ Witt (2002), S. 11ff.

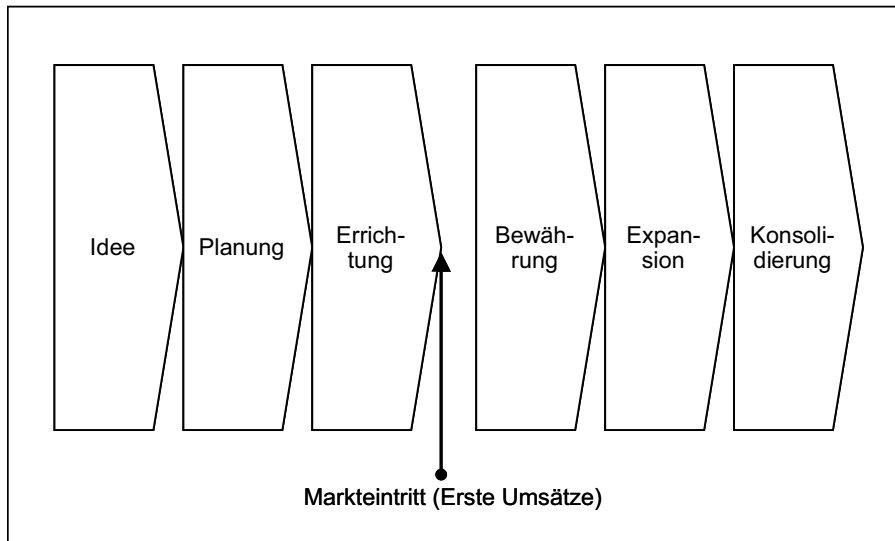


Abbildung 2: Phasen des Gründungsprozesses.

(Quelle: Witt/ Rosenkranz (2002), S. 89.)

Die für die vorliegende Untersuchung gezogene Stichprobe umfasst ausschließlich Unternehmensgründer, deren Unternehmen noch existieren. Damit wird unmittelbar deutlich, dass die unter 1. und 2. genannten Erfolgsmaße hier nicht herangezogen werden können.

Das unter 3. aufgeführte betriebswirtschaftliche Wachstum als Erfolgsmaß stellt im Ergebnis eine Zunahme der Unternehmensgröße und/ oder eine Verbesserung der Leistungsfähigkeit dar.¹¹⁵ Wachstum kann erst dann als Indikator für Erfolg bezeichnet werden, wenn es von Dauer ist.¹¹⁶ In der Literatur dominiert die komparativ-statische Sicht, die Unternehmenswachstum als zeitraumbezogene positive Unternehmensgrößendifferenz beschreibt. Zur Erfassung der Unternehmensgröße bieten sich ver-

¹¹⁴ Vgl. Witt/ Rosenkranz (2002), S. 89ff.

¹¹⁵ Vgl. u.a. Penrose (1959).

¹¹⁶ Vgl. Rudolf/ Witt (2002), S. 21f.

schiedene, auf Unternehmensebene anzusetzende Kennzahlen bzw. deren Wachstumsraten an.¹¹⁷ Umsatz und Mitarbeiteranzahl (bzw. deren jeweiliges Wachstum) sind in den meisten Unternehmen auch über mehrere Jahre hinweg direkt verfügbar.¹¹⁸ Zudem stellt deren gleichzeitige Betrachtung sicher, dass sowohl input- als auch outputorientierte Messgrößen verwendet werden.¹¹⁹ Empirisch hat sich gezeigt, dass Umsatzwachstum hoch mit anderen Kennzahlen des Unternehmenserfolgs auf Unternehmensebene korreliert,¹²⁰ sodass es als Messgröße für den finanziellen Unternehmenserfolg eine hohe Validität aufweist und sich somit gut als Approximation eignet.

Schwierigkeiten ergeben sich hingegen bei den unter 4. erwähnten Rentabilitätsmaßen. Die meisten von diesen beziehen sich im klassischen Begriffsverständnis auf Gewinn (so z.B. Umsatz-, Gesamtkapital- und Eigenkapitalrentabilität). Von generellen Schwierigkeiten, wie bilanziellen und steuerlichen Spielräumen bei der Gewinnermittlung¹²¹ sowie möglicherweise mangelnder Auskunftsbereitschaft der Befragten bei diesen als vergleichsweise vertraulich gehandhabten Daten abgesehen¹²², ergeben sich zusätzliche Probleme bei der Anwendung auf Gründungsunternehmen.

Zunächst werfen viele Gründungsunternehmen in den ersten Geschäftsjahren keinen Gewinn ab, was jedoch nicht per se als negativ zu bewerten ist. Anlaufverluste, die beispielsweise aus Investitionen in Forschung und Entwicklung, in die Erschließung neuer Märkte oder in Netzwerke resultieren, schmälern zwar das Ergebnis in den ersten Geschäftsjahren, lassen jedoch in den darauffolgenden Jahren höhere Gewinne erwarten. Rentabilitätsmaße sind also zur Abbildung des Erfolgs des Gründungsunternehmens nur sehr bedingt geeignet und werden deswegen für die Untersuchung nicht verwendet.

Der unter 5. genannte Unternehmenswert (bzw. seine mögliche Steigerung) stellt zwar grundsätzlich einen geeigneten Indikator zur Abbildung des Unternehmenserfolgs dar. Allerdings lässt er sich für Gründungsunternehmen nur schwer ermitteln. Verfahren,

¹¹⁷ Vgl. Rudolf/ Witt (2002), S. 19ff.

¹¹⁸ Vgl. Witt/ Rosenkranz (2002), S. 91.

¹¹⁹ Vgl. auch Witt/ Rosenkranz (2002), S. 91, Hack (2005), S. 42ff.

¹²⁰ Vgl. Albach/ Bock/ Warnke (1985), S. 123ff.

¹²¹ Gewinn ist nicht nur Ergebnis-, sondern auch Steuerungsgröße, vgl. Albach/ Bock/ Warnke (1985), S. 133. Zu Schwierigkeiten bei der Verwendung von Gewinn als Erfolgsmaß auf Unternehmensebene vgl. auch Nöcker (1999), S. 55ff.

wie sie zur Bewertung größerer und etablierter Unternehmen üblicherweise genutzt werden, sind für Gründungsunternehmen nur eingeschränkt verwendbar.¹²³ Dazu kommt, dass sich mit Hilfe dieser Verfahren sowohl für kleine als auch für große Unternehmen eine große Bandbreite von Ergebnissen für das jeweilige Unternehmen hervorbringen lässt, sodass eine Vergleichbarkeit der so ermittelten Unternehmenswerte nicht mehr gewährleistet ist. Da die meisten Gründungsunternehmen nicht börsennotiert sind, lässt sich ihr jeweiliger Unternehmenswert auch nicht durch die jeweilige Marktkapitalisierung abbilden. Somit sind unternehmenswertbezogene Erfolgsmaße für Gründungsunternehmen in der Datenbeschaffung schwierig und werden für die in der vorliegenden Arbeit präsentierte Erhebung nicht verwendet.

Gerade wenn Gründer nicht willens sind, objektive, d.h. i.d.R. anhand von Kennzahlen auf Unternehmensebene quantifizierbare Erfolgsmaße anzugeben, können unter Umständen die unter 6. erwähnten subjektiven Erfolgsmaße Abhilfe schaffen. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass die befragte Person eine subjektive Einschätzung des Erfolgs, in der Regel auf einer fünf- bis siebenstufigen Likertskala, abgibt. Vereinzelt wurde thematisiert, dass sich durch die abweichende Einschätzung eines möglichen gleichen objektiven Erfolgs zwar leichte Verzerrungen ergeben können.¹²⁴ Jedoch korrelieren die subjektiven Einschätzungen in empirischen Untersuchungen hoch mit objektiven Erfolgskriterien.¹²⁵ Subjektive Erfolgsmaße zeichnen in praktischer Hinsicht zudem durch eine Reihe von Vorteilen aus. So können ebenfalls andere, nicht-monetäre Zielsetzungen bei der Unternehmensgründung mit erfasst werden.¹²⁶ Wenn finanzielle Ziele auch in der Regel als Hauptbeweggrund angeführt werden, zeigt sich doch, dass viele Unternehmensgründer mit der Gründung auch andere Ziele verfolgen, wie das Schließen einer vorgefundenen Marktlücke sowie die Erlangung beruflicher Unabhängigkeit.¹²⁷ Zudem erlauben subjektive Erfolgsmaße auf relativ einfache Art

¹²² Vgl. Schmidt (2002), S. 23.

¹²³ Dazu zählen die Substanzwertmethode, die Methode der Umsatz- oder Gewinnvielfachen, die Ertragswert- und die DCF-Methode, vgl. z.B. Rudolf/ Witt (2002), S. 55ff., weniger ausführlich auch Achleitner/ Nathusius (2004), S. 29ff.

¹²⁴ Einen Überblick über den aktuellen Stand der Forschung zur Äquivalenz subjektiver und objektiver Erfolgsmaßen gibt Rohn (2006), S. 104ff.

¹²⁵ Vgl. Hunsdiek/ May-Strobl (1986), S. 37, Schenk (2007), S. 77, Frank/ Korunka (1996), S. 954.

¹²⁶ Vgl. Rohn (2006), S. 108f.

¹²⁷ Zu Beweggründen vgl. Donckels/ Dupont/ Michel (1987), Birley/ Westhead (1994).

und Weise einen Vergleich zu direkten Wettbewerbern (d.h. solchen im relevanten Markt¹²⁸) herzustellen.

	Subjektive Erfolgskriterien	Objektive Erfolgskriterien
Monetäre Zielsetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Erreichung finanzieller Ziele • Umsatzentwicklung im Branchenvergleich • Unternehmenswertentwicklung im Branchenvergleich 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatz am Ende der Gründungsphase • Umsatz am Ende der Markteinführungsphase • Mitarbeiterzahl am Ende der Gründungsphase • Mitarbeiterzahl am Ende der Markteinführungsphase
Nicht-monetäre Zielsetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Schließen vorgefundener Marktlücke • Erlangung beruflicher Unabhängigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Dauer der Gründungsphase • Dauer der Markteinführungsphase

Tabelle 6: Verwendete Erfolgskriterien.
(Quelle: Eigene Darstellung, teilweise in Anlehnung an Hack (2005).)

Für die Erhebung der vorliegenden Arbeit wurden subjektive Einschätzungen der Umsatz- und Unternehmenswertentwicklung im Branchenvergleich herangezogen. In Tabelle 6 sind die in dieser Arbeit verwendeten Erfolgsmaßstäbe zusammenfassend dargestellt.

3.3.1.2 Kompetenz- und Erfahrungsvariablen

3.3.1.2.1 Kompetenz vs. Erfahrung

Die in Abschnitt 2.1.1 thematisierte Unterscheidung in Lernprozess und –ergebnis soll an dieser Stelle für die Hypothesenableitung aufgegriffen werden. Aus psychologischer und lerntheoretischer Sicht ist demnach Erfahrung als ein möglicher Lernprozess

¹²⁸ Dessen Abgrenzung durch Branchenfremde würde sich schwierig gestalten und wäre somit besonders fehleranfällig. Ein Vergleich mit den relevanten Wettbewerbern in der Branche findet sich beispielsweise auch bei Brettel (2004), S. 267ff., und Reißig-Thust (2003), S. 230f.

klar von der durch sie erzielten Kompetenz, die das Lernergebnis darstellt, zu unterscheiden.

Neben der Überlegung, dass zusätzlich zur Erfahrung auch andere Lernprozesse, wie zum Beispiel formalisiertes Lernen durch Unterricht, im Ergebnis zu Kompetenz beitragen können, und schon deswegen Erfahrung und Kompetenz nicht gleichzusetzen sind, hat sich deren Unabhängigkeit auch in verschiedenen empirischen Studien bestätigt.¹²⁹ Somit ist keine der beiden Größen geeignet, die jeweils andere zu approximieren oder zu ersetzen.

3.3.1.2.2 Management- und unternehmerische Tätigkeitsfelder

Nicht nur bei Betrachtung der in den bisherigen Studien aufgegriffenen Erfahrungsarten werden unterschiedliche inhaltliche Ausrichtungen möglicherweise erfolgsrelevanter Lernfelder der Gründerpersonen deutlich. Die Trennung in Management- und unternehmerische Kompetenzfelder wurde bereits früh in der Literatur aufgegriffen.¹³⁰ Sie beschreiben inhaltlich völlig unterschiedlich gelagerte Tätigkeits- und Fähigkeitsdimensionen.¹³¹ So betont eine Reihe von Autoren, dass der Übergang vom Gründer zum Manager mit die größte Herausforderung in der Unternehmensentwicklung darstellt.¹³²

Die Suche bzw. Wahrnehmung und die Auswahl geeigneter Geschäfts- und Gründungsgelegenheiten, sowie die Entwicklung von Strategien zu ihrer Wahrnehmung werden typischerweise mit der klassischen Unternehmerrolle in Verbindung gebracht.¹³³ Das Ausfüllen dieser Rolle erfordert die grundsätzliche Fähigkeit, Ge-

¹²⁹ Hier sind insbesondere die Arbeiten von Mitchell/ Mitchell/ Smith (2004), Read/ Wiltbank/ Sarasvathy (2003), Reuber/ Fischer (1999), Lerner/ Haber (2001), Gimeno/ Folta/ Cooper/ Woo (1997) zu nennen.

¹³⁰ Vgl. Hartmann (1959), S. 430ff.

¹³¹ Vgl. Hofer/ Charan (1984), S. 1ff.

¹³² Vgl. Churchill/ Lewis (1983), Hofer/ Charan (1984), Scott/ Bruce (1987), Drucker (1992).

¹³³ Dies lässt sich übergreifend festhalten, wenn auch zwei grundlegende theoretische Sichten auf das Auffinden unternehmerischer Gelegenheiten zu konstatieren sind. In der ersten, in der klassischen Literatur verankerten Sicht werden Geschäftsmöglichkeiten als objektiv vorhanden gesehen und die Wahrnehmung dieser durch den Unternehmer betont (vgl. das Konzept der „entrepreneurial alertness“ von Kirzner (1973)). Im Rahmen der zweiten, neoklassischen Sicht werden Geschäftsmöglichkeiten als durch den Unternehmer subjektiv geschaffen begriffen. Sie entstehen durch eine aus einem Gewinnmaximierungsstreben heraus motivierte, bewusste und systematische Suche nach Informationen, vgl. Grichnik (2006).

schäftsgelegenheiten zu erkennen und diese auch auszunutzen.¹³⁴ Diese Fähigkeit kann u.a. von der Vertrautheit des Gründers mit dem Markt- und Branchenumfeld abhängen¹³⁵ und wird nachfolgend als „relevante unternehmerische Kompetenz“ bezeichnet.

Wenn auch “managerial work [...] inherently difficult and ambiguous to measure”¹³⁶ ist, soll an dieser Stelle doch ein Versuch unternommen werden, die Tätigkeiten und dazu nötigen Fähigkeiten des Managers näher zu umreißen.

Das Management eines Gründungsunternehmens umfasst die Strategieimplementierung im weitesten Sinne. Dazu zählt u.a. die Entwicklung von Plänen, Budgets und Leistungsbewertungen.¹³⁷ Die Gründer brauchen die Fähigkeit, alle Interessen und Aktivitäten des jungen Unternehmens zu koordinieren.¹³⁸ Außerdem sind sie darauf angewiesen, mit Geschäftspartnern und Mitarbeitern zu kooperieren, sie zu verstehen und im Sinne des Unternehmens zu motivieren.¹³⁹ Das erklärt, warum Führungsqualitäten ein wichtiges Kriterium für die Investitionsentscheidung von VC-Gesellschaften sind.¹⁴⁰ Weiterhin sind die Fähigkeit zu delegieren, soziale Fähigkeiten sowie die Pflege von Beziehungen zu Kunden und Mitarbeitern für den Erfolg des Gründungsunternehmens von Bedeutung.¹⁴¹ Alle diese Tätigkeiten zusammengekommen bzw. die Fähigkeit zu ihrer Ausübung werden nachfolgend als „relevante Managementkompetenz“ bezeichnet.

Wenn die beiden Kompetenzvariablen auch hinsichtlich der Tätigkeit unterschiedlich gelagert sind, ist ihnen doch ein motivatorischer Aspekt gemein, der sich durch den psychologischen Begriff der Selbstwirksamkeit beschreiben lässt. Unter Selbstwirksamkeit wird die Fähigkeit bzw. die Motivation verstanden, kognitive Fähigkeiten zu nutzen und Handlungsoptionen wahrzunehmen, um über die Ereignisse im eigenen Leben Kontrolle zu erlangen.¹⁴² Selbstwirksamkeit beschreibt sowohl die Umwelt, wie sie ausgewählt und geschaffen wird, wie auch Ausdauer und Leistung. Aus diesem

¹³⁴ Vgl. z.B. Timmons/ Muzyka/ Stevenson/ Bygrave (1987).

¹³⁵ Vgl. MacMillan/ Siegel/ SubbaNarasimha (1985), S. 122.

¹³⁶ Reuber (1997), S. 54.

¹³⁷ Vgl. Wheelen/ Hunger (1989).

¹³⁸ Vgl. Pavett/ Lau (1983), S. 170f.

¹³⁹ Vgl. Hofer/ Sandberg (1978), S. 21ff., Pavett/ Lau (1983), S. 170ff.

¹⁴⁰ Vgl. MacMillan/ Siegel/ SubbaNarasimha (1985), S. 123ff.

¹⁴¹ Vgl. Ibrahim/ Goodwin (1986), S. 47f.

¹⁴² Vgl. Zimbardo/ Gerrig (2004), S. 629f.

Grund sollten in beide Konstrukte, d.h. sowohl unternehmerische wie auch Managementkompetenz, auch die Motivation betreffende Aspekte aufgenommen werden.¹⁴³

Die Zusammensetzung und Unabhängigkeit der oben skizzierten Konstrukte wird durch diverse empirische Ergebnisse gestützt. In einer Studie von Baum (1994) zeigen sich die „Wahrnehmung von unternehmerischen Gelegenheiten“ (opportunity skill) und „Branchenkenntnisse“ als separate Konstrukte. Dies deckt sich auch mit den Ergebnissen von Spencer/ Spencer (1993), die diverse Kompetenzen als erfolgsrelevant und unabhängig herausstellen.¹⁴⁴ Beide Konstrukte, unternehmerische und Managementkompetenz, haben sich bereits bei Chandler/ Hanks (1994) als valide und reliabel herausgestellt und werden aus diesem Grund für das Modell der vorliegenden Arbeit übernommen.

Es liegen empirische Ergebnisse vor, die subjektiv eingeschätzten Kompetenzen eine hohe Korrelation mit Erfolg bescheinigen.¹⁴⁵ Somit wird eine Selbsteinschätzung dieser Kompetenzen durch die Befragten für die vorliegende Arbeit als zulässig angenommen.

In Anlehnung daran wird unmittelbar deutlich, dass die Erfahrung, die ein Gründer gesammelt hat, d.h. der Lernprozess, den er unter Umständen bereits durchlaufen hat, sich genauso wie die Kompetenz, d.h. das Lernergebnis, auch auf unterschiedliche Tätigkeitsfelder beziehen kann. Aus den oben ausgeführten inhaltlichen Überlegungen heraus ist davon auszugehen, dass „Managementenerfahrung“ und „unternehmerische Erfahrung“ als voneinander unabhängig und relevant für den Gründungserfolg zu betrachten sind.

3.3.1.2.3 Situative Ähnlichkeiten

Lerntheoretischen Erkenntnissen zufolge ist davon auszugehen, dass die Situation, in der Erfahrung gesammelt wird, späteren Situationen, in denen sie eventuell relevant

¹⁴³ Vgl. Gist (1987), S. 474ff.

¹⁴⁴ Dazu zählen Initiative, Chancen ergreifen, hohe Qualitätsorientierung, Commitment, Effizienzsteigerung, Problemlösungskompetenz, Selbstsicherheit, Überblick und Kontrolle bewahren, sich für Andere interessieren, Persistenz, beeinflussen wollen, systematisch planen und überzeugen können. Die sind allesamt Punkte, die in den beiden Konstrukten von Chandler und Hanks ebenfalls aufgegriffen wurden.

¹⁴⁵ Vgl. Chandler/ Jansen (1992).

sein kann, mehr oder weniger ähneln muss.¹⁴⁶ Übertragen auf den Kontext des Gründungsunternehmens bedeutet dies, dass a) das Unternehmen, in dem Erfahrung gesammelt wurde, dem aktuellen Unternehmen des Gründers mehr oder weniger ähneln sollte, und b) die Aufgabenstellung, die ein Gründer im Unternehmen, in dem die Erfahrung gesammelt wurde, zur derjenigen im aktuellen Unternehmen unterschiedliche Ähnlichkeitsgrade aufweisen muss.

Die unter a) genannte Ähnlichkeit des Unternehmens lässt sich anhand unterschiedlicher Merkmale, die sich zusammenfassend als Branche bezeichnen lassen, abbilden. Mögliche Merkmale zur Charakterisierung der Branche eines Unternehmens sind Kunden, Lieferanten und Wettbewerber. Für eine Einordnung als Wettbewerber ist die Nähe des Produkts bzw. der Dienstleistung¹⁴⁷ (im weiteren Sinne der Technologie) entscheidend. Diese theoretische Konzeption wird auch durch empirische Ergebnisse gestützt. In den relevanten Arbeiten wird trotz leicht abweichender Definitionen¹⁴⁸ übergreifend auf die Ähnlichkeit von Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern, Produkt und Technologie zurückgegriffen.¹⁴⁹ Die sich daraus ergebende übergreifende Variable wird als „Ähnlichkeit des Unternehmens“ bezeichnet.

Die unter b) angeführte Ähnlichkeit der Aufgabenstellung im Unternehmen ist wiederum nicht direkt messbar. Ein möglicher Ansatz der indirekten Messung ist die Unterteilung in verschiedene Aspekte, die zusammen die Aufgabenstellung des Gründers bzw. deren Ähnlichkeit bestimmen. Denkbar sind Ähnlichkeiten, die sich auf den benötigten Kenntnisstand im Sinne von Wissen und Fähigkeiten, den Verantwortungsbe-
reich, den technisch-funktionalen Fokus und tatsächlich ausgeübte Tätigkeiten beziehen.¹⁵⁰ Eine entsprechende Variable wurde bereits durch Chandler/ Jansen (1992)

¹⁴⁶ Die Ähnlichkeit der Lern- und der Anwendungssituation wird auch losgelöst vom Lernen aus Erfahrung in lerntheoretischen Arbeiten thematisiert, vgl. Trow (1970), S. 408ff.

¹⁴⁷ Vgl. Porter (1985), S. 4ff.

¹⁴⁸ So stellen Cooper/ Gimeno-Gascon/ Woo (1994) verschiedene Indices zur Messung der Ähnlichkeit von Produkten und Dienstleistungen auf, Dunkelberg/ Cooper/ Woo/ Dennis (1987) zielen mit ihrem Branchenkonstrukt ebenfalls auf die Ähnlichkeit von Produkten, Dienstleistungen, Kunden und Lieferanten.

¹⁴⁹ Diese Zusammensetzung wurde bereits von Chandler/ Jansen (1992), S. 227, und Chandler (1996), S. 56, validiert.

¹⁵⁰ Chandler/ Jansen (1992) haben zudem die Unabhängigkeit der beiden Ähnlichkeiten theoriegeleitet empirisch bestätigt. Ihre Faktorenanalyse zeigte eine deutliche Trennung in Ähnlichkeit des Unternehmens(-kontexts) und Ähnlichkeit der Aufgabenstellung.

umfassend theoretisch hergeleitet und empirisch validiert. Diese latente Variable, die „Ähnlichkeit der Aufgabenstellung“, wird für die vorliegende Arbeit übernommen.

3.3.1.2.4 Unabhängigkeit der Erfahrungsarten

Die unterschiedlichen Erfahrungsarten müssen a priori nicht unabhängig sein. Zwar beziehen sich die einzelnen Erfahrungsarten, wie Management-, unternehmerische und Branchenerfahrung, wie oben erläutert auf unterschiedliche Tätigkeitsfelder. Jedoch könnte es sein, dass gerade Mehrfachgründer durch die vielfältigen Aufgaben, die die meisten von ihnen mutmaßlich in ihren vorherigen Unternehmen wahrgenommen haben, fast alle dieser Erfahrungsarten abdecken.

Bei näherer Überlegung zeigt sich jedoch, dass davon aufgrund unterschiedlicher möglicher Karrierepfade nicht unbedingt ausgegangen werden kann. So können beispielsweise Management- und Branchenerfahrung auch in angestellter Position, d.h. nicht im eigenen Unternehmen und ohne unternehmerische Erfahrung zu sammeln, erworben worden sein. Ein weiteres Beispiel ist der Fall, dass ein Gründer zwar über unternehmerische Erfahrung verfügt, diese allerdings in einer anderen Branche gesammelt hat und somit nicht über relevante Branchenerfahrung verfügt. Wenn diese Beispiele auch zeigen, dass die Erfahrungsarten prinzipiell unabhängig sind, bleibt allerdings immer noch offen, wie häufig sie in der Praxis parallel erworben werden.

Empirische Arbeiten deuten daraufhin, dass die einzelnen Erfahrungsarten im Wesentlichen als unabhängig voneinander gelten können.¹⁵¹ Um an dieser Stelle weitere empirische Anhaltspunkte zu gewinnen, wurden die von Hack (2005) erhobenen Erfahrungsindikatoren (Management-, Gründungs-, Technologie-/Produkt- und Branchenerfahrung) auf mögliche Korrelationen überprüft. In dem Datensatz von 108 Gründern aus Deutschland korrelierten die als subjektive Einschätzungen auf fünfstufigen Likertskalen erhobenen Erfahrungsvariablen fast ausschließlich nicht oder nur zu einem sehr geringen Grad.

Eine ähnliche Auswertung wurde mit den Daten von Schroeter (2007), der 137 deutsche Unternehmensgründer befragt hat, durchgeführt. Schroeters Erhebung bezieht kaufmännische, technische, Branchen- und unternehmerische Erfahrung, gemessen in

¹⁵¹ Vgl. Bosma/ van Praag/ de Wit (2000), Colombo/ Delmastro/ Grilli (2004).

Erfahrungsjahren zum Zeitpunkt der Befragung, ein. Auch hier zeigen sich keine hohen und signifikanten Korrelationskoeffizienten.

Einzig zwischen Technologie-/Produkt- und Branchenerfahrung zeigte sich in beiden Datensätzen ein höherer Korrelationskoeffizient. Dieses Ergebnis erscheint vor dem Hintergrund, dass sich Branchen im wesentlichen durch Produkt- und Dienstleistungszuordnungen charakterisieren lassen, nicht nur intuitiv plausibel, sondern bestätigt wiederum die von Chandler/ Jansen (1992) hergeleitete Variable „Ähnlichkeit der Unternehmen“, in die sowohl Branchen- als auch Technologieaspekte eingehen. Von einer Abhängigkeit der für das Modell hergeleiteten Erfahrungsvariablen untereinander ist also nicht auszugehen.

3.3.1.3 Andere Erfolgsfaktoren

Weiterhin ist von Interesse, welche anderen Faktoren, von Erfahrungsarten und Kompetenzen zuzuordnenden Einflüssen abgesehen, in direktem Zusammenhang mit dem Erfolg der Gründung stehen. Zwei sind in diesem Zusammenhang besonders zu erwähnen.

3.3.1.3.1 Attraktivität des Gründungsumfelds

Erstens ist das Umfeld bzw. der relevante Markt der Gründung zu nennen, von denen ein starker Einfluss auf den Erfolg der Gründung erwartet werden kann. Nach dem marktorientierten Ansatz¹⁵² ist eine Gründungsidee besonders erfolgversprechend, wenn die Nachfrage nach dem betreffenden Produkt stark steigt,¹⁵³ die Produkte der Wettbewerber im relevanten Markt stark differenzieren¹⁵⁴ und eine relativ geringe Wettbewerbskonzentration am relevanten Markt vorherrscht¹⁵⁵. Ein entsprechendes, die umweltbezogenen Aspekte in sich vereinigendes Konstrukt, die „Attraktivität des Gründungsumfelds“ („quality of the opportunity“), wurde bereits durch Chandler/ Hanks (1994) validiert¹⁵⁶ und soll hier übernommen werden.

¹⁵² Vgl. Abschnitt 3.2.2 der vorliegenden Arbeit.

¹⁵³ Vgl. Hofer (1975), Hambrick/ Lei (1985), Yip (1982).

¹⁵⁴ Vgl. Yip (1982), Hambrick/ Lei (1985), Sandberg (1986).

¹⁵⁵ Vgl. Buzell/ Gale (1987), Biggadike (1979), Sandberg (1986).

¹⁵⁶ Vgl. Chandler/ Hanks (1994), S. 79ff.

3.3.1.3.2 Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens

Zweitens werden wiederkehrend die dem Gründungsunternehmen zur Verfügung stehenden Ressourcen bzw. seine Fähigkeiten als erfolgsrelevant genannt. Die Ressourcen und Fähigkeiten, die ein Unternehmen mobilisieren kann, haben demnach einen direkten Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Wenn ein Unternehmen reichlich mit den (relevanten) Ressourcen ausgestattet ist, überlebt es mit verhältnismäßig wenig Anstrengung.¹⁵⁷ Für Gründungsunternehmen besonders wichtig sind in diesem Zusammenhang Ressourcen in Bereichen wie Marketing, Produktentwicklung, Technik und Kundenservice. Weiter bedeutsam ist der (möglichst kostengünstige) Zugang zu Material, Mitarbeitern, Vertriebskanälen, Finanzkapital, modernen Anlagen und Produktionseinrichtungen.¹⁵⁸ Auch dieses Konstrukt, „Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens“, wurde durch Chandler/ Hanks (1994) bereits validiert und wird für das Modell dieser Arbeit übernommen.

3.3.1.3.3 Unabhängigkeit von anderen Erfolgsfaktoren und Erfahrungsarten

Fallstudienresultate deuten auf unterschiedliche Effekte von Gründungserfahrung bzw. unternehmerischer Erfahrung hin, die die Gewinnung von Ressourcen für das Unternehmen durch den Gründer tendenziell erleichtern. Dazu zählen eine verbesserte Reputation im Falle eines vorherigen Erfolgs und mehr bzw. relevantere Netzwerkkontakte.¹⁵⁹ Diese Ergebnisse lassen eine intuitiv plausible Abhängigkeit von Erfahrung und Ressourcenausstattung des Unternehmens vermuten. Empirisch zeichnet sich jedoch ein anderes Bild. In der Studie von Schroeter (2007) zeigen sich keinerlei Zusammenhänge zwischen Erfahrungs- und Ressourcenvariablen.¹⁶⁰

Ein positiver Zusammenhang zwischen den Erfahrungsvariablen und der im Wesentlichen durch die Markt- und Wettbewerbsbedingungen in der Branche bestimmten „Attraktivität des Gründungsumfelds“ ließe sich allgemein unter der Annahme eines Kom-

¹⁵⁷ Vgl. Castrogiovanni (1991).

¹⁵⁸ Vgl. Chandler/ Hanks (1994), S. 79ff.

¹⁵⁹ Vgl. Politis (2005), S. 404, Starr/ Bygrave (1991).

¹⁶⁰ Ausgewertet wurde die Ausstattung des Unternehmens zum Gründungszeitpunkt mit finanziellen, physischen, immateriellen und organisatorischen Ressourcen (sowie deren Neugewinnung durch Netzwerkkontakte innerhalb eines Zeitraums von sechs Monaten vor dem Befragungszeitpunkt).

petenzgewinns durch Erfahrung und eines deswegen verbesserten Urteilsvermögens des Gründers hinsichtlich des Umfelds und damit der Erfolgsaussichten der Gründung vermuten. Jedoch zeigen Fallstudienuntersuchungen gemischte Ergebnisse. Neben den oben skizzierten positiven Effekten unternehmerischer Erfahrung wurden wiederholt auch negative Effekte auf die Richtigkeit der Beurteilung von Geschäftsideen und deren Erfolgsaussichten festgestellt. Dazu zählt beispielsweise die Selbstüberschätzung.¹⁶¹

Deswegen wird auch für das im Folgenden zu entwickelnde Modell die Unabhängigkeit der betreffenden Variablen, in diesem Fall insbesondere von „Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens“ und der „Attraktivität des Gründungsumfelds“ von „Unternehmerische Erfahrung“, „Managementenerfahrung“ und „Ähnlichkeit des Unternehmens“ angenommen.

3.3.1.4 Kontrollvariablen

In Modellen, die die Erfahrung eines Gründers und ihre Effekte zum Gegenstand haben, können verschiedene Aspekte die Ergebnisse verzerren. Dazu zählen beispielsweise, den Gründer und das Unternehmen beschreibende Merkmale:

- Wenn auch in vielen Studien nicht erfasst, ist es von besonderer Bedeutung, die im Unternehmensumfeld gesammelte Erfahrung des Gründers von seiner allgemeinen Lebenserfahrung zu separieren. Deswegen wird das Alter des Gründers mit erhoben.
- Anhand des Alters des gegenwärtigen Unternehmens¹⁶² und der (eventuell abweichenden) Dauer der Tätigkeit für das gegenwärtige Unternehmen lässt sich Erfahrung im bestehenden Unternehmen von solcher in vorherigen beruflichen Situationen separieren.
- Bei Teamgründungen sind nicht nur die Kompetenz des befragten Gründers, sondern auch die (relevanten) Kompetenzen der anderen Mitglieder des Gründungsteams von Bedeutung.¹⁶³

¹⁶¹ Vgl. Bernardo/ Welch (2001), Forbes (2005), Miller (1994), Starr/ Bygrave (1991).

¹⁶² Vgl. Chandler (1996).

¹⁶³ Vgl. auch Colombo/ Delmastro/ Grilli (2004), Reuber/ Fischer (1999).

Auf weitere, in anderen Studien verwendete Kontrollvariablen wird für dieses Modell verzichtet, da sie hier bereits durch Modellvariablen abgedeckt werden. Dazu zählen Umwelt- und Marktaspekte, sowie die Ressourcenausstattung des Unternehmens.¹⁶⁴

3.3.2 Ableitung der Einzelhypothesen und Darstellung des Gesamtmodells

3.3.2.1 Überblicksartige Modelldarstellung

Abbildung 3 zeigt das im Folgenden herzuleitende Modell graphisch. In den noch folgenden Ausführungen wird argumentiert, dass zunächst losgelöst von der Erfahrung zwei Haupteinflüsse den Gründungserfolg bestimmen. Dazu zählt erstens die Attraktivität des Gründungsumfelds, die sich insbesondere dann stark bemerkbar macht, wenn der Gründer diese gemessen an seiner ausgeprägten (relevanten) unternehmerischen Kompetenz besonders effizient auszunutzen weiß. Unternehmerische Erfahrung wirkt auf (relevante) unternehmerische Kompetenz. Dies gilt insbesondere dann, wenn eine große Ähnlichkeit des Unternehmens mit solchen, in denen der Gründer bereits früher Erfahrung gesammelt hat, gegeben ist.

Zweitens werden als Haupttreiber von Gründungserfolg die Ressourcen und Fähigkeiten des Gründungsunternehmens gesehen. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die (relevante) Managementkompetenz des Gründers besonders hoch ausgeprägt ist und er somit in der Lage ist, die Ressourcen besonders effizient zu koordinieren und einzusetzen. Die (relevante) Managementkompetenz des Gründers ist umso stärker ausgeprägt, über je mehr Managementenerfahrung er verfügt. Dieser Zusammenhang ist insbesondere dann stark ausgeprägt, wenn die Aufgabenstellung des Gründers im aktuellen Unternehmen der in den Unternehmen, in denen er Managementenerfahrung gesammelt hat, besonders stark gleicht.

¹⁶⁴ Vgl. Brush/ Chaganti (1998), S. 241, Keeley/ Roure (1990), Gimeno/ Folta/ Cooper/ Woo (1997).

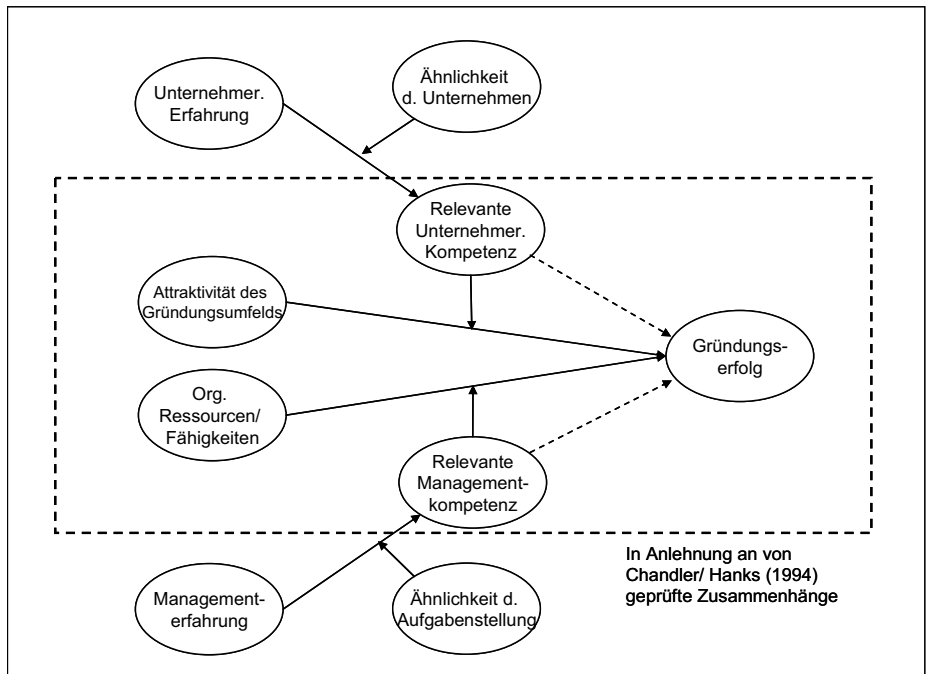


Abbildung 3: Modell zur Integration von Erfahrung und Gründungserfolg.

(Quelle: Eigene Darstellung.)

Es wird zudem vorhergesagt, dass relevante Management- sowie relevante unternehmerische Kompetenz auch in direktem Zusammenhang zum Gründungserfolg stehen können.

Zur Herleitung des Modells wird im Folgenden zunächst eine Arbeit von Chandler/ Hanks (1994) vorgestellt, die die Basis für den in der Abbildung gestrichelt eingerahmten „Kern“ des Modells bildet.

3.3.2.2 Bereits empirisch belegte Zusammenhänge als Modellbasis

Das in dieser Arbeit präsentierte Modell basiert auf einzelnen Zusammenhängen, die bereits von Chandler/ Hanks (1994) anhand einer Stichprobe von 155 jungen US-amerikanischen Unternehmen im produzierenden Gewerbe empirisch bestätigt wur-

den. Abbildung 4 zeigt die erwarteten und von den Autoren empirisch bestätigten Zusammenhänge graphisch.

Chandler/ Hanks (1994) stellen die Entwicklung der unabhängigen latenten Modellvariablen zwar knapp, aber dennoch schlüssig und nachvollziehbar dar.¹⁶⁵ Die Erfolgsrelevanz der Variablen „Quality of the Opportunity“ und „Organizational Resources Capabilities“ wird nicht theoretisch argumentiert, sondern durch empirische Studien anderer Autoren belegt.¹⁶⁶ Die jeweiligen direkten Zusammenhänge zwischen der „Entrepreneurial Competence“ bzw. der „Managerial Competence“ und „Venture Performance“ werden von theoretischer Seite recht vage mit der Bedeutung der Gründerperson allgemein begründet.¹⁶⁷ Gleiches gilt für die moderierenden Einflüsse, die zwar postuliert, aber nicht durch theoretische Überlegungen untermauert werden.¹⁶⁸ Chandler und Hanks testen somit zwar Hypothesen, jedoch ohne diese theoretisch klar herzu-leiten.

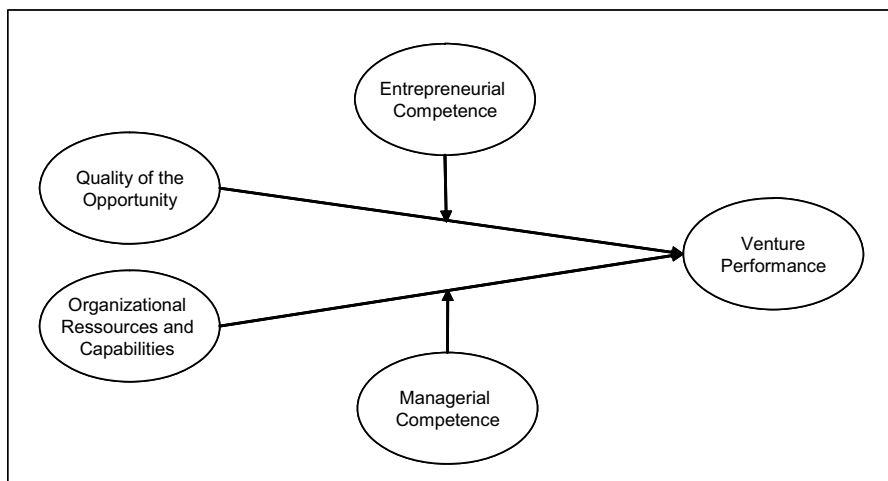


Abbildung 4: Von Chandler und Hanks überprüfte Zusammenhänge.

(Quelle: Eigene Darstellung.)

¹⁶⁵ Vgl. Chandler/ Hanks (1994), S. 78f.

¹⁶⁶ Vgl. Chandler/ Hanks (1994), S. 79.

¹⁶⁷ Vgl. Chandler/ Hanks (1994), S. 78.

¹⁶⁸ Vgl. Chandler/ Hanks (1994), S. 79.

Empirisch zeigen sie zum einen, dass „Quality of the Opportunity“ und „Venture Performance“ in einem positiven Zusammenhang stehen, der umso stärker positiv ausgeprägt ist, je deutlicher die „Entrepreneurial Competence“ des befragten Gründers ausgeprägt ist. Zum anderen belegen Chandler und Hanks (1994) mit Hilfe des Datensatzes, dass, je stärker „Managerial Competence“ des Gründers ist, der positive Zusammenhang zwischen „Organizational Resources and Capabilities“ und „Venture Performance“ sich umso deutlicher zeigt.¹⁶⁹

3.3.2.3 Erweiterung der von Chandler/ Hanks (1994) nachgewiesenen Zusammenhänge um theoretische Begründungsansätze

Wie oben erläutert, werden theoretische Begründungsansätze zu den nachgewiesenen Zusammenhängen bei Chandler und Hanks (1994) nur angedeutet. Zwar wird die Zusammensetzung der Konstrukte theoretisch begründet, die Ableitung der Hypothesen bleibt jedoch argumentativ vage. In diesem Abschnitt werden daher die im vorangegangenen Abschnitt bereits skizzierten, von den beiden Autoren überprüften Zusammenhänge um theoretische Überlegungen erweitert.

Aus der ressourcenbasierten Sicht ist die Ausstattung eines Unternehmens mit Ressourcen und Fähigkeiten ausschlaggebend für seinen Erfolg. Dazu reicht der Zugang zu Ressourcen und Fähigkeiten bereits aus, d.h. für eine Verbesserung der Erfolgsaussichten ist es nicht notwendig, die Ressourcen und Fähigkeiten im eigenen Unternehmen vorzuhalten.

