

Peter Letmathe, Joachim Eigler, Friederike Welter,
Daniel Kathan, Thomas Heupel (Hrsg.)

Management kleiner und mittlerer Unternehmen

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Peter Letmathe, Joachim Eigler,
Friederike Welter, Daniel Kathan,
Thomas Heupel (Hrsg.)

Management kleiner und mittlerer Unternehmen

Stand und Perspektiven
der KMU-Forschung

Deutscher Universitäts-Verlag

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.

1. Auflage Dezember 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Frauke Schindler / Stefanie Brich

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.duv.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

Druck und Buchbinder: Rosch-Buch, Scheßlitz

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8350-0660-7

Vorwort

Kleine und mittlere Unternehmen bilden das Rückgrat der deutschen Volkswirtschaft. Ihr Erfolg trägt die positive wirtschaftliche Entwicklung der letzten Jahre wesentlich mit. Dennoch sind spezifische Aspekte von mittelständischen Unternehmen – wenn man einmal von Arbeiten zur Unternehmensgründung und zur Theorie der Unternehmung absieht – in der betriebswirtschaftlichen Forschung nach wie vor unterrepräsentiert. Dieser Sammelband, der im Nachgang zur Siegener Mittelstandstagung 2006 entstanden ist, soll einen Beitrag dazu leisten, diese Lücke zu schließen. Das wesentliche Ziel besteht darin, die betriebswirtschaftliche Mittelstandsforschung in ihrer gesamten Breite darzustellen und so zugleich künftigen Forschungsbedarf aufzuzeigen.

Im Jahr 2003 wurde an der Universität Siegen das Siegener Mittelstandsinstitut gegründet, das der Stärkung der mittelstandsbezogenen Forschung und Lehre an der Universität Siegen dient (www.smi.uni-siegen.de). Zugleich soll der Wissenstransfer zwischen der Universität und den Unternehmen verbessert werden. Seit der Gründung des Siegener Mittelstandsinstituts wurden zahlreiche Forschungsprojekte mit mittelständischen Unternehmen der Region durchgeführt, die mittelstandsbezogene Lehre wurde maßgeblich durch die Besetzung zweier mittelstandsbezogener Professuren (Management kleiner und mittlerer Unternehmen sowie Unternehmensnachfolge) gestärkt und ab 2009 startet der erste universitäre Masterstudiengang „Management kleiner und mittlerer Unternehmen“. Zugleich hat sich die Mittelstandsfokussierung des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht an der Universität Siegen in zahlreichen und hochrangigen Veröffentlichungen zur Mittelstandsforschung niedergeschlagen.

Im Rahmen der engen Zusammenarbeit mehrerer Lehrstühle zur Mittelstandsforschung ist schließlich die Idee zur Siegener Mittelstandstagung entstanden. Die Schirmherrschaft der Tagung wurde von Herrn Professor Dr. Andreas Pinkwart, Minister für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie des Landes

Nordrhein-Westfalen übernommen. Die große Resonanz der wissenschaftlichen Community, aber auch aus der betrieblichen Praxis war für die Organisatoren der Tagung überraschend. Insgesamt wurden 155 Abstracts zu verschiedenen Themenfeldern der betriebswirtschaftlichen Mittelstandsforschung eingereicht, wovon 107 angenommen und auf der Siegener Mittelstandstagung vorgetragen wurden. Die Siegener Mittelstandstagung hatte mit insgesamt 232 Teilnehmern eine außerordentlich hohe Resonanz. Das große Interesse, betriebswirtschaftliche Forschungsarbeiten zum Mittelstand zu veröffentlichen, zeigt sich auch an dem hier vorliegenden Tagungsband. Im Nachgang der Tagung sind insgesamt 68 Beiträge zur Veröffentlichung eingegangen, wovon insgesamt 38 die hohen Qualitätskriterien der Gutachter erfüllen konnten. Diese 38 Beiträge finden sich in den folgenden thematisch geordneten Themenblöcken.

Der erste Themenblock beschäftigt sich mit den Themenfeldern der Unternehmensgründung und -nachfolge. Neben grundsätzlichen Fragestellungen wie der Unsicherheit, denen junge Unternehmen ausgesetzt sind, werden hier wichtige Aspekte der Gründungsforschung angesprochen. Der Beitrag zu den Habitual Founders setzt sich beispielsweise mit Mehrfachgründern auseinander, gliedert diese in verschiedene Kategorien und geht auf Lerneffekte und Erfolgsfaktoren von Unternehmensgründungen ein. Der Beitrag zu Strukturen und Prozessen in Gründerteams stellt anhand einer empirischen Untersuchung dar, inwiefern Gründerteams den Gründungserfolg erhöhen und welche Voraussetzungen dafür gegeben sein müssen. Das Themenfeld der Entrepreneurship Education wird von vielen Universitäten immer noch stiefmütterlich behandelt. Eine empirische Studie, die in der Region Siegen und Olpe entstanden ist, verdeutlicht hier, welche spezifischen Ausbildungsinstrumente und Lernformen aus Sicht von Gründern besonders erfolgsversprechend sind. Daran anknüpfend wird darauf eingegangen, wie häufig und mit welchen Perspektiven eine Gründung unmittelbar nach dem Studium erfolgt. Die Gründungsförderung durch Wirtschaftskammern und Kommunen stellt dabei eine wichtige Komponente zahlreicher Gründungsprozesse dar. Anhand einer empirischen Studie werden hier die vorhandenen Angebote, Potenziale und regionalen Verfahren beleuchtet und kritisch beurteilt.

Der letzte Beitrag dieses Themenblocks setzt sich mit nachfolgebezogenen Unternehmenskrisen im Mittelstand auseinander und beurteilt diese aus evolutionsökonomischer Perspektive, wobei auf verschiedene Theorien der Unternehmung eingegangen wird.

In der Literatur wird vielfach bemängelt, dass kleine und mittlere Unternehmen ein unzureichendes strategisches Management aufweisen. Diesem Themenfeld ist das zweite Kapitel des Tagungsbandes gewidmet. Der Einführungsbeitrag erläutert die aktuelle Ausgestaltung des strategischen Managements in kleinen und mittleren Unternehmen und zeigt zugleich Handlungsbedarf auf. Die weiteren fünf Beiträge beschäftigen sich mit verschiedenen Einzelaspekten des strategischen Managements im Mittelstand. Dabei handelt es sich um den Business Plan und seine Umsetzung mithilfe der Balanced Scorecard, um die Rolle des Unternehmers für das strategische Management, um das Fremdmanagement in Familienunternehmen, um die situationsadäquate Gestaltung des Projektmanagements und schließlich um die Führungskräfteerkrutierung im Mittelstand. Alle fünf Beiträge zeigen explizit oder implizit auf, dass mittelständische Unternehmen größenspezifische Anforderungen und Aspekte beachten müssen, die den langfristigen Markterfolg maßgeblich beeinflussen. Weitere zwei Beiträge beschäftigen sich mit Unternehmenskrisen bzw. Krisen ganzer Branchen. Auf der Unternehmensebene wird hier der Insolvenzplan als Instrument eines integrierten Turnaround Managements in kleinen und mittleren Unternehmen dargestellt, wobei hier neben Liquiditätsfragen die künftige strategische Ausrichtung der betroffenen Unternehmen eine wichtige Rolle spielt. Den Umgang mit der Krise innerhalb einer schrumpfenden Branche wird in dem Beitrag zur Brauwirtschaft erörtert. Hier wird untersucht, welchen Strategietypen einzelnen Brauereien zuzuordnen sind und welche strategischen Gruppen sich daraus ableiten lassen. Empirische Studien belegen, dass mittelständische Unternehmen einen geringeren Umsatzanteil für Forschung und Entwicklung ausgeben. Dennoch schaffen es viele kleinere Unternehmen immer wieder, bahnbrechende Innovationen hervorzubringen, die zu ihrem internationalen Markterfolg beitragen. Der dritte Themenblock beleuchtet verschiedene Facetten des Innovationsmanagements in

kleinen und mittleren Unternehmen. Der erste Beitrag beschäftigt sich mit den erfolgskritischen Faktoren des Innovationsmanagements und erläutert die damit einhergehenden Chancen. Methodische und prozessuale Aspekte von Innovationsvorhaben können das gesamte Innovationsmanagement stärken und müssen daher im Rahmen des Innovationsmanagements berücksichtigt werden. Häufig verfügen mittelständische Unternehmen aber nicht über eine ausreichende Ressourcenbasis, um Innovationen alleine hervorzubringen. Hier können Netzwerke – vorausgesetzt eine partnerschaftliche und vertrauliche Zusammenarbeit lässt sich realisieren – dazu beitragen, die Ressourcen mehrerer Unternehmen zu bündeln und damit die Innovationskraft zu stärken. Zahlreiche Branchen haben heute äußerst kurze Produktlebenszyklen, die einen langfristig angelegten Innovationsprozess fast unmöglich machen. Hier müssen sich die Unternehmen an den jeweiligen Marktgegebenheiten ausrichten und schnell auf neue Kundenbedürfnisse reagieren. In einem aus dem Hause Buhl Data stammenden Praxisbeitrag wird dieser Prozess am Beispiel der Generierung von Hands-On-Innovationen beschrieben und eingehend erläutert. Entsprechende Strategien werden dann in einem weiteren Aufsatz für das sogenannte Mobile Business herausgearbeitet. Der abschließende Beitrag geht auf die rechtliche Absicherung der geschaffenen Innovationen im Rahmen des Schutzrechtsmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen ein. Neben der Ausgestaltung und Verwertung von Schutzrechten werden hier die besonderen Probleme des Schutzrechtsmanagements beschrieben, das heute noch von vielen mittelständischen Unternehmen vernachlässigt wird.