Allerdings leuchtet in diesem Zusammenhang unter Effizienzgesichtspunkten unmittelbar ein, dass nicht nur die Ressourcen und Fähigkeiten an sich erfolgsrelevant sind, sondern auch, wie sie koordiniert und eingesetzt werden. Grundsätzlich gibt es Personen, denen aufgrund ihres besseren Wissens und/ oder ihrer besseren Fähigkeiten die Koordination und Allokation der Ressourcen besser gelingt als anderen. Diesen Unterschied verursacht die relevante Managementkompetenz, die unterschiedliche Ausprägungen von Wissen und Fähigkeiten einer Person wiedergibt.

Die (relevante) Managementkompetenz des Gründers gehört zu seinem Humankapital, das wiederum Teil des Humankapitals und damit der Ressourcenausstattung des Ge-

¹⁶⁹ Vgl. Chandler/ Hanks (1994), S. 77ff.

samtunternehmens ist. Je stärker die Managementkompetenz des Gründers ausgeprägt ist, desto besser die Ressourcenausstattung und damit die Erfolgsaussichten des Unternehmens. Die Managementkompetenz ist also eine Ressource, die nicht nur direkt, sondern auch indirekt über andere Ressourcen des Unternehmens Einfluss auf seinen Erfolg hat. Daraus ergeben sich folgende Hypothesen:

H1: *Zwischen der Ressourcenausstattung des Gründungsunternehmens und dem Gründungserfolg besteht ein positiver Zusammenhang.*

H2: *Je ausgeprägter die relevante Managementkompetenz der Gründerpersonen ist, desto stärker positiv ist der Zusammenhang zwischen Ressourcenausstattung des Gründungsunternehmens und dem Gründungserfolg.*

H3: *Zwischen der relevanten Managementkompetenz der Gründerpersonen und dem Gründungserfolg besteht ein positiver Zusammenhang.*

Marktorientierte bzw. allgemeiner umweltorientierte theoretische Ansätze¹⁷⁰ behaupten, dass der Erfolg einer Gründung bzw. eines Unternehmens nicht ausschließlich durch die Ausstattung des Unternehmens mit Ressourcen und Fähigkeiten, sondern in nicht unerheblicher Art und Weise auch durch Umweltfaktoren bestimmt wird. Im Fall des Unternehmens sind dies solche, die sich allgemein als Branche und/ oder Wettbewerbsumfeld bezeichnen lassen. Denkbar sind in diesem Fall das Auftreten direkter und indirekter Wettbewerber, die Abgrenzung des Produkt- oder Dienstleistungsangebots des Gründungsunternehmens von dem seiner Konkurrenten, sowie das Entwicklungsstadium der Branche bzw. der relevanten Produktmärkte. Letzteres findet auch Ausdruck in Marktwachstum und eventueller -sättigung. RBV und MBV müssen dabei

¹⁷⁰ Eine überblicksartige Abgrenzung dieser Ansätze findet sich bei Macharzina (1993), S. 70ff.

nicht zwingend im Widerspruch zueinander stehen. Vielmehr findet eine Kombination beider Ansätze gerade in den letzten Jahren vermehrte Akzeptanz.¹⁷¹

Gute Bedingungen im Marktumfeld alleine müssen jedoch noch nicht ausschlaggebend für Erfolg sein. Entscheidend ist, dass auf diesem „Nährboden“ weitere Geschäftsmöglichkeiten nicht nur als solche erkannt, sondern auch genutzt werden. Dazu sind manche Personen eher als andere in der Lage. Sie zeichnen sich durch eine stärker ausgeprägte (relevante) unternehmerische Kompetenz aus.

Die (relevante) unternehmerische Kompetenz als Teil des Humankapitals des Gründers und damit des Humankapitals und der Ressourcenausstattung des Gründungsunternehmens trägt in doppelter Hinsicht zum Erfolg des Unternehmens bei. Sie stellt nicht nur selbst eine Ressource dar, durch die die Erfolgsaussichten des Unternehmens verbessert werden, sondern erlaubt, mit anderen Ressourcen des Unternehmens mehr Geschäftsgelegenheiten wahrzunehmen. Über je mehr unternehmerische Kompetenz der Gründer verfügt, desto mehr Geschäftsgelegenheiten, die sonst eventuell „übersehen“ oder nicht verfolgt worden wären, werden genutzt. Dadurch macht sich das günstige Branchen- und Wettbewerbsumfeld dann umso stärker positiv bemerkbar. Aus diesen Überlegungen ergeben sich folgende Hypothesen:

H4:	<i>Zwischen der Attraktivität des Gründungsumfelds und dem Gründungserfolg besteht ein positiver Zusammenhang.</i>
-----	--

H5:	<i>Je ausgeprägter die relevante unternehmerische Kompetenz der Gründerpersonen ist, desto stärker positiv ist der Zusammenhang zwischen der Attraktivität des Gründungsumfelds und dem Gründungserfolg.</i>
-----	--

¹⁷¹ Einen allgemeinen Überblick dazu gibt Börner (2000). Zudem zeigten sich in diversen empirischen Studien sowohl dem Umfeld als auch dem Unternehmen bzw. seiner Ressourcenausstattung zuzuordnende Erfolgsfaktoren.

H6:	<i>Zwischen der relevanten unternehmerischen Kompetenz der Gründerpersonen und dem Gründungserfolg besteht ein positiver Zusammenhang.</i>
-----	--

Damit sind die in der Studie von Chandler und Hanks nachgewiesenen Zusammenhänge auch durch theoretische Überlegungen gestützt. Nachfolgend wird das Modell um Erfahrungsaspekte erweitert.

3.3.2.4 Erweiterung des Modells von Chandler/ Hanks (1994) durch Integration von Erfahrungskomponenten

Durch Erfahrung werden Lerneffekte erzielt, die zum Aufbau von Wissen und dauerhaft angelegten Fähigkeiten führen. Lerntheoretische und –empirische Ergebnisse deuten darauf hin, dass mit zunehmender Häufigkeit der Wiederholung von Tätigkeiten grundsätzlich mehr Kompetenz aufgebaut wird.¹⁷² Übertragen in eine humankapitaltheoretische Sichtweise bedeutet dies, dass Kompetenz durch Akkumulation von Erfahrung aufgebaut wird und so Erfahrung indirekt die Humankapitalausstattung des Gründers verbessert. Daraus ergeben sich folgende Hypothesen:

H7:	<i>Management Erfahrung und relevante Managementkompetenz eines Gründers stehen in einem positiven Zusammenhang.</i>
-----	--

H8:	<i>Zwischen unternehmerischer Erfahrung und relevanter unternehmerischer Kompetenz besteht ein positiver Zusammenhang.</i>
-----	--

Von einem linearen Zusammenhang zwischen Erfahrung und Kompetenz, d.h. einem über die Zeit gleichmäßigen Lerneffekt von Erfahrung, ist jedoch nicht zwingend aus-

¹⁷² Vgl. Reuber/ Fischer (1999), S. 36. Im Kontext junger Unternehmen empirisch gestützt werden diese Überlegungen durch die Studie von Hunsdiek/ May-Strobl (1986), die feststellen, dass zunächst unzureichende Kenntnisse von Gründern in der Startphase ihres Unternehmens während der ersten Unternehmensjahre aufgebaut werden.

zugehen. Das verdeutlichen sowohl theoretische Überlegungen als auch empirische Befunde.

Das sog. Lern- bzw. Erfahrungskurvenkonzept besagt in seiner ursprünglichen Form, dass die für bestimmte Arbeitsprozesse erforderliche Arbeitszeit mit zunehmender Zahl der Wiederholungen des Arbeitsprozesses sinkt. Diese Abnahmerate der Arbeitszeit pro Wiederholung ist insbesondere bei den ersten Wiederholungen sehr deutlich ausgeprägt.¹⁷³ Übertragen auf humankapitaltheoretische Überlegungen bedeutet dies, dass erste Erfahrung als spezifische Investition in das Humankapital des Gründers zu größeren Produktivitätssteigerungen als spätere Erfahrung führt.¹⁷⁴ Der grundsätzlich erwartete Zusammenhang zwischen Erfahrung und Kompetenz wird in Abbildung 5 graphisch dargestellt. Aus der Abbildung geht hervor, dass ein Gründer bereits über ein gewisses Maß an Kompetenz (bzw. Produktivität im humankapitaltheoretischen Sinne) verfügt, auch wenn er noch keine Erfahrung gesammelt hat.¹⁷⁵ Daraus ergeben sich folgende Hypothesen:

H9: *Auf je weniger Managementenerfahrung ein Gründer bereits zurückblicken kann, desto höher fallen die Zuwachsraten an relevanter Managementkompetenz je weiterer Zeiteinheit Managementenerfahrung aus.*

¹⁷³ Eine Lernkurve beschreibt aus psychologischer Sicht den Erfolgsgrad des Lernens über die Zeit. Generell bestimmt sich der Verlauf der Lernkurve über das Verhältnis von Lernaufwand zu –ertrag. Diese Überlegung wurde erstmals durch Wright (1936) im sog. Erfahrungskurvenkonzept auf betriebswirtschaftliche Fragestellungen übertragen und erfuhr in den 1960er Jahren durch eine Marketingstudie einer US-amerikanischen Strategieberatung vermehrte Aufmerksamkeit. Dieses besagt, dass die (realen) Stückkosten mit zunehmender kumulierter Ausbringungsmenge sinken. Beide Konzepte stimmen in der Annahme von Effizienzzuwächsen überein. Allerdings werden im Erfahrungskurvenkonzept neben Lerneffekten noch weitere Treiber für die Effizienzzuwächse gesehen (wie z.B. Skalen- und Verbundeffekte).

¹⁷⁴ Stam/ Audretsch/ Meijaard (2006) argumentieren im Rahmen der Humankapitaltheorie ebenfalls, dass durch Erfahrung eine Art Expertise oder Kompetenz aufgebaut wird.

¹⁷⁵ Die Erwartung eines so gearteten Zusammenhangs wird teilweise auch bisherige empirische Ergebnisse gestützt. So zeigt sich in der Studie von Hunsdiek/ May-Strobl (1986) (S. 91), dass durch im Gründungsunternehmen gesammelte Erfahrung anfängliche Kenntnislücken bei den Gründern beseitigt werden.

H10: *Auf je weniger unternehmerische Erfahrung ein Gründer bereits zurückblicken kann, desto höher fallen die Zuwachsraten an relevanter unternehmerischer Kompetenz je weiterer Zeiteinheit unternehmerischer Erfahrung aus.*

Weiter stellt sich die Frage der Übertragbarkeit von Erfahrungen auf neue Situationen.¹⁷⁶ Lerntheoretische Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Lernübertragbarkeit („learning transfer“) maßgeblich durch die Ähnlichkeit zwischen der Lern- und der Anwendungssituation bestimmt wird.¹⁷⁷

Wenn also der Kontext, in dem die Erfahrung gesammelt wurde, der späteren Situation besonders ähnelt, ist die Lernübertragbarkeit besonders hoch und die durch die Erfahrung erworbene Kompetenz besonders relevant.

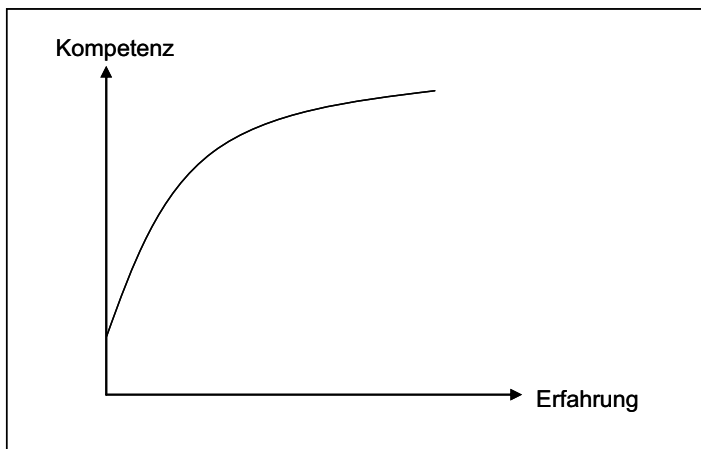


Abbildung 5: Relevante Kompetenz in Abhängigkeit von Erfahrung im Zeitablauf.
(Quelle: Eigene Darstellung.)

¹⁷⁶ Allgemein zur Übertragbarkeit von Erfahrungen vgl. Reuber/ Dyke/ Fischer (1990) und Ellis (1965). Die These, dass Erfahrung insbesondere in bekannten, d.h. bereits erlebten Situationen nutzt, belegt auch Honig (2001).

¹⁷⁷ Allgemein vgl. Ellis (1965).

Je nach Erfahrungs-/ Kompetenzfeld muss die „Ähnlichkeit der Lernsituation“ unterschiedlich abgebildet werden: Sie wird für Managementenerfahrung und Managementkompetenz durch die Ähnlichkeit der Aufgabenstellung beschrieben, während sie für unternehmerische Erfahrung und Kompetenz mit Hilfe der Ähnlichkeit des Unternehmens erfasst wird.¹⁷⁸ Zusammengefasst ergeben sich daraus folgende Hypothesen:

H11: *Je mehr die Aufgabenstellung im aktuellen Unternehmen der in den Unternehmen gleicht, in denen der Gründer Managementenerfahrung gesammelt hat, desto stärker positiv ist der Zusammenhang zwischen Managementenerfahrung und relevanter Managementkompetenz des Gründers ausgeprägt.*

H12: *Je mehr das aktuelle Unternehmen denjenigen gleicht, in denen der Gründer unternehmerische Erfahrung gesammelt hat, desto stärker positiv ist der Zusammenhang zwischen unternehmerischer Erfahrung und relevanter unternehmerischer Kompetenz des Gründers ausgeprägt.*

Damit ist die Herleitung der Forschungshypothesen abgeschlossen. Abbildung 6 fasst die eben theoretisch abgeleiteten, zusammen das Forschungsmodell ergebenden Hypothesen H1 bis H12 in einer graphischen Darstellung zusammen. In Abbildung 7 sind die einzelnen Hypothesen zusammenfassend aufgelistet.

¹⁷⁸ Die Ähnlichkeit der Unternehmen misst sich an Merkmalen, die die Branche des Unternehmens charakterisieren.

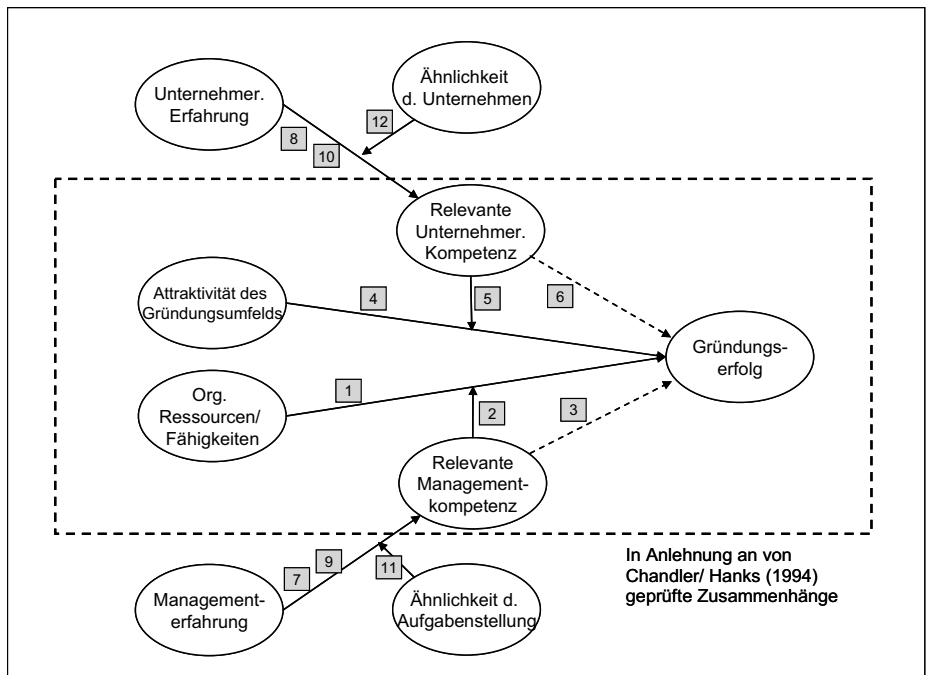


Abbildung 6: Forschungsmodell.

(Quelle: Eigene Darstellung.)

H1	<i>Zwischen der Ressourcenausstattung des Gründungsunternehmens und dem Gründungserfolg besteht ein positiver Zusammenhang.</i>
H2	<i>Je ausgeprägter die relevante Managementkompetenz der Gründerpersonen ist, desto stärker positiv ist der Zusammenhang zwischen Ressourcenausstattung des Gründungsunternehmens und dem Gründungserfolg.</i>
H3	<i>Zwischen der relevanten Managementkompetenz der Gründerpersonen und dem Gründungserfolg besteht ein positiver Zusammenhang.</i>
H4	<i>Zwischen der Attraktivität des Gründungsumfelds und dem Gründungserfolg besteht ein positiver Zusammenhang.</i>
H5	<i>Je ausgeprägter die relevante unternehmerische Kompetenz der Gründerpersonen ist, desto stärker positiv ist der Zusammenhang zwischen der Attraktivität des Gründungsumfelds und dem Gründungserfolg.</i>
H6	<i>Zwischen der relevanten unternehmerischen Kompetenz der Gründerpersonen und dem Gründungserfolg besteht ein positiver Zusammenhang.</i>
H7	<i>Managementenerfahrung und relevante Managementkompetenz eines Gründers stehen in einem positiven Zusammenhang.</i>
H8	<i>Zwischen unternehmerischer Erfahrung und relevanter unternehmerischer Kompetenz besteht ein positiver Zusammenhang.</i>
H9	<i>Auf je weniger Managementenerfahrung ein Gründer bereits zurückblicken kann, desto höher fallen die Zuwachsraten an relevanter Managementkompetenz je weiterer Zeiteinheit Managementenerfahrung aus.</i>
H10	<i>Auf je weniger unternehmerische Erfahrung ein Gründer bereits zurückblicken kann, desto höher fallen die Zuwachsraten an relevanter unternehmerischer Kompetenz je weiterer Zeiteinheit unternehmerischer Erfahrung aus.</i>
H11	<i>Je mehr die Aufgabenstellung im aktuellen Unternehmen der in den Unternehmen gleicht, in denen der Gründer Managementenerfahrung gesammelt hat, desto stärker positiv ist der Zusammenhang zwischen Managementenerfahrung und relevanter Managementkompetenz des Gründers ausgeprägt.</i>
H12	<i>Je mehr das aktuelle Unternehmen denjenigen gleicht, in denen der Gründer unternehmerische Erfahrung gesammelt hat, desto stärker positiv ist der Zusammenhang zwischen unternehmerischer Erfahrung und relevanter unternehmerischer Kompetenz des Gründers ausgeprägt.</i>

Abbildung 7: Zusammenfassende Darstellung der Hypothesen.

(Quelle: Eigene Darstellung.)

4 Empirische Untersuchung

4.1 Methodische Konzeption

4.1.1 Vorüberlegungen und Ablauf der Datenerhebung

Übergreifendes Ziel der empirischen Untersuchung ist es, die Gültigkeit des im vorherigen Kapitel theoretisch hergeleiteten Modells zu untersuchen. Konkret soll zum einen analysiert werden, inwieweit sich die im Modell abgeleiteten latenten Variablen auch in der Realität zeigen. Zum anderen sollen die in ihrer Gesamtheit das Modell ergebenden Forschungshypothesen empirisch validiert bzw. falsifiziert werden. Die Untersuchung ist anhand einer ausreichend großen Stichprobe durchzuführen.¹⁷⁹ Vorausgesetzt, die Stichprobe weist keine strukturellen Unterschiede zur Grundgesamtheit auf, lässt sich dann auch die Allgemeingültigkeit des Modells nachweisen (Repräsentationsschluss).¹⁸⁰

Wegen der spezifisch zu messenden Variablen kam eine Untersuchung ausschließlich anhand von Sekundärdaten nicht in Frage, es wurde eine eigene Erhebung durchgeführt. Das Modell ist aus theoretischer Sicht speziell auf Unternehmensgründer ausgerichtet. Deswegen wurden für die Erhebung Gründer-Geschäftsführer von jungen Unternehmen befragt. Als junge Unternehmen gelten solche, die zum Zeitpunkt der Befragung höchstens zehn Jahre, aber mindestens ein Jahr alt sind. Diese Abgrenzung wurde getroffen, da über noch jüngere Unternehmen häufig noch keine der verwendeten finanziellen Erfolgsmessgrößen berichtet werden kann. Unternehmen, die älter als zehn Jahre sind, weisen einen zeitlich zu großen Abstand zu ihrer Gründungsphase auf. Die Unternehmen können unabhängige Neugründungen oder Franchise-Unternehmen sein.

Für die Erhebung wurde ein eigener Fragebogen konzipiert. Mit Ausnahme der Erfahrungsvariablen und diverser allgemeiner, zum Beispiel demographischer, Angaben

¹⁷⁹ Streng genommen wäre dies auch durch eine Vollerhebung erreichbar, die für das Untersuchungsobjekt „Gründer in Deutschland“ aufgrund der hohen Zahl von Adressaten und des damit verbundenen Erhebungsaufwands aber nicht realisierbar war.

¹⁸⁰ Vgl. z.B. Kaya/ Himme (2006), S. 90.

wurde ausschließlich auf bereits empirisch validierte Konstrukte zurückgegriffen. Die diesbezüglichen Fragen wurden aus den entsprechenden Vorgängerarbeiten übernommen.¹⁸¹

Sechs Indikatoren des ursprünglichen Konstrukts „Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens“ wurden nicht mit abgefragt. So wurde der Zeitaufwand für die Beantwortung des Fragebogens reduziert.¹⁸² Für jeden nicht aufgenommenen Indikator verblieb ein annähernd synonym formulierter im Fragebogen, sodass das Konstrukt dadurch inhaltlich nicht angegriffen wurde. Dies ist bedeutsam, da das Konstrukt formativ gemessen wurde. Bei der Anordnung der Fragen wurde darauf geachtet, dass für die spätere Auswertung besonders zentrale Angaben an den Beginn des Fragenkatalogs gestellt wurden. Damit sollte der Anteil der auswertbaren an den gesamten Rückläufen tendenziell erhöht werden.¹⁸³

Sämtliche übernommene Skalen stammen aus der englischsprachigen Literatur. Die Fragen und Antwortmöglichkeiten mussten daher zunächst in eine deutsche Version übersetzt werden. Dazu wurde auf die Technik der Vorwärts-Rückwärtsübersetzung zurückgegriffen, im Rahmen derer der Fragebogen zunächst von einer zweisprachigen Person von der Ausgangs- in die Zielsprache übertragen wird. Der so gewonnene Wortlaut wird von einer anderen zweisprachigen Person zurück in die Ausgangssprache transferiert. Die Abweichungen zwischen der Ausgangs- und der Endversion werden auf sprachliche und/ oder kulturelle Differenzen geprüft. Ziel der Prozedur ist eine inhaltliche völlige Entsprechung der beiden Fassungen. Wäre dies nicht gegeben, müsste die Übersetzung der Indikatoren angepasst werden.¹⁸⁴

Der Fragebogen wurde einem Pretest mit insgesamt 10 Gründern und Experten mit Erfahrung in der Gründungs- und allgemeiner der empirischen Sozialforschung unterzogen. Damit wurde erreicht, dass der Fragebogen nicht nur für die letztliche Zielgruppe verständlich erschien, sondern auch durch die Experten auf logische Inkonsistenzen etc. geprüft wurde. Im Anschluss daran wurden einzelne Fragen in ihrer

¹⁸¹ Dies sind im Einzelnen Chandler/ Jansen (1992), Chandler/ Hanks (1994).

¹⁸² Vgl. Drolet/ Morrison (2001).

¹⁸³ Vertiefend zur Formulierung und Anordnung von Fragen in standardisierten Fragebögen vgl. Fink (2003).

¹⁸⁴ Allgemein zur Technik der Vorwärts-Rückwärtsübersetzung vgl. Brislin (1970), S. 185ff., Craig/ Douglas (2000).

Formulierung minimal modifiziert. Außerdem wurde die Bildschirmanzeige für die Online-Befragung teilweise übersichtlicher gestaltet. Der endgültige Fragebogen findet sich in Anhang A.

Die Erhebung wurde online durchgeführt. Ein Nachteil dieser Befragungsform besteht theoretisch darin, dass nur ein Teil der Bevölkerung über das Medium Internet erreichbar ist. Dies trifft jedoch insbesondere auf technologieorientierte Gründer in Deutschland aufgrund ihrer Altersstruktur nur in eingeschränktem Maße zu. Zudem überwiegen für die vorliegende Untersuchung die Vorteile. Erstens ist vergleichsweise sicher, dass die adressierten Ansprechpartner auch tatsächlich selbst an der Umfrage teilnehmen und diese Aufgabe nicht beispielsweise an Mitarbeiter delegieren. Zweitens spielen in diesem Zusammenhang Aufwands- und Kostenüberlegungen eine Rolle. Die ansonsten vergleichbaren schriftlichen Befragungen sind deutlich aufwändiger und teurer in der Durchführung. Drittens ist bei Online-Befragungen ein Interviewer-Bias, der insbesondere bei persönlichen Befragungen auftreten kann, zu vernachlässigen.¹⁸⁵ Viertens ist die Internet- der schriftlichen Befragung hinsichtlich der Flexibilität in der Befragung überlegen. Das heißt, dass bei Internetbefragungen beispielsweise Folgefragen in Abhängigkeit von vorherigen Antworten angezeigt werden können. Damit werden die Befragten jeweils mit einem tendenziell kürzeren Fragebogen konfrontiert. Dies lässt wiederum eine höhere Quote von zu Ende beantworteten Fragebögen erwarten.¹⁸⁶ Fünftens bietet die Online-Befragung hinsichtlich der Datengenauigkeit diverse Vorteile. Zum einen sind ausschließlich exakte Antworten möglich und Fragen bzw. Antwortmöglichkeiten lassen sich logisch miteinander verknüpfen, so dass sich die Konsistenz der Antworten zumindest zum Teil bereits bei der Befragung sicherstellen lässt. Zum anderen entfällt im Vergleich zur schriftlichen Befragung eine potenzielle Fehlerquelle, die Übertragung von handschriftlich ausgefüllten Fragebögen in ein auswertbares Dateiformat.¹⁸⁷

Die Adressaten für die Befragung wurden aus der Datenbank, die von Rode (2004) und Brachtendorf (2004) zusammengestellt und von Hack (2005) und Schroeter (2007) erweitert wurde, identifiziert. Die Zusammenstellung der Datenbank ist in den entspre-

¹⁸⁵ Ein Interviewer-Bias tritt dann auf, wenn der Befragte durch die Art und Weise, wie der Interviewer die Fragen stellt, in seinen Antworten beeinflusst wird.

¹⁸⁶ Vgl. Drolet/ Morrison (2001).

chenden Arbeiten ausführlich dokumentiert. In Summe waren in der Datenbank 1.851 Unternehmen verzeichnet. Diese wurde um 69 weitere Gründungsunternehmen, insbesondere aus den Technologiezentren im Umfeld der Universität Dortmund, ergänzt. So ergab sich eine Adressdatenbank mit 1.920 Einträgen. Telefon- und Internetrecherchen auf Aktualität der Daten ergaben, dass davon 551 zum Zeitpunkt der Recherchen im Mai 2007 nicht mehr am Markt tätig waren. Gründe dafür waren der Verkauf durch ein anderes Unternehmen, die Insolvenz oder die anderweitige Einstellung des Geschäftsbetriebs.

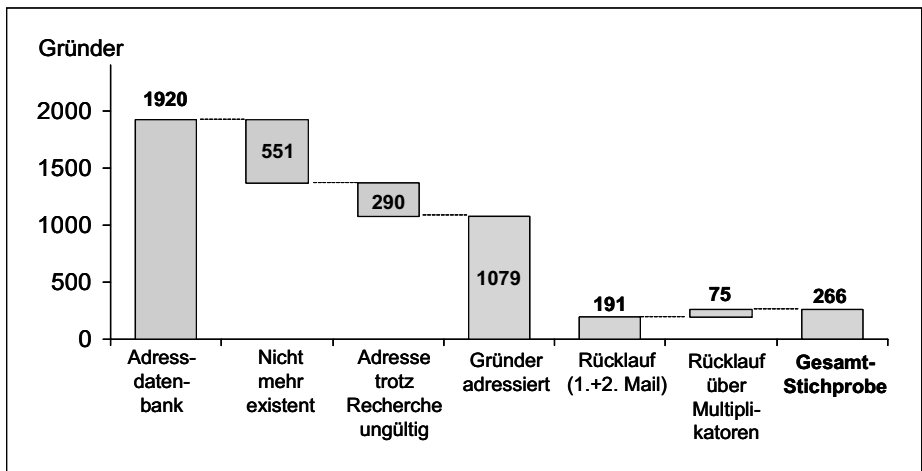


Abbildung 8: Datenbasis und Rückläufe.

(Quelle: Eigene Darstellung.)

Die verbleibenden Adressaten wurden Anfang Juni 2007 per e-Mail zu der Befragung eingeladen. Der Einladungstext für die Serienmail findet sich in Anhang B. Zur Steigerung des Rücklaufs wurde in der Mail auf die Verlosung von drei MP3-Spielern und die Möglichkeit der Zusendung der Ergebnisse hingewiesen. Weiter wurden die Einladungen donnerstags und freitags nachmittags versandt. Die Befragung war bis zum 30.06.2007 befristet.

¹⁸⁷ Vgl. allgemein dazu auch Dillman (2000).

Trotz der vorherigen Recherchen stellten sich 290 der Adressen aus der Datenbank beim Versand als ungültig heraus, so dass insgesamt aus der Datenbank 1.079 Gründer die Einladungsmail erhielten. Eine weitere Erinnerungsmail wurde Mitte Juni 2007 verschickt. Der Anzahl der so gewonnenen Teilnehmer betrug 191. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 17,7 Prozent.

Parallel wurden Multiplikatoren gebeten, die Einladungen an geeignete Kandidaten weiterzuleiten. Unter anderem wurde im Newsletter der Wirtschaftsjunoren Koblenz auf die Befragung hingewiesen. Auf diese Art und Weise kamen weitere 75 Rückläufe zusammen. In Summe ergibt sich eine Stichprobe von 266 Gründern. In Abbildung 8 sind diese Angaben noch einmal zusammenfassend dargestellt.

Der so gewonnene Rohdatensatz wurde Plausibilitätsüberprüfungen unterzogen. Minimale Korrekturen an den Daten wurden vorgenommen und sind in Anhang C dokumentiert. Zudem wurden die Rückläufe noch einmal auf die zuvor definierten Teilnahme-kriterien überprüft. So wurden insgesamt 67 Datensätze von den weiteren Auswertungen ausgeschlossen, weil das Unternehmen entweder die Altersgrenze von zehn Jahren überschritt oder die befragte Person nicht Gründer-Geschäftsführer des Unternehmens war. Somit verbleibt eine Stichprobe von 199 Gründern, die im Folgenden weiter untersucht wird.

4.1.2 Datengrundlage

4.1.2.1 Deskriptive Merkmale

Etwa 94 Prozent der Befragten sind männlich und etwa 6 Prozent weiblich. Inwieweit dies als typisch für vergleichbare Studien gelten kann, wird im Folgenden noch aufgegriffen. Aus Abbildung 9 geht hervor, dass der überwiegende Anteil der Befragten jünger als Mitte 40 ist. Dies erscheint für Befragungen unter Gründern junger Unternehmen plausibel. Die Gründer in der Stichprobe verfügen über vergleichsweise hohe Bildungsabschlüsse, die meisten von ihnen haben ein Studium erfolgreich abgeschlossen. Die Ausprägung „Keine Ausbildung“ wurde zwar als Antwortmöglichkeit zur Wahl gestellt, allerdings von keinem der Befragten angegeben. Die Verteilung der höchsten Bildungsabschlüsse in der Stichprobe wird durch Abbildung 10 illustriert.

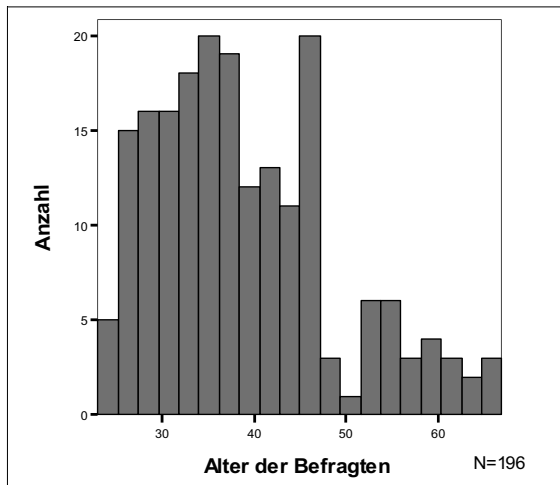


Abbildung 9: Verteilung der Stichprobe nach Alter der Befragten.
(Quelle: Eigene Darstellung.)

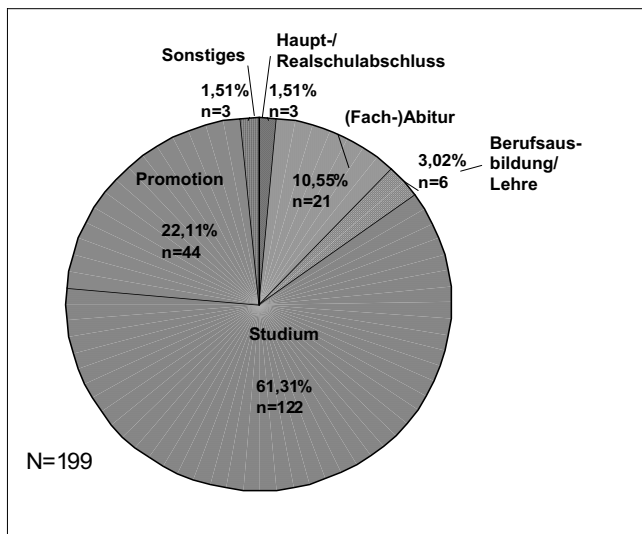


Abbildung 10: Verteilung der Stichprobe nach höchstem erreichtem Bildungsabschluss.
(Quelle: Eigene Darstellung.)

	Häufigkeit	Prozent
Land-/Forstwirtschaft	2	1,3
Bergbau/ Steine/ Erden	2	1,3
Verarbeitendes Gewerbe	25	15,7
Energie/ Wasser	2	1,3
Baugewerbe	1	0,6
Handel	10	6,3
Verkehr/ Nachrichten- übermittlung	16	10,1
Kredit-/ Versicherungsge- werbe	6	3,8
Grundstücks-/ Wohnungs- wesen	1	0,6
Gesundheit/ Sozialwesen	8	5,0
Dienstleistungen	86	54,1
Gesamt	159	100,0

Tabelle 7: Verteilung der Stichprobe nach Branchen.
(Quelle: Eigene Darstellung.)

Alter in Jahren	Häufigkeit	Prozent
1	22	11,8
2	22	11,8
3	19	10,2
4	6	3,2
5	11	5,9
6	16	8,6
7	31	16,7
8	23	12,4
9	14	7,5
10	22	11,8
N	186	100,0

Tabelle 8: Verteilung der Stichprobe nach Alter des Unternehmens.
(Quelle: Eigene Darstellung.)

Bei Betrachtung von Tabelle 7 zeigt sich, dass in der Stichprobe Dienstleistungsunternehmen besonders stark vertreten sind. Auf die Branchenverteilung wird noch näher eingegangen werden. In Tabelle 8 ist die Stichprobe nach dem Alter der Unternehmen aufgeschlüsselt. Die Analyse der Anteile der jeweiligen Altersgruppen ergibt, dass vier- bis sechsjährige Unternehmen im Vergleich zu anderen Jahrgängen anteilig etwas weniger vertreten sind, wohingegen der Anteil insbesondere sieben- bis achtjähriger Unternehmen dafür etwas höher ausfällt. Bei Betrachtung der Tatsache, dass es in den Jahren 1998 und 1999 allgemein deutlich mehr Neugründungen als in den Folgejahren gegeben hat,¹⁸⁸ und werden etwa identische Unternehmenssterblichkeiten unterstellt, erscheint der hohe Anteil der in diesen Jahren gegründeten Unternehmen innerhalb der Stichprobe nicht weiter verwunderlich.

4.1.2.2 Repräsentativität

4.1.2.2.1 Vergleich mit der Grundgesamtheit

Aussagen zur Repräsentativität der Stichprobe für die Grundgesamtheit lassen sich nur in eingeschränktem Maße treffen. Dies liegt insbesondere daran, dass für Deutschland keine Gründerstatistik existiert, die das Gründungsgeschehen zuverlässig abbildet und somit bereits die Grundgesamtheit nicht eindeutig abgrenzbar ist.¹⁸⁹ Ersatzweise lassen sich jedoch verschiedene Zahlenwerke analysieren, anhand derer sich eine Art Gründerstatistik jeweils approximieren lässt.

Es lassen sich zwei offen zugängliche Quellen heranziehen, mit Hilfe derer ein grober Vergleich der Branchenanteile möglich ist. Die erste ist die Gründungsstatistik des ifm Mannheim, die auf Gewerbeanmeldungen basiert. Die zweite ist der KfW-Gründungsmonitor, für den einmal jährlich ein repräsentativer Bevölkerungsquerschnitt telefonisch befragt wird. Die Quoten dieser Statistiken sind in Tabelle 9 sowie in Tabelle 10 den Werten aus der vorliegenden Untersuchung gegenüber gestellt. Beide Darstellungen sind an die Klassifikation der Wirtschaftszweige angelehnt, die auch als Basis für die Frage nach der Branche für die vorliegende Untersuchung diene. Teil-

¹⁸⁸ Vgl. o.V. (2005), S. 1.

weise wurden Branchenbereiche in den Referenzzahlenwerken vollständig ausgespart. Hingegen gab es andere Branchen, für die sich in der Erhebung der vorliegenden Arbeit keine Rückläufe verzeichnen ließen. Beide Darstellungen wurden um diese Abweichungen korrigiert. Deswegen werden in den beiden Tabellen für die Stichprobe teilweise unterschiedliche Quoten für die einzelnen Branchen ausgewiesen. Zudem ist zu beachten, dass sich die beiden Referenzstatistiken nicht nur auf unterschiedliche, sondern auch von der Erhebung für die vorliegende Untersuchung abweichende Zeiträume beziehen. Die angegebenen Quoten können somit lediglich als grober Richtwert verstanden werden.

Klassifikation	Branche	Anteil an den Gewerbeanmeldungen der Jahre 1997-2004*	Anteile Stichprobe*
A	Land-/ Forstwirtschaft	1,0	1,3
D	Verarbeitendes Gewerbe	7,1	15,7
F	Baugewerbe	15,2	0,6
G	Handel	32,6	6,3
I	Verkehr/ Nachrichtenübermittlung	5,3	10,1
J	Kredit-/ Versicherungsgewerbe	2,5	3,8
K/O	Dienstleistungen	33,6	54,7
B/C/E/M/N	Andere	2,5	7,5
	Gesamt	100,0	100,0

* Angaben in Prozent

Tabelle 9: Vergleich der Branchenquoten der Gewerbeanmeldungen in Deutschland der Jahre 1997-2004 und den Branchenanteilen in der vorliegenden Untersuchung.

(Quelle: Eigene Berechnungen, teilweise auf Basis o.V. (2005), S. 4.)

¹⁸⁹ Vgl. dazu auch Kohn/ Spengler (2007), S. 14ff. Allgemein ist zur exakten Bestimmung der Repräsentativität einer Stichprobe eine bekannte und abgrenzbare Grundgesamtheit erforderlich, vgl. Good (2001), S. 33ff.

Klassifikation	Branche	Anteil an den durch den Gründungsmonitor 2006 erfassten Gründungen*	Anteile Stichprobe*
A/B	Land-/ Forstwirtschaft/ Fische-rei	1,8	1,3
D/E	Verarbeitendes Gewerbe/ Energie/ Wasser	1,5	17,0
F	Baugewerbe	11,5	0,6
G	Handel	23,6	6,3
I	Verkehr/ Nachrichtenübermitt-lung	6,7	10,1
J	Kredit-/ Versicherungs-gewerbe	11,6	3,8
K/O	Dienstleistungen	37,6	54,7
N	Gesundheits-/ Sozialwesen	5,7	5,0
	Gesamt	100,0	100,0

* Angaben in Prozent

Tabelle 10: Vergleich der Branchenquoten im KfW-Gründungsmonitor und den Anteilen in der vorliegenden Untersuchung.

(Quelle: Eigene Berechnungen, teilweise auf Basis Kohn/ Spengler (2007), S. 53.)

Bei der genaueren Betrachtung der beiden Tabellen wird deutlich, dass Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe in der Stichprobe tendenziell überrepräsentiert sind, wohingegen das Baugewerbe und der Handel deutlich unterrepräsentiert sind. Dienstleister sind in der Stichprobe deutlich häufiger als in den Referenzzahlenwerken vertreten.¹⁹⁰

Tabelle 11 zeigt Geschlechterquoten, Altersklassen und höchste erreichte Bildungsabschlüsse von Voll- und Nebenerwerbsgründern im Jahr 2006 sowie in der deutschen

¹⁹⁰ Dies zeigt sich in beiden Vergleichen. Zusätzlich ist zu beachten, dass in den Werten des KfW-Gründungsmonitors im Gegensatz zu den Gewerbebeanmeldungen teilweise auch Freiberufler und Kleinstgewerbetreibende erfasst sind. Bei den Gewerbebeanmeldungen sind im Gegensatz zum KfW-Gründungsmonitor auch Nebenerwerbsgründungen enthalten.

Gesamtbevölkerung. Von den Abgrenzungskriterien her erscheinen Vollerwerbsgründer am ehesten mit der in der vorliegenden Untersuchung adressierten Befragungszielgruppe vergleichbar.

	Alle Gründer*	Vollerwerb*	Nebenerwerb*	Bevölkerung*
Geschlecht				
Männlich	59,8	66,7	55,2	48,4
Weiblich	40,2	33,3	44,8	51,6
Alter				
18-24 Jahre	16,6	11,8	20,2	12,2
25-34 Jahre	26,0	26,4	25,4	18,2
35-44 Jahre	32,9	37,6	29,9	26,9
45-54 Jahre	16,0	15,9	16,0	23,1
55-64 Jahre	8,5	8,3	8,5	19,7
Bildungsabschlüsse				
(Fach-) Hochschulabschluss	15,2	15,6	14,0	9,2
Lehre	70,6	75,9	67,1	74,7
Abitur	6,4	3,0	8,7	3,1
Sonstige Schulabschlüsse	7,9	5,6	9,2	12,1

* Angaben in Prozent

Tabelle 11: Ausgewählte Merkmale der befragten Gründer im KfW-Gründungsmonitor im Vergleich zur Bevölkerung.

(Quelle: In Anlehnung an Kohn/ Spengler (2007), S. 33.)

Frauen sind mit etwa sechs Prozent in der vorliegenden Erhebung eher unterrepräsentiert. Hinsichtlich der Altersverteilung zeigt ein Abgleich mit Abbildung 9, dass die Stichprobe und die Referenzwerte dahingehend übereinstimmen, dass die meisten Gründer ein Alter von höchstens Mitte 40 aufweisen. Der Vergleich der höchsten erreichten Bildungsabschlüsse mit anderen Vollerwerbsgründern und auch der Bevölkerung zeigt, dass ein größerer Anteil der Gründer in der Stichprobe höhere Bildungsabschlüsse erreicht hat.