Die ersten beiden Beiträge des Themenblocks Marketing und Internationalisierung gehen auf die Bedeutung des Beziehungsmanagements für kleine und mittlere Unternehmen ein. Erster bezieht sich dabei auf die Beziehung zu potenziellen, aktuellen und früheren Kunden im Anlagenbau. Hier werden die wesentlichen Instrumente theoretisch fundiert herausgearbeitet und anhand von Praxisbeispielen verdeutlicht. Zweiter erläutert die Bedeutung des Beziehungsmanagements für das Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen, um so technologische Vorteile erzielen zu können. Ein weiterer Erfolgsfaktor für

mittelständische Unternehmen stellt die Markenorientierung dar, die aus Sicht des Kunden Qualitätseigenschaften von Produkten antizipierbar machen soll. Dargestellt wird die Markenorientierung für den Business-to-Business-Bereich, d.h. innerhalb fester bzw. loser Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen in Supply Chains. Die weiteren fünf Beiträge dieses Themenblocks setzen sich mit verschiedenen Sachverhalten der Internationalisierung von mittelständischen Unternehmen auseinander. Zunächst werden die Bedeutung und der Umfang der Internationalisierung des deutschen Mittelstands allgemein dargestellt, bevor dann mit der Volksrepublik China und Rumänien spezifische Chancen und Risiken mittelständischer Unternehmen in einzelnen Ländermärkten aufgezeigt werden. Alle drei Beiträge fundieren ihre Aussagen durch eingehende empirische Analysen. Handelsbeziehungen, insbesondere im Export, bringen immer auch erhöhte Risiken für die mittelständischen Unternehmen mit sich. Daher sollte ein entsprechendes Projektrisikomanagement betrieben werden, durch das Erfolgsrisiken bis hin zu Zahlungsausfallrisiken verhindert werden können. Der letzte Beitrag zur Internationalisierung geht auf die staatliche Außenwirtschaftsförderung ein und diskutiert, ob diese den Bedürfnissen des Mittelstands entspricht. Bei der Analyse werden wiederum empirische Daten herangezogen und darauf aufbauend Bewertungen und Handlungsoptionen abgeleitet.

Der fünfte Themenblock beleuchtet verschiedene für den Mittelstand relevante Finanzierungsthemen. Die ersten drei Beiträge sind dabei im breiteren Kontext von Basel II angelegt, wobei zunächst die Auswirkung der ersten Säule des neuen Eigenkapitalakkords auf die Möglichkeiten der Bankkreditfinanzierung von kleinen Unternehmen diskutiert wird. Bei Basel II spielen Rating-Prozesse eine wichtige Rolle. Dennoch kann bis heute von keinem einheitlichen Rating-Prozess gesprochen werden, der die spezifischen Bedürfnisse kleinerer Unternehmen berücksichtigt. Ein konzeptioneller Vorschlag zum objektivitäts- und qualitätsorientierten Rating-Prozess versucht diese Lücke zu schließen. Während in Deutschland die Vorbereitungen der mittelständischen Unternehmen auf Basel II größtenteils schon weit vorangeschritten sind, gilt dies in Polen nur mit Abstrichen, wie ein Beitrag zu den Controlling bezogenen Vorbereitungen polni-

scher mittelständischer Unternehmen auf Basel II aufzeigt. Der letzte Beitrag des Themenblocks thematisiert die in der Venture Capital-Finanzierung weit verbreitete Syndizierungspraxis. Dabei handelt es sich um eine Finanzierung einer Gruppe von Venture Capital-Gebnern, die auf diese Weise ihr Risiko untereinander aufteilen.