Diese Vergleiche können wie oben ausgeführt lediglich als sehr grobe Anhaltspunkte verstanden werden. Die Repräsentativität hinsichtlich demographischer Merkmale ist aufgrund der nicht gegebenen Abgrenzbarkeit der Grundgesamtheit der Gründer in

Deutschland nicht eindeutig überprüfbar. Deswegen lässt sich für die erhobene Stichprobe in dieser Hinsicht keine eindeutige Aussage treffen. Dies ist jedoch ein Problem, das Studien mit gleicher Untersuchungszielgruppe typischerweise aufweisen.¹⁹¹

4.1.2.2.2 Fehlende Werte

Vor der Durchführung der statistischen Analyse wurden mögliche Auswirkungen fehlender Daten betrachtet. In dieser Hinsicht könnte ein Unit Nonresponse Bias und/oder ein Item Nonresponse Bias vorliegen. Der Item Non Response Bias beschreibt eine Verzerrung, die durch Nichtbeantwortung einzelner Fragen entsteht, wohingegen sich der Unit Nonresponse Bias mögliche strukturelle Unterschiede zwischen Teilnehmern und Nicht-Teilnehmern der Umfrage bezieht. Da für die vorliegende Untersuchung keine Daten von Nicht-Teilnehmern vorlagen, wurde auf den Ansatz von Armstrong/ Overton (1977) zur Untersuchung auf einen möglichen Unit Nonresponse Bias zurückgegriffen. Diese Vorgehensweise beruht auf der Annahme, dass das Antwortverhalten Nicht-Antwortender dem von Spät-Antwortenden ähnelt. Eine so durchgeführte Untersuchung auf strukturelle Unterschiede von Früh- und Spät-Antwortenden in der Stichprobe ergab keine Anzeichen für einen Unit Nonresponse Bias.¹⁹²

Weiter wurde die Stichprobe auf einen möglichen Item Nonresponse Bias untersucht. Dazu wurden zunächst die Fälle und Variablen näher betrachtet, für die jeweils mehr als fünf Prozent der Werte fehlten. Zwar indizierte der Little-Test eine nicht völlig zufällige Verteilung der fehlenden Datenpunkte (Chi-Quadrat 4490,64, $df=4263$, Sig. 0,008), so dass die fehlenden Werte nicht als „missing completely at random“ (MCAR) bezeichnet werden können. Die weitere Analyse auf strukturelle Unterschiede zwischen Antwortenden und Nicht-Antwortenden anhand jeweils eines Mittelwertvergleichs für jede andere Variable ergab für lediglich etwa zwei Prozent der 1.444

¹⁹¹ Vgl. z.B. Hack (2005), Schroeter (2007).

¹⁹² Da die Adressaten der Befragung nicht in mehreren Wellen angeschrieben wurden, wurden dazu zunächst anhand des Antwortzeitpunkts zwei gleich große Teilstichproben gebildet (zu dieser Vorgehensweise vgl. Lindner/ Murphy/ Briers (2001), S. 52). Weiter wurden für alle nominal und ordinal skalierten Variablen Chiquadrat- und Man-Whitney-U-Tests, sowie für alle metrisch skalierten Variablen t-Tests auf strukturelle Unterschiede der beiden so gewonnenen Teilstichproben durchgeführt. Es zeigte sich, dass signifikante Unterschiede für lediglich vier der 315

durchgeführten Vergleiche signifikante Unterschiede. Die Einzelfallbetrachtung zeigte in den absoluten Ausprägungen nur sehr geringe Differenzen zwischen den jeweiligen Mittelwerten. Damit sind die fehlenden Werte bei Betrachtung des Gesamtbildes noch als „missing at random“ (MAR) einzuordnen. Fälle mit fehlenden Werten unterscheiden sich nicht systematisch von Fällen ohne fehlende Werte. Damit ist ein listen- oder ggf. auch paarweiser Ausschluss von Daten aus den einzelnen Analysen zulässig.¹⁹³

4.1.2.2.3 Common Method Bias

Weiter könnten die Daten durch einen sogenannten Common Method Bias gekennzeichnet sein. Dieser kann dann entstehen, wenn die Daten für abhängige und unabhängige Variablen von einer einzelnen Auskunftsperson zum selben Zeitpunkt stammen. Dann ist es möglich, dass sich diese Person bei der Beantwortung späterer Fragen von ihren vorherigen Antworten leiten lässt.¹⁹⁴ Podsakoff/ MacKenzie/ Lee/ Podsakoff (2003) beschreiben das Problem des Common Method Bias, seine Ursachen sowie mögliche Lösungswege zur Vermeidung ausführlich. Als mögliche Ursachen sehen sie:¹⁹⁵

- Dieselbe Auskunftsperson für abhängige und unabhängige Variablen: Bei der Bewertung der einzelnen den jeweiligen Variablen zugehörigen Skalen kann eine Verzerrung aus der Neigung zu einer konsistenten Beantwortung, durch Bewertungen nach sozialer Erwünschtheit oder durch den aktuellen Gefühlszustand des Befragten entstehen.
- Charakteristika von Indikatoren: Als solche wären zum Beispiel die Zweideutigkeit von Aussagen, die Nutzung gleicher Skalen und gleicher Ankerpunkte zu nennen.

untersuchten Variablen bestanden, sodass insgesamt nicht von einem Unit Nonresponse Bias ausgegangen werden kann.

¹⁹³ Allgemein zum Item-Non-Reponse-Bias und den Implikationen fehlender Werte in größerem Ausmaß vgl. Schafer/ Graham (2002), S. 147ff. Zur Durchführung der Berechnungen und der Interpretation der Testergebnisse vgl. Hair/ Black/ Babin (2005), S. 62ff.

¹⁹⁴ Vgl. Podsakoff/ MacKenzie/ Lee/ Podsakoff (2003), S. 881ff., Doty/ Glick (1998).

¹⁹⁵ Vgl. Podsakoff/ MacKenzie/ Lee/ Podsakoff (2003), S. 882.

- Kontext, in dem die Indikatoren zueinander stehen: Darunter fiele die ungünstige Anordnung der einzelnen Fragen im Fragebogen.
- Kontext, in dem die Messung durchgeführt wird: Zu Verzerrungen führt möglicherweise die Verwendung des gleichen Befragungsmediums. Weiter könnte eine fehlende zeitliche Trennung zu einer Verzerrung beitragen, zum Beispiel dann, wenn die Messung aller Variablen zum gleichen Zeitpunkt stattfindet. Außerdem könnte eine fehlende räumliche Trennung verbunden mit einer Messung unter denselben äußeren Umständen eine Verzerrung begünstigen.

Die mögliche Folge eines Common Method Bias wäre, dass bei der Erklärung von hypothesierten Zusammenhängen Schwierigkeiten auftreten bzw. Fehlinterpretationen nicht ausgeschlossen werden können. Das Vorliegen einer solchen Verzerrung kommt empirisch in Form sehr deutlich erhöhter Korrelationen zwischen den Konstrukten zum Vorschein. Letzteres kann aufgrund von Multikollinearität zu Problemen bei der Schätzung führen.¹⁹⁶

Im Vorfeld wurde bereits bei der Entwicklung des Fragebogens versucht, solche Verzerrungen zu vermeiden. Dies konnte durch die zufällige Anordnung der Fragen im Rahmen der Online-Befragung sowie die Separierung der Fragen für die abhängigen und unabhängigen Variablen im Fragebogen erreicht werden. So wurden die Fragen bezüglich der abhängigen, das heißt hier der Kompetenz- und Gründungserfolgsvariablen, über den Fragebogen verteilt und mit Fragen zu deskriptiven Unternehmensmerkmalen abgewechselt.

Die so erhobenen Daten können auch im Nachhinein auf einen Common Method Bias untersucht werden. Dazu schlagen Podsakoff/ Organ (1986) den sogenannten Harman's Single Factor Test vor. Der Test erfordert eine exploratorische Faktorenanalyse über alle reflektiven Indikatoren. Die unrotierte Faktorenlösung gibt Aufschluss über die Anzahl der für die Varianzklärung der Indikatoren notwendigen Faktoren. Ein Common Method Bias liegt genau dann vor, wenn lediglich ein einzelner Faktor als Lösung bestimmt wird oder alternativ ein einzelner Faktor den Großteil der Varianz zwischen den Indikatoren erklärt.

¹⁹⁶ Vgl. dazu Cohen/ Cohen/ West/ Aiken (2003).

Eine solche Überprüfung wurde für die vorliegende Arbeit durchgeführt. Mit Hilfe der exploratorischen Faktorenanalyse wurden aus den reflektiven Indikatoren anhand des Eigenwertkriteriums wie erwartet sechs Faktoren extrahiert. Diese erklärten zusammen 66,82 Prozent der Varianz der Indikatoren. Der erste Faktor für sich genommen wies einen Varianzklärungsanteil von 21,44 Prozent auf. Der Quotient aus den beiden Werten liegt mit 32,09 Prozent weit unter dem von Podsakoff/ Organ (1986) geforderten Wert von 0,50. Damit ist ein Common Method Bias auszuschließen.

4.1.2.2.4 Untersuchungen auf andere Verzerrungen

Der gewonnene Datensatz wurde auf weitere mögliche Verzerrungen geprüft. Dazu zählen die Quelle, aus der die Kontaktdaten gewonnen wurden, der Survivor Bias sowie der Single Informant Bias.

Herkunft der Kontaktdaten

Es wurde untersucht, ob sich die Befragten nach der Herkunft ihrer Kontaktdaten systematisch unterscheiden. Dazu wurden verschiedene Vergleiche zwischen den Teilnehmern, die durch Multiplikatoren für die Untersuchung gewonnen wurden (Gruppe B), und solchen Befragten, die mit Hilfe der oben genannten Adressdatenbank kontaktiert wurden (Gruppe A), für alle wesentlichen Auswertungsvariablen angestellt. Es zeigte sich, dass Teilnehmer in Gruppe B im Mittel mit 31 Jahren etwas jünger waren als der Durchschnitt von 43 Jahren in Gruppe A. So erscheint auch plausibel, dass in Gruppe A alle in Jahren gemessenen Erfahrungsvariablen im Schnitt niedrigere Werte aufweisen. Davon abgesehen zeigten sich keinerlei statistisch signifikante Unterschiede zwischen den beiden Teilstichproben.¹⁹⁷

Survivor Bias

Weiter könnte die Stichprobe mit einem sogenannten Survivor Bias behaftet sein. Dieser beschreibt eine Verzerrung, die entsteht, wenn nicht überlebende Unternehmen in

¹⁹⁷ Zur Analyse der Unterschiede wurden die gleichen statistischen Tests und Variablen herangezogen wie zur Untersuchung auf einen möglichen Unit Nonresponse-Bias.

der Stichprobe unter-, bzw. überlebende Unternehmen überrepräsentiert sind. Zwar sind in der Stichprobe auch Unternehmen vertreten, die zum Zeitpunkt der Befragung nicht mehr aktiv waren. Jedoch dürften diese angesichts der Sterblichkeitsraten junger Unternehmen mit einem zu geringen Anteil vertreten sein.¹⁹⁸ Auch in anderen Studien hat sich gezeigt, dass nicht überlebende Unternehmen schlechter oder nicht mehr erreichbar bzw. weniger auskunftsfreudig sind. Dieser Aspekt wurde bei der Konzeption des Erfolgsmaßes für die vorliegende Untersuchung berücksichtigt. Dieses zielt bewusst darauf ab, graduelle Unterschiede im Erfolg der jungen Unternehmen herauszustellen, anstatt rein auf ihr jeweiliges Überleben im Zeitablauf abzuheben.

Single Informant Bias

Eine weitere mögliche Verzerrung, der die Stichprobe unterliegen könnte, ist der sogenannte Single Informant Bias. Dieser kann bei Befragungen in der betriebswirtschaftlichen Forschung dann vorliegen, wenn nur eine Auskunftsperson aus ihrer speziellen Perspektive im Unternehmen Auskunft erteilt. Die Validität der erhobenen Daten nähme in diesem Fall ab.¹⁹⁹ Eine solche Verzerrung könnte durch die zusätzliche Befragung anderer Personen, die sich in einer hierarchisch oder funktional anderen Position als der eigentliche Befragte befinden, überprüft bzw. ggf. ausgeschlossen werden.²⁰⁰ Ein einzelner Informant ist allerdings zulässig, wenn es im Unternehmen keine andere Person gibt, die zur Teilnahme an der Befragung ausreichend informiert wäre.²⁰¹ Aufgrund der geringen Unternehmensgröße und den sich daraus ergebenden Organisationsstrukturen der jungen Gründungsunternehmen ist gerade für die vorliegende Untersuchung von einem solchen Fall auszugehen.²⁰² Dies wird auch durch einen Abgleich der erhobenen mit externen Daten gestützt. So ergab ein Vergleich der von den Befragten gemachten Umsatzangaben mit Sekundärdaten aus der „First Business Source“-Datenbank des gewerblichen Anbieters Nextbiz eine hohe signifikante Korrelation.

¹⁹⁸ Beispielsweise betrafen mindestens 21,2 Prozent aller Insolvenzen in Deutschland im Jahr 2003 bis zu drei Jahre alte Unternehmen, vgl. Günterberg/ Kayser (2004), S. 20.

¹⁹⁹ Vgl. Anderson (1987), S. 525ff.

²⁰⁰ Vgl. Philips (1981), S. 398.

²⁰¹ Vgl. Kaya (2006), S. 63.

²⁰² Zudem hatte nur ein knappes Drittel aller Gründungen in der Stichprobe zum Zeitpunkt der Befragung drei oder mehr Gründer, die im Unternehmen aktiv waren.

Damit dürfte der Datensatz insgesamt keinen größeren Verzerrungen unterliegen. Nachfolgend werden die für die statistischen Berechnungen verwendeten Methoden vorgestellt.

4.1.3 Methodische Grundlagen der Untersuchung

4.1.3.1 *Konstruktmessung*

4.1.3.1.1 Grundlagen der Konstruktmessung

Ein (theoretisches) Konstrukt dient der Abbildung einer latenten, das heißt nicht direkt beobachtbaren Variablen.²⁰³ Dabei zeichnet sich ein Konstrukt dadurch aus, dass es über eine, in der Regel aber mehrere Indikatorvariablen gemessen wird.²⁰⁴ Dadurch werden etwaige Verzerrungen in den einzelnen Beobachtungsvariablen ausgeglichen (Messfehlerkontrolle). In diesem Zusammenhang ist jeder einzelne Indikator als eine fehlerbehaftete Messung der zugehörigen latenten Variablen aufzufassen.²⁰⁵

Zum Aufbau eines theoretischen Konstruktes sind zwei Schritte erforderlich: die Konzeptualisierung und die Operationalisierung. Die Konzeptualisierung bezieht sich auf die inhaltlichen Dimensionen, die das Konstrukt umfassend beschreiben. Die Operationalisierung hingegen umfasst die Entwicklung eines Messinstruments, das die inhaltlichen Dimensionen des Konstrukts abbildet.²⁰⁶ Nach der Anzahl der Faktoren, auf die sich die Indikatoren des Konstruktes aufteilen, werden ein- und mehrfaktorielle Konstrukte unterschieden.²⁰⁷

Die Güte eines Konstrukts lässt sich anhand seiner Reliabilität und seiner Validität näher bestimmen.

²⁰³ Vgl. Bagozzi/ Fornell (1982), S. 24.

²⁰⁴ Vgl. Jacoby (1978), S. 93, Henseler (2005), S. 70f.

²⁰⁵ Vgl. Fornell/ Larcker (1981), S. 39.

²⁰⁶ Vgl. Homburg/ Giering (1996), S. 5.

²⁰⁷ Vgl. Homburg/ Giering (1996), S. 6. Auf diese Unterscheidung wird im Folgenden nicht weiter eingegangen, weil für die vorliegende empirische Untersuchung ausschließlich auf einfaktorielle Konstrukte zurückgegriffen wurde.

Reliabilität (Zuverlässigkeit) beschreibt „[...] the degree to which measures are free from random error and therefore yield consistent results“²⁰⁸. Eine hohe Reliabilität liegt dann vor, wenn der Anteil der Varianz der Indikatoren, der durch den zugrundeliegenden Faktor bestimmt wird, möglichst hoch ist. Umgekehrt bedeutet dies, dass der Anteil der Messfehlervariablen möglichst niedrig ausfällt.²⁰⁹ In der Literatur werden drei Arten der Reliabilität unterschieden:

- „Test-Retest-Reliabilität: Korrelation mit einer Vergleichsmessung desselben Messinstruments zu einem zweiten Zeitpunkt,
- Parallel-Test-Reliabilität: Korrelation mit einer Vergleichsmessung auf einem äquivalenten Messinstrument,
- Interne-Konsistenz-Reliabilität: Korrelation zwischen zwei Hälften der Indikatoren eines Messinstruments.“²¹⁰

Die empirische Überprüfung der ersten beiden Formen von Reliabilität ist nur mit sehr großem Aufwand durchführbar. Deswegen kommt der dritten Form besondere Bedeutung bei der Beurteilung der Güte von (reflektiven) Messmodellen zu.²¹¹ Die Interne-Konsistenz-Reliabilität wird dann als besonders gut beurteilt, wenn die Indikatoren eines Konstruktes hoch korrelieren.

Die Validität eines Messmodells ist dann gegeben, wenn „[...] the differences in observed scores reflect the true differences on the characteristic one is attempting to measure and nothing else [...]“²¹², das heißt, wenn es das misst, was es messen soll.²¹³ Es können Inhaltsvalidität und Konstruktvalidität unterschieden werden:

Die Inhaltsvalidität zeigt den Grad auf, zu dem die Indikatoren des Konstruktes (bzw. die Messergebnisse) das zu messende Konstrukt inhaltlich-semantisch tatsächlich abbilden.²¹⁴ Die Messung sollte demnach die verschiedenen theoretischen Inhalte und Facetten eines Konstruktes erfassen. Die Bewertung der Inhaltsvalidität unterliegt ei-

²⁰⁸ Peter (1979), S. 6.

²⁰⁹ Vgl. Homburg/ Giering (1996), S. 6.

²¹⁰ Hildebrandt (1998), S. 88.

²¹¹ Vgl. Hildebrandt (1998), S. 88.

²¹² Churchill (1979), S. 65.

²¹³ Vgl. Stier (1999), S. 56, Homburg/ Giering (1996), S. 7.

²¹⁴ Vgl. z.B. Nunnally (1994), S. 101ff., Homburg/ Giering (1996), S. 7.

ner subjektiven Einschätzung²¹⁵ und sollte einer theoriebasiert qualitativ auf inhaltliche Präzision der Konzeptualisierung und Operationalisierung überprüft werden.

Die Konstruktvalidität, die den anspruchsvollsten Maßstab zur Überprüfung der Validität darstellt, drückt sich in dem Grad aus, zu dem die Messung Größe und Richtung einer repräsentativen Auswahl der Konstrukteigenschaften abbildet und die Messung nicht durch Elemente anderer Konstrukte oder systematische Messfehler verfälscht wird. Die Konstruktvalidität lässt sich in drei Unteraspekte gliedern:²¹⁶

- Die Konvergenzvalidität (convergent validity) kann an dem Ausmaß, zu dem weitgehend unterschiedliche Messungen desselben Konstruktes miteinander korrelieren, abgelesen werden.²¹⁷ Bei reflektiven Messmodellen zeigt sich die Konvergenzvalidität in der möglichst hohen Korrelation der einzelnen Indikatoren.²¹⁸
- Die Diskriminanzvalidität (discriminant validity) ist der Grad, zu dem das gleiche Messinstrument bei unterschiedlichen Konstrukten unterschiedliche Ergebnisse hervorbringt.²¹⁹ Bei reflektiven Messmodellen heißt dies, dass die Korrelation zwischen zwei Indikatoren, die unterschiedlichen Faktoren zugehören, geringer sein soll als zwischen zwei Indikatoren, die demselben Faktor zugeordnet sind.²²⁰
- Die nomologische Validität (nomological validity) liegt dann vor, wenn sich eine Beziehung zwischen zwei Konstrukten wie in der zuvor abgeleiteten Theorie zeigt. Dies verdeutlicht unmittelbar, dass zur Überprüfung der nomologischen Validität die vorherige Herleitung eines theoretischen Rahmens erforderlich ist.²²¹

Auch qualitativ sollte die Bewertung der nomologischen Validität erfolgen. Da für den theoretischen Rahmen für die vorliegende Studie auf verschiedene Theorien zurückgegriffen wird, wird die Bewertung der nomologischen Validität erschwert, ist aber

²¹⁵ Vgl. Churchill (1979), S. 69, Hammann/ Erichson (2000), S. 95.

²¹⁶ Vgl. Peter (1981), S. 134.

²¹⁷ Vgl. Peter (1981), S. 136, Balderjahn (2007), S. 132.

²¹⁸ Vgl. Homburg/ Giering (1996), S. 7.

²¹⁹ Vgl. Balderjahn (2007), S. 132, Churchill (1979), S. 70.

²²⁰ Vgl. Homburg/ Giering (1996), S. 7, Stier (1999), S. 60.

²²¹ Vgl. Ruekert/ Churchill (1984), S. 231f.

grundsätzlich noch möglich. Im folgenden Abschnitt werden Methoden zur Überprüfung der Validität und der Reliabilität von Konstrukten dargestellt.

4.1.3.1.2 Formative vs. reflektive Konstrukte

Zur Messung einer latenten Variablen durch ein Konstrukt werden wie schon oben beschrieben direkt beobachtbare Indikatoren herangezogen, die mit dem Konstrukt selbst in einer kausalen Beziehung stehen. Nach Art der Kausalität werden zwei Arten von Indikatoren unterschieden.²²²

Formative Indikatoren wirken auf den hinter dem Konstrukt liegenden Faktor. Bei einem formativen Messmodell wird das Konstrukt als gewichtete Zusammensetzung seiner Indikatoren begriffen. Die Indikatoren werden als Ursache des Konstruktes gesehen. Aus dieser Annahme folgt, dass eine Veränderung eines oder mehrerer Indikatoren eine Veränderung des Konstruktes bewirkt. Die Indikatoren untereinander müssen nicht hoch korreliert sein, jedoch ist eine hohe Korrelation möglich.²²³ Die Elimination von Indikatoren ist nicht ohne weiteres zulässig, da das Konstrukt dadurch in seinen inhaltlichen Facetten verändert würde.²²⁴

Reflektive Indikatoren hingegen werden als Folge des hinter dem Konstrukt liegenden Faktors aufgefasst. Bei einem reflektiven Messmodell wird jeder Indikator als Funktion des zugehörigen Faktors gesehen. Die Veränderung des Konstrukts wird somit in einer Veränderung aller Indikatoren reflektiert. Daraus folgt unmittelbar, dass die Indikatoren untereinander hoch korreliert sein müssen. Gleichzeitig sind die Indikatoren untereinander austauschbar. Außerdem können Indikatoren eliminiert werden, ohne das Konstrukt in seinen inhaltlichen Dimensionen anzugreifen.

In der Vergangenheit wurden in vielen Studien an sich formative Indikatoren fälschlicherweise wie reflektive behandelt.²²⁵ Im Modell der vorliegenden Arbeit kommen sowohl formative als auch reflektive Konstrukte vor. Die Methoden der Gütebeurtei-

²²² Vgl. allgemein dazu auch Diamantopoulos/ Winklhofer (2001).

²²³ Vgl. Diamantopoulos (1999).

²²⁴ Vgl. Rossiter (2002).

²²⁵ Vgl. Bollen (1989), S. 65, Jarvis/ Mackenzie/ Podsakoff (2003). Dies wurde zudem in einer Reihe von empirischen Metastudien gezeigt, vgl. z.B. Eberl (2004), Eggert/ Fassott (2003), Jarvis/ Mackenzie/ Podsakoff (2003). Christophersen/ Grape (2006), S. 123, listen zudem auf, in welchen Fällen Indikatoren als reflektiv bzw. als formativ einzuordnen sind.

lung von formativen und reflektiven Messmodellen sind unterschiedlich und werden nachfolgend jeweils separat vorgestellt.

4.1.3.1.3 Gütebeurteilung von Konstrukten

4.1.3.1.3.1 Reflektive Messmodelle

Die Methoden, die für diese Studie zur Reliabilitäts- und Validitätsmessung herangezogen werden, umfassen solche der ersten und der zweiten Generation. Während die Methoden der ersten Generation zu den varianzbasierten Verfahren zählen, fußen die der zweiten Generation auf der Kovarianzstrukturanalyse. Vorteilhaft an letzteren ist die explizite Berücksichtigung von Messfehlern.²²⁶

Beurteilungskriterien der ersten Generation für reflektive Messmodelle sind insbesondere

- die exploratorische Faktorenanalyse,
- das Cronbachsche Alpha sowie
- die Item-to-Total-Korrelation.²²⁷

Durch die exploratorische Faktorenanalyse wird die Faktorenstruktur des Messmodells ermittelt. Das statistische Verfahren an sich erfordert keine Erwartung hinsichtlich der Faktorenstruktur, im Gegenteil. Die Analyse erfolgt ohne vorherige Hypothesenbildung. Die exploratorische Faktorenanalyse erlaubt, sämtliche (reflektiven) Indikatoren auf eine möglichst geringe Anzahl an Faktoren zu verdichten, und dennoch die Indikatoren in ihrer Gesamtheit möglichst gut wiederzugeben. Die explorativ generierte Faktorenstruktur wird dann mit der zuvor theoretisch abgeleiteten Faktorenstruktur abgeglichen.

Wenn auch auf eine ausführliche Darstellung des statistischen Verfahrens an dieser Stelle verzichtet wird, soll doch kurz auf wesentliche Grundlagen eingegangen werden.²²⁸ Basis der Faktorenanalyse ist die Korrelationsmatrix der Indikatoren. Die Eignung der Korrelationsmatrix kann anhand einer Vielzahl von Kenngrößen überprüft werden. Als wesentliche sind in diesem Zusammenhang die Signifikanzniveaus der

²²⁶ Vgl. Homburg/ Giering (1996), S. 9.

²²⁷ Vgl. Homburg/ Giering (1996).

²²⁸ Umfassend wird die Faktorenanalyse bei Hair/ Black/ Babin (2005), S. 101ff., beschrieben.

Korrelationen, die Prüfung der Inversen der Korrelationsmatrix, der Bartlett-Test, die Anti-Image-Kovarianzmatrix sowie das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium zu nennen.²²⁹

Die Faktorenanalyse beruht auf der Grundüberlegung, dass sich die Korrelationsmatrix durch die Faktorladungen und die Korrelationen zwischen den Faktoren reproduzieren lässt. Die Hauptkomponenten- und die Hauptachsenanalyse sind die wesentlichen Verfahren zur Faktorextraktion.²³⁰ Für die Untersuchungen der vorliegenden Arbeit wurde zur Ermittlung der Faktorenstruktur der reflektiven Indikatoren aufgrund der bei dem Verfahren expliziten Berücksichtigung von Messfehlern auf die Hauptkomponentenanalyse zurückgegriffen. Anhand der Darstellung der ermittelten Faktoren in der Faktorladungsmatrix kann die Assoziation der einzelnen Indikatoren mit den Faktoren abgelesen werden. Weiter können noch Rotationsverfahren eingesetzt werden, um die Interpretation der Faktorladungsmatrix zu erleichtern.²³¹

Die Anzahl der zu extrahierenden Faktoren entspricht nach dem Kaiser-Kriterium der Anzahl der Faktoren, die einen Eigenwert größer eins aufweisen. Der Eigenwert eines Faktors stellt ein Maß für die durch den Faktor anteilig erklärte Varianz der Indikatoren dar. Der Eigenwert wird als Summe der quadrierten Ladungen eines Faktors im Hinblick auf alle Variablen bestimmt. Bei Eigenwerten nahe eins, das heißt in Grenzfällen, wird der Scree-Test als weiteres Entscheidungskriterium zur Bestimmung der Anzahl der Faktoren herangezogen. Dazu werden die Eigenwerte der einzelnen Faktoren absteigend geordnet. Anhand einer graphischen Darstellung der so angeordneten Eigenwerte lässt sich die Stelle einer besonders hohen Differenz zwischen den benachbarten Faktoren ablesen und sich somit die Anzahl der zu extrahierenden Faktoren bestimmen.²³²

Anhand der Ergebnisse der exploratorischen Faktorenanalyse lassen sich bereits erste Aussagen zur Konvergenz- und Diskriminanzvalidität treffen.²³³ Von Konvergenzvalidität ist auszugehen, wenn sich alle Indikatoren einer latenten Variable eindeutig auf

²²⁹ Vgl. ausführlich Backhaus/ Erichson/ Plinke/ Weiber (2003), S. 273ff.

²³⁰ Vgl. Backhaus/ Erichson/ Plinke/ Weiber (2003), S. 279ff.

²³¹ Dazu stehen verschiedene Verfahren zur Verfügung, vgl. Backhaus/ Erichson/ Plinke/ Weiber (2003), S. 298ff., Hair/ Black/ Babin (2005), S. 117ff. Für die vorliegende Arbeit wurde die Rotationsmethode Varimax mit Kaiser-Normalisierung eingesetzt, da auf Basis der theoretischen Überlegungen für das Modell zunächst von unabhängigen Faktoren ausgegangen werden kann.

²³² Vgl. Backhaus/ Erichson/ Plinke/ Weiber (2003), S. 295ff., Hair/ Black/ Babin (2005), S. 120f.

einen Faktor verdichten lassen. Eine eindeutige Zuordnung eines Indikators zu einem Faktor liegt ab einer Faktorladung von 0,4 vor. Wenn derselbe Indikator gleichzeitig auf die anderen Faktoren geringer lädt, deutet dies zudem auf Diskriminanzvalidität hin. Ein weiteres Gütemaß für den Faktor ist sein Erklärungsanteil an der Varianz der ihm zugeordneten Indikatoren. Dieser Anteil sollte bei mindestens 50 Prozent liegen.²³⁴ Weiter sollte die Kommunalität c jedes Indikators betrachtet werden. Sie beschreibt, welcher Teil der Varianz eines Indikators durch die dahinterliegenden Faktoren erklärt wird. Für sie wird ein Wert größer 0,4 gefordert.²³⁵

Anhand des Cronbachschen Alpha lässt sich die Interne-Konsistenz-Reliabilität der Indikatoren eines Faktors bemessen.²³⁶ Das Cronbachsche Alpha erfreut sich in der empirischen Forschung besonders großer Beliebtheit. Seine Kernidee geht auf die sogenannte Split-Half-Methode zurück. Dabei werden die Indikatoren in zwei Hälften geteilt und die Korrelation zwischen den Indikatoren der ersten mit denen der zweiten Hälfte ermittelt. Das Cronbachsche Alpha stellt das arithmetische Mittel aller potenziellen Split-Half-Koeffizienten dar. Die möglichen Werte für das Cronbachsche Alpha umfassen den Bereich von null bis eins. Hohe Werte deuten auf eine hohe interne Konsistenz hin. Ab welcher Schwelle von ausreichender Reliabilität auszugehen ist, wird in der Literatur unterschiedlich beurteilt. Für diese Arbeit wird in Anlehnung an Nunnally (1978) ein Mindestwert von 0,7 gefordert. Das Cronbachsche Alpha lässt sich anhand folgender Formel berechnen (mit N : Anzahl der Indikatoren des Faktors, σ_i^2 : Varianz des Indikators, σ_t^2 : Varianz der Summe aller Indikatoren des Faktors).²³⁷

$$(1) \quad \alpha = \left(\frac{N}{N-1} \right) \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^N \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Die Tatsache, dass das Cronbachsche Alpha mit einer steigenden Anzahl von Indikatoren tendenziell höher ausfällt, ist bei der Interpretation der Werte um den Schwellenwert zu beachten.

²³³ Vgl. Homburg/ Giering (1996), S. 8.

²³⁴ Vgl. Homburg/ Giering (1996), S. 13.

²³⁵ Vgl. Homburg/ Giering (1996), S. 9.

²³⁶ Vgl. Cronbach (1951), Nunnally (1978).

²³⁷ Vgl. Stier (1999), S. 53.

Die Item-to-Total-Korrelation wiederum wird im Gegensatz zu den vorgenannten Gütemaßen auf der Ebene der einzelnen Indikatoren berechnet. Die Item-to-Total-Korrelation definiert sich als die Korrelation eines Indikators mit der Summe aller Indikatoren, die demselben Faktor zugeordnet sind.²³⁸ Mit der Eliminierung des Indikators mit der geringsten Item-to-Total-Korrelation geht in der Regel eine Verbesserung der Reliabilität des Messmodells gemessen am Cronbachschen Alpha einher.

Außer auf diese Methoden der ersten Generation wird zur Gütebeurteilung der Messmodelle noch auf Methoden der zweiten Generation zurückgegriffen. Der Grund sind „gravierende Nachteile“²³⁹ der Verfahren der ersten Generation. Als solche werden restriktive Annahmen, Validitätsprüfungen anhand von Faustregeln sowie die Nicht-Berücksichtigung von Messfehlern angeführt.²⁴⁰ Diese Nachteile werden mit der zusätzlichen Durchführung der konfirmatorischen Faktorenanalyse, die einen Spezialfall der Kovarianzstrukturanalyse bzw. der Kausalanalyse darstellt, ausgeglichen.²⁴¹ Im Unterschied zur exploratorischen Faktorenanalyse wird bei der konfirmatorischen Faktorenanalyse vor Anwendung des statistischen Verfahrens bereits eine bestimmte Faktorenstruktur erwartet.²⁴² Entsprechend dieser hypothetischen Zuordnung jedes Indikators zu jeweils genau einem Faktor wird das Messmodell geschätzt. Letzteres erfasst die latenten Variablen als fehlerbehaftete Messung durch die jeweils zugeordneten Indikatoren. Aufgrund dieser Erfassung der Messfehler sollte auch bei der Analyse des Pfadmodells mit PLS die Prüfung der Güte der reflektiven Messmodelle mit kovarianzbasierten Verfahren erfolgen.²⁴³

Voraussetzung für eine solche Parameterschätzung ist die Identifikation des entsprechenden Messmodells. Diese ist nur möglich, wenn in den Daten ausreichende Informationen zur eindeutigen Schätzung der Parameter vorhanden sind. Davon ist erst ab einer Mindestanzahl von drei Indikatoren pro Faktor auszugehen.²⁴⁴ Im Anschluss an die Parameterschätzung werden im Rahmen der konfirmatorischen Faktorenanalyse

²³⁸ Vgl. Homburg/ Giering (1996), S. 8.

²³⁹ Homburg/ Giering (1996), S. 9. Vgl. auch Bagozzi/ Yi/ Phillips (1991), S. 429ff.

²⁴⁰ Vgl. auch Gerbing/ Anderson (1988), S. 189f.

²⁴¹ Vgl. Panten/ Thies (2006), S. 320.

²⁴² Vgl. Homburg/ Giering (1996), S. 9.

²⁴³ Vgl. Herrmann/ Huber/ Kressmann (2004), S. 16f.

²⁴⁴ Für Faktoren mit weniger als drei Indikatoren kann eine konfirmatorische Faktorenanalyse dementsprechend nicht durchgeführt werden, vgl. Homburg/ Baumgartner (1995b), S. 1093.

verschiedene Maße zur Gütebeurteilung des Messmodells herangezogen. Sie lassen sich in globale und lokale Anpassungsmaße einteilen. Lokale Anpassungsmaße beziehen sich auf einzelne Bestandteile des Modells, während globale Gütekriterien die Beurteilung der Übereinstimmung des gesamten Modells mit den empirischen Daten erlauben.²⁴⁵

Es werden zwei Arten von globalen Anpassungsmaßen unterschieden: Relative globale Anpassungsmaße und globale Anpassungsmaße mit Vergleichsstandards. Relative globale Anpassungsmaße werden zum Vergleich der Güte mehrerer Modelle verwendet.²⁴⁶ Da sie für die Beurteilung der Güte eines einzelnen Modells ungeeignet sind, werden sie für die vorliegende Arbeit nicht weiter herangezogen. Globale Anpassungsmaße mit Vergleichsstandards lassen sich weiter in Stand-Alone-Maße und inkrementelle Anpassungsmaße aufschlüsseln.²⁴⁷ Dabei beziehen sich inkrementelle Anpassungsmaße auf das Messmodell im Verhältnis zu einem Basismodell, wohingegen Stand-Alone-Maße ausschließlich auf das eigentliche, isolierte Modell abzielen. Letztere lassen sich noch weiter in inferenzstatistische und deskriptive Anpassungsmaße unterteilen. Nachfolgend werden die für die vorliegende Arbeit verwendeten Anpassungsmaße jeweils kurz vorgestellt.²⁴⁸

Zu den häufig verwendeten inferenzstatistischen Anpassungsmaßen zählt der χ^2 -Test. Dieser überprüft die Richtigkeit des spezifizierten Gesamtmodells. Dazu wird die vom Modell erzeugte Kovarianzmatrix mit der empirischen Kovarianzmatrix verglichen. Die Nullhypothese des χ^2 -Tests besagt, dass die beiden Matrizen übereinstimmen.²⁴⁹ Der zugehörige p-Wert zeigt die Wahrscheinlichkeit, bei Zutreffen der Nullhypothese einen χ^2 -Wert zu erhalten, der größer als der tatsächliche Wert ist. In der Literatur gilt ein p-Wert von 0,05 oder größer als akzeptabel.²⁵⁰ An dem Test wird kritisiert, dass er auf die Überprüfung der absoluten Richtigkeit des Modells abzielt. Weiter wird kritisiert, dass die Wahrscheinlichkeit für die Annahme der Nullhypothese mit steigender

²⁴⁵ Vgl. Homburg/ Baumgartner (1995a), S. 165.

²⁴⁶ Vgl. Homburg/ Baumgartner (1995a), S. 166.

²⁴⁷ Vgl. Homburg/ Baumgartner (1995a), S. 166.

²⁴⁸ Zur Auswahl der Anpassungsmaße vgl. z.B. Homburg/ Baumgartner (1995a), Panten/ Thies (2006).

²⁴⁹ Vgl. Homburg/ Baumgartner (1995a), S. 166.

²⁵⁰ Vgl. Homburg/ Giering (1996), S. 10.

Stichprobengröße tendenziell sinkt. Deswegen wird empfohlen, den Quotienten aus dem χ^2 -Wert und der Anzahl der Freiheitsgrade heranzuziehen.²⁵¹

Ein anderes inferenzstatistisches Anpassungsmaß, für das verschiedene Restriktionen des χ^2 -Tests entfallen,²⁵² ist der RMSEA (Root Mean Squared Error Approximation). Er berechnet sich wie folgt (n: Stichprobengröße, df: Freiheitsgrade, χ^2 : Chi-Quadrat-Teststatistik):

$$(2) \quad RMSEA = \sqrt{\frac{\chi^2 - df}{df(n-1)}}$$

Der RMSEA-Test überprüft die Übereinstimmung des Modells mit der Grundgesamtheit, nicht seine absolute Richtigkeit.²⁵³ In der Literatur werden Werte von bis zu 0,05 als guter, Werte bis 0,08 als zufriedenstellender Fit bezeichnet. Werte über 0,1 deuteten hingegen auf eine schlechte Modellanpassung hin.²⁵⁴

Die deskriptiven Anpassungsmaße beurteilen die Güte des Modells anhand von Faustregeln und beruhen nicht auf inferenzstatistischen Tests. Die deskriptiven Anpassungsmaße werden danach unterschieden, ob sie von den Freiheitsgraden des Modells abhängen oder nicht. Der Vorteil der deskriptiven Anpassungsmaße mit Berücksichtigung von Freiheitsgraden ist, dass das Hinzufügen eines Modellparameters nicht automatisch zu einer Verbesserung der Anpassungsmaße führt. An dieser Stelle sollen zwei deskriptive Anpassungsmaße vorgestellt werden: der GFI (Goodness of Fit Index) und der AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index).

Der GFI beurteilt die Anpassung des Modells an die empirischen Daten. Er berechnet sich für die Maximum-Likelihood-Schätzung nach folgender Formel (mit sp: Spur, d.h. Summe der Diagonalelemente einer quadratischen Matrix, Σ : die vom Modell generierte Kovarianzmatrix, S: Kovarianzmatrix auf Basis der empirischen Daten, I: Einheitsmatrix):

²⁵¹ Dieser Quotient zählt zu den deskriptiven Anpassungsmaßen mit Berücksichtigung von Freiheitsgraden. Vgl. Homburg/ Baumgartner (1995a), S. 166, Bagozzi/ Yi (1988), S. 77.

²⁵² Vgl. Steiger (1990), S. 173ff.

²⁵³ Vgl. Homburg/ Baumgartner (1995a), S. 166.

²⁵⁴ Vgl. Browne/ Cudeck (1993), S. 144, Hu/ Bentler (1999), S. 27, MacCallum/ Browne/ Suguwara (1996), S. 134.

$$(3) \quad GFI = 1 - \frac{sp \left[\left(\sum^{-1} S - I \right)^2 \right]}{sp \left[\left(\sum^{-1} S \right)^2 \right]}$$

Der GFI kann Werte von null bis eins annehmen. Je höher der Wert ausfällt, als desto besser gilt die Anpassungsgüte. Werte ab 0,9 werden als zufriedenstellend angesehen.²⁵⁵

Der AGFI führt im Unterschied zum GFI einen Strafterm ein, der von der Parameterzahl abhängt. Bei gleicher Anpassungsgüte werden Modelle mit wenigen Parametern besser bewertet werden als Modelle mit vielen Parametern. Die Interpretation der Größe erfolgt analog zum GFI: die Werte liegen zwischen null und eins, wobei Werte ab einer Schwelle von 0,9 aufwärts als akzeptabel gelten.²⁵⁶

Anhand der inkrementellen Anpassungsmaße wird das Modell hilfsweise im Vergleich zu einem rein rechnerisch ermittelten Basismodell beurteilt. Das Basismodell, für das die Unabhängigkeit aller Indikatorvariablen angenommen wird, ist inhaltlich nicht interpretierbar.²⁵⁷ Zwei häufig verwendete inkrementelle Anpassungsmaße sind der NFI (Normed Fit Index) und der CFI (Comparative Fit Index). Der CFI entspricht dem NFI, berücksichtigt aber zusätzlich Freiheitsgrade. Deswegen wird der CFI für diese Untersuchung verwendet. Der CFI berechnet sich nach folgender Formel (mit χ^2_{model} : Chi-Quadrat-Statistik des zu prüfenden Modells, χ^2_{null} : Chi-Quadrat-Statistik des Basismodells, df_{model} : Freiheitsgrade des zu prüfenden Modells, df_{null} : Freiheitsgrade des Basismodells):

$$(4) \quad CFI = 1 - \frac{\max\{\chi^2_{\text{model}} - df_{\text{model}}; 0\}}{\max\{\chi^2_{\text{null}} - df_{\text{null}}; \chi^2_{\text{model}} - df_{\text{model}}; 0\}}$$

²⁵⁵ Vgl. Homburg/ Baumgartner (1995a), S. 167.

²⁵⁶ Vgl. Bagozzi/ Yi (1988), S. 77, Homburg/ Giering (1996), S. 10. Andere Autoren halten bereits einen Schwellenwert von 0,8 für ausreichend, vgl. Sharma (1996), S. 152, Kiedaisch (1997), S. 73.

²⁵⁷ Die inkrementellen Anpassungsmaße gehen auf Bentler/ Bonett (1980), zurück (vgl. Bentler/ Bonett (1980), S. 588ff.), allgemeiner auch Homburg/ Baumgartner (1995a), S. 170.

Der CFI kann Werte zwischen null und eins annehmen, wobei hohe Werte auf eine gute Anpassung hindeuten. In der Literatur wird für den CFI ein Mindestwert von 0,9 gefordert.²⁵⁸

Neben den eben dargestellten globalen Anpassungsmaßen werden zur Bewertung von Modellteilen sogenannte lokale Anpassungsmaße genutzt. Letztere lassen sich in Anpassungsmaße auf Indikator- und solche auf Faktorebene aufgliedern. Für die vorliegende Arbeit werden von ersteren die Indikatorreliabilität und der t-Wert der Faktorladung betrachtet. Aus der zweiten Gruppe werden die Faktorreliabilität und die durchschnittlich erfasste Varianz (DEV) verwendet.

Die Indikatorreliabilität (IR) gibt den Anteil der Varianz eines Indikators an, der durch den Faktor erklärt wird.²⁵⁹ Sie berechnet sich nach folgender Formel (mit λ_{ij} : geschätzte Faktorladung des Indikators i auf den Faktor j, ϕ_{jj} : geschätzte Varianz der latenten Variable j, θ_{ii} : geschätzte Varianz des Messfehlers):

$$(5) \quad IR(x_i) = \frac{\lambda_{ij}^2 \phi_{jj}}{\lambda_{ij}^2 \phi_{jj} + \theta_{ii}}$$

Die Werte für die Indikatorreliabilität können im Bereich von null bis eins liegen, wobei bei höheren Werten von besseren Reliabilitätseigenschaften auszugehen ist. Als Schwellenwert wird 0,4 angegeben.²⁶⁰

Darüber hinaus kann mit dem t-Wert der Faktorladung überprüft werden, ob sich die Faktorladung signifikant von null unterscheidet.²⁶¹ Er berechnet sich als Quotient aus dem unstandardisierten Wert der jeweiligen Faktorladung und dem zugehörigen Standardfehler der Schätzung. Eine Faktorladung gilt dann als signifikant auf einem Niveau von 5 Prozent, wenn der t-Wert mindestens 1,645 beträgt (einseitiger Test). Zudem sollte die standardisierte Faktorladung den Wert von 0,4 nicht unterschreiten.²⁶²

²⁵⁸ Vgl. Hu/ Bentler (1995), S. 91.

²⁵⁹ Vgl. Bagozzi/ Yi (1988), S. 80.

²⁶⁰ Vgl. Homburg/ Baumgartner (1995a), S. 170.

²⁶¹ Vgl. Bagozzi/ Yi/ Phillips (1991), S. 421ff.

²⁶² Vgl. Homburg/ Giering (1996), S. 11.

Die Faktorreliabilität (FR) signalisiert, wie gut der Faktor durch die Indikatoren gemessen wird. Sie berechnet sich nach folgender Formel (ξ_j : Faktor j, sonst Notation wie in Gleichung (5)):

$$(6) \quad FR(\xi_j) = \frac{\left(\sum_{i=1}^k \lambda_{ij} \right)^2 \phi_{jj}}{\left(\sum_{i=1}^k \lambda_{ij} \right)^2 \phi_{jj} + \sum_{i=1}^k \theta_{ii}}$$

Der Wertebereich der FR liegt zwischen null und eins. Werte ab einem Schwellenwert von 0,6 werden als zufriedenstellend angesehen. Je höher der Wert ist, desto besser sind die Reliabilitätseigenschaften zu beurteilen.²⁶³

Die durchschnittlich erfasste Varianz (DEV) misst, welcher Anteil der Varianz durch die Faktorladung erklärt wird, bzw. umgekehrt, wie hoch der Anteil des Messfehlers ausfällt. Sie wird durch Einsetzen in folgende Formel ermittelt (Notation siehe Gleichung (6)):

$$(7) \quad DEV(\xi_j) = \frac{\sum_{i=1}^k \lambda_{ij}^2 \phi_{jj}}{\sum_{i=1}^k \lambda_{ij}^2 \phi_{jj} + \sum_{i=1}^k \theta_{ii}}$$

Für die DEV wird bei einem Wertebereich von null bis eins ein Mindestwert von 0,5 gefordert.²⁶⁴

Da sich die bisher dargestellten Anpassungsmaße vornehmlich zur Prüfung der Reliabilität und der Konvergenzvalidität eignen, sollen hier auch noch Maße zur Beurteilung der Diskriminanzvalidität vorgestellt werden. In der Literatur werden insbesondere zwei Maße diskutiert, der χ^2 -Differenztest und das FL-Kriterium (Fornell-Larcker-Kriterium). Letzteres gilt als das strengere Anpassungsmaß und wird deswegen für die vorliegende Studie verwendet. Es besagt, dass die durchschnittlich erfasste Varianz eines Faktors größer sein soll als jede quadrierte Korrelation dieses Faktors mit einem anderen Faktor.²⁶⁵ Bei Erfüllung des FL-Kriteriums ist der Erklärungsanteil jedes Fak-

²⁶³ Vgl. Homburg/ Giering (1996), S. 13.

²⁶⁴ Vgl. Bagozzi/ Yi (1988), S. 80.

²⁶⁵ Vgl. Homburg/ Giering (1996), S. 11.

tors an der Varianz der ihm zugehörigen Indikatoren höher als sein Erklärungsanteil an der Varianz der anderen Faktoren.²⁶⁶

In Tabelle 12 sind die Beurteilungskriterien für reflektive Messmodelle überblicksartig dargestellt.

Kriterien der ersten Generation	Anspruchsniveau
Erklärte Varianz der exploratorischen Faktorenanalyse	$\geq 0,5$
Cronbachsches Alpha	$\geq 0,7$
Item-to-Total-Korrelation	Kriterium zur Elimination von Indikatoren
Kommunalität c	$\geq 0,4$
Kriterien der zweiten Generation	Anspruchsniveau
χ^2 / df	≤ 3
RMSEA	$\leq 0,1$
GFI	$\geq 0,9$
AGFI	$\geq 0,9$
CFI	$\geq 0,9$
Indikatorreliabilität	$\geq 0,4$
Faktorladung	$\geq 0,4$
t-Wert der Faktorladung	$\geq 1,645$ (Signifikanzniveau 5%, einseitiger Test)
Faktorreliabilität	$\geq 0,6$
DEV	$\geq 0,5$
FL-Kriterium	$DEV(\xi_i) > \text{quadierte Korrelation}(\xi_i, \xi_j); \text{ für alle } i=j$

Tabelle 12: Gütekriterien zur Beurteilung reflektiver Messmodelle.

(Quelle: Eigene Darstellung, teilweise in Anlehnung an Homburg/ Giering (1996).)

4.1.3.1.3.2 Formative Messmodelle

Formative Konstrukte zeichnen sich wie oben beschrieben durch die im Vergleich zu reflektiven Messmodellen umgekehrte Wirkungsrichtung der Indikatoren aus. Das heißt, dass formative Indikatoren in ihrer Gesamtheit das betreffende Konstrukt for-

²⁶⁶ Vgl. Fornell/ Larcker (1981), S. 46.

men bzw. begründen.²⁶⁷ Sie sind weder untereinander austauschbar, noch zwingend hoch miteinander korreliert.²⁶⁸ Methoden zur Analyse reflektiver Konstrukte, die auf der Annahme einer hohen Korrelation der Indikatoren beruhen, kommen deswegen zur Beurteilung der Güte formativer Konstrukte nicht in Frage.²⁶⁹ Die für die Gütebeurteilung im Fall formativer Konstrukte geeigneten Methoden werden in diesem Abschnitt in Anlehnung an Diamantopoulos/ Winklhofer (2001) und Götz/ Liehr-Gobbers (2004) beschrieben.

Zur Beurteilung der Inhaltsvalidität formativer Messmodelle steht kein statistisches Verfahren wie für reflektive Konstrukte, die anhand einer Faktorenanalyse beurteilt werden können, zur Verfügung. Deswegen ist die Inhaltsvalidität der formativen Indikatoren bereits bei der theoretischen Fundierung des formativen Konstruktes sicherzustellen.²⁷⁰ Der Konzeptualisierung des Konstruktes kommt somit große Bedeutung zu.²⁷¹ Die eingesetzten Indikatoren müssen alle inhaltlichen Facetten des Konstruktes abdecken. Die bei reflektiven Messmodellen häufig vorgenommene Eliminierung einzelner Indikatoren zur Verbesserung der Reliabilitätsmessgrößen verbietet sich für formative Indices. Bei Entfernung einzelner Indikatoren aus einem formativen Messmodell würde das Konstrukt in seinen inhaltlichen Dimensionen verändert²⁷²: „Omitting an indicator is omitting part of the construct“²⁷³.

Da formative Indikatoren nicht notwendigerweise hoch korreliert sein müssen, kommt die für reflektive Messmodelle übliche Hinzuziehung der Indikatorreliabilität ebenfalls nicht in Frage. Anstelle dessen sollte eine Analyse der Gewichte der formativen Indikatoren vorgenommen werden. So kann beurteilt werden, welche Indikatoren besonders stark zur Konstruktbildung beitragen.²⁷⁴ In diesem Zusammenhang fallen die Gewichte der formativen Indikatoren häufig wesentlich geringer aus als die Ladungen für

²⁶⁷ Vgl. Götz/ Liehr-Gobbers (2004), S. 728.

²⁶⁸ Vgl. Götz/ Liehr-Gobbers (2004), S. 728.

²⁶⁹ Vgl. Diamantopoulos/ Winklhofer (2001), S. 271, Diamantopoulos (1999), S. 447, Bollen/ Lennox (1991), S. 305.

²⁷⁰ Vgl. Götz/ Liehr-Gobbers (2004), S. 728.

²⁷¹ Vgl. Nunnally (1994), S. 307.

²⁷² Anderson (1987), S. 734, schlägt zur Prüfung der Inhaltsvalidität zwei Indices vor, die durch einen Pre-Test mit Experten erzeugt werden können. Aufgrund der breiten theoretischen Fundierung der für die vorliegenden Untersuchung verwendeten formativen Konstrukte und deren Einsatz in vorherigen empirischen Studien wird hierauf für die vorliegende Arbeit verzichtet.

²⁷³ Bollen/ Lennox (1991), S. 308.

reflektive Indikatoren. Daraus darf jedoch nicht die mangelnde Spezifikation des Konstruktes gefolgert werden.²⁷⁵ Zwar schlägt Ringle (2004b) vor, Indikatoren, deren Gewichte geringer als 0,2 sind, zu eliminieren.²⁷⁶ Eine Elimination von Indikatoren ist jedoch aufgrund der oben ausgeführten inhaltlichen Veränderung des Konstrukts bei Ausschluss von Indikatoren nicht ratsam und wird für diese Arbeit auch nicht durchgeführt.

Eine Eliminierung von Indikatoren ist nur dann akzeptabel, wenn sie untereinander in einem linearen Abhängigkeitsverhältnis stehen. In diesem Fall würde für die multiple Regression, die zur Prüfung des formativen Messmodells herangezogen wird, die Annahme linear unabhängiger Einflussvariablen verletzt und es läge Multikollinearität vor. Dann könnte der Einfluss der einzelnen Indikatoren des Messmodells nicht mehr eindeutig bestimmt werden.²⁷⁷ Einen ersten Anhaltspunkt zur Beurteilung, ob Multikollinearität vorliegt, liefert die Analyse der Pearsonschen Korrelationskoeffizienten der Indikatoren. Hohe bis sehr hohe Koeffizienten, das heißt solche, die größer als 0,5 sind, deuten auf Multikollinearität hin. Diese kann jedoch auch bei geringeren Korrelationskoeffizienten noch nicht sicher ausgeschlossen werden, da die Korrelationskoeffizienten nur paarweise Abhängigkeiten messen.²⁷⁸ Weitere Testverfahren zur Prüfung auf Multikollinearität sind der Variance Inflation Factor (VIF) und der Konditionsindex (KI).²⁷⁹ Die untere Grenze des Wertebereichs des VIF ist eins. In diesem Fall sind die Indikatoren vollständig linear unabhängig.²⁸⁰ Ab einem Schwellenwert von zehn aufwärts sind Maßnahmen zur Reduktion der Multikollinearität zu ergreifen.²⁸¹ Für den KI wird ein Wert kleiner 30 gefordert.²⁸²

Die interne Konsistenz eines Messmodells hängt ebenfalls von der Korrelation seiner Indikatoren ab, so dass diese Art der Gütebeurteilung für formative Konstrukte nicht

²⁷⁴ Vgl. Götz/ Liehr-Gobbers (2004), S. 728.

²⁷⁵ Vgl. Chin (1998), S. 306f.

²⁷⁶ Vgl. Ringle (2004b), S. 334.

²⁷⁷ Für reflektive Messmodelle tritt dieses Problem nicht auf, da der Zusammenhang zwischen dem Konstrukt und den einzelnen Indikatoren jeweils über eine Einfachregression bestimmt wird.

²⁷⁸ Vgl. Backhaus/ Erichson/ Plinke/ Weiber (2003), S. 88f.

²⁷⁹ Zum Konditionsindex vgl. Belsley/ Kuh/ Welsch (1980), S. 104f. Allgemein zu Multikollinearität und diesbezüglichen Prüfgrößen vgl. Backhaus/ Erichson/ Plinke/ Weiber (2003), S. 88f., Götz/ Liehr-Gobbers (2004), S. 729, Diamantopoulos/ Winklhofer (2001), S. 272.

²⁸⁰ Vgl. Götz/ Liehr-Gobbers (2004), S. 20.

²⁸¹ Vgl. Diamantopoulos/ Winklhofer (2001), S. 272.

geeignet ist.²⁸³ Die Güte eines formativen Messmodells lässt sich anhand eines Multiple-Indicators-and-Multiple-Causes-Modells (MIMIC-Modell) bestimmen. Grundidee des MIMIC-Modells ist es, ein und dasselbe Konstrukt sowohl reflektiv als auch formativ zu messen.²⁸⁴

Falls ein formatives Konstrukt nicht gleichzeitig reflektiv abgebildet werden kann, lässt sich die nomologische Validität auch anhand der Bezüge des formativen Konstruktes zu anderen, reflektiven Konstrukten bestimmen. Dazu wird eine theoretisch fundierte Beziehung zwischen je einer formativ und je einer reflektiv gemessenen latenten Variable untersucht. Als Indiz für nomologische Validität werden die Pfadkoeffizienten und deren Signifikanz herangezogen.²⁸⁵ Die Methoden zur Beurteilung der Diskriminanzvalidität für reflektive Konstrukte lassen sich für formative Konstrukte aufgrund der nicht vorhandenen Annahme hoher Korrelationen nicht einsetzen.

Tabelle 13 zeigt die für die vorliegende Untersuchung herangezogenen Gütekriterien für formative Messmodelle zusammenfassend.

Gütekriterien	Anspruchsniveau
Pearsonsche Korrelationskoeffizienten	$\leq 0,5$
Variance Inflation Factor (VIF)	≤ 10
Konditionsindex (KI)	≤ 30
Interpretation der Gewichte	Qualitative Analyse (kein quantitativer Schwellenwert)
Signifikanzniveau der Gewichte	$\geq 1,654$

Tabelle 13: Gütekriterien zur Beurteilung formativer Messmodelle.

(Quelle: Eigene Darstellung, teilweise in Anlehnung an Homburg/ Giering (1996).)

²⁸² Vgl. Schneider (2006), S. 194.

²⁸³ Vgl. Nunnally (1994), S. 489.

²⁸⁴ Vgl. ausführlich Diamantopoulos/ Winklhofer (2001), S. 448.

²⁸⁵ Vgl. Götz/ Liehr-Gobbers (2004), S. 729.

4.1.3.2 *Dependenzanalysen*

4.1.3.2.1 PLS als Kausalanalyseverfahren

Wesentliches Ziel dieser Arbeit ist der Nachweis der zwischen den Konstrukten erwarteten Zusammenhänge, also der theoretisch abgeleiteten Hypothesen. Für die vorliegende Untersuchung soll hierzu auf die Kausalanalyse zurückgegriffen werden, da sie in dreierlei Hinsicht leistungsfähiger als die multiple Regressionsanalyse ist:²⁸⁶

1. Über das Strukturmodell hinaus wird simultan das faktoranalytische Modell geschätzt.
2. Die Kausalanalyse berücksichtigt bei der Messung des Konstrukts explizit Messfehler und berücksichtigt diese bei der Parameterschätzung.
3. Die Kausalanalyse erlaubt die Analyse von komplexen Abhängigkeitsbeziehungen wie beispielsweise kausalen Ketten.

Zwei Arten von Verfahren der Kausalanalyse sind voneinander zu unterscheiden: kovarianzbasierte Verfahren (z.B. LISREL) und varianzbasierte Verfahren (Partial Least Squares). Sie unterscheiden sich im Grunde darin, dass kovarianzbasierte Verfahren Modellparameter durch Reproduktion der Kovarianzmatrix schätzen, wohingegen varianzbasierte Verfahren zur Schätzung der Modellparameter versuchen, die tatsächliche Datenstruktur der empirisch gemessenen Indikatoren nachzubilden.²⁸⁷ Auch wenn in der empirischen Forschung für Strukturmodelle bislang überwiegend kovarianzbasierte Verfahren genutzt wurden,²⁸⁸ bieten varianzbasierte Verfahren wie Partial Least Squares (PLS) diverse Vorteile:

- Zur Schätzung eines Kausalmodells sind in der Regel bei gleicher Modellkomplexität weniger Beobachtungen erforderlich.²⁸⁹ Dies liegt an den partiellen

²⁸⁶ Vgl. Homburg (1992), S. 499f.

²⁸⁷ Vgl. Herrmann/ Huber/ Kressmann (2006).

²⁸⁸ Vgl. Chin (1998), S. 295.

²⁸⁹ Die erforderliche Stichprobengröße ermittelt sich nach Chin/ Newsted (1999), S. 326f., wie folgt: Die größte Anzahl von formativen, ein- und demselben Konstrukt zugehörigen Indikatoren im Gesamtmodell wird mit der größten Anzahl von latenten Konstrukten, die auf ein anderes latentes Konstrukt wirken, verglichen. Wird der größere der beiden Werte mit zehn multipliziert, ergibt sich die Mindeststichprobengröße.

Schätzungen der Bestandteile des Kausalmodells. So können Resampling-Ansätze wie Bootstrapping- und Jackknifing-Methoden genutzt werden.

- Da PLS zur Parameterschätzung auf einzelne Ordinary-Least-Squares-Regressionen zurückgreift, ist keine Normalverteilung der Variablen erforderlich.²⁹⁰
- Mit PLS können sowohl formative als auch reflektive Messmodelle ohne Schwierigkeiten abgebildet werden.²⁹¹
- Der PLS-Ansatz hat zum Ziel, die Erklärungskraft des Strukturmodells zu maximieren. Deswegen eignet er sich besser für die Analyse der Veränderung einer Zielvariablen durch zentrale Einflussgrößen und die Analyse von „managementorientierten Problemstellungen mit Entscheidungsrelevanz“.²⁹²

Diesen Vorteilen stehen allerdings auch zwei Nachteile entgegen:²⁹³

- Die Qualität der Schätzergebnisse hängt im Gegensatz zu kovarianzbasierten Verfahren nicht allein vom Stichprobenumfang, sondern auch von der Anzahl der reflektiven Indikatoren je Messmodell ab („consistency at large“).²⁹⁴
- PLS stellt keine Gesamtgütemaße bezogen auf die Modellanpassung bereit. Da keine Verteilungsannahmen vorausgesetzt werden, sind inferenzstatistische Tests nicht möglich. Das Verfahren erlaubt somit nur nicht-parametrische Tests.²⁹⁵

Nach sorgfältiger Abwägung der Vor- und Nachteile wurde für das Strukturmodell der vorliegenden Untersuchung der PLS-Ansatz ausgewählt. Dies geschah insbesondere im Hinblick auf die Verteilungsannahmen und den erforderlichen Stichprobenumfang.

²⁹⁰ Vgl. z.B. Herrmann/ Huber/ Kressmann (2006), S. 6f.

²⁹¹ Vgl. Götz/ Liehr-Gobbers (2004), S. 721, Ringle (2004b), S. 315.

²⁹² Herrmann/ Huber/ Kressmann (2006), S. 10.

²⁹³ Vgl. Chin/ Newsted (1999), S. 313.

²⁹⁴ Vgl. Chin/ Newsted (1999), S. 329.

²⁹⁵ Mit Hilfe von PLS lässt sich das Modell nicht als Ganzes, sondern lediglich die Beziehungen zwischen den latenten Variablen analysieren. Somit ist die Darstellung eines Pfadmodells genau genommen nicht zulässig. Da eine solche Art der Darstellung praktisch aber häufig vorkommt, wird sie dennoch in die vorliegende Ergebnisdokumentation aufgenommen.

An dieser Stelle soll kurz auf den Schätzalgorithmus von PLS eingegangen werden. Auf seine formalanalytische Darstellung wird an dieser Stelle verzichtet.²⁹⁶ Die Beziehungen zwischen den Variablen werden mit Hilfe von linearen Regressionen abgebildet. Dazu greift PLS auf die partielle Kleinstquadratmethode (Partial Least Squares) zurück.²⁹⁷

Drei unterschiedliche Arten von Parametern werden von PLS geschätzt: Erstens die Gewichte bzw. Ladungen der Indikatoren zur Bildung der latenten Konstrukte, zweitens die Pfadkoeffizienten, die die Stärke der Beziehung zwischen den latenten Variablen ausdrücken, und drittens die Konstanten der Regression der Indikatoren und der latenten Variablen.²⁹⁸

Die Parameterschätzung erfolgt in PLS durch einen dreistufigen iterativen Prozess, der in Abbildung 11 schematisch dargestellt ist.

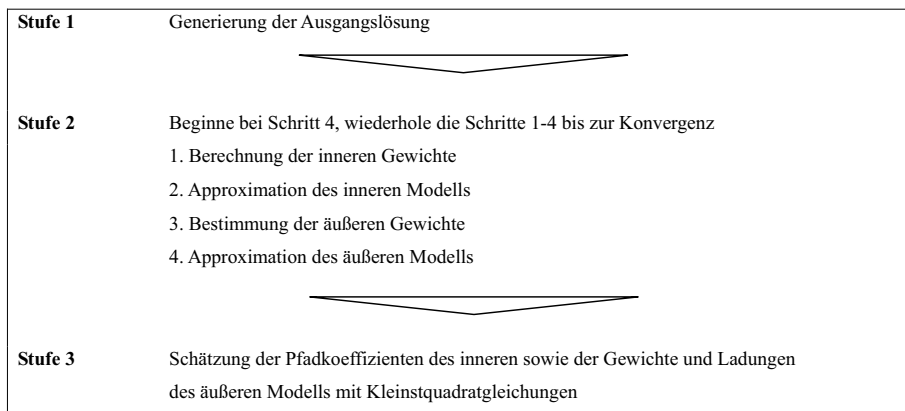


Abbildung 11: Ablauf der Parameterschätzung durch den PLS-Algorithmus.

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lohmöller (1989), S. 29, und Panten/ Thies (2006), S. 315.)

²⁹⁶ Diese findet sich ausführlich z.B. bei Panten/ Thies (2006), S. 313ff., Chin/ Newsted (1999), S. 321 und Götz/ Liehr-Gobbers (2007).

²⁹⁷ Vgl. Götz/ Liehr-Gobbers (2004), S. 721.

²⁹⁸ Vgl. Chin/ Newsted (1999), S. 315.

In Stufe 1 wird die Ausgangslösung generiert. Dazu wird jede latente Variable als standardisierte Linearkombination ihrer Indikatoren aufgefasst.²⁹⁹ In Stufe 2 wird die Schätzung dann durch innere und äußere Approximation sukzessive verbessert. Das heißt, dass für jede latente Variable abwechselnd ein Schätzwert aus dem Strukturmodell (innere Approximation) und dem Messmodell (äußere Approximation) gebildet wird. Ziel der inneren Approximation ist die Minimierung der Varianz der Fehlervariablen der endogenen Variablen im Strukturmodell.³⁰⁰ Also sind die Modellteile, die nicht die Indikatoren der latenten Variable darstellen, aber dennoch zur latenten Variable in Beziehung stehen, Gegenstand der inneren Approximation. Die äußere Approximation hingegen gibt eine gewichtete Summe der Indikatoren wieder und zielt auf die Minimierung des Messfehlers des Messmodells ab. Nach Erreichen eines Konvergenzkriteriums für die so erhaltenen unterschiedlichen Schätzungen für die Werte der latenten Variablen wird die Iteration abgebrochen. Somit hängt die Anzahl der Iterationen von der betragsmäßigen Höhe des vor der Anwendung des Algorithmus vorgegebenen Konvergenzkriteriums ab.³⁰¹ In Stufe 3 werden schließlich die Pfadkoeffizienten des Strukturmodells geschätzt. Hierzu wird mit jeder abhängigen Variable und den jeweiligen unabhängigen Variablen wiederum eine Kleinstquadrate-Regression berechnet.³⁰²

4.1.3.2.2 Gütebeurteilung im Rahmen von PLS

Nach der kurzen Beschreibung des PLS-Algorithmus sollen nun Möglichkeiten der Gütebeurteilung der Strukturmodelle vorgestellt werden. Wie bereits bei den Nachteilen des Ansatzes näher ausgeführt, sind für PLS im Vergleich zu kovarianzbasierten Verfahren deutlich weniger Gütemaße verfügbar, da keine inferenzstatistischen Tests möglich sind.³⁰³ Für die vorliegende Untersuchung werden zur Beurteilung der Güte des Strukturmodells vier Kriterien herangezogen:

- das Bestimmtheitsmaß R^2 ,

²⁹⁹ Vgl. Götz/ Liehr-Gobbers (2007), S. 5.

³⁰⁰ Vgl. Chin/ Newsted (1999), S. 316f.

³⁰¹ Vgl. Herrmann/ Huber/ Kressmann (2006), S. 5, Götz/ Liehr-Gobbers (2007), S. 6. Formal detaillierter zum Iterationsprozess vgl. Betzin/ Henseler (2005), S. 60f.

³⁰² Vgl. Chin/ Newsted (1999), S. 319.

³⁰³ Vgl. Chin/ Newsted (1999), S. 319.

- die Effektgröße f^2 ,
- die Stärke der Pfadkoeffizienten, sowie
- die t-Werte der Pfadkoeffizienten.

Das erste Maß ist das analog zur Regressionsanalyse zu interpretierende Bestimmtheitsmaß R^2 . Es misst den Anteil der erklärten Varianz des latenten Konstrukts („goodness of fit“).³⁰⁴ Der Wertebereich von R^2 liegt zwischen null und eins. Hohe Werte deuten auf eine gute Anpassung hin. Nach Chin (1998) sind Ergebnisse größer 0,67 als substantiell einzustufen, wohingegen er zum Beispiel Werte von 0,33 als durchschnittlich und von 0,19 als schwach interpretiert.³⁰⁵

Durch einen Vergleich des R^2 vor und nach der Eliminierung eines latenten Konstrukts lässt sich die Effektgröße f^2 berechnen. Anhand dieser lassen sich Aussagen zur Signifikanz des Einflusses einer unabhängigen Variable treffen. Die Effektgröße berechnet sich wie folgt (mit R^2_{incl} : R^2 unter Einbeziehung der betreffenden unabhängigen Variablen, R^2_{excl} : R^2 unter Ausschluss der betreffenden unabhängigen Variablen):³⁰⁶

$$(8) \quad f^2 = \frac{R^2_{incl} - R^2_{excl}}{1 - R^2_{incl}}$$

Werte unter 0,02 gelten als schwacher Einfluss, während Ergebnisse um 0,15 als mittlerer und eine Effektgröße von über 0,35 als starker Einfluss interpretiert werden sollten.³⁰⁷ Damit überhaupt von einem Einfluss ausgegangen werden kann, sollte die Effektgröße größer null sein.³⁰⁸

Für die Pfadkoeffizienten wird in der Literatur ein betragsmäßiger Schwellenwert von 0,2,³⁰⁹ mindestens aber von 0,1 gefordert.³¹⁰ Die Signifikanz der Pfadkoeffizienten lässt sich darüber hinaus noch mittels der t-Statistik überprüfen. Diese wird mit Hilfe einer Resampling-Technik ermittelt. Dazu wird eine bestimmte Anzahl von Beobach-

³⁰⁴ Vgl. Backhaus/ Erichson/ Plinke/ Weiber (2003), S. 63, Götz/ Liehr-Gobbers (2007), S. 23, Ringle (2004b), S. 305, Henseler (2005), S. 74.

³⁰⁵ Vgl. Chin (1998), S. 323.

³⁰⁶ Vgl. Ringle (2004a), S. 15f.

³⁰⁷ Vgl. Cohen (1988), S. 410ff.

³⁰⁸ Vgl. Götz/ Liehr-Gobbers (2007), S. 24.

³⁰⁹ Vgl. Chin (1998).

³¹⁰ Vgl. Lohmöller (1989), S. 60f.

tungswerten n-fach gezogen. Aus der so entstehenden Stichprobe werden im Anschluss die Modellparameter neu berechnet. Der t-Wert ist das Ergebnis der Division des Mittelwerts durch die Standardabweichung des jeweiligen Modellparameters.³¹¹

Gütekriterien Strukturmodell	Anspruchsniveau
Bestimmtheitsmaß R^2	Interpretation analog zur Regression
Effektgröße f^2	≥ 0
Stärke der Pfadkoeffizienten	$\geq 0,1$
t-Werte der Pfadkoeffizienten	$\geq 1,654$

Tabelle 14: Gütekriterien zur Beurteilung des Strukturmodells im Rahmen des PLS-Ansatzes.
(Quelle: Eigene Darstellung.)

Anhand der so ermittelten Gütekriterien lassen sich Rückschlüsse auf die Gültigkeit der Forschungshypothesen ziehen. Eine Hypothese wird gestützt, wenn der zugehörige Pfadkoeffizient signifikant ist und das erwartete Vorzeichen hat. Wenn hingegen der zugehörige Pfadkoeffizient sich als nicht signifikant herausstellt und/ oder nicht das erwartete Vorzeichen trägt, ist eine Hypothese zu verwerfen. In Tabelle 14 werden die Beurteilungskriterien für Strukturmodelle im Rahmen des PLS-Ansatzes zusammenfassend dargestellt.

4.2 Befunde der Untersuchung

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung werden in drei Abschnitten dargestellt. Zunächst wird die Messung der direkt gemessenen und latenten Variablen präsentiert,

³¹¹ Vgl. Götz/ Liehr-Gobbers (2004), S. 731. Für die vorliegende Untersuchung wurde jeweils eine Stichprobe von 200 Ziehungen betrachtet.

danach folgt die empirische Überprüfung der Hypothesen. Das Unterkapitel schließt mit einer Diskussion der Ergebnisse.

4.2.1 Variablenoperationalisierung

4.2.1.1 Direkt gemessene Variablen

Grundsätzlich ist zwischen der direkten und der indirekten Messung von Variablen zu unterscheiden. Bei der direkten Messung ist die Ausprägung der Variable direkt beobachtbar. Häufig wird sie anhand eines einzelnen Indikators abgebildet (single item measure). Latente Variablen werden indirekt über mehrere Indikatoren gemessen (multiple item measure). Viele Variablen haben latenten Charakter und bedürfen einer indirekten Messung.³¹² Unter bestimmten Voraussetzungen ist jedoch eine direkte Messung einer Variablen über einen Indikator möglich bzw. sogar angebracht. Dies ist dann der Fall, wenn der zu messende Sachverhalt einfach und unidimensional (simple and single faceted³¹³), konkret und einzeln anhand anschaulicher Messgrößen erfassbar („concrete singular object to be rated in terms of concrete attributes“³¹⁴), sowie aus der Wortwahl heraus semantisch eindeutig interpretierbar und verständlich („easily and uniformly imagined“³¹⁵) ist. Diese direkten Messungen sind insbesondere dann weitreichend akzeptiert, wenn quantitativ messbare Tatsachen abgefragt werden.³¹⁶

Aus der psychologischen Sicht der Teilung in Lernprozess und -ergebnis, das heißt der der Aufspaltung in Erfahrung und Kompetenz, ergibt sich, dass die Erfahrung anhand ihrer zeitlichen Dauer erfasst werden muss. Es wurde für die Erfahrungsindikatoren die in vergleichbaren Studien übliche Zeiteinheit Jahre herangezogen. Damit erfüllen die Dauer der Managementenerfahrung und die Dauer der unternehmerischen Erfahrung, beide in Jahren, die oben genannten Voraussetzungen für die direkte Messung eines Konstrukts mit einem Indikator.

³¹² Vgl. Bergkvist/ Rossiter (2007), S. 175ff.

³¹³ Vgl. Poon/ Leung/ Lee (2002), S. 275.

³¹⁴ Vgl. Rossiter (2002), S. 331.

³¹⁵ Vgl. Bergkvist/ Rossiter (2007), S. 176.

³¹⁶ Vgl. Wanous/ Reichers/ Hudy (1997), S. 247ff.

Zum Nachweis des hypothesierten nicht-linearen Effektes ist eine weitere Transformation der gemessenen Daten erforderlich. Vor der Anwendung der weiteren Auswertungsmethoden wurde jeweils die Quadratwurzel der z-standardisierten Werte für die Erfahrungsvariablen gezogen.³¹⁷ Als Ergebnis der Berechnung wird dann jeweils eine lineare Gleichung für die beiden Zusammenhänge zwischen der so transformierten Erfahrung und der Kompetenz ausgewiesen. Damit wird erreicht, dass die hypothesierte abnehmende Kompetenzänderung jeder zusätzlichen Erfahrungszeiteinheit mit Methoden, die für die Schätzung linearer Zusammenhänge konzipiert wurden, nachgewiesen werden kann. Darauf wird im Rahmen der Darstellung der Befunde der eigentlichen Hypothesenprüfungen noch näher eingegangen.

In das Modell wurden unterschiedliche Kontrollvariablen einbezogen. Dazu zählen zum einen das Alter des Unternehmers und das Alter des Unternehmens. Beide wurden ebenfalls in Jahren direkt im Fragebogen abgefragt. Weiter wurden die Managementkompetenz und die unternehmerische Kompetenz der anderen Gründer im Team über jeweils einen Indikator abgefragt. Eine detaillierte Darstellung der die Kontrollvariablen betreffenden Fragen findet sich im Fragebogen in Anhang A.

Sämtliche anderen Modellvariablen bedurften einer indirekten Messung. Die diesbezüglichen Messergebnisse werden im folgenden Abschnitt umfassend dargestellt.

4.2.1.2 Latente Variablen

Zunächst ist aus methodischer Sicht wie bereits ausgeführt zwischen reflektiven und formativen Messungen latenter Variablen zu unterscheiden. Fassott/ Eggert (2005) haben einen umfassenden Katalog von Kriterien zur diesbezüglichen Einordnung von Konstrukten aufgestellt. Dieser findet sich zusammengefasst in Tabelle 15. Für jede latente Variable lässt sich so die angemessene Abbildungsrichtung respektive die daraus resultierende Art der Messung bestimmen.

³¹⁷ Zu dieser Vorgehensweise vgl. Aiken/ West/ Reno (1991).

Der Gründungserfolg, die Kompetenz- und die Ähnlichkeitsvariablen werden reflektiv gemessen. Dies begründet sich wie folgt:³¹⁸ Der Gründungserfolg wird mit Hilfe von Zufriedenheiten mit der finanziellen Situation des Unternehmens bzw. mit der Erreichung persönlicher, mit der Gründung verfolgter Ziele operationalisiert. Damit indizieren insbesondere die Kriterien I, II, III und V in Tabelle 15 eine reflektive Messung.

Kriterium		Hinweis auf reflektive Mes- sung	Hinweis auf formative Mes- sung
I	Sind die Indikatoren definierende Charakteristika oder Manifestationen der latenten Variablen?	Manifestationen	Definierende Charakteristika
II	Würden Änderungen in der Ausprägung der Indikatoren eine Veränderung der latenten Variablen verursachen?	Nein	Ja
III	Würden Änderungen in der Ausprägung der latenten Variablen eine Veränderung der Indikatoren verursachen?	Ja	Nein
IV	Haben die Indikatoren den gleichen bzw. einen ähnlichen Inhalt oder beziehen sich auf ein gemeinsames Thema?	Ja	Nicht erforderlich
V	Würde die Elimination eines Indikators den konzeptionellen Inhalt der latenten Variablen verändern?	Nein	Möglich
VI	Sind Veränderungen in der Ausprägung eines Indikators verbunden mit gleichgerichteten Veränderungen der übrigen Indikatoren?	Ja	Nicht erforderlich
VII	Haben die Indikatoren dieselben Vorläufer und Konsequenzen?	Ja	Nicht erforderlich

Tabelle 15: Kriterien zur Art der Messung von latenten Variablen.

(Quelle: In Anlehnung an Fassott/ Eggert (2005), S. 43.)

Für die Kompetenz- und Ähnlichkeitsvariablen geschieht die reflektive Messung in Übereinstimmung mit den Arbeiten von Chandler/ Jansen (1992) bzw. Chandler/ Hanks (1994). Diese hält auch einer Überprüfung anhand der in der Tabelle aufgelisteten Kriterien stand. Die Attraktivität des Umfelds und die Ressourcen des Unternehmens hingegen bedürfen bei genauerer Betrachtung einer formativen Messung. Auf

³¹⁸ Die einzelnen Indikatoren sind nicht nur im Fragebogen in Anhang A aufgeführt, sondern wer-

letzteres deutet die Anwendung insbesondere der Kriterien I, II, III, VI und VII für diese beiden Variablen hin. Dies bedeutet im Umkehrschluss eine Fehlspezifikation dieser Konstrukte bei Chandler/ Hanks (1994), die allerdings nicht untypisch ist: Beispielsweise stellen Jarvis/ Mackenzie/ Podsakoff (2003) anhand einer Metauntersuchung der empirischen Artikel der letzten 20 Jahre in vier hochrangigen Marketing-Journals fest, dass die überwiegende Mehrheit an sich formativ zu messender Konstrukte fälschlicherweise reflektiv modelliert wurde. Die Auswirkungen einer solchen Fehlspezifikation werden in ihrer Simulationsstudie gezeigt. Diese belegt, dass in diesem Fall die Koeffizienten der Pfade, die von einer fehlspezifizierten latenten Variable wegführen, in kovarianzbasierten Modellen tendenziell zu hoch ausgewiesen werden. Dies wird beim Vergleich der Ergebnisse der vorliegenden Studie mit den Ergebnissen von Chandler/ Hanks (1994) zu berücksichtigen sein.

Nachfolgend werden die Messergebnisse je Konstrukt präsentiert.³¹⁹ Für die Berechnungen für exploratorische und konfirmatorische Faktorenanalysen wurde die Stichprobe anhand einer Zufallsauswahl halbiert. Durch diesen Split-Half-Sample-Ansatz wird dem Kritikpunkt begegnet, dass die explorativ ermittelte Faktorenstruktur zwangsläufig aufgrund derselben Datengrundlage durch die konfirmatorischen Analysen bestätigt werden müsse.³²⁰ Die Berechnungen für die Messmodelle wurden mit den Softwarepaketen SPSS, Version 14.0, und AMOS, Version 6.0, durchgeführt.

4.2.1.2.1 Güte der einzelnen Messinstrumente

Gründungserfolg

Der Erfolg der Gründung wurde mittels fünf Indikatoren abgefragt, die die Zufriedenheit mit dem finanziellen Unternehmenserfolg und anderen mit der Gründung verfolgten Zielen reflektieren. In einer exploratorischen Faktorenanalyse eben dieser fünf Items zeigte sich, dass diese auf zwei Faktoren laden: Der erste Faktor umfasst die

³¹⁹ den auch in den folgenden Ausführungen noch für jedes Konstrukt dargestellt. Vorab wurden sämtliche reflektiven Indikatoren einer exploratorischen Faktorenanalyse unterzogen, in der sich die hypothesierten Faktoren klar voneinander abgrenzten.

³²⁰ Zu dieser Diskussion vgl. auch Albers/ Hildebrandt (2006), S. 10ff.

beiden unternehmenserfolgsbezogenen Zufriedenheiten, der zweite die Zufriedenheiten mit den anderen mit der Gründung verfolgten Ziele.

Die Messung der ersten der beiden Variablen, der Zufriedenheit mit finanziellen Messgrößen für den Unternehmenserfolg, ist in Tabelle 16 dargestellt. Wenn diese Variable auch über lediglich zwei Indikatoren gemessen wird und so eine konfirmatorische Faktorenanalyse für sie nicht durchgeführt werden kann, zeigt sie doch vergleichsweise gute Eigenschaften. So werden über 80 Prozent der Varianz der Indikatoren durch den Faktor abgebildet. Das Cronbachsche Alpha ist für Konstrukte mit zwei Indikatoren nicht mehr interpretierbar. Die hilfsweise herangezogene Pearsonsche Korrelation der beiden Indikatoren beträgt 0,816 (signifikant auf einem Niveau von mindestens einem Prozent). Insgesamt sind die Messeigenschaften damit als zufriedenstellend zu bezeichnen.

Zufriedenheit mit finanziellen Messgrößen für Unternehmenserfolg	\bar{x}	S_x	Item-to-total	Exploratorische Faktorenanalyse	
				erklärte Varianz	Kommunalität c
Wie schätzen Sie die Entwicklung Ihres Unternehmens hinsichtlich folgender Punkte im Vergleich zu anderen jungen Unternehmen der Branche ein? Bitte wählen Sie aus. (1=viel schlechter; 5= viel besser)					
Umsatzentwicklung	3,66	0,06	0,476	84,50%	0,845
Unternehmenswertentwicklung	3,86	0,07	0,476		0,845
Pearsonscher Korrelationskoeffizient: 0,816					

Tabelle 16: Ergebnisse der exploratorischen Faktorenanalyse für die latente Variable „Zufriedenheit mit finanziellen Messgrößen für Unternehmenserfolg“.

(Quelle: Eigene Berechnungen.)

Die Ergebnisse der Faktorenanalysen für den „Erreichungsgrad persönlicher mit der Gründung verfolgter Ziele“ sind in Tabelle 17 dargestellt. Zwar liegt das Cronbachsche Alpha mit einem Wert von 0,609 unter der Schwelle von 0,7, es ist allerdings im Kontext der anderen Gütekriterien als noch ausreichend zu bezeichnen und würde sich nach Eliminierung eines der Indikatoren nicht verbessern.

Erreichungsgrad persönlicher mit der Gründung verfolgter Ziele					Exploratorische Faktorenanalyse		Konfirmatorische Faktorenanalyse		
	\bar{X}	S_x	Item-to-total	Cronbachsches α ohne Item	erklärte Varianz	Kommunalität c	λ^*	t-Wert	R^{2**}
Waren folgende Ziele bei der Gründung für Sie von Bedeutung? Wenn ja, wie zufrieden sind Sie mit der Erreichung dieser Ziele? Bitte klicken Sie an. (1=sehr unzufrieden; 5= sehr zufrieden)									
Finanzielle Ziele	3,42	0,08	0,437	0,480	57,3%	0,614	0,630	-	0,550
Schließung einer vorgefundenen Marktlücke	3,70	0,10	0,418	0,504		0,604	0,588	3,25	0,521
Erlangung beruflicher Unabhängigkeit	4,15	0,09	0,395	0,540		0,502	0,537	3,29	0,490
Cronbachsches α : 0,609 DEV=0,521, FR=0,765 λ^* : Standardisierte Faktorladung, R^{2**} : Indikatorreliabilität									

Tabelle 17: Ergebnisse der exploratorischen und konfirmatorischen Faktorenanalysen für die latente Variable „Erreichungsgrad persönlicher mit der Gründung verfolgter Ziele“.

(Quelle: Eigene Berechnungen.)

Zudem fällt der Alpha-Wert auch aufgrund der vergleichsweise geringen Anzahl von dem Konstrukt zugehörigen Indikatoren relativ niedrig aus. Insgesamt erklärt der Faktor 57,3 Prozent der Varianz der Indikatoren. Die Kommunalitäten liegen deutlich über dem geforderten Wert von 0,4. Die Faktorladungen sind auf relativ hohem Niveau signifikant³²¹ und überschreiten den geforderten Mindestwert deutlich. Die Indikatorreliabilitäten liegen allesamt deutlich über dem Wert von 0,4. Die Faktorreliabilität beträgt 0,77, womit sie klar größer als der Referenzwert von 0,6 ist. Die durchschnittlich erklärte Varianz liegt knapp über dem Mindestniveau von 0,5. Insgesamt sind die Mess-

³²¹ Bei diesem, wie auch den folgenden reflektiv gemessenen Variablen kann jeweils für einen Indikator der t-Wert der konfirmatorischen Faktorenanalyse nicht berechnet werden. Dies hängt mit den Parameterrestriktionen für das jeweilige konfirmatorische Messmodell zusammen, vgl. Byrne (2001), S. 57ff.

eigenschaften des Erreichungsgrads persönlicher mit der Gründung verfolgter Ziele als zufriedenstellend zu bezeichnen.³²²

Relevante unternehmerische Kompetenz

Die Ergebnisse der Messung für die relevante unternehmerische Kompetenz finden sich in Tabelle 18. Die Analyse hat gezeigt, dass der Indikator „Ich verwende viel Zeit und Energie darauf, neue Produkte oder Dienstleistungen anzubieten, die für meine Kunden wirklich nützlich sind“ nicht in ausreichendem Maße auf den hypothesierten Faktor lädt. Aus diesem Grund wurde der Indikator von den weiteren Auswertungen ausgeschlossen.

Die durch den Faktor erklärte Varianz der Gesamtheit der verbliebenen Indikatoren liegt knapp über dem geforderten Wert von 50 Prozent. Die meisten der Kommunalitäten liegen deutlich über dem Schwellenwert von 0,4. Die Kommunalität des Indikators „Eine meiner Stärken ist, gute Geschäftsmöglichkeiten auch auszunutzen“ liegt knapp darunter. Dieser wird dennoch in die weiteren Auswertungen einbezogen. Zwar werden die Gütekriterien der konfirmatorischen Faktorenanalyse dieses Indikators knapp unterschritten, jedoch würde sich bei seiner Eliminierung das Cronbachsche Alpha, das mit einem Wert von 0,70 den Mindestwert gerade erreicht, nicht erhöhen. Alle übrigen Größen deuten auf eine zufriedenstellende Anpassungsgüte hin: χ^2/df und RMSEA liegen nur sehr knapp über den Maximalwerten von 3 bzw. 0,1. GFI, AGFI, CFI, die Faktorreliabilität und sowie die DEV sind innerhalb des jeweils akzeptablen Bereichs angesiedelt.

³²² Verschiedene Maße aus der konfirmatorischen Faktorenanalyse lassen sich für Konstrukte mit weniger als vier Indikatoren nicht berechnen und sind deswegen hier nicht aufgeführt.

Relevante unternehmerische Kompetenz					Exploratorische Faktorenanalyse		Konfirmatorische Faktorenanalyse		
	\bar{X}	S_x	Item-to-total	Cronbachsches α ohne Item	erklärte Varianz	Kommunalität c	λ^*	t-Wert	R^2 **
Inwieweit treffen folgende Aussagen auf Sie zu?									
Ich nehme nicht befriedigte Kundenbedürfnisse am Markt als solche wahr.	4,20	0,79	0,523	0,593	52,23%	0,610	0,727	-	0,635
Eine meiner Stärken ist, Produkte und Dienstleistungen zu identifizieren, die Kunden haben wollen.	4,05	0,83	0,573	0,560		0,660	0,810	6,04	0,651
Eine meiner Stärken ist, gute Geschäftsmöglichkeiten auch auszunutzen.	4,07	0,81	0,374	0,686		0,369	0,389	4,30	0,320
Ich bin stark intrinsisch motiviert, dieses Unternehmen bis zum Erfolg zu begleiten.	4,50	0,77	0,431	0,652		0,450	0,453	4,96	0,408
<i>Eliminierte Indikatoren</i>									
Ich verwende viel Zeit und Energie darauf, neue Produkte oder Dienstleistungen anzubieten, die für meine Kunden wirklich nützlich sind.									
Cronbachsches α : 0,700									
$\chi^2 / df=3,02$ ($p<0,05$), RMSEA=0,11, GFI=0,982, AGFI=0,912, CFI=0,967, DEV=0,547, FR=0,816									
λ^* : Standardisierte Faktorladung, R^{2**} : Indikatorreliabilität									

Tabelle 18: Ergebnisse der exploratorischen und konfirmatorischen Faktorenanalysen für die latente Variable „Relevante unternehmerische Kompetenz“.

(Quelle: Eigene Berechnungen.)

Insgesamt zeigen die Ergebnisse eine noch ausreichende Güte des Messmodells für die Variable „Relevante unternehmerische Kompetenz“.

Relevante Managementkompetenz

Die relevante Managementkompetenz wurde ebenfalls reflektiv gemessen. Die Messergebnisse finden sich in Tabelle 19. Sämtliche aus der Theorie hergeleiteten Indikatoren laden in deutlichem Maße auf ein und denselben Faktor.

Relevante Managementkompetenz					Exploratorische Faktorenanalyse		Konfirmatorische Faktorenanalyse		
	\bar{x}	S_x	Item-to-total	Cronbachsches α ohne Item	erklärte Varianz	Kommunalität c	λ^*	t-Wert	R^{2**}
Inwieweit treffen folgende Aussagen auf Sie zu?									
Ich ordne Ressourcen im Unternehmen so zu, dass ein maximales Ergebnis erzielt werden kann.	3,98	0,87	0,537	0,768	55,10%	0,505	0,636	6,936	0,615
Eine meiner Stärken ist es, Ressourcen zu organisieren und Aufgaben zu koordinieren.	4,11	0,86	0,659	0,728		0,657	0,772	7,967	0,750
Eine meiner Stärken ist meine Fähigkeit, Menschen anzuleiten, Einfluss auf sie zu nehmen und sie zu führen.	4,14	0,85	0,502	0,779		0,455	0,593	6,537	0,553
Eine meiner Stärken ist es, effektiv zu delegieren.	3,68	0,90	0,595	0,750		0,575	0,700	7,482	0,695
Eine meiner Stärken ist meine Fähigkeit, den reibungslosen Betrieb meines Unternehmens zu gewährleisten.	3,92	0,88	0,585	0,753		0,563	0,680	-	0,664
Cronbachsches α : 0,795									
$\chi^2/df=1,426$ ($p<0,20$), RMSEA=0,05, GFI=0,983, AGFI=0,949, CFI=0,991, DEV=0,660, FR=0,906									
λ^* : Standardisierte Faktorladung, R^{2**} : Indikatorreliabilität									

Tabelle 19: Ergebnisse der exploratorischen und konfirmatorischen Faktorenanalysen für die latente Variable „Relevante Managementkompetenz“.

(Quelle: Eigene Berechnungen.)

Dies zeigt sich an den Kommunalitäten, den (stark signifikanten und vergleichsweise hohen) Faktorladungen sowie den Indikatorreliabilitäten, die alle über dem Schwellenwert von 0,4 liegen. Der Faktor erklärt etwa 55 Prozent der Varianz der Indikatoren, was als zufriedenstellend zu bezeichnen ist. Das Cronbachsche Alpha liegt mit etwa 0,8 auf einem als gut zu bezeichnenden Niveau. Die anderen Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse deuten ebenfalls auf eine gute Anpassung hin: Faktorreliabilität und durchschnittliche erklärte Varianz liegen deutlich über 0,6 bzw. 0,5. Andere Gütekriterien und Anpassungsmaße zeigen gleichermaßen eine hohe Güte des Messmodells auf: GFI, AGFI und CFI sind jeweils größer als 0,9.

Zusammenfassend lässt sich von einer hohen Güte der Messung der relevanten Managementkompetenz sprechen.

Ähnlichkeit der Aufgabenstellung

Die Ähnlichkeit der Aufgabenstellung wurde mit ursprünglich vier Indikatoren ebenfalls reflektiv gemessen. Die Ergebnisse finden sich überblicksartig in Tabelle 20. Der Indikator „Ausgeübte Tätigkeiten“ wurde für die weiteren Auswertungen nicht verwendet, da dieser nicht in ausreichendem Maße auf den aus der Theorie hergeleiteten Faktor lud. Die verbleibenden drei Indikatoren laden alle auf denselben Faktor und zeigen darüber hinaus gute Messeigenschaften: Sie erklären etwa 72 Prozent der Varianz des Faktors. Die Kommunalitäten fallen mit Werten von jeweils mehr als 0,7 recht hoch aus, ebenso die Faktorladungen. Gleiches gilt für die Indikatorreliabilitäten. Das Cronbachsche Alpha ist mit einem Wert von 0,81 als gut zu bezeichnen und könnte durch die Eliminierung weiterer Indikatoren nicht verbessert werden. Die durchschnittlich erklärte Varianz und die Faktorreliabilität sind mit 0,72 und 0,89 jeweils hoch.

Ähnlichkeit der Aufgabenstellung					Exploratorische Faktorenanalyse		Konfirmatorische Faktorenanalyse		
	\bar{X}	S_x	Item-total	Cronbachsches α ohne Item	erklärte Varianz	Kommunalität c	λ^*	t-Wert	R^2 **
Bitte vergleichen Sie Ihr jetziges Unternehmen mit denen, in denen Sie vorher tätig waren. Wie stark ähneln sich die Unternehmen bzw. die Aufgabenstellung in diesen? Bitte wählen Sie für die einzelnen Aspekte aus (1=sehr schwach; 5=sehr stark).									
Managementaufgabenbereich	3,29	1,39	0,665	0,719	71,95%	0,734	0,766	8,251	0,722
Benötigtes Wissen und Fähigkeiten	3,67	1,25	0,643	0,743		0,710	0,744	8,169	0,708
Ausgeübte Tätigkeiten	3,33	1,39	0,647	0,738		0,715	0,804	-	0,740
<i>Eliminierte Indikatoren</i>									
Technisch-funktionaler Aufgabenbereich									
Cronbachsches α : 0,805 DEV=0,724, FR=0,887 λ^* : Standardisierte Faktorladung, R^{2**} : Indikatorreliabilität									

Tabelle 20: Ergebnisse der exploratorischen und konfirmatorischen Faktorenanalysen für die latente Variable „Ähnlichkeit der Tätigkeit“.

(Quelle: Eigene Berechnungen.)

Für die Ähnlichkeit der Aufgabenstellung ist also von einer guten bis sehr guten Abbildung der Variable durch die gemessenen Indikatoren auszugehen.

Ähnlichkeit des Unternehmens

Die Ergebnisse der reflektiven Messung der latenten Variablen Ähnlichkeit des Unternehmens sind in Tabelle 21 aufgeführt. Ein Blick in die Übersicht verdeutlicht, dass sich der Faktor den vorherigen theoretischen Überlegungen entsprechend zeigt. Die exploratorische Faktorenanalyse belegt, dass alle fünf Indikatoren auf denselben Faktor laden. Sie erklären zusammen etwa 67 Prozent der Varianz des Faktors. Kommuna-

litäten und Faktorladungen zeigen mit Werten zwischen 0,59 und 0,87 eine eindeutige Zuordnung der Indikatoren zum Faktor. Dies belegen auch die Indikatorreliabilitäten zwischen 0,68 und 0,90. Das als sehr gut zu bezeichnende Cronbachsche Alpha von 0,879 ließe sich durch Indikatoreliminierungen nicht weiter verbessern.

Ähnlichkeit des Unternehmens					Exploratorische Faktorenanalyse		Konfirmatorische Faktorenanalyse		
	\bar{x}	S_x	Item-to-total	Cronbachsches α ohne Item	erklärte Varianz	Kommunalität c	λ^*	t-Wert	R^{2**}
Bitte vergleichen Sie Ihr jetziges Unternehmen mit denen, in denen Sie vorher tätig waren. Wie stark ähneln sich die Unternehmen bzw. die Aufgabenstellung in diesen? Bitte wählen Sie für die einzelnen Aspekte aus.									
Produkt/ Dienstleistung	2,82	1,64	0,754	0,842	67,45%	0,728	0,818	8,809	0,858
Wettbewerber	2,26	1,62	0,771	0,838		0,751	0,873	9,222	0,896
Lieferanten	2,26	1,58	0,705	0,854		0,667	0,759	8,281	0,794
Kunden	2,62	1,55	0,677	0,860		0,634	0,741	8,117	0,770
Technologie	2,84	1,58	0,647	0,868		0,592	0,672	-	0,675
Cronbachsches α : 0,879									
$\chi^2/df=3,076$ ($p<0,01$), RMSEA=0,11, GFI=0,966, AGFI=0,90, CFI=0,974, DEV=0,804, FR=0,953									
λ^* : Standardisierte Faktorladung, R^{2**} : Indikatorreliabilität									

Tabelle 21: Ergebnisse der exploratorischen und konfirmatorischen Faktorenanalysen für die latente Variable „Ähnlichkeit des Unternehmens“.

(Quelle: Eigene Berechnungen.)

Die Gütekriterien aus der konfirmatorischen Faktoranalyse deuten auf eine gute Anpassung hin: Zwar liegt das χ^2/df sowie der RMSEA nur knapp über dem jeweiligen geforderten Wert, jedoch sprechen die jeweiligen Werte für GFI, AGFI und CFI (jeweils größer 0,9), die DEV (größer 0,5) und die Faktorreliabilität (größer 0,6) für eine hohe Messmodellgüte.

Für die Variable Ähnlichkeit des Unternehmens, die in gewisser Hinsicht gleichzeitig die Branchenerfahrung der Befragten reflektiert, zeigt sich somit in Summe eine hohe Güte der Messung.

Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens

Das Konstrukt „Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens“ wird wie bereits dargestellt formativ gemessen. Verschiedene Kenngrößen zur Beurteilung der Konstruktgüte finden sich in Tabelle 22. Die Werte für den VIF, die allesamt unter dem Höchstwert von 10 liegen, belegen zunächst, dass das Konstrukt hinsichtlich möglicher Multikollinearität unter den Indikatoren als unbedenklich anzusehen ist. Dies wird zusätzlich durch die Werte für die Konditionsindices der einzelnen durch das Konstrukt abgebildeten Dimensionen gestützt. Diese liegen mit Werten bis maximal 2,737 unter 30 und damit im unkritischen Bereich.

Die t-Werte für die Indikatoren „Qualitativ hochwertiges Training für den Kundenservice“, „Expertise im Bereich Prozesstechnologie“ und „Kostengünstige Vertriebskanäle“ liegen weit unter dem geforderten Wert von 1,654. Hingegen werden „Innovative Marketingleute“ und „Hochproduktive Mitarbeiter“ mit t-Werten von 1,642 bzw. 1,525 knapp unter dem Schwellenwert als noch akzeptabel angesehen. Die Tatsache, dass das Gewicht des Indikators „Innovative Marketingleute“ ein negatives Vorzeichen trägt, liegt in der Funktionsweise des PLS-Algorithmus begründet und ist von daher nicht weiter überraschend. Je höher die Anzahl der Indikatoren ist, desto geringer fällt zudem die Wahrscheinlichkeit aus, dass viele bis sämtliche Indikatoren signifikante Gewichte besitzen.³²³ Die Entfernung von nicht signifikanten Indikatoren aus dem Index wird in der Literatur grundsätzlich als kritisch gesehen. Mit der Eliminierung eines Indikators würde sich der Inhalt des Konstrukts ändern. Wenn auch nicht signifikante, niedrige bzw. sogar negative Gewichte wenig zur Varianzerklärung beitragen, sind sie jedoch aus inhaltlicher Perspektive relevant zur Bestimmung der Ausstattung des Unternehmens mit Ressourcen und Fähigkeiten. Von daher werden die weiteren Berechnungen unter Einbeziehung aller Indikatoren durchgeführt.³²⁴

³²³ Vgl. Diamantopoulos/ Winklhofer (2001).

³²⁴ Vgl. Rossiter (2002).

Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens	\bar{x}	s_x	VIF	Koeffizienten	t-Wert
Unten sind verschiedene Ressourcen aufgelistet, zu denen ein Unternehmen Zugang haben kann. Ist die Ausstattung Ihres Unternehmens mit den einzelnen Ressourcen eher vor- oder eher nachteilig für Ihr Unternehmen? Bitte wählen Sie aus. (1= Starker Nachteil; 5= Starker Vorteil)					
Innovative Marketingleute	3,68	1,119	1,40	-0,137	1,642
Mitarbeiter, denen die Vermarktung des Produktes gut gelingt	4,19	0,992	1,71	0,603	5,217
Technische Expertise	4,17	0,925	1,35	0,226	2,636
Qualitativ hochwertiges Training für den Kundenservice	3,28	0,980	1,27	0,109	1,332
Expertise im Bereich Prozesstechnologie	3,32	1,058	1,30	0,111	1,197
Kostengünstige Vertriebskanäle	3,64	1,135	1,46	0,079	0,903
Kostengünstige Produktionsfaktoren	3,65	0,985	1,55	0,181	2,211
Hochproduktive Mitarbeiter	4,46	0,750	1,35	0,157	1,525
Expertise im Bereich Produktentwicklung	3,87	1,037	1,40	0,238	2,327
Führungsqualitäten	4,05	0,754	1,29	0,399	5,111
Kostengünstiges Personal	3,44	1,096	1,26	0,213	3,112
Kapitalverfügbarkeit	3,69	1,177	1,37	0,231	2,877

Tabelle 22: Koeffizienten und Ergebnisse der Multikollinearitätsanalyse für die latente Variable „Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens“.

(Quelle: Eigene Berechnungen.)

Attraktivität des Umfelds

Die Attraktivität des Umfelds wird ebenfalls formativ gemessen. Bezüglich möglicher Multikollinearität bestehen keine Bedenken: Aus Tabelle 23 geht hervor, dass sämtliche Werte für den VIF weit unter dem Schwellenwert von 10 liegen. Der höchste der für die Dimensionen berechneten Konditionsindizes beträgt 2,457 und fällt damit geringer als der zulässige Maximalwert aus. Damit ist nicht von Multikollinearität für die Messung dieses Konstrukts auszugehen. Mit Ausnahme des Indikators „Es gibt noch reichlich nicht befriedigte Nachfrage nach unserem Produkt“ tragen sämtliche Koeffizienten ein positives Vorzeichen. Da die t-Werte ausnahmslos über dem Schwellenwert von 1,654 liegen, sind sämtliche Koeffizienten signifikant auf einem Niveau von mindestens 5 Prozent.

Drei der sechs Indikatoren waren revers kodiert. Diese sind in der Tabelle mit (R) gekennzeichnet und wurden für die weiteren Auswertungen umkodiert. Die in der Tabelle angegebenen Mittelwerte beziehen sich jeweils auf die bereits umgerechnete Skala. Die unterschiedlichen Vorzeichen der Koeffizienten sind in der Funktionsweise des PLS-Algorithmus begründet und lassen sich damit nicht inhaltlich interpretieren.

Attraktivität des Umfelds					
Wie stark treffen die folgenden Aussagen auf den Hauptabsatzmarkt Ihres Unternehmens zu? Bitte wählen Sie aus. (1= Trifft gar nicht zu; 5= Trifft sehr stark zu)	\bar{x}	S_x	VIF	Koeffizienten	t-Wert
Die am Markt aktiven Anbieter unterscheiden sich deutlich hinsichtlich Produktqualität, Kundenservice und Vermarktungsansätzen	3,73	1,173	1,14	0,312	3,660
Es gibt mehrere größere Wettbewerber mit etwa gleichen Wettbewerbspositionen (R)	3,01	1,361	1,58	0,457	3,943
Es gibt viele Anbieter, die seit Jahren gut am Markt etabliert sind (R)	2,95	1,419	1,68	0,508	4,572
Die Produkte bzw. Dienstleistungen der Anbieter unterscheiden sich kaum (R)	2,59	1,159	1,42	0,275	2,498
Die Branche befindet sich in einem frühen, wachstumsstarken Entwicklungsstadium	3,23	1,320	1,43	-0,407	3,700
Es gibt noch reichlich nicht befriedigte Nachfrage nach unserem Produkt	4,05	0,950	1,28	0,651	7,796

Tabelle 23: Koeffizienten und Ergebnisse der Multikollinearitätsanalyse für die latente Variable „Attraktivität des Umfelds“.

(Quelle: Eigene Berechnungen.)

Damit hat alleine das negative Vorzeichen des Indikators „Die Branche befindet sich in einem frühen, wachstumsstarken Entwicklungsstadium“ keine inhaltlichen Implikationen. Weiter lässt sich auch anhand des Vorzeichens der Koeffizienten keine Aussage zum Verständnis der Respondenten bezüglich der Rückwärtskodierung treffen.

4.2.1.2.2 Beurteilung auf Diskriminanzvalidität

Diskriminanzvalidität liegt vor, wenn tatsächlich unterschiedliche Aspekte durch die verwendeten Variablen gemessen werden. Sie werden anhand verschiedener Kriterien auf diese Eigenschaft untersucht. Für die reflektiv gemessenen Konstrukte wurden dafür zunächst exploratorische Faktorenanalysen insgesamt für alle reflektiven Indikatoren und je Fragedimension durchgeführt. Diese belegen, wie auch teilweise schon bei den einzelnen Messmodellen dargestellt, dass sich die aus der Theorie entwickelten Konstrukte mit den oben beschriebenen einzelnen Ausnahmen eliminierter Indikatoren trennscharf zeigen.

Neben den reflektiv gemessenen latenten Variablen besteht das Modell der vorliegenden Arbeit auch aus direkt gemessenen Variablen (sog. single item measures), sowie den formativ gemessenen Konstrukten Ressourcen des Unternehmens und Attraktivität des Umfelds. Zur Beurteilung, ob diese als grundsätzlich unabhängig von den anderen Modellvariablen zu sehen sind, wird zunächst die Korrelationsmatrix sämtlicher Modell- und Kontrollvariablen herangezogen. Diese ist in Tabelle 24 dargestellt. Hohe Korrelationen würden die Diskriminanzvalidität der Variablen in Frage stellen. Die Tabelle zeigt, dass keine hohen signifikanten Koeffizienten vorliegen und somit von Diskriminanzvalidität ausgegangen werden kann.

Weiter korrelieren die beiden Erfolgskomponenten Erreichung persönlicher mit der Gründung verfolgter Ziele und Zufriedenheit mit finanziellen Messgrößen für Unternehmenserfolg relativ hoch miteinander. Dies ist als unkritisch zu sehen. Tabelle 25 zeigt, dass auch für diese beiden Variablen das Fornell-Larcker-Kriterium, das als rigideste Größe zur Beurteilung von Diskriminanzvalidität gilt,³²⁵ erfüllt ist.

³²⁵ Vgl. Fornell/ Larcker (1981).

	Korrelationen zwischen den Variablen													
	AUn	AUr	Ress	AU	FUE	PZ	MErf	MK	MKT	UErf	UK	UKT	ÄT	ÄU
Alter Unternehmen (AUn)	1,00													
Alter Unternehmer (AUr)	0,43 ***	1,00												
Ressourcen (Ress)	0,07	0,01	1,00											
Attraktivität des Umfelds (AU)	0,06	-0,06	0,12	1,00										
Zufriedenheit mit finanziellen Messgrößen für Unternehmenserfolg (FUE)	0,05	-0,13	0,32 ***	0,24 ***	1,00									
Erreichungsgrad persönlicher mit der Gründung verfolgter Ziele (PZ)	0,11	0,08	0,22 ***	0,22 ***	0,69 ***	1,00								
Management-erfahrung (MErf)	0,41 ***	-0,03	0,05	0,12	0,04	0,06	1,00							
Management-kompetenz (MK)	0,13	0,03	0,15 **	0,09	0,06	0,16 **	0,18 **	1,00						
Managementkompetenz Team (MKT)	0,08	0,07	0,16 **	0,09	0,20 ***	0,22 ***	-0,10	0,15 **	1,00					
Unternehmerische Erfahrung (UErf)	0,31 ***	0,05	0,10	0,17 **	0,10	0,09	0,46 ***	0,28 ***	0,02	1,00				
Unternehmerische Kompetenz (UK)	0,11	-0,04	0,24 ***	0,22 ***	0,33 ***	0,28 ***	0,13	0,19 ***	0,13	0,11	1,00			
Unternehmerische Kompetenz Team (UKT)	0,06	-0,06	0,11	0,02	0,21 ***	0,14 **	-0,05	0,06	0,64 ***	0,00	0,14 **	1,00		
Ähnlichkeit der Tätigkeit (ÄT)	0,13	-0,07	0,10	-0,05	0,11	0,01	0,03	0,14 **	-0,05	0,14 **	0,00	-0,04	1,00	
Ähnlichkeit des Unternehmens (ÄU)	0,00	-0,14 **	0,08	0,00	0,14 **	0,11	-0,02	-0,09 **	0,15 **	0,00	0,14 **	0,07	0,05	1,00
Pearsonsche Korrelationen, zweiseitige Tests, Signifikanzniveaus: ***: p<1%; **: p<5%														

Tabelle 24: Korrelationsmatrix sämtlicher Modellvariablen.

(Quelle: Eigene Berechnungen.)

In der Tabelle sind die Korrelationen zwischen den latenten reflektiv gemessenen Variablen sowie die jeweilige Wurzel ihrer quadrierten Korrelation aufgeführt. Das Fornell-Larcker-Kriterium gilt dann als erfüllt, wenn die Quadratwurzel der DEV einer Variablen größer als jede ihrer Korrelationen mit den anderen Variablen ausfällt. Dies ist hier für sämtliche anderen untersuchten Variablen gegeben und es ist von Diskriminanzvalidität der Modellvariablen auszugehen.

		Korrelationen zwischen den latenten Variablen					
		ÄU	PZ	MK	ÄT	UK	FUE
Ähnlichkeit des Unternehmens (ÄU)	0,90	1,00					
Erreichungsgrad persönlicher mit der Gründung verfolgter Ziele (PZ)	0,72	0,11	1,00				
Managementkompetenz (MK)	0,81	-0,09	0,16	1,00			
Ähnlichkeit der Tätigkeit (ÄT)	0,85	0,06	0,01	0,14	1,00		
Unternehmerische Kompetenz (UK)	0,74	0,14	0,28	0,19	0,00	1,00	
Zufriedenheit mit finanziellen Messgrößen für Unternehmenserfolg (FUE)	0,82	0,14	0,69	0,06	0,11	0,33	1,00
	\sqrt{DEV}	0,90	0,72	0,81	0,85	0,74	0,82

Tabelle 25: Ergebnisse der Überprüfung des Fornell-Larcker-Kriteriums für die reflektiven Konstrukte.

(Quelle: Eigene Berechnungen.)

Damit ist die Darstellung der Messmodelle abgeschlossen. Der nächste Abschnitt ist der Überprüfung des Strukturmodells gewidmet.

4.2.2 Untersuchung des Strukturmodells

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Prüfung des Strukturmodells vorgestellt. Da das zu untersuchende Modell auch formativ gemessene latente Variablen enthält, wurde für die Dependenzanalysen auf den varianzbasierten Partial Least Squares-Ansatz zurückgegriffen. Für die Berechnungen wurde die Software Smart PLS, Version 2.0, eingesetzt.

Eine Übersicht der Ergebnisse findet sich in Abbildung 12. Neben den eigentlichen Modellvariablen sind darin die in die Auswertungen einbezogenen Kontrollvariablen Alter des Unternehmers, Alter des Unternehmens, Unternehmerische Kompetenz Team und Managementkompetenz Team illustriert. Diese sind in der Abbildung gestrichelt umrandet. Die gestrichelten Pfeile wurden für die Einflüsse der Kontrollvariablen und die nicht theoretisch hergeleiteten Pfade von der Ähnlichkeit des Unternehmens bzw. der Aufgabenstellung auf die jeweilige Kompetenz verwendet. An den Pfeilen sind die

Pfadkoeffizienten und das jeweilige Signifikanzniveau vermerkt. Weitere Ergebnisse sind in Tabelle 26 festgehalten. Dort finden sich für die in der Abbildung gezeigten Pfade neben den Schätzern für die Pfadkoeffizienten auch die Ergebnisse des Bootstrapping und die Effektgrößen f^2 . Beim Abgleich von Abbildung 12 und Tabelle 26 zeigt sich, dass die den als signifikant eingestuften Pfadkoeffizienten zugehörigen Effektgrößen größer Null und damit höher als der geforderte Mindestwert sind.

Aus Abbildung 12 geht weiter das jeweilige Bestimmtheitsmaß R^2 für die latenten endogenen Variablen hervor. Die Bestimmtheitsmaße für die Kompetenzen sind mit 5,0 bzw. 4,9 Prozent als vergleichsweise niedrig zu bezeichnen. Dies erscheint jedoch vor dem Hintergrund plausibel, dass hier mit den Erfahrungsarten bzw. dem Alter von Unternehmer und Unternehmen als ausschließliche Einflussfaktoren lediglich Partialmodelle zur Erklärung von relevanter Management- und unternehmerischer Kompetenz aufgestellt wurden. Andere mögliche Einflussfaktoren, wie Begabung, kognitive Auffassungsgabe, Bildungsniveau usw. wurden für dieses Modell nicht berücksichtigt. Das Bestimmtheitsmaß für die Zufriedenheit mit finanziellen Messgrößen für Unternehmenserfolg liegt mit 22,9 Prozent im zufriedenstellenden Bereich. Mit knapp 51 Prozent liegt das Bestimmtheitsmaß der Erreichung persönlicher mit der Gründung verfolgter Ziele relativ hoch.

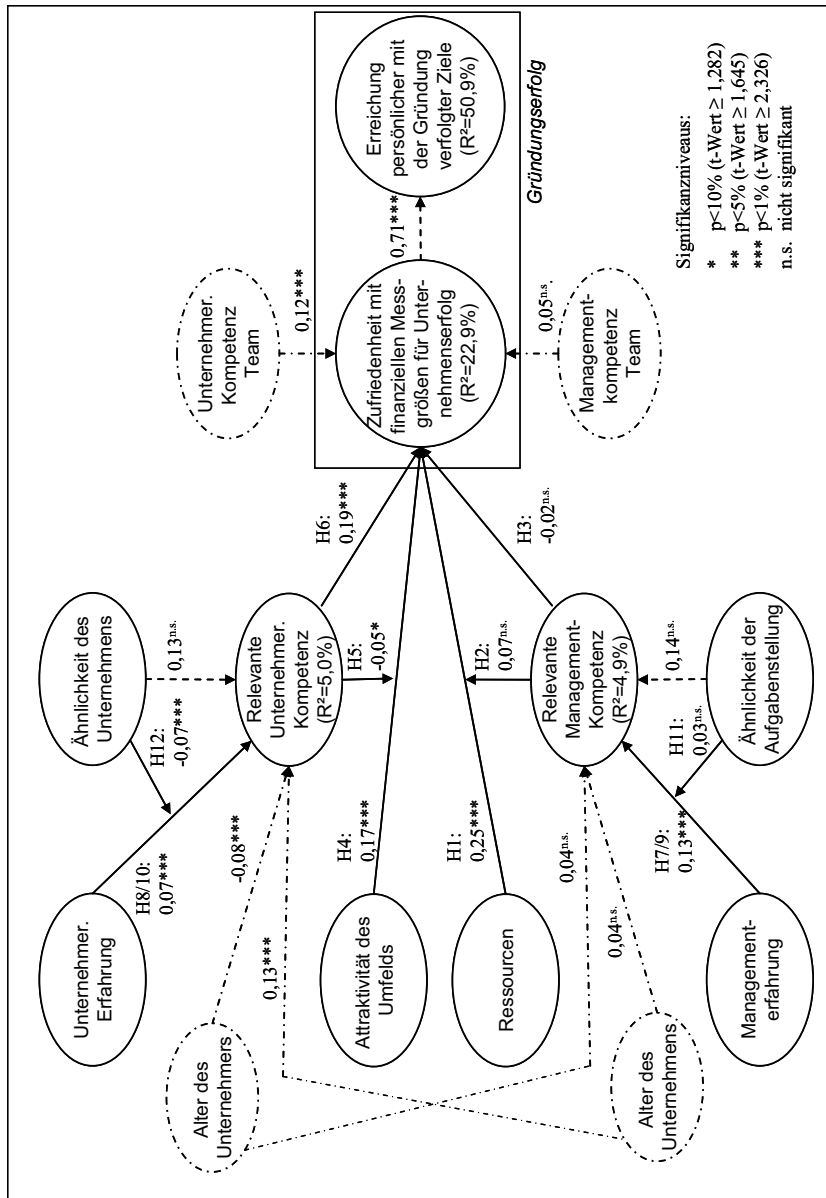


Abbildung 12: Strukturmodell zur Messung von Erfahrungseffekten auf Gründungserfolg.
(Quelle: Eigene Darstellung.)

Bezeichnung des Pfades	Pfadkoeffizienten				Effektgröße f^2
	Ursprüngliche Schätzwerte	Mittelwert der erzeugten Fälle	Standardabweichung	t-Wert	
Alter des Unternehmens -> Managementkompetenz	0,04	0,05	0,05	0,95 n.s.	0,002
Alter des Unternehmens -> Unternehmerische Kompetenz	0,13	0,14	0,03	3,96 ***	0,013
Alter des Unternehmers -> Managementkompetenz	0,04	0,04	0,05	0,80 n.s.	0,000
Alter des Unternehmers -> Unternehmerische Kompetenz	-0,08	-0,08	0,03	2,43 ***	0,005
Attraktivität des Umfelds -> Zufriedenheit Unternehmenserfolg	0,17	0,17	0,03	6,67 ***	0,036
Managementenerfahrung -> Managementkompetenz	0,13	0,13	0,04	3,17 ***	0,017
Managementenerfahrung x Ähnlichkeit Tätigkeit -> Managementkompetenz	0,03	0,03	0,03	1,17 n.s.	0,000
Managementkompetenz Team -> Zufriedenheit Unternehmenserfolg	0,05	0,05	0,04	1,21 n.s.	0,003
Managementkompetenz x Ressourcen -> Zufriedenheit Unternehmenserfolg	0,07	0,07	0,04	1,81 **	0,005
Managementkompetenz -> Zufriedenheit Unternehmenserfolg	-0,02	-0,03	0,03	0,71 n.s.	0,000
Unternehmerische Kompetenz -> Zufriedenheit Unternehmenserfolg	0,19	0,18	0,04	4,76 ***	0,038
Ressourcen -> Zufriedenheit Unternehmenserfolg	0,25	0,26	0,03	8,33 ***	0,077
Unternehmerische Erfahrung -> Unternehmerische Kompetenz	0,07	0,07	0,03	2,58 ***	0,004
Unternehmerische Kompetenz Team -> Zufriedenheit Unternehmenserfolg	0,12	0,12	0,04	3,27 ***	0,010
Unternehmerische Kompetenz x Attraktivität des Umfelds -> Zufriedenheit Unternehmenserfolg	-0,05	-0,05	0,03	1,45 *	0,003
Zufriedenheit Unternehmenserfolg -> Erreichungsgrad persönliche Ziele	0,71	0,71	0,02	43,56 ***	-
Ähnlichkeit Tätigkeit -> Managementkompetenz	0,14	0,06	0,12	1,13 n.s.	0,018
Ähnlichkeit des Unternehmens -> Unternehmerische Kompetenz	0,13	0,06	0,14	0,97 n.s.	0,018
Ähnlichkeit des Unternehmens x Unternehmerische Erfahrung -> Unternehmerische Kompetenz	-0,07	-0,07	0,02	3,08 ***	0,005
***: $p < 1\%$; **: $p < 5\%$; *: $p < 10\%$; n.s.: nicht signifikant					

Tabelle 26: Schätzergebnisse der Messung des Strukturmodells zu Erfahrungseffekten auf Gründungserfolg.

(Quelle: Eigene Berechnungen.)

Die Ergebnisse der einzelnen Hypothesenprüfungen stellen sich wie folgt dar.

Hypothese H1 unterstellt einen positiven Zusammenhang zwischen der Ressourcenausstattung des Unternehmens und dem Gründungserfolg. Für die Hypothese findet sich eine deutliche Bestätigung in den Daten, die mit einem Wert von 0,25 des entsprechenden Pfadkoeffizienten auf einen betragsmäßig mittelstarken Effekt mit dem hypothesierten Vorzeichen hinweisen. Die Hypothesen H2 und H3 haben den positiven moderierenden Einfluss der relevanten Managementkompetenz auf den Zusammenhang zwischen der Ressourcenausstattung des Unternehmens und dem Gründungserfolg zum Inhalt. Beide Koeffizienten wurden im Rahmen des Modells als nicht signifikant ausgewiesen. Beide Hypothesen müssen demnach verworfen werden.

Mit Hypothese H4 wird ein positiver Einfluss der Attraktivität des Umfelds auf den Gründungserfolg angenommen. Dies wird auch durch die Daten bestätigt. Der zugehörige Pfadkoeffizient beträgt 0,17 auf einem Signifikanzniveau von einem Prozent.

Hypothese H5 postuliert einen positiven moderierenden Einfluss der relevanten unternehmerischen Kompetenz auf den positiven Zusammenhang zwischen der Attraktivität des Umfelds und dem Gründungserfolg. Die Wirkungsrichtung des moderierenden Einflusses lässt sich nicht alleine am Vorzeichen des entsprechenden Pfadkoeffizienten ablesen. Zur Verdeutlichung der Richtung des Moderationseffekts sind in Abbildung 13 unterschiedliche Geraden für den Zusammenhang zwischen der Attraktivität des Umfelds (ATT) und der Zufriedenheit mit finanziellen Messgrößen auf Unternehmensebene (FUE) abgetragen. Für jeden der Graphen wurde ein anderes Niveau der relevanten unternehmerischen Kompetenz (UK) angenommen. Die dargestellten Kurven beziehen sich auf Niveaus der relevanten unternehmerischen Kompetenz von minus drei bis plus drei Standardabweichungen. Die mittlere Kurve ($UK=0$) repräsentiert den Zusammenhang zwischen der ATT und FUE für die durchschnittliche relevante unternehmerische Kompetenz. Bei Betrachtung der Graphen wird deutlich, dass der Einfluss der Attraktivität des Umfelds umso stärker ist, je schwächer die relevante unternehmerische Kompetenz im Vergleich zum Durchschnitt ausgeprägt ist. Umgekehrt formuliert: Je überdurchschnittlicher die relevante unternehmerische Kompetenz, desto mehr schwächt sich der Einfluss des Umfelds ab. Wenn sich auch grundsätzlich in der Grafik zeigt, dass Gründer mit überdurchschnittlich ausgeprägter unternehmerischer Kompetenz bei gleicher Attraktivität des Umfelds besonders erfolgreich im Sinne des

hier verwendeten Maßes für Gründungserfolg sind, muss Hypothese H5 nach der Datenanalyse doch verworfen werden.

Hypothese H6 besagt, dass auch ein direkter Zusammenhang der relevanten unternehmerischen Kompetenz mit dem Gründungserfolg besteht. Der Koeffizient des zugehörigen Pfades beträgt 0,19 und ist signifikant auf einem Niveau von einem Prozent. Damit wird Hypothese H6 durch die empirischen Ergebnisse gestützt.

Die Hypothesen H7 und H9 postulieren einen positiven Zusammenhang zwischen der Managementenerfahrung und der relevanten Managementkompetenz. Dabei wird für frühe Erfahrungsjahre von höheren Kompetenzzuwächsen ausgegangen als für spätere. Der Wert des zugehörigen Pfadkoeffizienten beträgt 0,13. Der Pfad ist auf einem Niveau von einem Prozent signifikant. Damit findet sich für die Hypothesen H7 und H9 ebenfalls Bestätigung.

Analog besagen die Hypothesen H8 und H10, dass der grundsätzlich positive Zusammenhang zwischen der unternehmerischen Erfahrung und der relevanten unternehmerischen Kompetenz so geartet ist, dass frühere Erfahrungsjahre zu höheren Kompetenzzuwächsen führen als spätere. Der entsprechende Pfad trägt einen Koeffizienten von 0,07 auf einem Signifikanzniveau von einem Prozent. Damit werden die Hypothesen H8 und H10 ebenfalls gestützt.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob die unternehmerische Kompetenz den Zusammenhang zwischen der unternehmerischen Erfahrung und dem Unternehmenserfolg mediiert (vgl. Abbildung 14).

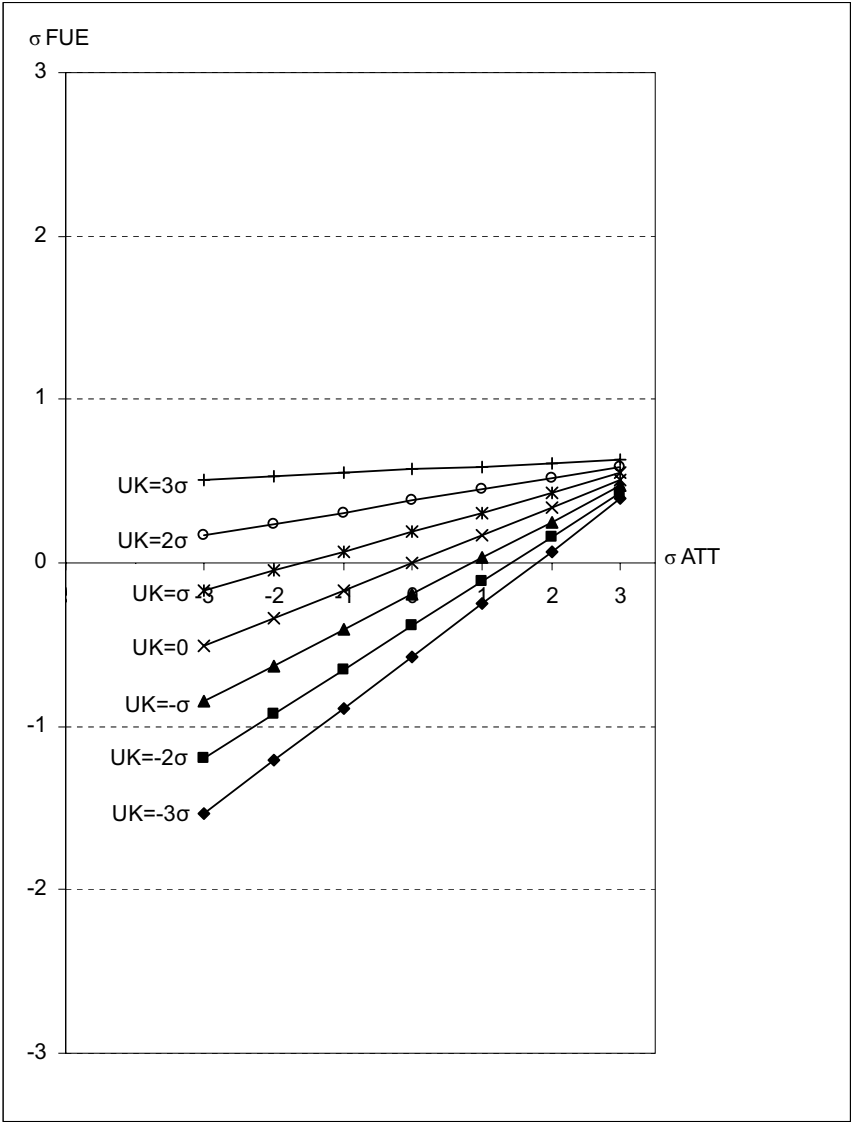


Abbildung 13: Zusammenhang zwischen der Attraktivität des Umfelds und der Zufriedenheit mit finanziellen Messgrößen auf Unternehmensebene nach Ausprägung der relevanten unternehmerischen Kompetenz.
(Quelle: Eigene Darstellung.)

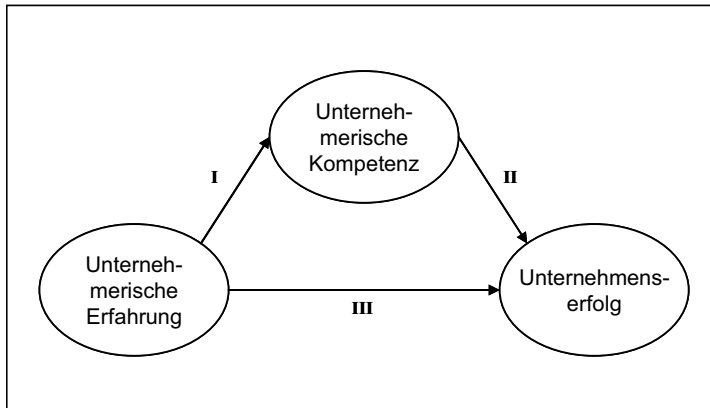


Abbildung 14: Medierter Zusammenhang zwischen unternehmerischer Erfahrung und Gründungserfolg.

(Quelle: Eigene Darstellung.)

Ein medierter Zusammenhang liegt hier vor,³²⁶ wenn

- die Zusammenhänge zwischen der unternehmerischen Erfahrung und der unternehmerischen Kompetenz (I) sowie zwischen der unternehmerischen Kompetenz und dem Unternehmenserfolg (II) für sich genommen signifikant und positiv sind, und
- bei Ausschluss der unternehmerischen Kompetenz aus der Messung ein direkter, signifikant positiver Zusammenhang zwischen der unternehmerischen Erfahrung und dem Unternehmenserfolg (III) besteht, und
- bei gleichzeitiger Schätzung der unter a) und b) genannten Beziehungen der Koeffizient für den Pfad zwischen der unternehmerischen Erfahrung und dem Unternehmenserfolg (III) sich als nicht signifikant erweist.

Die Erfüllung der unter a) bis c) genannten Bedingungen wurde anhand dreier separat geschätzter Modelle, mit denen der medierte Zusammenhang isoliert betrachtet wur-

³²⁶ Allgemein zu Voraussetzungen für das Vorliegen eines mediierten Effektes vgl. Baron/ Kenny (1986), S. 1176.

de, geprüft. Für die unter a) ausgewiesenen Pfade betrugen die Koeffizienten 0,14 bzw. 0,37, signifikant auf einem Niveau von zehn respektive einem Prozent. Der in Bedingung b) genannte Zusammenhang zeigte sich mit einem Pfadkoeffizienten von 0,10 (signifikant auf einem Niveau von fünf Prozent). Die unter c) genannte simultane Prüfung aller drei Zusammenhänge zeigte positive und signifikante Koeffizienten der beiden unter a) genannten Pfade (0,14 bzw. 0,37, Signifikanzniveau jeweils ein Prozent), sowie die Nichtsignifikanz des direkten Pfades (0,03; t-Wert 0,51). Diese Ergebnisse belegen eindeutig die Mediation des Zusammenhangs zwischen der unternehmerischen Erfahrung und dem Unternehmenserfolg durch die unternehmerische Kompetenz.

Mit Hypothese H11 wurde erwartet, dass der Zusammenhang zwischen der Managererfahrung und der relevanten Managementkompetenz bei großer Ähnlichkeit der Aufgabenstellung besonders ausgeprägt ist. Hypothese H11 muss jedoch verworfen werden (nicht signifikanter Pfadkoeffizient von 0,03). Auch ein direkter Einfluss der Ähnlichkeit der Aufgabenstellung wurde nicht nachgewiesen (Pfadkoeffizient 0,14, ebenfalls nicht signifikant).

Hypothese H12 besagte schließlich, dass eine ausgeprägte Ähnlichkeit des aktuellen Unternehmens mit den Unternehmen, in denen die Erfahrung gesammelt wurde, den positiven Zusammenhang zwischen der unternehmerischen Erfahrung (UErf) und der relevanten unternehmerischen Kompetenz (UK) noch verstärkt. Der entsprechende Pfadkoeffizient beträgt -0,07 auf einem Signifikanzniveau von einem Prozent. Der Koeffizient allein ist wiederum noch nicht aussagekräftig. Deswegen sind in Abbildung 15 unterschiedliche Graphen für verschiedene Niveaus der Ähnlichkeit des Unternehmens (ÄU), von minus drei bis plus drei Standardabweichungen, abgetragen. Die Darstellung des Moderationseffekts erfolgte analog zu Abbildung 13. Es zeigt sich, dass der Zusammenhang zwischen unternehmerischer Erfahrung und relevanter unternehmerischer Kompetenz dann besonders hoch positiv ist, wenn die Ähnlichkeit der Unternehmen relativ gering ist. Im Extrem besonders großer Ähnlichkeit ist der Zusammenhang sogar negativ ausgeprägt. Damit muss Hypothese H12 verworfen werden. Ein direkter Einfluss der Ähnlichkeit des Unternehmens auf die relevante unternehmerische Kompetenz konnte zudem nicht nachgewiesen werden.

Zusammenfassend sind die Resultate der Hypothesenprüfungen in Tabelle 27 dargestellt. Abgelehnte Hypothesen sind entsprechend gekennzeichnet. Diese Ergebnisse und mögliche Schlussfolgerungen werden im nächsten Abschnitt diskutiert.

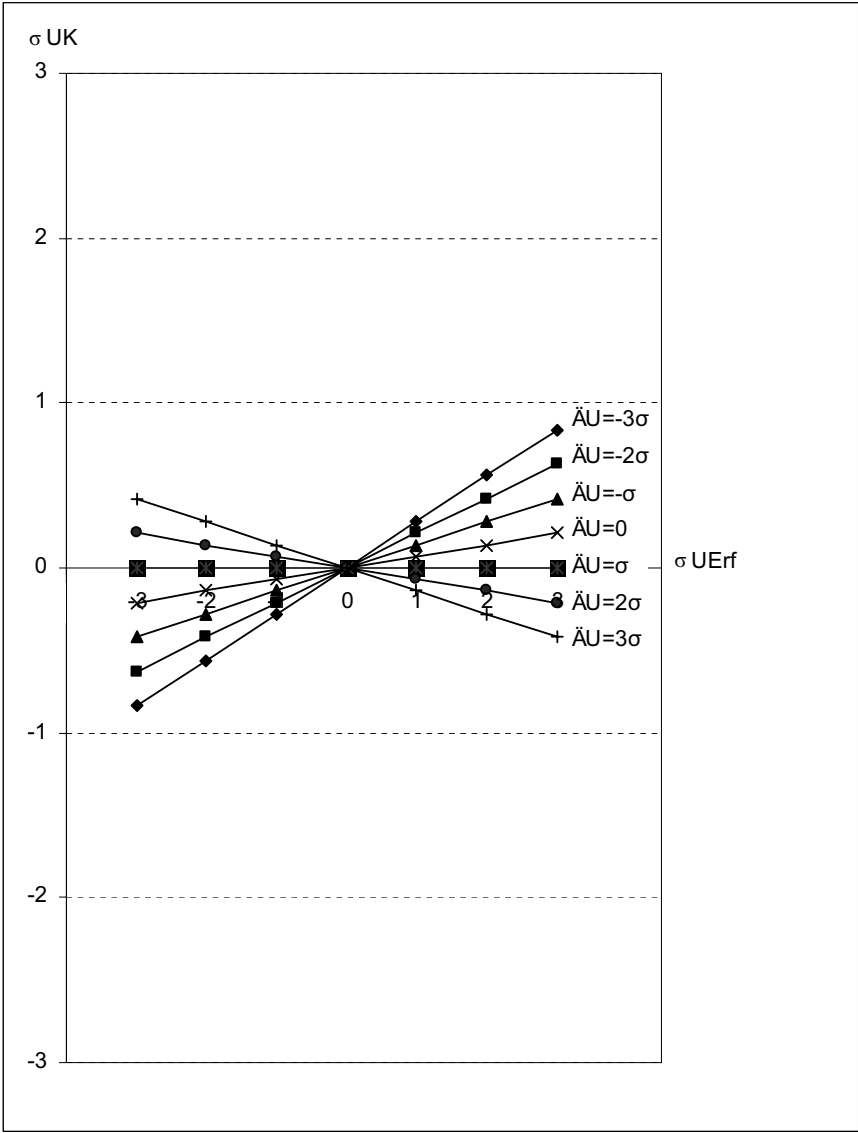


Abbildung 15: Zusammenhang zwischen der unternehmerischen Erfahrung und der relevanten unternehmerischen Kompetenz nach Ausprägung der Ähnlichkeit des Unternehmens.
(Quelle: Eigene Darstellung.)

H1	Zwischen der Ressourcenausstattung des Gründungsunternehmens und dem Gründungserfolg besteht ein positiver Zusammenhang.	✓
H2	Je ausgeprägter die relevante Managementkompetenz der Gründerpersonen ist, desto stärker positiv ist der Zusammenhang zwischen Ressourcenausstattung des Gründungsunternehmens und dem Gründungserfolg.	✗ (n.s.)
H3	Zwischen der relevanten Managementkompetenz der Gründerpersonen und dem Gründungserfolg besteht ein positiver Zusammenhang.	✗ (n.s.)
H4	Zwischen der Attraktivität des Gründungsumfelds und dem Gründungserfolg besteht ein positiver Zusammenhang.	✓
H5	Je ausgeprägter die relevante unternehmerische Kompetenz der Gründerpersonen ist, desto stärker positiv ist der Zusammenhang zwischen der Attraktivität des Gründungsumfelds und dem Gründungserfolg.	✗
H6	Zwischen der relevanten unternehmerischen Kompetenz der Gründerpersonen und dem Gründungserfolg besteht ein positiver Zusammenhang.	✓
H7	Managementenerfahrung und relevante Managementkompetenz eines Gründers stehen in einem positiven Zusammenhang.	✓
H8	Zwischen unternehmerischer Erfahrung und relevanter unternehmerischer Kompetenz besteht ein positiver Zusammenhang.	✓
H9	Auf je weniger Managementenerfahrung ein Gründer bereits zurückblicken kann, desto höher fallen die Zuwachsraten an relevanter Managementkompetenz je weiterer Zeiteinheit Managementenerfahrung aus.	✓
H10	Auf je weniger unternehmerische Erfahrung ein Gründer bereits zurückblicken kann, desto höher fallen die Zuwachsraten an relevanter unternehmerischer Kompetenz je weiterer Zeiteinheit unternehmerischer Erfahrung aus.	✓
H11	Je mehr die Aufgabenstellung im aktuellen Unternehmen der in den Unternehmen gleicht, in denen der Gründer Managementenerfahrung gesammelt hat, desto stärker positiv ist der Zusammenhang zwischen Managementenerfahrung und relevanter Managementkompetenz des Gründers ausgeprägt.	✗ (n.s.)
H12	Je mehr das aktuelle Unternehmen denjenigen gleicht, in denen der Gründer unternehmerische Erfahrung gesammelt hat, desto stärker positiv ist der Zusammenhang zwischen unternehmerischer Erfahrung und relevanter unternehmerischer Kompetenz des Gründers ausgeprägt.	✗
<i>n.s.: nicht signifikant</i>		

Tabelle 27: Ergebnisse der Hypothesenprüfung.

(Quelle: Eigene Darstellung.)

4.2.3 Fazit

Wenn auch die meisten Ergebnisse die aus der Theorie heraus entwickelten Erwartungen bestätigen, erscheint ein Teil der Resultate sowohl der Variablenmessung als auch der Hypothesenprüfung bemerkenswert. Insbesondere die unerwarteten bzw. nicht theoriekonformen Ergebnisse bedürfen weiterer Erläuterung.

Zunächst zeigte sich, dass hinter den Indikatoren, mit denen der Gründungserfolg gemessen wurde, zwei Faktoren liegen: Ein erster, der sich als Zufriedenheit mit finanziellen Messgrößen auf Unternehmensebene (nachfolgend „Unternehmenserfolg“) bezeichnen lässt, und ein zweiter, der die Zufriedenheit mit der Erreichung persönlicher mit der Gründung verfolgter Ziele (nachfolgend „Persönliche Ziele“) reflektiert. Im Verlauf der Analysen stellte sich heraus, dass diese zwei Faktoren aufeinander fußen, bzw. dass der erste auf den zweiten Faktor wirkt. Diese Ergebnisse erscheinen intuitiv plausibel: Mit einer Verbesserung der finanziellen Situation des Gründungsunternehmens stellt sich in der Regel auch die persönliche finanzielle Situation des Gründers besser dar. Ebenso dürfte die persönliche Unabhängigkeit als mit der Gründung verfolgtes Ziel dürfte tendenziell eher erreicht werden, wenn das Gründungsunternehmen finanziell erfolgreicher ist.

Der Einfluss der aus der Theorie hergeleiteten Haupterfolgstreiber ließ sich auch anhand der Daten belegen. Sowohl die Attraktivität des Umfelds als auch die Ressourcenausstattung des Gründungsunternehmens im Vergleich zu seinen Wettbewerbern haben einen deutlich signifikanten, positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Dieser Befund erscheint nicht weiter überraschend. Er bestätigt die Ergebnisse von Chandler/ Hanks (1994) und vielen anderen Erfolgsfaktorenstudien, die den Einfluss ähnlicher Faktoren untersucht haben.

Übergreifend zeigt sich in der vorliegenden Studie eine klare Trennung in Management- und unternehmerische Komponenten von Tätigkeiten und Fähigkeiten. Dies wird unter anderem durch die deutliche Diskriminanz der betreffenden latenten Variablen in den Messmodellen sichtbar. Dieser Befund ist in mehrerer Hinsicht bemerkenswert. Erstens sind bei Gründern diese Kompetenzen bzw. Fähigkeiten unterschiedlich ausgeprägt. Dies lässt sich an der Varianz der betreffenden Variablen in der Stichprobe ablesen. Die Trennschärfe der beiden Konstrukte deutet zudem daraufhin, dass Management- und unternehmerische Kompetenz nicht gleichzeitig stark ausgeprägt sein müssen. Im Gegenteil kann es auch Menschen geben, die nur eine oder kei-

ne der Kompetenzen überdurchschnittlich stark ausgeprägt haben. Dies spricht dafür, dass ein im Sinne der Erkennung unternehmerischer Gelegenheiten kompetenter Unternehmer nicht zwingend auch ein „guter“ Manager sein muss und umgekehrt. Zweitens zeigt sich an den Daten die größere Bedeutung unternehmerischer Kompetenz. Sie ist für den Gründungserfolg bedeutsam, die Managementkompetenz aber nicht. Wenn auch der Zusammenhang zwischen Managementenerfahrung und –kompetenz klar gezeigt wurde, bedarf die Wirkungslosigkeit der Managementkompetenz für den Gründungserfolg doch weiterer Forschungsarbeiten.

Zunächst ist festzustellen, dass die Ergebnisse dieser Studie die Befunde von Chandler/ Hanks (1994) in diesem Punkt nicht bestätigen. Eine genauere Betrachtung der Unterschiede des Untersuchungsansatzes der vorliegenden Studie zum empirischen Design von Chandler und Hanks liefert dafür jedoch mehrere Erklärungsansätze. Erstens ist es so, dass in der Stichprobe für die vorliegende Studie zu großen Teilen Dienstleistungsunternehmen vertreten waren, während Chandler und Hanks ausschließlich Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe befragt haben. Die Geschäftsmodelle von produzierenden Unternehmen sind anlagen- und damit allgemein ressourcenintensiver. Damit ist bei den Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe von einem größeren Koordinationsbedarf auszugehen. Diese Art der Koordination erfordert Managementkompetenz. Zweitens weichen die beiden Studien leicht in der Variablenoperationalisierung ab. Wie im Abschnitt zu den Messmodellen bereits ausgeführt, haben Chandler und Hanks (1994) die Attraktivität des Umfelds und die Ressourcenausstattung des Gründungsunternehmens fälschlicherweise reflektiv modelliert. Eine Metastudie von Jarvis/ Mackenzie/ Podsakoff (2003) hat gezeigt, dass eine typische Folge einer solchen Fehlspezifikation zu hoch ausfallende Koeffizienten der von der fehlspezifizierten Variable ausgehenden Pfade sind. Daraus können auch Implikationen für die Relevanz der Managementkompetenz erwachsen. Allerdings ist zu bedenken, dass das Ergebnis von Chandler und Hanks zur unternehmerischen Kompetenz trotz der Fehlspezifikation der Attraktivität des Umfelds bestätigt wurde.

Insgesamt bleibt dennoch die Frage offen, warum sich kein Zusammenhang zwischen der Managementkompetenz und dem Unternehmenserfolg gezeigt hat. Dafür können verschiedene Gründe in Betracht gezogen werden.

Erstens könnte es sein, dass die Management- bzw. Koordinationsfunktion doch erfolgsrelevant im oben genannten Sinne ist, aber von anderen Personen als dem befrag-

ten Gründer übernommen wird. Denkbar sind hier insbesondere zwei Personengruppen: (a) Mitarbeiter im Gründungsunternehmen, und (b) Mitgründer des Befragten, das heißt andere Mitglieder des Gründerteams. Hinsichtlich der Übernahme dieser Aufgabe durch Mitarbeiter ist zu sagen, dass die Wachstumsschwelle der Einrichtung einer zweiten Hierarchieebene, die typischerweise eine solche Funktion wahrnehmen könnte, von den meisten Unternehmen erst relativ spät erreicht wird.³²⁷ Die Unternehmen in der Stichprobe sind aber maximal zehn Jahre alt. Da davon ausgegangen werden kann, dass auch bei Vorhandensein einer zweiten Hierarchieebene wichtige Entscheidungen zur Allokation bedeutender Ressourcen durch die Geschäftsleitung getroffen werden,³²⁸ erscheint die Delegation der Management- bzw. Koordinationsfunktion nicht als überzeugende Erklärung für die Irrelevanz der Managementkompetenz für den Unternehmenserfolg. Die Mitgründer der Befragten und deren Managementkompetenz wurden in der vorliegenden Studie explizit adressiert. Es zeigte sich kein signifikanter Einfluss der Managementkompetenz der anderen Teammitglieder. Somit hat Managementkompetenz insgesamt nachweislich keinen Einfluss auf den Unternehmenserfolg, weder die des Einzelgründers noch die des Gründerteams.

Eine zweite Erklärungsmöglichkeit für diesen Befund liegt in der Struktur der Stichprobe. Wie im Abschnitt zur Gewinnung der Daten bereits ausgeführt, sind überlebende Unternehmen im Vergleich zu erfolglosen Gründungen in der vorliegenden Untersuchung überrepräsentiert. Inwieweit ein Mindestniveau von Managementkompetenz zum Überleben der Unternehmen in der Stichprobe beigetragen hat, kann nicht zuverlässig beantwortet werden. Die Managementkompetenz könnte also ein Hygienefaktor sein, dessen Fehlen zum Scheitern führt, dessen Vorhandensein aber noch keinen Erfolg über das Überleben hinaus bewirkt.

Drittens könnte ein Erklärungsansatz für den nicht nachgewiesenen Zusammenhang zwischen Managementkompetenz und Unternehmenserfolg das geringe Alter der Unternehmen in der Stichprobe sein. Zum einen ist es denkbar, dass sich die Auswirkungen interner Entscheidungen und Prozesse, die mit der Managementkompetenz in Verbindung zu bringen sind, erst relativ spät bemerkbar machen und somit keine unmittelbar ablesbaren Erfolgssimplikationen haben. Im Extrem könnte es sein, dass

³²⁷ Vgl. Albach/ Bock/ Warnke (1985), S. 45ff., S. 206ff.

³²⁸ Vgl. Tang/ Thomas (1994), S. 210ff.

mögliche Effekte ausgeprägter Managementkompetenz erst in höherem (als dem höchsten in der Stichprobe vertretenen) Unternehmensalter im Unternehmensergebnis sichtbar werden. Zum anderen ist anzumerken, dass Unternehmen, die jünger als zehn Jahre sind, üblicherweise gemessen an den Mitarbeiterzahlen noch relativ klein sind. Damit ist noch vergleichsweise wenig Koordinationsbedarf gegeben. Somit wäre für hohe Ausprägungen des sich auf junge Unternehmen beziehenden Gründungserfolgs schlicht keine besonders ausgeprägte Managementkompetenz erforderlich.

Davon unabhängig zeigt die empirische Prüfung des Modells, dass Managererfahrung wie erwartet auf Managementkompetenz wirkt. Damit wird zum einen das aus der Psychologie bekannte Konzept der Trennschärfe und des Zusammenhangs von Erfahrung und Kompetenz auch für die Managementseite bestätigt. Zum anderen wurde ein sich über die Zeit abschwächender Effekt gezeigt. Das heißt, dass die ersten Erfahrungsjahre stärker auf die Ausbildung der Kompetenz wirken als spätere. Interessanterweise ist die Ähnlichkeit der Aufgabenstellung weder für den Zusammenhang zwischen der Managererfahrung und der Managementkompetenz relevant noch trägt sie überhaupt zur Erklärung von Managementkompetenz bei. Dies zeigt, dass die Lerntheorien, die von stärkeren Lerneffekten bei größerer Ähnlichkeit des Lern- und des Anwendungsfeldes ausgehen, auf den Kontext der vergleichsweise komplexen koordinatorischen Tätigkeit des Unternehmensgründers nicht anwendbar sind.

Weiter wird die Managementkompetenz nicht durch die Kontrollvariable Alter des Unternehmers beeinflusst. Das spricht dafür, dass Managementkompetenz nicht zwangsläufig zusammen mit allgemeiner Lebenserfahrung erworben wird. Im Gegenteil: Dieses Ergebnis unterstreicht die Bedeutung von beruflicher Erfahrung bzw. hier speziell Managererfahrung für die Ausbildung der Managementkompetenz. Die Kontrollvariable Alter des Unternehmens zeigte ebenfalls keinen Einfluss auf die Managementkompetenz. Ein systematischer Auf- oder Abbau von Managementkompetenz mit zunehmendem Alter des Unternehmens ist also nicht festzustellen. Damit ist Managererfahrung weder an sich noch über die Managementkompetenz, so wie sie hier in Anlehnung an Chandler/ Hanks (1994) gemessen wurde, relevant für den Gründungserfolg.³²⁹ Weiterführende Arbeiten könnten an dieser Stelle genauer eruieren, welche

³²⁹ Eine zusätzliche Messung hat ergeben, dass Managererfahrung auch nicht direkt auf die den Gründungserfolg repräsentierenden Faktoren wirkt.

der Managementfähigkeiten für die Koordination der Ressourcen und Prozesse insbesondere in jungen Unternehmen wichtig sind, und das Konstrukt gegebenenfalls dahingehend anpassen. Zudem zeigte sich, dass die Managementkompetenz den Zusammenhang zwischen der Ressourcenausstattung und dem Unternehmenserfolg des Gründungsunternehmens nicht beeinflusst.

Insgesamt belegen die Ergebnisse der hier vorgestellten empirischen Untersuchung, dass für den Gründungserfolg weniger die Managementfähigkeiten als vielmehr die unternehmerischen Fähigkeiten im Vordergrund stehen.

Die Attraktivität des Umfelds steht wie erwartet in einem positiven Zusammenhang zum Unternehmenserfolg. Dieser Zusammenhang ist besonders stark ausgeprägt, wenn die (relevante) unternehmerische Kompetenz eher unterdurchschnittlich ausfällt. Je stärker überdurchschnittlich die unternehmerische Kompetenz ist, desto schwächer ist der Zusammenhang zwischen der Attraktivität des Umfelds und dem Unternehmenserfolg. Das klingt zunächst überraschend. Dennoch erscheint dieses Ergebnis bei genauerer Betrachtung plausibel. Zunächst besteht ein theoriekonformer positiver Zusammenhang zwischen der Kompetenz und dem Unternehmenserfolg.

Der nachgewiesene Moderationseffekt deutet daraufhin, dass die unternehmerische Kompetenz ungünstige Marktbedingungen zumindest teilweise kompensieren kann. Die Gründer mit überdurchschnittlicher unternehmerischer Kompetenz sind auch in widrigen Umfeldern erfolgreich. Dies kann mehrere Gründe haben. Erstens könnte ein Grund in der Art der Variablenoperationalisierung liegen. Das Erfolgsmaß wurde mit subjektiven Zufriedenheiten gemessen. Daher könnte es sein, dass die Gründer mit hoher unternehmerischer Kompetenz gerade unter ungünstigen Rahmenbedingungen mit „schlechten“ Unternehmenskennzahlen zufriedener sind, als dies objektiv angemessen wäre. Jedoch zeigen verschiedene Studien, dass in vergleichbaren Studien subjektive hoch mit objektiven Erfolgsgrößen korrelieren.³³⁰ Somit muss hier nicht von einer Verzerrung ausgegangen werden. Ein zweiter Grund könnte darin liegen, dass den Gründern gerade unter vergleichsweise schwierigen Wettbewerbsbedingungen die unternehmerische Kompetenz von Nutzen ist bzw. sie stärker darauf angewiesen sind. Die Gründer in widrigen Umfeldern scheinen zu mehr Kreativität und vermehrter

³³⁰ Vgl. Hunsdick/ May-Strobl (1986), S. 37, Schenk (2007), S. 77, Frank/ Korunka (1996), S. 954.

Aufmerksamkeit hinsichtlich möglicher Geschäftsgelegenheiten „gezwungen“ zu werden. Der Einfluss der Attraktivität des Umfelds auf den Unternehmenserfolg schwächt sich immer weiter ab, je stärker die unternehmerische Kompetenz ausgeprägt ist. Bei hoher Attraktivität des Umfelds ist der Einfluss der unternehmerischen Kompetenz am geringsten. Jedoch bleibt er stets positiv. Je attraktiver das Umfeld ist, desto weniger positiven Einfluss hat die unternehmerische Kompetenz.

Damit wird die theoretische Überlegung, dass die unternehmerische Kompetenz in doppelter Hinsicht als Teil des Humankapitals und damit der Ressourcen des Unternehmens auf den Unternehmenserfolg wirkt, bestätigt. Die Befunde sind insofern theoriekonform, als dass sich die unternehmerische Kompetenz als Teil des Humankapitals und damit als Ressource des Unternehmens direkt erfolgswirksam zeigt. Gleiches gilt für die Annahme der effizienteren Ausnutzung der anderen vorhandenen Ressourcen. Jedoch schwächt sich dieser Zusammenhang in günstigen Umfeldern ab. Ein attraktives Marktumfeld scheint eher dazu zu führen, dass Gelegenheiten „übersehen“ oder erkannt und nicht weiter verfolgt werden. Mit anderen Worten können also Beschränkungen in der Wahrnehmung der Geschäftsgelegenheiten oder Barrieren, die die Verfolgung wahrgenommener Gelegenheiten verhindern, zugrunde liegen. Solche Barrieren könnten zum Beispiel die Begrenzung der zeitlichen Kapazität des Unternehmers oder andere Ressourcenbeschränkungen sein.

Die Bedeutung der unternehmerischen Tätigkeits- und Fähigkeitsdimensionen wird durch den signifikant positiven Einfluss der Kontrollvariablen Unternehmerische Kompetenz Team zusätzlich unterstrichen. Die unternehmerische Kompetenz des befragten Gründers wirkt stärker auf den Unternehmenserfolg als die des Teams. Bei der Überarbeitung der Adressdatenbank vor der Erhebung für die vorliegende Studie wurde bei im Team gegründeten Unternehmen wenn möglich jeweils der leitende Geschäftsführer um Teilnahme an der Befragung gebeten. Damit steht das Ergebnis im Einklang mit anderen Studien in diesem Bereich, welche die große Bedeutung des sog. „Founder CEOs“ oder „Lead Entrepreneurs“ herausheben und somit bei Teamgründungen von einem relativ stärkeren Einfluss einer zentralen Person im Gründungsteam ausgehen.³³¹

³³¹ Vgl. Ensley/ Carland/ Carland (2000), S. 59ff.

Auf der „unternehmerischen Seite“ des Modells zeigt sich ebenfalls deutlich die Trennschärfe von Erfahrung und Kompetenz. Damit wird eine der Grundannahmen aus der theoretischen Herleitung des Modells auch an dieser Stelle bestätigt. Der sich über die Zeit abschwächende Effekt von unternehmerischer Erfahrung auf unternehmerische Kompetenz ist besonders interessant. Er zeigt, dass die Lerneffekte der ersten Erfahrungsjahre im Vergleich zu späteren Erfahrungsjahren besonders groß sind. Zusätzlich wird die Bedeutung von Neuem oder Ungewohntem für die Erzielung eines möglichst großen Lerneffekts in Form eines Zuwachses der relevanten unternehmerischen Kompetenz unterstrichen. Das wird auch durch die Art des moderierenden Einflusses der Ähnlichkeit der Unternehmen zusätzlich akzentuiert. Der moderierende Einfluss ist derart charakterisiert, dass der positive Zusammenhang zwischen unternehmerischer Erfahrung und relevanter unternehmerischer Kompetenz dann besonders stark ist, wenn das Unternehmen, in dem die Erfahrung gesammelt wurde, dem aktuellen Unternehmen besonders unähnlich ist. Anders formuliert: Je deutlicher das aktuelle Unternehmen von den vorherigen abweicht, d.h. je „neuer“ und „ungewohnter“ das Unternehmen bzw. sein Umfeld dem Gründer sind, desto größer fällt der Lerneffekt aus der unternehmerischen Erfahrung aus. Dies steht nicht im Einklang mit den lerntheoretischen Studien, die größere Lerneffekte durch Wiederholung bei hoher Ähnlichkeit des Lern- und des Anwendungsfeldes attestieren.³³² Allerdings bezogen sich die dort genannten Effizienzzuwächse ausschließlich auf einzelne Handgriffe bzw. einfache prozessuale Abfolgen von Tätigkeiten. Unternehmerische Tätigkeiten setzen sich aus einer Vielzahl dieser Einzeltätigkeiten zusammen und sind damit wesentlich komplexer. Im Extrem besonders großer Ähnlichkeit der Unternehmen ist der Zusammenhang zwischen unternehmerischer Erfahrung und der zugehörigen Kompetenz sogar negativ ausgeprägt, das heißt, die unternehmerische Kompetenz kann bei zusätzlicher unternehmerischer Erfahrung in sehr stark ähnlichen Unternehmen sogar leicht abnehmen. Dadurch wird wiederum die Bedeutung neuer und ungewohnter Situationen zur Erzielung starker Lerneffekte betont. Unternehmerische Kompetenz, die unter anderem die Fähigkeit, neue Geschäftsmöglichkeiten zu erkennen beschreibt, wird also

³³² Vgl. Reuber/ Dyke/ Fischer (1990), allgemeiner Ellis (1965).

gerade in unbekannten Umfeldern ausgeprägt.³³³ In bekannten Branchen bzw. ähnlichen Unternehmen neigen Gründer dazu, keine zusätzliche Kompetenz aufzubauen.³³⁴

Auf der Seite der unternehmerischen Kompetenz zeigt sich interessanterweise ein Einfluss beider Kontrollvariablen. Zum einen steht das Alter des Unternehmers in einem leicht negativen Zusammenhang mit der unternehmerischen Kompetenz. Je älter der Gründer ist, desto tendenziell weniger ausgeprägt ist seine unternehmerische Kompetenz. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass es älteren Gründern weniger gut gelingt, neue Geschäftsmöglichkeiten als solche zu erkennen und sie dann konsequent zu verfolgen. Weiter zeigt dieses Resultat, dass unternehmerische Kompetenz anders als durch einfache Lebenserfahrung erworben wird, im Gegenteil: die Zuwachsraten auf andere Art und Weise neu erworbener unternehmerischer Kompetenz müssten diesen tendenziellen Alterseffekt überkompensieren. Zum anderen steht das Alter des Unternehmens in einem positiven Zusammenhang zur unternehmerischen Kompetenz des Gründers. Dies unterstreicht wiederum die Erfolgsrelevanz der unternehmerischen Kompetenz gemessen am Überleben des Gründungsunternehmens: Die Unternehmen überdurchschnittlich unternehmerisch kompetenter Gründer werden tendenziell älter.

Im folgenden Kapitel werden diese Ergebnisse nochmals zusammengefasst und die Implikationen für Wissenschaft und Praxis aufgezeigt.

³³³ Dieses Ergebnis deutet in konzeptioneller Hinsicht eher in die Richtung von Cope (2003), der auf starke Lerneffekte aus neuen, einschneidenden Erlebnissen abhebt.

³³⁴ Dennoch hat eine zusätzliche Auswertung mit dem Datensatz ergeben, dass die Ähnlichkeit des Unternehmens auch direkt positiv auf Unternehmenserfolg wirkt. Dies stützt die These, dass durch Erfahrung in Unternehmen der gleichen Branche beispielsweise Kontakte aufgebaut werden, die in späteren Unternehmen wieder genutzt werden können.

5 Schlussbetrachtung

5.1 Zusammenfassung

Die Ergebnisse der Arbeit lassen sich wie folgt zusammenfassen. Zunächst wurde in Kapitel 1 kurz allgemein die Themenstellung motiviert und die Forschungsfragen herausgearbeitet. Im Kern ging es um die Frage, ob und inwieweit ein Zusammenhang zwischen der Erfahrung des Gründers und dem Gründungserfolg besteht. Weiter war zu prüfen, ob und ggf. inwieweit sich die Erfahrungsarten in ihrer Erfolgsrelevanz unterscheiden. Untersucht wurde auch, welche Theorien den Zusammenhang zwischen der Erfahrung des Gründers und dem Gründungserfolg zu erklären vermögen. Weitere Forschungsfragen richteten sich auf mögliche medierende und moderierende Einflüsse auf den Zusammenhang. Zudem sollte beantwortet werden, ob eher tiefe oder eher breite Erfahrungen einen Zusammenhang zum Gründungserfolg aufweisen. Zum Abschluss von Kapitel 1 wurde die für die vorliegende Studie gewählte Vorgehensweise skizziert.

In Kapitel 2 wurden vorhandene Arbeiten zu erfahrenen Unternehmensgründern und Erfolg systematisiert. Dabei wurde zuerst der Begriff der Erfahrung näher beleuchtet. Dazu wurden allgemeine Arbeiten zu Erfahrung und Erfahrungslernen vorgestellt. Als wesentliches Konzept ergab sich die Teilung von Lernprozess und –ergebnis, das heißt hier Erfahrung und Expertise (bzw. synonym Kompetenz). Im nächsten Schritt wurden für den Gründungskontext relevante Erfahrungsarten herausgestellt. Dazu zählen neben der unternehmerischen Erfahrung auch die Management- und die Branchenerfahrung. Darauf aufbauend wurden in der Literatur verwendete Definitionen kritisch beleuchtet und eine an vorhandene Arbeiten angelehnte eigene Definition von Erfahrung entwickelt. Zweitens wurden die Publikationen zum Zusammenhang zwischen Erfahrung und Erfolg systematisiert. Es zeigte sich, dass bislang kein übergreifender, konsistenter Zusammenhang nachgewiesen wurde. Eine umfassende Kritik der vorhandenen Arbeiten schloss das Kapitel ab.

Kapitel 3 beinhaltet das eigentliche Forschungsmodell. Zunächst wurden dazu Vorüberlegungen angestellt, die auf die Kritik der vorhandenen Arbeiten aus Kapitel 2 aufsetzen. Drei wesentliche Anforderungen an ein entsprechendes Modell wurden diskutiert. Dazu zählen der Einfluss der Unternehmerperson auf die Geschicke des Unter-

nehmens, die Bedeutung anderer Erfolgsfaktoren als Erfahrung für den Unternehmenserfolg sowie Spezifika von Gründungsunternehmen. Zweitens beinhaltete Kapitel 3 eine Vorstellung theoretischer Konzepte in allgemeiner Form und in ihrer Anwendung auf Gründungsunternehmen, die für die Herleitung des Forschungsmodells angewendet wurden. Dazu zählen der Humankapitalansatz, der Marktorientierte Ansatz sowie der Ressourcenbasierte Ansatz. Drittens folgte die Ableitung des eigentlichen Modells, das zunächst die Herleitung der Variablen umfasste. Ein Maß für Gründungserfolg wurde in Anlehnung an vorhandene Arbeiten ausgewählt. Weiter wurden Kompetenz- und Erfahrungsvariablen hergeleitet und deren Trennschärfe von theoretischer Seite argumentiert. Zudem wurden Variablen für andere Erfolgstreiber hergeleitet. Dies sind hier insbesondere die Attraktivität des Umfelds sowie die Ressourcen des Gründungsunternehmens. Deren Diskriminanz von den Erfahrungsvariablen wurde separat begründet. Zudem wurden die untersuchten Kontrollvariablen vorgestellt. Darauf folgten die theoretische Ableitung der Einzelhypothesen und die Darstellung des Gesamtmodells. Das Modell besteht aus zwölf Hypothesen, die einer empirischen Überprüfung unterzogen werden sollten.

Kapitel 4 dient der Darstellung der empirischen Untersuchung des in Kapitel 3 hergeleiteten theoretischen Modells. Erstens war die methodische Konzeption der Arbeit Gegenstand des Kapitels. Es folgte eine Beschreibung der Vorüberlegungen und des Ablaufs der Erhebung. Als Datengrundlage dienten 266 ausgefüllte Fragebogen. Nach Filterung um bestimmte Kriterien (Alter des Unternehmens, Funktion des Befragten im Unternehmen) sowie weiterer Plausibilitätsprüfungen ergab sich eine Zahl von 199 auswertbaren Fragebögen. Weiter wurden Überlegungen und Auswertungen zur Repräsentativität des Datensatzes dargestellt. Von größeren Verzerrungen ist nicht auszugehen. Zudem folgte eine Darstellung der verschiedenen deskriptiven Merkmale der Daten. Das Unterkapitel wurde mit einer kurzen Begründung zur Auswahl der Methoden und der Vorstellung der verwendeten Konzepte und den aus ihnen abgeleiteten Beurteilungskriterien abgerundet. Zweitens folgte die Präsentation der eigentlichen Befunde der Untersuchung. Zunächst wurden die Messmodelle dargestellt und die Validität der zuvor theoretisch hergeleiteten Variablen bestätigt. Dies geschah im Wesentlichen mit Hilfe von exploratorischen und konfirmatorischen Faktorenanalysen. Daran reihte sich die Untersuchung des Strukturmodells, die anhand des varianzbasierten PLS-Ansatzes vorgenommen wurde. Insgesamt fand sich Bestätigung für sieben der

zwölf Hypothesen. Ein kurzes Fazit mit einer Diskussion der Ergebnisse schloss das Kapitel.

Die Arbeit trägt aus wissenschaftlicher Sicht in mehrfacher Hinsicht zur Fortentwicklung der Entrepreneurship-Theorie bei. Zunächst lag eine derart systematische Erarbeitung des Status Quo und der Defizite bisheriger Studien noch nicht vor. Eine umfassende Analyse, warum die bisherigen Studien keine konsistenten Ergebnisse lieferten, ist bislang meines Wissens nicht veröffentlicht worden. Bisher fehlte eine umfassende Zusammenführung der Anforderungen an ein Forschungsmodell, das auf Spezifika von Gründungsunternehmen, das heißt jungen und kleinen Unternehmen, eingeht. Bisherige Studien hatten in dieser Hinsicht häufig keinen besonderen Fokus, bzw. bezogen sich allgemeiner auch auf große und etablierte Unternehmen. Neu ist weiterhin die theoretische Aufarbeitung des Themenkomplexes von Erfahrungseffekten im Zusammenhang mit Unternehmensgründungen. Es wurden verschiedene theoretische Ansätze in ein Gesamtmodell integriert und die Kompatibilität der Theorien soweit erforderlich begründet. Es wurden auch psychologische Konzepte wie die Trennung in Erfahrung und Kompetenz herangezogen. Die Arbeit geht mit dieser theoretischen Fundierung deutlich über die vorhandenen Arbeiten hinaus. Erstmals wurden in dieser Form andere als lineare Einfacheffekte theoretisch begründet und empirisch nachgewiesen. Nicht-lineare Effekte von den untersuchten Erfahrungsarten auf die jeweilige Kompetenz wurden gezeigt. Der medierte Effekt von unternehmerischer Erfahrung über unternehmerische Kompetenz auf Unternehmenserfolg wurde theoretisch und empirisch belegt. Weiter wurden zwei moderierte Effekte empirisch nachgewiesen. Auch nach weitreichenden Literaturrecherchen wurde keine weitere Arbeit gefunden, in der separierbare Erfahrungseffekte überhaupt in ein umfassendes Modell integriert wurden. Die Erfahrungsvariablen wurden differenzierter als in vielen vorherigen Studien gemessen. Zudem wurde die Trennung von Management- und unternehmerischen Fähigkeits- und Tätigkeitskomponenten bestätigt. Die Einbeziehung einer Vielzahl von Kontrollvariablen kam in bisherigen Arbeiten nur ansatzweise vor.

In methodischer Hinsicht begeht die Arbeit für dieses spezielle Themenfeld Neuland. Im Bereich der Erfahrung von Unternehmensgründern bzw. allgemeiner Unternehmern dominierten aus statistischer Sicht bislang Mittelwertvergleiche und multiple lineare Regressionen. Die Aufstellung eines Strukturgleichungsmodells, in dem sämtliche untersuchten Zusammenhänge simultan geschätzt werden, ist für dieses Themenfeld neu, dementsprechend ebenso die Anwendung der kovarianz- und varianzbasierten Schätzmethoden. Daraus ergibt sich unmittelbar, dass eine vergleichbare Studie mit empirischem Fokus auf Deutschland ebenfalls nicht vorliegt. Die Studie leistet weiter einen Beitrag zu der bislang offenen Frage, inwieweit eher breite oder eher tiefe Erfahrungen für eine Unternehmensgründung von Nutzen sind.

5.2 Kritische Würdigung der eigenen Ergebnisse und offene Forschungsfragen

Wenn die vorliegende Studie auch gerade in den oben genannten Bereichen wertvolle Beiträge liefert, werden dennoch folgende Aspekte gesehen, die einer Kritik bedürfen bzw. teilweise weitere Forschungsfragen aufwerfen.

Erstens handelt es sich bei der vorliegenden Untersuchung um eine Querschnittsstudie. Streng genommen könnte erst eine Längsschnittstudie klaren Aufschluss über die in dem Modell hypothesierten Kausalitäten und die Langzeiteffekte von Erfahrung geben. Die Durchführung einer solchen Längsschnittanalyse bzw. das Aufsetzen eines „echten“ Panels ließ sich aus praktischen Gründen für die vorliegende Arbeit nicht durchführen. Zudem belegen andere Studien, dass in diesem Themenbereich der Erfahrung von Gründern auch mit Querschnittsdaten geeignete Aussagen treffen lassen.³³⁵

Zweitens sind in der Stichprobe für die vorliegende Untersuchung überlebende Gründungsunternehmen im Vergleich zu nicht überlebenden vermutlich überrepräsentiert. Im Grunde bildet das verwendete Erfolgsmaß nicht das vollständige Spektrum von Erfolg und Misserfolg ab, sondern lediglich graduelle Unterschiede von erfolgreichen

³³⁵ Eine allgemeine Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile von Quer- und Längsschnittdesigns findet sich bei Kaya (2006).

Gründungsunternehmen. Dies ist jedoch ein Problem, das fast alle Primärerhebungen zu Gründungsunternehmen aufweisen. Eine Ausnahme bilden einzelne Studien, die sich auf Längsschnitt-Sekundärdatensätze z.B. großer Auskunfteien beziehen.³³⁶ Diese sind aber wiederum mit dem Problem behaftet, die differenzierten Messungen von Einflussgrößen, wie sie beispielsweise für diese Studie verwendet wurden, nicht erfassen zu können.

Drittens könnte es sein, dass die Daten der vorliegenden Untersuchung einem Informant Bias unterliegen, weil sämtliche Angaben von einem Informanten im Unternehmen gemacht worden sind. Wie im entsprechenden Abschnitt bereits ausgeführt, ist dies jedoch bei jungen und kleinen Gründungsunternehmen als vergleichsweise unkritisch zu sehen. Zudem wurden die gemachten Angaben zu Unternehmenskennzahlen anhand externer Daten objektiviert. Es fanden sich keine signifikanten Unterschiede zwischen subjektiven und objektiven Erfolgsgrößen.

Viertens könnte eine mögliche Verzerrung der Daten daraus entstehen, dass die Adressaten der Befragung per e-Mail kontaktiert wurden, also lediglich Gründer mit e-Mail-Adresse die Gelegenheit zur Teilnahme bekamen. Der Fragebogen an sich konnte online oder als Papierversion ausgefüllt werden. Dies ist, wie bereits an entsprechender Stelle dargelegt, für die Zielgruppe der Befragung als vergleichsweise unkritisch zu sehen.

Fünftens könnte ein möglicher Kritikpunkt sein, dass viele der für die Analysen verwendeten Datenpunkte auf Selbsteinschätzungen der Befragten beruhen. Für diese subjektiven Einschätzungen wurde jedoch in anderen Studien gezeigt, dass diese hoch mit objektiven Daten korrelieren.³³⁷ Zudem wurde wie oben erwähnt eine dahingehende Überprüfung der Daten der vorliegenden Studie vorgenommen. Deswegen konnte für diese Arbeit auf Selbsteinschätzungen zurückgegriffen werden.

Als sechster Kritikpunkt könnte ins Feld geführt werden, dass die Zielgruppe der Befragung mit bis zu zehn Jahre alten Gründungsunternehmen relativ breit ausfällt und somit eventuell für die Auswertungen eine zu geringe Homogenität aufweist. Dazu ist

³³⁶ Ein solcher Datensatz ist das Gründerpanel des ZEW Mannheim, das in Zusammenarbeit mit der Creditreform geführt wird. Ein anderes Beispiel ist die Gewerbestatistik des Statistischen Bundesamtes.

³³⁷ Vgl. z.B. Frank/ Korunka (1996), S. 954, Schenk (2007), S. 77.

anzumerken, dass aus konzeptioneller Sicht davon ausgegangen wurde, dass sich Erfahrungseffekte erst mittelfristig im Unternehmensergebnis bemerkbar machen. Zudem sollten die Unternehmen ein gewisses Mindestalter aufweisen, um graduellen Unternehmenserfolg, der sich auf Unternehmenskennzahlen bezieht, überhaupt messen zu können. Des Weiteren liegt dieser Zeitraum im Rahmen des üblichen für Studien mit vergleichbarer Untersuchungszielgruppe.³³⁸

Siebtens sind die empirischen Schlüsse, die aus der Studie gezogen wurden, in dieser Form ausschließlich für Deutschland gültig. Wenn auch von großen Unterschieden zu Erhebungen in anderen Ländern nicht unbedingt ausgegangen werden kann, ist eine Verallgemeinerung auf andere Länder an dieser Stelle nicht zulässig.

Achtens wurden für die Kompetenzen lediglich Partialmodelle vorgestellt, in denen der Einfluss einzelner Treiber untersucht wurde. Die Bestimmtheitsmaße der Kompetenzen fallen dementsprechend niedrig aus. Dies ist bei der Interpretation der Ergebnisse zu beachten. Aus psychologischer Sicht könnte angemerkt werden, dass das Zusammenspiel zwischen Angeborenem (Talent) und Anerzogenem (Erlerntem) auf die Kompetenzen weiterer Forschungsarbeiten bedarf.

Neuntens könnte aus psychologischer Sicht angeführt werden, dass bei Erfahrungseffekten die interindividuelle Vergleichbarkeit nicht unbedingt gegeben sein muss. Das heißt, dass hypothetische Personen, die den gleichen Erfahrungen und Einflüssen ausgesetzt sind, nicht unbedingt gleiche Lerneffekte erzielen müssen. Dennoch ist diese Arbeit ein Versuch, die Erfahrung anhand der unterschiedlichen Arten und Dauern von der Realität auf ein gemeinsames Maß zu abstrahieren sowie ihre Effekte auf den Gründungserfolg messbar zu machen. Dies ist im Rahmen einer strukturierten Befragung mit einer Teilnehmerzahl in dieser Größenordnung anders nicht praktikabel.

Schließlich könnte als Anlass zu Bedenken genommen werden, dass das in dieser Arbeit theoretisch hergeleitete und empirisch überprüfte Modell zu einem Teil bereits belegte Zusammenhänge aufgreift, bzw. explizit die empirische Forschungsleistung von Chandler und Hanks (1994) bedingt sogar wiederholt. Dazu sind zwei Aspekte anzumerken. Zum einen geht das Modell der vorliegenden Arbeit mit seinen Erweiterungen sowohl in theoretischer als auch in empirischer Hinsicht weit über die von

³³⁸ Vgl. z.B. Hack (2005), Schroeter (2007).

Chandler/ Hanks (1994) geprüften Zusammenhänge hinaus. Zum anderen ist auch in der erneuten Prüfung der bereits untersuchten Zusammenhänge ein wissenschaftlicher Beitrag zu sehen. Gerade anhand einer mehrfachen Untersuchung ein- und desselben Modells lassen sich Rückschlüsse auf seine Gültigkeit in unterschiedlichen Kontexten ziehen.³³⁹ Dies zeigt auch der bereits ausgeführte Vergleich mit der Arbeit von Chandler und Hanks (1994).

5.3 Empfehlungen für die Praxis

Aus den Ergebnissen der empirischen Untersuchung heraus ergeben sich verschiedene Implikationen für Unternehmensgründer und Gründungsinteressierte. Außerdem sind die Befunde für Kapitalgeber und andere Stakeholder von Gründungsunternehmen von Interesse. Die nachfolgend dargestellten Aspekte lassen sich für Unternehmensgründer und Gründungsinteressierte beispielsweise als Entscheidungshilfen zur Auswahl zwischen verschiedenen Gründungsideen sehen. Für potenzielle Kapitalgeber von Gründungsunternehmen hingegen lassen sie sich als Kriterien für Investitionsentscheidungen heranziehen. Da die Ergebnisse belegen, dass persönlich mit der Gründung verfolgte Ziele eng mit dem Unternehmenserfolg verknüpft sind, sind die Ergebnisse für diese verschiedenen Gruppen von Praktikern gleichermaßen relevant.

Zunächst ist, auch wenn es trivial klingen mag, ein attraktives Marktumfeld für eine Unternehmensgründung besonders erfolgversprechend. Gleiches gilt für den im Vergleich zu den Wettbewerbern richtig gestalteten Zugang des Unternehmens zu Ressourcen. Dies wurde schon durch eine Vielzahl von Studien belegt und wurde auch durch diese Arbeit bestätigt. Ein Unternehmensgründer sollte also darauf abzielen, sich einen möglichst großen Markt oder einen solchen mit großem Wachstumspotenzial zu

³³⁹ Replikationen werden von verschiedenen Autoren nicht nur in ihrer Bedeutung unterstrichen, sondern sogar gefordert (vgl. z.B. Lamal (1991), Rosenthal (1991)).

suchen. Dazu sind im Einzelfall Marktrecherchen, die auch Prognosen in die Zukunft beinhalten können, erforderlich. Weiter sollte bei der Auswahl der Ressourcen und der Beschaffungsentscheidung („make or buy“) ein Augenmerk auf die Wettbewerber in der Branche gerichtet werden.

Bei der (eigentlich unbewussten) Ansammlung von beruflicher Erfahrung ist zu empfehlen, eher die unternehmerischen Fähigkeiten als den Aufbau von Managementkompetenz in den Vordergrund zu stellen. Letzterer scheint eher eine Art „Hygienefaktor“ zu sein. Solange ein Mindestmaß an Managementkompetenz vorhanden ist, macht sich dieser Bereich nicht negativ bemerkbar. Umgekehrt ließe sich durch den starken Aufbau von Managementkompetenz der Unternehmenserfolg nicht wesentlich steigern. Branchenerfahrung ist zwar direkt erfolgswirksam, beeinflusst jedoch auch den Aufbau unternehmerischer Kompetenz. Besonders überdurchschnittlich ausgeprägte Branchenerfahrung, gemessen an der Ähnlichkeit des Unternehmens, würde die Ausbildung von unternehmerischer Kompetenz eher bremsen. Deswegen sollten Unternehmensgründer und Gründungsinteressierte darauf abzielen, Branchenerfahrung einzubringen, um beispielsweise von den bestehenden Kontakten und persönlichen Netzwerken zu profitieren, ohne allerdings „betriebsblind“ zu werden. In der praktischen Umsetzung könnte versucht werden, in einer ähnlichen Branche zu gründen, sich aber bewusst immer wieder neuen Eindrücken auszusetzen um die Fähigkeit neue Geschäftsgelegenheiten zu erkennen aufrechtzuerhalten und weiter aufzubauen. Dies würde die deutlich erfolgsrelevante unternehmerische Kompetenz forcieren. Weiter belegen die Ergebnisse, dass die bei der Hauptgründerperson nicht vorhandenen Kompetenzen zumindest teilweise durch die Kompetenzen der anderen Gründer kompensiert werden können.

Kapitalgeber sollten in ihrem Interesse versuchen, die Gründerpersonen als Kriterium für ihre Investitionsentscheidungen heranzuziehen. Die oben skizzierten Ergebnisse lassen sich entsprechend in ein Anforderungsprofil für Gründer, das für das Gründungsunternehmen und damit für die zugehörigen Kapitalgeber besonders erfolgversprechend ist, analog übertragen.

Literaturverzeichnis

- Achleitner, Ann-Kristin / Nathusius, Eva (2004): *Venture Valuation. Bewertung von Wachstumsunternehmen*, Stuttgart.
- Aiken, Leona S. / West, Stephen G. / Reno, Raymond R. (1991): *Multiple regression: Testing and interpreting interaction effects*, Newbury Park.
- Albach, Horst (1988): Maßstäbe für den Unternehmenserfolg, in: Henzler, Herbert A. (Hrsg.): *Handbuch strategische Führung*, Wiesbaden, S. 69-83.
- Albach, Horst / Bock, Kurt / Warnke, Thomas (1985): *Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung*, Stuttgart.
- Albers, Sönke / Hildebrandt, Lutz (2006): Methodische Probleme bei der Erfolgsfaktorenforschung - Messfehler, formative versus reflektive Indikatoren und die Wahl des Strukturgleichungs-Modells, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 58. Jg. (2006), S. 2-33.
- Alsos, Gry Agnete / Kaikkonen, Virpi (2004): *Opportunity recognition and prior knowledge: A study of experienced entrepreneurs*, Working Paper.
- Alsos, Gry A. / Kolvereid, Lars (1998): The Business Gestation Process of Novice, Serial, and Parallel Business Founders, in: *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 22. Jg. (1998), S. 101-114.
- Alvarez, Sharon A. / Busenitz, Lowell W. (2001): The entrepreneurship of resource-based theory, in: *Journal of Management*, 27. Jg. (2001), S. 755-775.
- Anderson, James C. (1987): An Approach for Confirmatory Measurement and Structural Equation Modeling of Organizational Properties, in: *Management Science*, 33. Jg. (1987), S. 525-541.
- Armstrong, Scott J. / Overton, Terry S. (1977): Estimation Nonresponse Bias in Mail Surveys, in: *Journal of Marketing Research*, 14. Jg. (1977), S. 396-402.
- Audretsch, David B. / Keilbach, Max (2004): Does Entrepreneurship Capital Matter?, in: *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 28. Jg. (2004), S. 419-429.
- Backhaus, Klaus / Erichson, Bernd / Plinke, Wulff / Weiber, Rolf (2003): *Multivariate Analysemethoden*, 10. Aufl., Berlin u.a.

- Bagozzi, Richard P. / Fornell, Claes (1982): Theoretical Concepts, Measurements, and Meaning, in: Fornell, Claes (Hrsg.): A Second Generation of Multivariate Analysis, Volume 2: Measurement and Evaluation, New York.
- Bagozzi, Richard P. / Yi, Youjae (1988): On the Evaluation of Structural Equation Models, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 16. Jg. (1988), S. 74-94.
- Bagozzi, Richard P. / Yi, Youjae / Phillips, Lynn W. (1991): Assessing Construct Validity in Organizational Research, in: Administrative Science Quarterly, 36. Jg. (1991), S. 421-458.
- Bailey, John E. (1986): Learning styles of successful entrepreneurs, in: Ronstadt, Robert / Hornaday, John A. / Peterson, Rein / Vesper, Karl H. (Hrsg.): Frontiers of Entrepreneurship Research, Wellesley, S. 199-210.
- Bailey, Kenneth D. (1994): Typologies and taxonomies: an introduction to classification techniques, 2. Aufl., Thousand Oaks.
- Balderjahn, Ingo (2007): Validität. Konzepte und Methoden, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 32. Jg. (2007), S. 130-135.
- Barney, Jay B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, 17. Jg. (1991), S. 99-120.
- Barney, Jay B. (1995): Looking Inside for Competitive Advantage, in: Academy of Management Executive, 9. Jg. (1995), S. 49-61.
- Baron, Reuben M. / Kenny, David A. (1986): The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, in: Journal of Personality and Social Psychology, 51. Jg. (1986), S. 1173-1182.
- Bates, Timothy (1990): Entrepreneur human capital inputs and small business longevity, in: Review of Economics & Statistics, 72. Jg. (1990), S. 551-559.
- Baum, J. Robert (1994): The relations of traits, competencies, vision, motivation, and strategy to venture growth, Dissertation, University of Maryland.
- Becker, Gary S. (1962): Investment in human capital: A theoretical analysis, in: Journal of Political Economy, 70. Jg. (1962), S. 9-49.
- Becker, Gary S. (1964): Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, New York u.a.

- Belsley, David A. / Kuh, Edwin / Welsch, Roy E. (1980): Regression Diagnostics: Identifying Influential Data and Sources of Collinearity, New York.
- Bentler, Peter M. / Bonett, Douglas G. (1980): Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures, in: Psychological Bulletin, 88. Jg. (1980), S. 588-606.
- Bergkvist, Lars / Rossiter, John R. (2007): The Predictive Validity of Multiple-Item Versus Single-Item Measures of the Same Constructs, in: Journal of Marketing Research, 44. Jg. (2007), S. 175-184.
- Bernardo, Antonio E. / Welch, Ivo (2001): On the Evolution of Overconfidence and Entrepreneurs, in: Journal of Economics & Management Strategy, 10. Jg. (2001), S. 301-330.
- Betzin, Jörg / Henseler, Jörg (2005): Einführung in die Funktionsweise des PLS-Algorithmus, in: Bliemel, Friedhelm / Eggert, Andreas / Fassott, Georg / Henseler, Jörg (Hrsg.): Handbuch PLS-Pfadmodellierung: Methoden, Anwendung, Praxisbeispiele, Stuttgart, S. 50-69.
- Biggadike, E. R. (1979): Corporate diversification: Entry, strategy and performance, Cambridge.
- Birley, Sue / Westhead, Paul (1994): A Comparison of New Businesses Established by 'Novice' and 'Habitual' Founders in Great Britain, in: International Small Business Journal, 12. Jg. (1994), S. 38-60.
- Bollen, Kenneth A. (1989): Structural Equations with Latent Variables, New York u.a.
- Bollen, Kenneth A. / Lennox, Richard (1991): Conventional Wisdom on Measurement: A Structural Equation Perspective, in: Psychological Bulletin, 110. Jg. (1991), S. 305-314.
- Börner, Christoph J. (2000): Die Integration marktorientierter und ressourcenorientierter Strategien, WISU - Das Wirtschaftsstudium, S. 817-821.
- Bosma, Niels / van Praag, Mirjam / de Wit, Gerrit (2000): Determinants of Successful Entrepreneurship, abgerufen am 01.06.2006 unter <http://www.eim.net/pdf-ez/H200002.pdf>.
- Bosma, Niels / van Praag, Mirjam / Thurik, Roy / de Wit, Gerrit (2004): The Value of Human and Social Capital Investments for the Business Performance of Start-ups, in: Small Business Economics, 23. Jg. (2004), S. 227-236.

- Box, Thomas M. / Watts, Larry M. / Hisrich, Robert D. (1994): Manufacturing entrepreneurs: an empirical study of the correlates of employment growth in the Tulsa MSA and Rural East Texas, in: *Journal of Business Venturing*, 9. Jg. (1994), S. 261-270.
- Box, Thomas M. / White, Margaret A. / Barr, Steve H. (1993): A Contingency Model of New Manufacturing Firm Performance, in: *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 18. Jg. (1993), S. 31-45.
- Brachtendorf, German (2004): *Gestaffelte Finanzierung junger Unternehmen. Eine empirische Untersuchung in Deutschland*, Wiesbaden.
- Brettel, Malte (2004): *Der informelle Beteiligungskapitalmarkt. Eine empirische Analyse*, Wiesbaden.
- Brettel, Malte / Rudolf, Markus / Witt, Peter (2005): *Finanzierung von Wachstumsunternehmen. Grundlagen - Finanzierungsquellen - Praxisbeispiele*, Wiesbaden.
- Brew, Angela (1993): Unlearning Through Experience, in: Boud, David / Cohen, Ruth / Walker, David (Hrsg.): *Using Experience for Learning*, Buckingham, S. 87-98.
- Brislin, Richard W. (1970): Back-Translation for Cross-Cultural Research, in: *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1. Jg. (1970), S. 185-216.
- Browne, Michael W. / Cudeck, Robert (1993): Alternative Ways of Assessing Model Fit, in: Bollen, Kenneth A. / Long, Scott J. (Hrsg.): *Testing Structural Equation Models*, Newbury Park, S. 136-162.
- Brüderl, Josef / Preisendörfer, Peter / Ziegler, Rolf (1992): *Der Erfolg neugegründeter Betriebe*, 2. unveränd. Aufl., Berlin.
- Brush, Candida G. / Chaganti, Radha (1998): Businesses without glamour? An analysis of resources on performance by size and age in small service and retail firms, in: *Journal of Business Venturing*, 14. Jg. (1998), S. 233-257.
- Buzell, Robert D. / Gale, Bradley T. (1987): *The PIMS principles: Linking strategy to performance*, New York.
- Byrne, Barbara M. (2001): *Structural Equation Modelling With AMOS - Basic Concepts, Applications, and Programming*, Mahwah.
- Carroll, Glenn R. / Mosakowski, Elaine (1987): The Career Dynamics of Self-Employment, in: *Administrative Science Quarterly*, 32. Jg. (1987), S. 570-589.

- Carter, Sara / Ram, Monder (2003): Reassessing Portfolio Entrepreneurship, in: *Small Business Economics*, 21. Jg. (2003), S. 371-380.
- Carter, Sara / Tagg, Stephen / Dimitratos, Pavlos (2004): Beyond portfolio entrepreneurship: multiple income sources in small firms, in: *Entrepreneurship & Regional Development*, 16. Jg. (2004), S. 481-499.
- Castrogiovanni, Gary J. (1991): Environmental munificence: A theoretical assessment, in: *Academy of Management Review*, 16. Jg. (1991), S. 542-565.
- Chambers, Brian R. / Hart, Stuart L. / Denison, Daniel R. (1988): Founding team experience and new firm performance, in: Kirchhoff, Bruce A. / Long, Wayne A. / McMullan, W. E. / Vesper, Karl H. / Wetzel, William E. jr. (Hrsg.): *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, S. 106-118.
- Chandler, Gaylen N. (1996): Business similarity as a moderator of the relationship between pre-ownership experience and venture performance, in: *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 20. Jg. (1996), S. 51-65.
- Chandler, Gaylen N. / Hanks, Steven H. (1991): How important is experience in a highly similar field?, in: Churchill, Neil C. / Bygrave, William / Covin, Jeffrey G. / Sexton, Donald L. / Slevin, Dennis P. / Vesper, Karl H. / Wetzel, William E. jr. (Hrsg.): *Frontiers of entrepreneurship research*, Wellesley, S. 1-24.
- Chandler, Gaylen N. / Hanks, Steven H. (1994): Founder Competence, the Environment, and Venture Performance, in: *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 18. Jg. (1994), S. 77-89.
- Chandler, Gaylen N. / Hanks, Steven H. (1998): An examination of the substitutability of founders human and financial capital in emerging business ventures, in: *Journal of Business Venturing*, 13. Jg. (1998), S. 353-369.
- Chandler, Gaylen N. / Jansen, Erik (1992): The Founder's Self-Assessed Competence and Venture Performance, in: *Journal of Business Venturing*, 7. Jg. (1992), S. 223-236.
- Chin, Wynne W. (1998): The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling, in: Marcoulides, George A. (Hrsg.): *Modern Methods for Business Research*, Mahwah u.a., S. 295-336.
- Chin, Wynne W. / Newsted, Peter R. (1999): Structural Equation Modeling Analysis with Small Samples Using Partial Least Squares, in: Hoyle, Rick H. (Hrsg.): *Statistical Strategies for Small Sample Research*, Thousand Oaks.

- Chrisman, James J. / Bauerschmidt, Alan / Hofer, Charles W. (1998): The Determinants of New Venture Performance: An Extended Model, in: *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23. Jg. (1998), S. 5-29.
- Christophersen, Timo / Grape, Christian (2006): Die Erfassung latenter Konstrukte mit Hilfe formativer und reflektiver Messmodelle, in: Albers, Sönke / Klapper, Daniel / Konradt, Udo / Walter, Achim / Wolf, Joachim (Hrsg.): *Methodik der empirischen Forschung*, Wiesbaden, S. 115-132.
- Churchill, Gilbert A. Jr. (1979): A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, in: *Journal of Marketing Research*, 26. Jg. (1979), S. 64-73.
- Churchill, Neil C. / Lewis, V. (1983): The Five Stages of Small Business Growth, in: *Harvard Business Review*, 61. Jg. (1983), S. 30-50.
- Cohen, Jacob (1988): *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, 2. Aufl., Hillsdale.
- Cohen, Jacob / Cohen, Patricia / West, Stephen G. / Aiken, Leona S. (2003): *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*, Bd. 3, Mahwah.
- Colombo, Massimo G. / Delmastro, Marco / Grilli, Luca (2004): Entrepreneurs' human capital and the start-up size of new technology-based firms, in: *International Journal of Industrial Organization*, 22. Jg. (2004), S. 1183-1211.
- Colombo, Massimo G. / Grilli, Luca (2005): Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: A competence-based view, in: *Research Policy*, 34. Jg. (2005), S. 795-816.
- Cooper, Arnold C. / Folta, Tothy B. / Woo, Carolyn Y. (1995): Entrepreneurial information search, in: *Journal of Business Venturing*, 10. Jg. (1995), S. 107-120.
- Cooper, Arnold C. / Gimeno-Gascon, F. J. (1992): Entrepreneurs, Processes of Founding, and New Firm Performance, in: Sexton, Donald L. / Kasarda, John D. (Hrsg.): *The State of the Art in Entrepreneurship*, Boston, S. 301-340.
- Cooper, Arnold C. / Gimeno-Gascon, F. J. / Woo, Carolyn Y. (1994): Initial Human and Financial Capital as Predictors of New Venture Performance, in: *Journal of Business Venturing*, 9. Jg. (1994), S. 371-395.
- Cooper, Arnold C. / Woo, Carolyn Y. / Dunkelberg, William C. (1988): Entrepreneurs' Perceived Chances for Success, in: *Journal of Business Venturing*, 3. Jg. (1988), S. 97-108.

- Cope, Jason (2003): Entrepreneurial Learning and Critical Reflection, in: Management Learning, 34. Jg. (2003), S. 429-450.
- Cope, Jason (2005): Toward a Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship, in: Entrepreneurship: Theory & Practice, 29. Jg. (2005), S. 373-397.
- Covin, Jeffrey G. / Slevin, Dennis P. (1991): A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behaviour, in: Entrepreneurship: Theory & Practice, 16. Jg. (1991), S. 7-25.
- Craig, Charles S. / Douglas, Susan P. (2000): International Marketing Research, Chichester.
- Cressy, Robert (1996): Are business startups debt-rationed?, in: Economic Journal, 106. Jg. (1996), S. 1253-1270.
- Cronbach, Lee J. (1951): Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests, in: Psychometrika, 16. Jg. (1951), S. 297-334.
- Dalley, Jeff / Hamilton, Bob (2000): Knowledge, Context and Learning in the Small Business, in: International Small Business Journal, 18. Jg. (2000), S. 51-59.
- Davidsson, Per (1991): Continued Entrepreneurship: Ability, Need, and Opportunity as Determinants of Small Firm Growth, in: Journal of Business Venturing, 6. Jg. (1991), S. 405-429.
- Davidsson, Per / Honig, Benson (2003): The role of social and human capital among nascent entrepreneurs, in: Journal of Business Venturing, 18. Jg. (2003), S. 301-331.
- Davidsson, Per / Wiklund, Johan (2001): Levels of Analysis in Entrepreneurship Research: Current Research Practice and Suggestions for the Future, in: Entrepreneurship: Theory and Practice, 25. Jg. (2001), S. 81-99.
- Delmar, Frederic / Davidsson, Per (2000): Where do they come from? Prevalence and characteristics of nascent entrepreneurs, in: Entrepreneurship & Regional Development, 12. Jg. (2000), S. 1-23.
- Diamantopoulos, Adamantios (1999): Export Performance Management: Reflective versus Formative Indicators, in: International Marketing Review, 16. Jg. (1999), S. 444-457.

- Diamantopoulos, Adamantios / Winklhofer, Heidi M. (2001): Index Construction with Formative Indicators in Measure Development: An Alternative to Scale Development, in: *Journal of Marketing Research*, 38. Jg. (2001), S. 269-277.
- Dillman, Don A. (2000): *Mail and internet surveys: the tailored design method*, 2. Aufl., New York.
- Donckels, Rik / Dupont, Betty / Michel, Pierre (1987): Multiple Business Starters: Who? Why? What?, in: *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 5. Jg. (1987), S. 48-63.
- Doty, D. H. / Glick, William H. (1998): Common Methods Bias: Does Common Methods Bias Variance Really Bias Results?, in: *Organizational Research Methods*, 1. Jg. (1998), S. 374-406.
- Doutriaux, Jérôme / Simyar, Farhad (1987): Duration of the comparative advantage accruing from some start-up factors in high-tech entrepreneurial firms, in: Churchill, Neil C. / Hornaday, John A. / Kirchhoff, Bruce A. / Krasner, O. J. / Vesper, Karl H. (Hrsg.): *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, S. 436-451.
- Drolet, Aimee L. / Morrison, Donald G. (2001): Do We Really Need Multiple-Item Measures in Service Research?, in: *Journal of Service Research*, 3. Jg. (2001), S. 196-204.
- Drucker, Peter F. (1992): The New Venture, in: Sahlman, William A. / Stevenson, Howard H. (Hrsg.): *The Entrepreneurial Venture*, Cambridge, S. 247-262.
- Duchesneau, Donald A. / Gartner, William B. (1990): A Profile of New Venture Success and Failure in an Emerging Industry, in: *Journal of Business Venturing*, 5. Jg. (1990), S. 297-312.
- Dunkelberg, William C. / Cooper, Arnold C. / Woo, Carolyn Y./ Dennis, William (1987): New Firm Growth and Performance, in: Churchill, Neil C. / Hornaday, John A. / Kirchhoff, Bruce A. / Krasner, O. J. / Vesper, Karl H. (Hrsg.): *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, S. 307-321.
- Dyer, W. G. jr. (1994): Toward a Theory of Entrepreneurial Careers, in: *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23. Jg. (1994), S. 85-102.
- Dyke, Lorraine S. / Fischer, Eileen M. (1992): An inter-industry examination of the impact of owner experience on firm performance, in: *Journal of Small Business Management*, 30. Jg. (1992), S. 72-87.

- Eberl, Markus (2004): Formative und reflektive Indikatoren im Forschungsprozess: Entscheidungsregeln und Dominanz des reflektiven Modells, Schriften zur Empirischen Forschung und Quantitativen Unternehmensplanung, Ludwig-Maximilians-Universität München.
- Eggert, Wolfgang / Fassott, Georg (2003): Zur Verwendung formativer und reflektiver Indikatoren in Strukturgleichungsmodellen, Kaiserslauterner Schriftenreihe Marketing, Nr. 20, Kaiserslautern.
- Eisenhardt, Kathleen M. / Martin, Jeffrey A. (2000): Dynamic Capabilities: What Are They?, in: Strategic Management Journal, 21. Jg. (2000), S. 1105-1121.
- Ellis, Henry C. (1965): The Transfer of Learning, New York.
- Ensley, Michael D. / Carland, James W. / Carland, JoAnn C. (2000): Investigating the Existence of the Lead Entrepreneur, in: Journal of Small Business Management, 38. Jg. (2000), S. 59-77.
- Fassott, Georg / Eggert, Andreas (2005): Zur Verwendung formativer und reflektiver Indikatoren in Strukturgleichungsmodellen: Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen, in: Bliemel, Friedhelm / Eggert, Andreas / Fassott, Georg / Henseler, Jörg (Hrsg.): Handbuch PLS-Pfadmodellierung: Methoden, Anwendung, Praxisbeispiele, Stuttgart, S. 31-47.
- Feeser, Henry R. / Willard, Gary E. (1990): Founding strategy and performance: A comparison of high and low growth high tech firms, in: Strategic Management Journal, 11. Jg. (1990), S. 87-98.
- Fiet, James O. / Norton, William I. / Clouse, Van G. I. (2005): Entrepreneurial Search and Discovery: A Phenomenological Study of Repeat Entrepreneurs, University of Louisville Working Paper, Louisville.
- Fink, Arlene (2003): How to ask survey questions, Thousand Oaks u.a.
- Fleck, Andree (1995): Hybride Wettbewerbsstrategien. Zur Synthese von Kosten- und Differenzierungsvorteilen, Wiesbaden.
- Flores-Romero, Manuel G. (2004): Is Entrepreneurship more about Sticking with a Firm, or about Running several of Them? Evidence from Novice and Serial Entrepreneurs, University of Warwick Working Paper, Warwick.
- Florin, Juan / Lubatkin, Michael / Schulze, William (2003): A Social Capital Model of High-Growth Ventures, in: Academy of Management Journal, 46. Jg. (2003), S. 374-384.

- Forbes, Daniel P. (2005): Are some entrepreneurs more overconfident than others?, in: *Journal of Business Venturing*, 20. Jg. (2005), S. 623-640.
- Fornell, Claes / Larcker, David F. (1981): Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, in: *Journal of Marketing Research*, 25. Jg. (1981), S. 186-192.
- Frank, Hermann / Korunka, Christian (1996): Zum Informations- und Entscheidungsverhalten von Unternehmensgründern, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 8. Jg. (1996), S. 947-963.
- Fritz, Wolfgang (1990): Marketing - ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolges?, in: *Marketing ZFP*, 12. Jg. (1990), S. 91-110.
- Gerbing, David W. / Anderson, James C. (1988): An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and its Assessment, in: *Journal of Marketing Research*, 25. Jg. (1988), S. 186-192.
- Gibb, Allan A. (1997): Small Firms' Training and Competitiveness. Building Upon the Small business as a Learning Organisation, in: *International Small Business Journal*, 15. Jg. (1997), S. 13-29.
- Gimeno, Javier / Folta, Tothy B. / Cooper, Arnold C. / Woo, Carolyn Y. (1997): Survival of the Fittest? Entrepreneurial Human Capital and the Persistence of Underperforming Firms, in: *Administrative Science Quarterly*, 42. Jg. (1997), S. 750-783.
- Gist, Marilyn E. (1987): Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management, in: *Academy of Management Review*, 12. Jg. (1987), S. 472-485.
- Good, Phillip I. (2001): *Resampling Methods: A Practical Guide to Data Analysis*, Boston u.a.
- Goslin, Lewis N. / Barge, B. (1986): Entrepreneurial qualities considered in venture capital support, in: Ronstadt, Robert / Hornaday, John A. / Peterson, Rein / Vesper, Karl H. (Hrsg.): *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, S. 366-379.
- Götz, Oliver / Liehr-Gobbers, Kerstin (2004): Analyse von Strukturgleichungsmodellen mit Hilfe der Partial-Least-Squares(PLS)-Methode, in: *Die Betriebswirtschaft*, 64. Jg. (2004), S. 714-738.

- Götz, Oliver / Liehr-Gobbers, Kerstin (2007): Der Partial-Least-Squares (PLS-)Ansatz zur Analyse von Strukturgleichungsmodellen, IfM-Arbeitspapiere, Institut für Marketing, Nr. 2, Münster.
- Grichnik, Dietmar (2006): A decision oriented opportunity map within the emerging field of entrepreneurship, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 76. Jg. (2006), S. 1303-1334.
- Günterberg, Brigitte / Kayser, Gunter (2004): SMEs in Germany. Facts and Figures 2004, IfM-Materialien Nr. 161, Bonn.
- Guzmán, Joaquín / Santos, F. J. (2001): The booster function and the entrepreneurial quality: an application to the province of Seville, in: Entrepreneurship & Regional Development, 13. Jg. (2001), S. 211-228.
- Hack, Andreas (2005): Startuperfolg und die Wahl von Risikokapitalgebern. Ökonomische Analyse mit empirischer Validierung für den deutschen Markt, Wiesbaden.
- Hair, Joseph F. / Black, Bill / Babin, Barry (2005): Multivariate Analysis, Upper Saddle River.
- Hall, Peter J. (1995): Habitual owners of small businesses, in: Chittenden, Francis / Robertson, Martyn / Marshall, Ian (Hrsg.): Small firms: Partnership for Growth, London, S. 217-230.
- Hambrick, Donald C. / Lei, David (1985): Toward an empirical prioritization of contingency variables for business strategy, in: Academy of Management Journal, 28. Jg. (1985), S. 763-788.
- Hamel, Gary / Prahalad, Coimbatore K. (1994): Competing for the Future, Boston.
- Hammann, Peter / Erichson, Bernd (2000): Marktforschung, 4. Aufl., Stuttgart u.a.
- Hartmann, Heinz (1959): Managers and Entrepreneurs: A Useful Distinction?, in: Administrative Science Quarterly, 3. Jg. (1959), S. 429-451.
- Hein, Alexandra (1998): Führungskraft und Unternehmenserfolg: Ansätze zur Analyse der Einflussfaktoren von Führungskräften und ihren Kernkompetenzen auf den Unternehmenserfolg, Ingolstadt.
- Henley, Andrew (2004): Self-Employment Status: The Role of State Dependence and Initial Circumstances, in: Small Business Economics, 22. Jg. (2004), S. 67-82.

- Henseler, Jörg (2005): Einführung in die PLS-Pfadmodellierung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 34. Jg. (2005), S. 70-75.
- Herrmann, Andreas / Huber, Frank / Kressmann, Frank (2004): Partial Least Squares - Ein Leitfaden zur Spezifikation, Schätzung und Beurteilung varianzbasierter Strukturgleichungsmodelle, Arbeitspapier, Mainz 2004.
- Herrmann, Andreas / Huber, Frank / Kressmann, Frank (2006): Varianz- und kovarianzbasierte Strukturgleichungsmodelle - Ein Leitfaden zu deren Spezifikation, Schätzung und Beurteilung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 58. Jg. (2006), S. 34-66.
- Herron, Lanny / Robinson, Peter B. (1993): A Structural Model of the Effects of Entrepreneurial Characteristics on Venture Performance, in: Journal of Business Venturing, 8. Jg. (1993), S. 281-294.
- Herron, Lanny A. (1994): Do Skills Predict Profits? A Study of Successful Entrepreneurship, New York u.a.
- Hildebrandt, Lutz (1998): Kausalanalytische Validierung in der Marketingforschung, in: Hildebrandt, Lutz / Homburg, Christian (Hrsg.): Die Kausalanalyse: Ein Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung, Stuttgart, S. 85-111.
- Hofer, Charles W. (1975): Toward a contingency theory of business strategy, in: Academy of Management Journal, 18. Jg. (1975), S. 784-810.
- Hofer, Charles W. / Charan, Ram (1984): The Transition to Professional Management: Mission Impossible?, in: American Journal of Small Business, 9. Jg. (1984), S. 1-12.
- Hofer, Charles W. / Sandberg, William R. (1978): Improving new venture performance: Some guidelines for success, in: American Journal of Small Business, 3. Jg. (1978), S. 11-21.
- Homburg, Christian (1992): Die Kausalanalyse: Eine Einführung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 21. Jg. (1992), S. 499-508.
- Homburg, Christian / Baumgartner, Hans (1995a): Beurteilung von Kausalmodellen: Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen, in: Marketing ZFP, 17. Jg. (1995a), S. 162-176.

- Homburg, Christian / Baumgartner, Hans (1995b): Die Kausalanalyse als Instrument der Marketingforschung: Eine Bestandsaufnahme, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 65. Jg. (1995b), S. 1091-1108.
- Homburg, Christian / Giering, Annette (1996): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte, in: Marketing ZFP, 18. Jg. (1996), S. 5-24.
- Honig, Benson (1998): What determines success? Examining the human, financial, and social capital of Jamaican microentrepreneurs, in: Journal of Business Venturing, 13. Jg. (1998), S. 371-394.
- Honig, Benson (2001): Human capital and structural upheaval: A study of manufacturing firms in the west bank, in: Journal of Business Venturing, 16. Jg. (2001), S. 575-594.
- Hsu, David H. (2003): Serial Entrepreneurs, Venture Capital Funding, and Social Network Substitution, Wharton School - University of Pennsylvania Working Paper, Philadelphia.
- Hsu, David H. (2004): Experienced Entrepreneurial Founders and Venture Capital Funding, Wharton School - University of Pennsylvania Working Paper, Philadelphia.
- Hu, Li-tze / Bentler, Peter M. (1995): Evaluating Model Fit, in: Hoyle, Rick H. (Hrsg.): Structural Equation Modeling: Concepts, Issues and Applications, Thousand Oaks.
- Hu, Li-tze / Bentler, Peter M. (1999): Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives, in: Structural Equation Modeling, 6. Jg. (1999), S. 1-55.
- Hungenberg, Harald (2007): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele - Prozesse - Verfahren, 2. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden.
- Hunsdiek, Detlef / May-Strobl, Eva (1986): Entwicklungslinien und Entwicklungsrisiken neugegründeter Unternehmen, Stuttgart.
- Hunter, John E. (1986): Cognitive ability, cognitive aptitudes, job knowledge, and job performance, in: Journal of Vocational Behavior, 29. Jg. (1986), S. 340-362.
- Hyytinen, Ari / Ilmakunnas, Pekka (2006): What distinguishes a serial entrepreneur?, Working Paper, Max Planck Institute of Economics - Workshop on Firm Exit and Serial Entrepreneurship, 13./14.01.2006, Jena.

- Iacobucci, Donato / Rosa, Peter (2004): Habitual entrepreneurs, entrepreneurial team development and business group formation, Working Paper, Kopenhagen.
- Ibrahim, A. B. / Goodwin, J. R. (1986): Perceived Causes of Success in Small Business, in: American Journal of Small Business, 11. Jg. (1986), S. 41-50.
- Irving, Edward L. (1995): Marketing Quality Practices, Dissertation, University of North Carolina, Chapel Hill.
- Jacobsen, Liv K. (2003): Bestimmungsfaktoren für Erfolg im Entrepreneurship: Entwicklung eines umfassenden theoretischen Modells, Dissertation Freie Universität Berlin.
- Jacoby, Jacob (1978): Consumer Research: How valid and useful are all our consumer behavior research findings? - A State of the Art Review, in: Journal of Marketing, 42. Jg. (1978), S. 87-96.
- Jarvis, Cheryl B. / Mackenzie, Scoot B. / Podsakoff, Philip M. (2003): A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research, in: Journal of Consumer Research, 30. Jg. (2003), S. 199-218.
- Jenner, Thomas (1999): Determinanten des Unternehmenserfolges: Eine empirische Analyse auf der Basis eines holistischen Untersuchungsansatzes, Stuttgart.
- Kaiser, Lars / Gläser, Joachim (1999): Entwicklungsphasen neu gegründeter Unternehmen, in: Schmidt, Axel G. (Hrsg.): Trierer Papiere zur Mittelstandsökonomie, Trier.
- Karnani, Aneel G. (1984): Generic Competitive Strategies – An Analytical Approach, in: Strategic Management Journal, 5. Jg. (1984), S. 367-380.
- Kay, Rosemarie / Kranzusch, Peter / Suprinovic, Olga / Werner, Arndt (2004): Restart: Eine zweite Chance für gescheiterte Unternehmer?, Wiesbaden.
- Kaya, Maria (2006): Verfahren der Datenerhebung, in: Albers, Sönke / Klapper, Daniel / Konradt, Udo / Walter, Achim / Wolf, Joachim (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, Wiesbaden, S. 55-72.
- Kaya, Maria / Himme, Alexander (2006): Möglichkeiten der Stichprobenbildung, in: Albers, Sönke / Klapper, Daniel / Konradt, Udo / Walter, Achim / Wolf, Joachim (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, Wiesbaden, S. 89-98.

- Kayes, D. C. (2002): Experiential Learning and Its Critics: Preserving the Role of Experience in Management Learning and Education, in: Academy of Management Learning & Education, 1. Jg. (2002), S. 137-149.
- Keeley, Robert H. / Roure, Juan B. (1990): Management, strategy, and industry structure: As influences on the success of new firms: A structural model, in: Management Science, 36. Jg. (1990), S. 1256-1267.
- Kiedaisch, Ingo (1997): Internationale Kunden-Lieferanten-Beziehungen: Determinanten - Steuerungsmechanismen - Beziehungsqualität, Wiesbaden.
- Kirschenhofer, Florian / Lechner, Christian (2005): What drives the performance of habitual entrepreneurs? A study of the role of social networks, achievement levels and experience effects, 2005 Babson Entrepreneurship Conference Paper, Wellesley.
- Kirzner, Israel M. (1973): Competition and Entrepreneurship, Chicago.
- Kohn, Karsten / Spengler, Hannes (2007): KfW-Gründungsmonitor 2007, Kreditanstalt für Wiederaufbau, Frankfurt.
- Kolvereid, Lars / Bullvag, Erlend (1993): Novices versus experienced business founders: An exploratory investigation, in: Birley, Sue / MacMillan, Ian C. / Subramony, Sarasa (Hrsg.): Entrepreneurship Research: Global Perspectives, Amsterdam, S. 275-285.
- Koning, Alice J. de / Muzyka, Daniel F. (1996): The convergence of good ideas: How do serial entrepreneurs recognize innovative business ideas?, INSEAD Working Paper, Fontainebleau.
- Kugler, Friedrich (2003): Erfolgsfaktoren und Erfolgsmuster von Unternehmensgründungen, Lohmar u.a.
- Lamal, P A. (1991): On the Importance of Replication, in: Neuliep, James W. (Hrsg.): Replication research in the social sciences, Newbury Park, S. 31-36.
- Lamont, Lawrence M. (1972): What entrepreneurs can learn from experience, in: Journal of Small Business Management, 10. Jg. (1972), S. 36-41.
- Lave, Jean (1991): Situated Learning in Communities of Practice, in: Resnick, Lauren B. / Levine, John M. / Teasley, Stephanie D. (Hrsg.): Perspectives on Socially Shared Cognition, Washington DC, S. 63-82.
- Lazear, Edward P. (1998): Personnel economics for managers, New York.

- Lechner, Christian / Dowling, Michael / Kirschenhofer, Florian (2006): Long-term Performance of Serial Entrepreneurs in the Film Industry: Achievement Level, Experience, Ideas and Networks, Strategic Management Society Conference (SMS) 2005, Orlando.
- Lerner, Miri / Bush, Candida / Hisrich, Robert (1997): Israeli Women Entrepreneurs: An Examination of Factors Affecting Performance, in: Journal of Business Venturing, 12. Jg. (1997), S. 315-339.
- Lerner, Miri / Haber, Sigal (2001): Performance factors of small tourism ventures: The interface of tourism, entrepreneurship and the environment, in: Journal of Business Venturing, 16. Jg. (2001), S. 77-100.
- Lindner, James R. / Murphy, Tim H. / Briers, Gary E. (2001): Handling Nonresponse in Social Science Research, in: Journal of Agricultural Education, 42. Jg. (2001), S. 43-53.
- Lohmöller, Jan-Bernd (1989): Latent Variable Path Modeling with Partial Least Squares, Heidelberg.
- Low, Murray B. / MacMillan, Ian C. (1988): Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges, in: Journal of Management, 14. Jg. (1988), S. 139-161.
- Lussier, Robert N. (1995): A nonfinancial business success versus failure prediction model for young firms, in: Journal of Small Business Management, 33. Jg. (1995), S. 8-20.
- MacCallum, Robert C. / Browne, Michael W. / Suguwara, Hazuki M. (1996): Power Analysis and Determination of Sample Size for Covariance Structure Modeling, in: Psychological Methods, 1. Jg. (1996), S. 130-149.
- Macharzina, Klaus (1993): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte - Methoden - Praxis, 4. Aufl., Wiesbaden 2003.
- MacMillan, Ian C. / Katz, Jerome A. (1992): Idiosyncratic milieus of entrepreneurial research: the need for comprehensive theories, in: Journal of Business Venturing, 7. Jg. (1992), S. 1-8.
- MacMillan, Ian C. / Siegel, Robin / SubbaNarasimha, P. N. (1985): Criteria used by venture capitalists to evaluate new venture proposals, in: Journal of Business Venturing, 1. Jg. (1985), S. 119-128.

- MacMillan, Ian C. / Zemann, Lauriann / SubbaNarasimha, P. N. (1987): Criteria Distinguishing Successful from Unsuccessful Ventures in the Venture Screening Process, in: *Journal of Business Venturing*, 2. Jg. (1987), S. 123-137.
- Main, Alex (1985): Reflection and the Development of Learning Skills, in: Boud, David / Keogh, Rosemary / Walker, David (Hrsg.): *Reflection: Turning Experience into Learning*, London u.a., S. 91-99.
- McGee, Jeffrey E. / Dowling, Michael J. (1994): Using R & D Cooperative Arrangements to Leverage Managerial Experience: A Study of Technology-Intensive New Ventures, in: *Journal of Business Venturing*, 9. Jg. (1994), S. 33-48.
- Mellewigt, Thomas / Späth, Julia F. (2002): Entrepreneurial Teams - A Survey of German and US Empirical Studies, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 72. Jg. (2002), *Ergänzungsheft* Nr. 5, S. 107-125.
- Mellewigt, Thomas / Witt, Peter (2002): Die Bedeutung des Vorgründungsprozesses für die Evolution von Unternehmen: Stand der empirischen Forschung, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 72. Jg. (2002), S. 81-110.
- Metzger, Georg (2006): *Once Bitten, Twice Shy? The Performance of Entrepreneurial Restarts*, Working Paper, Mannheim.
- Metzger, Georg / Niefert, Michaela (2006): *Restart-Performance and the Returns of Previous Self-Employment*, Working Paper, Max Planck Institute of Economics - Workshop on Firm Exit and Serial Entrepreneurship, 13./14.01.2006, Jena.
- Miller, Danny (1994): What happens after success: The perils of excellence, in: *Journal of Management Studies*, 31. Jg. (1994), S. 325-358.
- Mincer, Jacob (1958): Investment in Human Capital and Personal Income Distribution, in: *The Journal of Political Economy*, 66. Jg. (1958), S. 281-302.
- Mincer, Jacob (1974): *Schooling, experience and earnings*, New York.
- Minniti, Maria / Bygrave, William (2001): A Dynamic Model of Entrepreneurial Learning, in: *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 25. Jg. (2001), S. 5-16.
- Mitchell, Ronald K. / Mitchell, J. Robert / Smith, J. Brock (2004): Failing to Succeed: New Venture Failure as a Moderator of Startup Experience and Startup Expertise, per 18.09.2006 abgerufen unter http://www.babson.edu/entrep/fer/ FER_2004/web-content/Contents/Summary.html.

- Moog, Petra (2004): Humankapital des Gründers und Erfolg der Unternehmensgründung, Wiesbaden.
- Nöcker, Ralf (1999): Erfolg von Unternehmungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Moser, Klaus / Batinic, Bernad / Zempel, Jeannette (Hrsg.): Unternehmerisch erfolgreiches Handeln, Göttingen, S. 53-68.
- Nunnally, Jum C. (1978): Psychometric Theory, 2. Aufl., New York u.a.
- Nunnally, Jum C. (1994): Psychometric Theory, 3. Aufl., New York u.a.
- o.V. (2005): Eckdaten der Mittelstandsstatistik D I 3.1: Gründungen, ifm Universität Mannheim, Mannheim.
- Panten, Gregor / Thies, Silvia (2006): Analyse kausaler Wirkungszusammenhänge mit Partial Least Squares, in: Albers, Sönke / Klapper, Daniel / Konradt, Udo / Walter, Achim / Wolf, Joachim (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, Wiesbaden, S. 311-328.
- Pavett, Cynthia M. / Lau, Alan W. (1983): Managerial work: The influence of hierarchical level and functional specialty, in: Academy of Management Journal, 25. Jg. (1983), S. 465-499.
- Pearson, Margot / Smith, David (1985): Debriefing in Experience-based Learning, in: Boud, David / Keogh, Rosemary / Walker, David (Hrsg.): Reflection: Turning Experience into Learning, London u.a., S. 69-84.
- Penrose, Edith T. (1959): The Theory of the Growth of the Firm, 3. Aufl., Oxford 1995.
- Peter, Paul J. (1979): Reliability: A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices, in: Journal of Marketing Research, 16. Jg. (1979), S. 6-17.
- Peter, Paul J. (1981): Construct Validity: A Review of Basic Issues and Marketing Practices, in: Journal of Marketing Research, 28. Jg. (1981), S. 133-145.
- Philips, Lynn W. (1981): Assessing Measurement Error in Key Informant Reports: A Methodological Note on Organizational Analysis in Marketing, in: Journal of Marketing Research, 18. Jg. (1981), S. 395-415.
- Picot, Arnold / Laub, Ulf-Dieter / Schneider, Dietram (1989): Innovative Unternehmensgründungen: Eine ökonomisch-empirische Analyse, Berlin u.a.

- Podsakoff, Philip M. / MacKenzie, Scott B. / Lee, Jeong-Yeon / Podsakoff, Nathan P. (2003): Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies, in: *Journal of Applied Psychology*, 88. Jg. (2003), S. 879-903.
- Podsakoff, Philip M. / Organ, Dennis W. (1986): Self-reports in Organizational Research: Problems and Prospects, in: *Journal of Management*, 12. Jg. (1986), S. 531-544.
- Politis, Diamanto (2005): The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework, in: *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29. Jg. (2005), S. 399-424.
- Poon, Wai-Yin / Leung, Kwok / Lee, Sik-Yum (2002): The Comparison of Single Item Constructs by Relative Mean and Relative Variance, in: *Organizational Research Methods*, 5. Jg. (2002), S. 275-298.
- Porter, Michael E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York.
- Prahalad, Coimbatore K. / Hamel, Gary (1990): The Core Competence of the Corporation, in: *Harvard Business Review*, 68. Jg. (1990), S. 79-91.
- Preisendörfer, Peter / Voss, Thomas (1990): Organizational Mortality of Small Firms: The Effects of Entrepreneurial Age and Human Capital, in: *Organization Studies*, 11. Jg. (1990), S. 107-129.
- Rauch, Andreas / Frese, Michael (1998): Was wissen wir über die Psychologie erfolgreichen Unternehmertums? - Ein Literaturüberblick, in: Frese, Michael (Hrsg.): *Erfolgreiche Unternehmensgründer: psychologische Analysen und praktische Anleitungen für Unternehmer in Ost- und Westdeutschland*, Göttingen u.a., S. 5-34.
- Rauch, Andreas / Frese, Michael / Utsch, Andreas (2005): Effects of Human Capital and Long-Term Human Resources Development and Utilization on Employment Growth of Small-Scale Businesses: A Causal Analysis, in: *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29. Jg. (2005), S. 681-698.
- Read, Stuart / Wiltbank, Robert / Sarasvathy, Saras D. (2003): What do entrepreneurs really learn from experience? The difference between expert and novice entrepreneurs, Babson Entrepreneurship Conference Paper, Wellesley.

- Reißig-Thust, Solveig (2003): Venture-Capital-Gesellschaften und Gründungsunternehmen. Empirische Untersuchung zur erfolgreichen Gestaltung der Beziehung, Wiesbaden.
- Rerup, Claus (2005): Learning from past experience - Footnotes on mindfulness and habitual entrepreneurship, in: Scandinavian journal of management, 21. Jg. (2005), S. 451-472.
- Reuber, A. Rebecca. (1997): Management experience and management expertise, in: Decision Support Systems, 21. Jg. (1997), S. 51-60.
- Reuber, A. Rebecca / Dyke, Lorraine S. / Fischer, Eileen M. (1990): Experimentally acquired knowledge and entrepreneurial venture success, in: Academy of Management Proceedings 1990, S. 69-73.
- Reuber, A. Rebecca / Fischer, Eileen M. (1993): The learning experiences of entrepreneurs, in: Churchill, Neil C. / Birley, Sue / Doutriaux, Jérôme / Gatewood, Elisabeth J. / Hoy, Frank S. / Wetzel, William E. jr. (Hrsg.): Frontiers of Entrepreneurship Research, Wellesley, S. 234-245.
- Reuber, A. Rebecca / Fischer, Eileen M. (1994): Entrepreneurs' experience, expertise, and the performance of technology-based firms, in: IEEE Transactions in Engineering Management, 41. Jg. (1994), S. 365-374.
- Reuber, A. Rebecca / Fischer, Eileen M. (1999): Understanding The Consequences of Founders' Experience, in: Journal of Small Business Management, 37. Jg. (1999), S. 30-45.
- Reynolds, Paul D. / Miller, Brenda (1989): New firm survival: Analysis of a panel's fourth year, in: Brockhaus, Robert H. Jr. / Churchill, Neil C. / Katz, Jerome A. / Kirchoff, Bruce A. / Vesper, Karl H. / Wetzel, William E. jr. (Hrsg.): Frontiers of Entrepreneurship Research, Wellesley, S. 159-172.
- Ringle, Christian Marc (2004a): Gütemaße für den Partial Least Squares-Ansatz zur Bestimmung von Kausalmodellen, Arbeitspapier Nr. 16, Universität Hamburg, Institut für Industriebetriebslehre und Organisation.
- Ringle, Christian M. (2004b): Kooperation in virtuellen Unternehmen: Auswirkungen auf die strategischen Erfolgsfaktoren der Partnerunternehmen, Wiesbaden.
- Riquelme, Hernan / Rickards, Tudor (1992): Hybrid Conjoint Analysis: An Estimation Probe in New Venture Decisions, in: Journal of Business Venturing, 7. Jg. (1992), S. 505-518.

- Roberts, Edward B. (1991): *Entrepreneurs in High Technology: Lessons from MIT and Beyond*, New York.
- Robinson, Peter B. / Sexton, Edwin A. (1994): The effect of education and experience on self-employment success, in: *Journal of Business Venturing*, 9. Jg. (1994), S. 141-156.
- Rode, Verena (2004): *Corporate Branding von Gründungsunternehmen. Der erfolgreiche Aufbau der Unternehmensmarke*, Wiesbaden.
- Rohn, Anne (2006): Subjektive versus objektive Erfolgsmaße, in: Albers, Sönke / Klapper, Daniel / Konradt, Udo / Walter, Achim / Wolf, Joachim (Hrsg.): *Methodik der empirischen Forschung*, Wiesbaden, S. 99-114.
- Ronstadt, Robert (1986): Exit, stage left: Why entrepreneurs end their entrepreneurial careers before retirement, in: *Journal of Business Venturing*, 1. Jg. (1986), S. 323-338.
- Rosa, Peter / Scott, Michael (1999): The prevalence of multiple owners and directors in the SME sector: implications for our understanding of start-up and growth, in: *Entrepreneurship & Regional Development*, 11. Jg. (1999), S. 21-37.
- Rosenthal, Robert (1991): Replication in Behavioral Research, in: Neuliep, James W. (Hrsg.): *Replication research in the social sciences*, Newbury Park, S. 5-30.
- Rossiter, John R. (2002): The C-OAR-SE Procedure for Scale Development in Marketing, in: *Journal of Research in Marketing*, 19. Jg. (2002), S. 305-335.
- Rotefoss, Beate / Kolvereid, Lars (2005): Aspiring, nascent and fledgling entrepreneurs: an investigation of the business start-up process, in: *Entrepreneurship & Regional Development*, 17. Jg. (2005), S. 109-127.
- Roure, Juan B. / Maidique, Modesto A. (1986): Linking Prefunding Factors and High-Technology Venture Success: An Exploratory Study, in: *Journal of Business Venturing*, 1. Jg. (1986), S. 295-306.
- Rudolf, Markus / Witt, Peter (2002): *Bewertung von Wachstumsunternehmen: Traditionelle und innovative Methoden im Vergleich*, Wiesbaden.
- Ruekert, Robert W. / Churchill, Gilbert A. Jr. (1984): Reliability and Validity of Alternative Measures of Channel Member Satisfaction, in: *Journal of Marketing Research*, 21. Jg. (1984), S. 226-233.

- Ruekert, Robert W. / Walker, Orville C. Jr. / Roering, Kenneth J. (1985): The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance, in: *Journal of Marketing*, 49. Jg. (1985), S. 13-25.
- Sandberg, William R. (1986): *New venture performance: The role of strategy and industry structure*, Lexington.
- Sandberg, William R. / Hofer, Charles W. (1987): Improving New Venture Performance: The Role of Strategy, Industry Structure, and the Entrepreneur, in: *Journal of Business Venturing*, 2. Jg. (1987), S. 5-28.
- Sandt, Joachim (2004): *Management mit Kennzahlen und Kennzahlensystemen. Bestandsaufnahme, Determinanten und Erfolgsauswirkungen*, Wiesbaden.
- Sapienza, Harry J. (1991): Comets and Duds: Characteristics Distinguishing High and Low Performing High Potential Ventures, in: Churchill, Neil C. / Bygrave, William D. / Covin, Jeffrey G. / Sexton, Donald L. / Slevin, Dennis P. / Vesper, Karl H. / Wetzel, William E. jr. (Hrsg.): *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, S. 111-127.
- Schafer, Joseph L. / Graham, John W. (2002): Missing Data: Our View of the State of the Art, in: *Psychological Methods*, 7. Jg. (2002), S. 147-177.
- Schefczyk, Michael / Gerpott, Torsten J. (2001): Qualifications and Turnover of Managers and Venture Capital-Financed Firm Performance: An Empirical Study of German Venture Capital-Investments, in: *Journal of Business Venturing*, 16. Jg. (2001), S. 145-163.
- Schenk, Roland (2007): Beurteilung des Unternehmenserfolgs, in: Frese, Michael (Hrsg.): *Erfolgreiche Unternehmensgründer: Psychologische Analysen und praktische Anleitungen für Unternehmer*, Göttingen u.a., S. 59-82.
- Schmidt, Axel G. (2002): Indikatoren für den Erfolg und Überlebenschancen junger Unternehmen, in: *ZfB Ergänzungsheft*. Jg. (2002), S. 21-53.
- Schmitz, Christian E. (2004): *Zur Entwicklung des Unternehmerbegriffs*, Lohmar u.a.
- Schneider, Holger (2006): Nachweis und Behandlung von Multikollinearität, in: Albers, Sönke / Klapper, Daniel / Konradt, Udo / Walter, Achim / Wolf, Joachim (Hrsg.): *Methodik der empirischen Forschung*, Wiesbaden, S. 187-204.
- Schollhammer, Hans (1991): Incidence and determinants of multiple entrepreneurship, in: Churchill, Neil C. / Govin, Jeffrey G. / Sexton, Donald L. / Slevin, Dennis P.

- / Vesper, Karl H. / Wetzel, William E. jr. (Hrsg.): *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, S. 11-24.
- Schoonhoven, Claudia B. / Eisenhardt, Kathleen M. / Lyman, Katherine (1990): *Speeding Products to Market: Waiting Time to First Product Introduction in New Firms*, in: *Administrative Science Quarterly*, 35. Jg. (1990), S. 177-207.
- Schroeter, Andreas (2007): *Der Einfluss des persönlichen Netzwerks des Gründers auf den Unternehmenserfolg - eine empirische Untersuchung*, Aachen.
- Schultz, Theodore W. (1975): *The value of the ability to deal with disequilibria*, in: *Journal of Economic Literature*, 13. Jg. (1975), S. 827-846.
- Schultz, Theodore W. (1980): *Investment in entrepreneurial ability*, in: *Scandinavian Journal of Economics*, 82. Jg. (1980), S. 437-448.
- Scott, Michael / Bruce, Richard (1987): *Five Stages of Growth in Small Business*, in: *Long Range Planning*, 20. Jg. (1987), S. 45-52.
- Scott, Michael / Rosa, Peter (1996): *Has Firm Level Analysis Reached its Limits? Time for a Rethink*, in: *International Small Business Journal*, 14. Jg. (1996), S. 81-88.
- Sexton, Donald L. / Upton, Nancy B. / Wacholtz, Larry E. / McDougall, Patricia P. (1997): *Learning needs of growth-oriented entrepreneurs*, in: *Journal of Business Venturing*, 12. Jg. (1997), S. 1-8.
- Shane, Scott / Khurana, Rakesh (2003): *Bringing individuals back in: the effects of career experience on new firm founding*, in: *Industrial & Corporate Change*, 12. Jg. (2003), S. 519-543.
- Sharma, Subhash (1996): *Applied Multivariate Techniques*, New York u.a.
- Shepherd, Dean A. / Douglas, Evan J. / Shanley, Mark (2000): *New venture survival: ignorance, external shocks and risk reduction strategies*, in: *Journal of Business Venturing*, 15. Jg. (2000), S. 393-410.
- Soldressen, Lorna S. / Fiorito, Susan S. / Yan, He (1998): *An exploration into home-based businesses: Data from textile artists*, in: *Journal of Small Business Management*, 36. Jg. (1998), S. 33-44.
- Sorg, Mascha (2006): *Rationalitätssicherung durch Banken in mittelständischen Unternehmen. Eine empirische Studie zu ihren Einflussfaktoren und Auswirkungen*, Vallendar.

- Spencer, Lyle M. / Spencer, Signe M. (1993): *Competence At Work*, New York u.a.
- Spillecke, Dennis (2006): *Interne Kundenorientierung des Controllerebereichs. Messung - Erfolgsauswirkungen - Determinanten*, Wiesbaden.
- Stam, Erik / Audretsch, David / Meijaard, Joris (2006): *Renasant Men or Entrepreneurship as a One-Night Stand - Entrepreneurial Preferences Subsequent to Firm Exit*, Jena, Max Planck Institute of Economics - Workshop on Firm Exit and Serial Entrepreneurship, 13./14.01.2006.
- Stam, Erik / Schutjens, Veronique (2006): *Starting anew: Entrepreneurial intentions and realizations subsequent to business closure*, Jena, Max Planck Institute of Economics - Workshop on Firm Exit and Serial Entrepreneurship, 13./14.01.2006.
- Starr, Jennifer A. / Bygrave, William D. (1991): *The assets and liabilities of prior start-up experience: an exploratory study of multiple venture entrepreneurs*, in: Churchill, Neil C. / Govin, Jeffrey G. / Sexton, Donald L. / Slevin, Dennis P. / Vesper, Karl H. / Wetzel, William E. jr. (Hrsg.): *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, S. 213-227.
- Starr, Jennifer A. / Bygrave, William D./ Tercanli, Dilek (1993): *Does experience pay? Methodological issues in the study of entrepreneurship experience*, in: Birley, Sue / MacMillan, Ian C. (Hrsg.): *Entrepreneurship Research: Global Perspectives*, Amsterdam, S. 125-155.
- Steiger, James H. (1990): *Structural Model Evaluation and Modification: An Internal Estimation Approach*, in: *Multivariate Behavioral Research*, 25. Jg. (1990), S. 109-119.
- Steiner, Michael P. / Solem, Olaf (1988): *Factors for Success in Small Manufacturing Firms*, in: *Journal of Small Business Management*, 26. Jg. (1988), S. 51-56.
- Stier, Winfried (1999): *Empirische Forschungsmethoden*, 2. Aufl., Berlin u.a.
- Stinchcombe, Arthur L. (1965): *Social Structure and Organizations*, in: March, James G. (Hrsg.): *Handbook for Organizations*, Chicago, S. 142-193.
- Stokes, David / Blackburn, Robert (2001): *Opening up Business Closures: a Study of Businesses that Close and Owners' Exit Routes*, Kingston University Working Paper, Kingston Hill.
- Stuart, Robert W. / Abetti, Pier A. (1988): *Field study of technical ventures part III: The impact of entrepreneurial and management experience on early perform-*

- ance, in: Kirchhoff, Bruce A. / Long, Wayne A. / McMullan, W. E. / Vesper, Karl H. / Wetzel, William E. jr. (Hrsg.): *Frontiers of entrepreneurship research*, Wellesley, S. 177-193.
- Stuart, Robert W. / Abetti, Pier A. (1990): Impact of entrepreneurial and management experience on early performance, in: *Journal of Business Venturing*, 5. Jg. (1990), S. 151-162.
- Szyperski, Norbert / Nathusius, Klaus (1977): *Probleme der Unternehmensgründung: Eine betriebswirtschaftliche Analyse unternehmerischer Startbedingungen*, Lohmar u.a.
- Tang, Ming-Je / Thomas, Howard (1994): Developing theories of strategy using dominance criteria, in: *Journal of Management Studies*, 31. Jg. (1994), S. 209-224.
- Taylor, David W. / Thorpe, Richard (2004): Entrepreneurial learning: a process of co-participation, in: *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11. Jg. (2004), S. 203-211.
- Taylor, Mark P. (1999): Survival of the fittest? An analysis of self-employment duration in Britain, in: *Economic Journal*, 109. Jg. (1999), S. C140-C155.
- Teece, David J. (1980): Economies of Scope and the Scope of the Enterprise, in: *Journal of Economic Behavior and Organization*. Jg. (1980), S. 223-247.
- Teece, David J. (2006): Capturing Value From Technological Innovation: Integration, Strategic Partnering, and Licensing Decisions, in: *Interfaces*, 18. Jg. (2006), S. 46-61.
- Timmons, Jeffry A. / Muzyka, Daniel F. / Stevenson, Howard H./ Bygrave, William D. (1987): Opportunity recognition: The core of entrepreneurship, in: Churchill, Neil C. / Hornaday, John A. / Kirchhoff, Bruce A. / Krasner, O. J. / Vesper, Karl H. (Hrsg.): *Frontiers of entrepreneurship research*, Wellesley, S. 109-123.
- Trow, William C. (1970): *Educational psychology*, Westport.
- Ucbasaran, Deniz / Westhead, Paul / Wright, Mike / Binks, Martin (2003): Does Entrepreneurial Experience Influence Opportunity Identification?, in: *The Journal of Private Equity*, 7. Jg. (2003), S. 7-14.
- Ucbasaran, Deniz / Wright, Mike / Westhead, Paul (2003): A longitudinal study of habitual entrepreneurs: starters and acquirers, in: *Entrepreneurship & Regional Development*, 15. Jg. (2003), S. 207-228.

- Ucbasaran, Deniz / Wright, Mike / Westhead, Paul./ Busenitz, Lowell W. (2003): The impact of entrepreneurial experience on opportunity identification and exploitation: habitual and novice entrepreneurs, in: Katz, Jerome A. (Hrsg.): Cognitive approaches to entrepreneurship research, Amsterdam, S. 231-263.
- Van de Ven, Andrew H. / Hudson, Roger / Schroeder, Dean M. (1984): Designing New Business Startups: Entrepreneurial, Organizational, and Ecological Considerations, in: Journal of Management, 10. Jg. (1984), S. 87-107.
- van Praag, Mirjam (2003): Business Survival and Success of Young Small Business Owners, in: Small Business Economics, 21. Jg. (2003), S. 1-18.
- Walker, Orville C. Jr. / Ruekert, Robert W. (1987): Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework, in: Journal of Marketing, 51. Jg. (1987), S. 15-33.
- Wanous, John P. / Reichers, Arnon E. / Hudy, Michael J. (1997): Overall job satisfaction: how good are single-item measures?, in: Journal of Applied Psychology, 82. Jg. (1997), S. 247-252.
- Welge, Martin K. / Al-Laham, Andreas (2008): Strategisches Management: Grundlagen - Prozess - Implementierung, 5. vollst. überarb. Aufl., Wiesbaden.
- Wernerfelt, Birger (1984): A Resource-Based View of the Firm, in: Strategic Management Journal, 5. Jg. (1984), S. 171-180.
- Westhead, Paul / Ucbasaran, Deniz / Wright, Mike (2003): Differences Between Private Firms Owned by Novice, Serial and Portfolio Entrepreneurs: Implications for Policy Makers and Practitioners, in: Regional Studies, 37. Jg. (2003), S. 187-200.
- Westhead, Paul / Ucbasaran, Deniz / Wright, Mike (2005a): Decisions, Actions and Performance: Do Novice, Serial and Portfolio Entrepreneurs Differ?, University of Nottingham Working Paper, Nottingham.
- Westhead, Paul / Ucbasaran, Deniz / Wright, Mike (2005b): Experience and Cognition: Do Novice, Serial and Portfolio Entrepreneurs differ?, in: International Small Business Journal, 23. Jg. (2005b), S. 72-98.
- Westhead, Paul / Wright, Mike (1998): Novice, Portfolio, and Serial Founders in Rural and Urban Areas, in: Entrepreneurship: Theory & Practice, 22. Jg. (1998), S. 63-100.

- Westhead, Paul / Wright, Mike (2003): Novice, portfolio, and serial founders: Are they different?, in: *Journal of Business Venturing*, 13. Jg. (2003), S. 173-204.
- Wheelen, Thomas L. / Hunger, J. D. (1989): *Strategic management and business policy*, Reading.
- Willauer, Bianca (2005): *Consensus as a Key Success Factor in Strategy-Making*, Wiesbaden.
- Witt, Peter / Rosenkranz, Stephanie (2002): *Netzwerkbildung und Gründungserfolg*, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 72. Jg. (2002), S. 85-105.
- Woo, Carolyn Y. / Cooper, Arnold C. / Dunkelberg, William C. (1991): The development and interpretation of entrepreneurial typologies, in: *Journal of Business Venturing*, 6. Jg. (1991), S. 93-114.
- Wößmann, Ludger (2003): Specifying Human Capital, in: *Journal of Economic Surveys*, 17. Jg. (2003), S. 239-270.
- Wright, Mike / Robbie, Ken / Ennew, Christine (1997a): Serial Entrepreneurs, in: *British Journal of Management*, 8. Jg. (1997a), S. 251-268.
- Wright, Mike / Robbie, Ken / Ennew, Christine (1997b): Venture Capitalists and Serial Entrepreneurs, in: *Journal of Business Venturing*, 12. Jg. (1997b), S. 227-249.
- Wright, T. P. (1936): Learning Curve, in: *Journal of the Aeronautical Sciences*, 3. Jg. (1936), S. 122-128.
- Yip, George S. (1982): *Barriers to entry: A corporate strategy perspective*, Lexington.
- Zimbardo, Philip G. / Gerrig, Richard J. (2004): *Psychologie*, 16. Aufl., München u.a.

Anhang

Anhang A: Fragebogen

Erfahrene Unternehmensgründer

Eine wissenschaftliche Studie zur Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der Erfahrung des Gründers und dem Unternehmenserfolg

Vielen Dank, dass Sie an der Umfrage teilnehmen. Erst durch Ihre Hilfe wird dieses Forschungsprojekt ermöglicht!

Die Vollständigkeit Ihrer Antworten ist für diese Studie von größter Bedeutung. Bitte füllen Sie alle Fragen aus, auch wenn Sie sich über die genaue Antwort nicht ganz sicher sind. Eine ungefähre Angabe von Ihnen ist wertvoller als ein unvollständiger Fragebogen.

Selbstverständlich werden alle Daten anonym und streng vertraulich behandelt. Alle Informationen werden ausschließlich aggregiert ausgewertet, sodass keine Rückschlüsse auf individuelle Antworten möglich sind.

Die Fragen sind in drei Teile gruppiert: A, B und C. In Teil A werden Informationen zu Ihrer Person bzw. eventuellen Mitgründern erfasst. Teil B enthält Fragen zu Ihrem Unternehmen. Die Befragung schließt mit Teil C, der sich auf Ihre vorherigen Tätigkeiten bezieht.

Bei Fragen steht Ihnen Frau Christin Merz jederzeit gerne unter 0231 – 755 2942 oder unter cmerz@whu.edu zur Verfügung.

A.01 Ihr Alter - Bitte geben Sie Ihr Alter in Jahren an.

A.02 Geschlecht - Bitte wählen Sie aus. [Weiblich; Männlich; Keine Antwort]

A.03 Welche Ausbildung haben Sie abgeschlossen? Bitte wählen Sie aus. [Keine Ausbildung; Haupt-/Realschulabschluss; (Fach-)Abitur; Berufsausbildung/ Lehre; Studium; Promotion; Sonstiges]

A.04 Welche Position besetzen Sie derzeit in Ihrem Unternehmen?

[Ich habe das Unternehmen gegründet und übernehme dort unternehmerische Verantwortung; Ich habe das Unternehmen gegründet, bin aber nicht mehr aktiv dort tätig;

Ich bin auf Geschäftsführer-Ebene oder vergleichbarem im Unternehmen tätig, habe das Unternehmen aber nicht gegründet; Ich bin Mitarbeiter des Unternehmens; Sonstiges; Keine Antwort]

A.04a Wie viele Gründer hatte Ihr Unternehmen zum Gründungszeitpunkt? Bitte geben Sie die Zahl der Gründer an, die zum Gründungszeitpunkt im Unternehmen gearbeitet haben (Sie selbst ggf. eingerechnet).

[1; 2; 3; 4; 5; mehr als 5]

A.05 Wie viele Gründer hat Ihr Unternehmen zum heutigen Zeitpunkt? Bitte geben Sie die Zahl der Gründer an, die zum heutigen Zeitpunkt im Unternehmen arbeiten (Sie selbst ggf. eingerechnet).

[1; 2; 3; 4; 5; mehr als 5]

A.05a Wie stark sind die folgenden beiden Kompetenzbereiche jeweils durch mindestens einen der Gründer abgedeckt, die aktuell im Unternehmen arbeiten? Bitte klicken Sie an. (1= gar nicht; 5=sehr stark)

- Unternehmerische Kompetenz (Geschäftsgelegenheiten erkennen und konsequent verfolgen)
- Managementkompetenz (Abläufe im Unternehmen effizient organisieren und Mitarbeiter führen)

A.06 Wie viele Jahre Berufserfahrung haben Sie persönlich... Bitte rechnen Sie jeweils die Jahre seit Gründung mit hinzu und runden Sie ggf. auf / ab.

- Als Unternehmer
- In leitender Position
- In der Branche, in der das Unternehmen gegründet wurde

A.06a Wie viele Jahre Berufserfahrung hat Ihr gesamtes Gründerteam... Bitte rechnen Sie jeweils die Jahre seit Gründung mit hinzu, runden Sie ggf. auf / ab und summieren Sie über alle Gründer auf.

- Als Unternehmer
- In leitender Position
- In der Branche, in der das Unternehmen gegründet wurde

A.07 Wie viele Unternehmen (einschließlich dem bzw. den aktuellen) haben Sie gegründet? Bitte geben Sie die Anzahl der Unternehmen an.

B.01 Bitte geben Sie das Alter Ihres aktuellen Unternehmens in Jahren an und runden Sie ggf. auf / ab.

B.02 Mein Unternehmen ist überwiegend in der folgenden Branche tätig: Bitte wählen Sie aus.

[Land- und Forstwirtschaft; Fischerei und Fischzucht; Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden; Verarbeitendes Gewerbe; Energie- und Wasserversorgung; Baugewerbe; Handel/ Instandhaltung von Gebrauchsgütern; Gastgewerbe; Verkehr und Nachrichtenübermittlung; Kredit- und Versicherungsgewerbe; Grundstücks- und Wohnungswesen; Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung; Erziehung und Unterricht; Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen; Erbringung von sonst. öffentlichen und persönlichen Dienstleistungen; Sonstiges]

B.03 Wie schätzen Sie die Entwicklung Ihres Unternehmens hinsichtlich folgender Punkte im Vergleich zu anderen jungen Unternehmen der Branche ein? Bitte wählen Sie aus. (1=viel schlechter; 5= viel besser)

- Umsatzentwicklung
- Unternehmenswertentwicklung

B.04 Waren folgende Ziele bei der Gründung für Sie von Bedeutung? Wenn ja, wie zufrieden sind Sie mit der Erreichung dieser Ziele? Bitte klicken Sie an. (1=sehr unzufrieden; 5= sehr zufrieden)

- Finanzielle Ziele
- Schließung einer vorgefundenen Marktlücke
- Erlangung beruflicher Unabhängigkeit

B.05 Auf mein Unternehmen trifft folgende Situation innerhalb der letzten 6 Monate am ehesten zu: Bitte klicken Sie eine der Phasen an.

- Gründungsphase (Grundlagenentwicklung, Entwicklung zur Produktionsreife)
- Markteinführungsphase (Markteinführung des Produkts, erste Pilotkunden)
- Wachstumsphase (Marktdurchdringung)

- Keine Antwort

B.06 Unten sind verschiedene Ressourcen aufgelistet, zu denen ein Unternehmen Zugang haben kann. Ist die Ausstattung Ihres Unternehmens mit den einzelnen Ressourcen eher vor- oder eher nachteilig für Ihr Unternehmen? Bitte wählen Sie aus. (1= Starker Nachteil; 5= Starker Vorteil)

- Innovative Marketingleute
- Mitarbeiter, denen die Vermarktung des Produktes gut gelingt
- Technische Expertise
- Qualitativ hochwertiges Training für den Kundenservice
- Expertise im Bereich Prozesstechnologie
- Kostengünstige Vertriebskanäle
- Kostengünstige Produktionsfaktoren
- Hochproduktive Mitarbeiter
- Expertise im Bereich Produktentwicklung
- Führungsqualitäten
- Kostengünstiges Personal
- Kapitalverfügbarkeit

B.07 Wie stark treffen die folgenden Aussagen auf den Hauptabsatzmarkt Ihres Unternehmens zu? Bitte wählen Sie aus. (1= Trifft gar nicht zu; 5= Trifft sehr stark zu)

- Die am Markt aktiven Anbieter unterscheiden sich deutlich hinsichtlich Produktqualität, Kundenservice und Vermarktungsansätzen
- Es gibt mehrere größere Wettbewerber mit etwa gleichen Wettbewerbspositionen
- Es gibt viele Anbieter, die seit Jahren gut am Markt etabliert sind
- Die Produkte bzw. Dienstleistungen der Anbieter unterscheiden sich kaum
- Die Branche befindet sich in einem frühen, wachstumsstarken Entwicklungsstadium
- Es gibt noch reichlich nicht befriedigte Nachfrage nach unserem Produkt

B.08 Wann (Monat/ Jahr) haben Sie damit begonnen, Ihre Geschäftsidee konkret auszuarbeiten? Bitte geben Sie den Beginn der Gründungsphase im Format MM.JJJJ ein. Beispiel: Für Mai 2001 steht 05.2001.

B.09 Wann (Monat/ Jahr) konnten Sie Ihr(e) Produkt/ Dienstleistung erstmals einem Kunden anbieten? Bitte geben Sie den Beginn der Gründungsphase im Format MM.JJJJ ein. Beispiel: Für Mai 2001 steht 05.2001.

B.10 Wie viele Mitarbeiter beschäftigten Sie am Ende des...

Bitte rechnen Sie Teilzeitkräfte in Vollzeitkräfte um und runden Sie ggf. auf / ab. Beispiel: Zwei halbe Stellen ergeben eine volle Stelle, die Zahl wäre dann "1".

... in B.08 angegebenen Jahres?

... in B.09 angegebenen Jahres?

B.11 Wie hoch war Ihr Umsatz in dem...

Bitte geben Sie den jeweiligen Umsatz in Tausend Euro an.

... in B.08 angegebenen Jahr?

... in B.09 angegebenen Jahr?

B.12 In welchem Jahr haben Sie erstmals systematisch Umsätze generiert, die nicht auf Pilotkunden zurückzuführen waren? Bitte geben Sie das Jahr als vierstellige Zahl an, zum Beispiel für dieses Jahr 2007. Für den Fall, dass Sie noch keine systematischen Umsätze generiert haben, lassen sie das Feld bitte frei.

C.01 Bitte vergleichen Sie Ihr jetziges Unternehmen mit denen, in denen sie vorher tätig waren. Wie stark ähneln sich die Unternehmen bzw. Ihre Aufgabenstellung in diesen? Bitte wählen Sie für die einzelnen Aspekte aus. (1= Gar nicht; 5= Sehr stark)

- Produkt/ Dienstleistung
- Wettbewerber
- Lieferanten
- Kunden
- Technologie

- Managementaufgabenbereich
- Benötigtes Wissen und Fähigkeiten
- Technisch-funktionaler Aufgabenbereich
- Ausgeübte Tätigkeiten

C.02 Inwieweit treffen folgende Aussagen auf Sie zu? Bitte wählen Sie aus. (1= Gar nicht; 5= Sehr stark)

- Ich nehme nicht befriedigte Kundenbedürfnisse am Markt als solche wahr.
- Ich verwende viel Zeit und Energie darauf, neue Produkte oder Dienstleistungen anzubieten, die für meine Kunden wirklich nützlich sind.
- Eine meiner Stärken ist, Produkte und Dienstleistungen zu identifizieren, die Kunden haben wollen.
- Eine meiner Stärken ist, gute Geschäftsmöglichkeiten auch auszunutzen.
- Ich bin stark intrinsisch motiviert, dieses Unternehmen bis zum Erfolg zu begleiten.
- Eine meiner Stärken ist es, technisch überlegene Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln.
- Ich ordne Ressourcen im Unternehmen so zu, dass ein maximales Ergebnis erzielt werden kann.
- Eine meiner Stärken ist es, Ressourcen zu organisieren und Aufgaben zu koordinieren.
- Eine meiner Stärken ist meine Fähigkeit, Menschen anzuleiten, Einfluss auf sie zu nehmen und sie zu führen.
- Eine meiner Stärken ist es, effektiv zu delegieren.
- Eine meiner Stärken ist meine Fähigkeit, den reibungslosen Betrieb meines Unternehmens zu gewährleisten.

Z.01 Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme! Sie helfen uns mit Ihrer Einschätzung sehr weiter.

Ja, ich möchte die Ergebnisse der Studie zugesandt bekommen. [Ja; Nein]

Ja, ich möchte an der Verlosung teilnehmen. [Ja; Nein]

Z.02 Für die Zusendung der Ergebnisse und die Teilnahme an der Verlosung können Sie nun noch Ihre Kontaktdaten hinterlassen.

Ihre Angaben werden ausschließlich zu den o.g. Zwecken verwendet.

- Ggf. Titel
- Vorname
- Name
- Unternehmen
- Straße
- Hausnummer
- Land
- Postleitzahl
- Ort
- e-Mail

Anhang B: Anschreiben zur Teilnahme an der Online-Umfrage

Betreff: Dissertation zu unternehmerischer Erfahrung

Sehr geehrte [NAME],

im Rahmen meines Dissertationsvorhabens am Lehrstuhl für Innovations- und Gründungsmanagement an der Universität Dortmund unter Leitung von Prof. Dr. Peter Witt untersuche ich das Thema „Umsetzung der Erfahrung des Gründers in Unternehmenserfolg“. In diesem Zusammenhang sind für mich Unternehmer, die ihren umfassenden Erfahrungsschatz für den Aufbau eines eigenen Unternehmens nutzen, von besonderem Interesse.

Auf der Suche nach geeigneten Persönlichkeiten bin ich auf Sie aufmerksam geworden. Ich spreche Sie als erfolgreichen Unternehmer an, um mit Ihrer Hilfe zwei Ziele zu erreichen: Zum einen möchte ich herausfinden, wie Unternehmer ihre Erfahrungen für ihr heutiges Unternehmen nutzen. Zum anderen möchte ich übergreifende Aspekte identifizieren, die die erfolgreiche Umsetzung unternehmerischer Erfahrung ausmachen.

Ich würde mich sehr freuen, wenn ich auch Sie für die Studie gewinnen könnte. Sie können mir bei dem Dissertationsvorhaben mit Ihrer kurzen Einschätzung sehr weiterhelfen. Dazu habe ich einen bewusst knapp gehaltenen Online-Fragebogen konzipiert. Die Beantwortung der Fragen ist noch bis zum 30.06.2007 möglich und in maximal 5 - 7 Minuten erledigt. Selbstverständlich behandle ich sämtliche Angaben anonymisiert bzw. vertraulich. Natürlich ist die Untersuchung für Sie mit keinen Kosten verbunden.

Wenn Sie wünschen, erhalten Sie nach dem Abschluss der Befragungsphase die Ergebnisse der Dissertation, anhand derer Sie sich mit anderen Unternehmern vergleichen können. Zudem verlose ich unter allen Teilnehmern drei iPod nano. Wenn Sie die Teilnahme an der Verlosung wünschen, tragen Sie bitte auf der letzten Seite der Befragung Ihre Kontaktdaten ein, damit ich Sie ggf. als Gewinner benachrichtigen kann.

Sollten Sie noch Fragen haben, erreichen Sie mich telefonisch unter (02 31) 755 29 42 oder per E-Mail (c.merz@wiso.uni-dortmund.de oder cmerz@whu.edu). Herzlichen Dank bereits vorab für Ihre Mitarbeit und die Unterstützung des Projekts! Durch Ihre Hilfe ermöglichen Sie erst die Durchführung einer solchen Studie.

Um an der Befragung teilzunehmen, klicken Sie bitte auf den unten stehenden Link.

Mit freundlichen Grüßen

Christin Merz

Klicken Sie hier um die Umfrage zu starten:

[SURVEYURL]

Anhang C: Vorgenommene Änderungen an den Originaldaten

ID	Beschreibung der Änderung
16, 57, 61, 112, 140, 146, 148, 149, 154, 166, 184, 190, 237, 248	Antworten auf Fragen A.06 und A.06a wurden entfernt, da Fragen nach einer Anzahl von Jahren mit der Branchenbezeichnung beantwortet wurde
260	Antwort auf Frage A.06 entfernt, da unrealistisch („202“)
3, 10, 16, 23, 24, 38, 47, 48, 61, 64, 70, 71, 77, 86, 91, 93, 95, 103, 109, 118, 119, 123, 127, 130, 138, 141, 142, 154, 167, 173, 188, 193, 194, 199, 213, 216, 232, 234, 235, 250	Nach Recherchen Teilung des Umsatzes durch 1000 (Frage nach Umsatz in Tausend Euro in Euro beantwortet)