Der sechste und letzte Themenblock enthält fünf Beiträge zum Rechnungswesen und zum Steuerrecht. Der Beitrag zur wertorientierten Steuerung konglomerater Familienunternehmen untersucht die Eignung verschiedener Spitzenkennzahlen, z.B. dem Economic Value Added, für die Steuerung diversifizierter Familienunternehmen. Dabei wird auch die Sicht verschiedener Akteure und des davon möglicherweise ausgehenden opportunistischen Verhaltens untersucht. Verschiedene betriebswirtschaftliche Bewertungstechniken, die in einen softwaregestützten Integrationsansatz für kleine und mittlere Unternehmen eingebettet sind, sind Gegenstand eines entscheidungsorientierten Konzepts, das modelltheoretisch erläutert wird. Im dritten Beitrag werden auf Basis begriffstheoretischer Überlegungen Harmonisierungsmöglichkeiten von Normen und Standards im Bereich der Rechnungslegung aus Sicht des Mittelstands untersucht. Eine wesentliche Grundlage bilden dabei die unterschiedlichen Eigenkapitalbegriffe verschiedener Gesellschaftsformen. Die letzten beiden Beiträge dieses Themenblocks analysieren steuerrechtliche Fragen für den Mittelstand. Zunächst wird darauf eingegangen, ob eine Reform der Unternehmensbesteuerung größenspezifische Unterschiede von Unternehmen berücksichtigen sollte. Dabei werden stochastische Unsicherheit und eine Ungleichverteilung des Wissens als bewährte Erfahrungstatbestände vorausgesetzt. Auch werden liquiditätsbezogene Unterschiede sowie eine geringere Relevanz von Prinzipal-Agent-Problemen als besonders wichtig angesehen. Mit stringenter Logik arbeitet der letzte Beitrag kritische Anmerkungen zu den schenkungs- und erbschaftssteuerrechtlichen Änderungen im Zuge des Gesetzes zur Sicherung der Unternehmensnachfolge heraus. Hierbei handelt es sich um eine aktuelle Fragestellung, die rechtswissenschaftlich von hoher Bedeutung ist.

Das nun vorliegende umfassende Werk zum Management von kleinen und mittleren Unternehmen sowie zu den akuten Fragen der betriebswirtschaftlichen Mittelstandsforschung hätte nicht entstehen können, ohne dass zahlreiche Personen mitgewirkt haben. Hier ist zunächst und allen voran Herrn Dipl.-Kfm. Daniel Kathan zu danken, der die gesamte Organisation der Mittelstandstagung begleitet hat und jederzeit ein wichtiger Motor unserer Anstrengungen war. Gleiches gilt für Herrn Dr. Thomas Heupel, der sich ebenfalls mit hohem Engagement in die Tagungsorganisation eingebracht hat. Großen Dank sind wir auch zahlreichen Helfern verpflichtet, die zum größten Teil ehrenamtlich die Durchführung der Tagung begleitet haben. Zahlreiche der im folgenden genannten Studierenden sind bei Study & Consult e.V., der studentischen Unternehmensberatung der Universität Siegen, tätig:

Katja Aedtner, Stefan Ahlers, Meike Beck, Karl Bäumer, Jutta Beracz, Katrin Berkler, Marina Berg, Bartosz Bochnak, Claudia Braun, Tanja Bürkle, Robert Großmann, Nils Hahn, Daniela Harnisch, Tobias Hecker, Karsten Hiekmann, Stephan Hornickel, Desiree Hölzemann, Stephan Keune, Bastian Kleine, Antonie Köhler, Christiane Link, Eva-Maria Möller, Julia Nesch, Christophe Papke, Ann Patzelt, Sören Pflaum, Michael Radix, Nina Schneider, Benedikt Schwaiger, Stefanie Sorge, Hendrik Stähler, Markus Tatar, Anne Thissen, Daniel Voßkamp.

Ein sehr herzlicher Dank gilt darüber hinaus auch den Lehrstuhlteams der Lehrstühle Betriebswirtschaftslehre, insb. Medienmanagement (Dipl.-Medienwirtin Karin Horchler, Dipl.-Volksw. Rolf Polichnei, Dipl.-Medienwirtin/Dipl.-Kffr. Birthe-Marie Tonnesen, Frau Tanja Sanchez Tenorio), des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Management kleiner und mittlerer Unternehmen (Dipl.-Kfm. Kai Althoff, Dipl.-Kffr. Kerstin Ettl, Dr. Daniel Heinemann, Dr. Susanne Kolb, Dipl.-Kffr. Nadezhda Veleva) und des Lehrstuhls Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Wertschöpfungsmanagement insb. in kleinen und mittleren Unternehmen (Dipl. Ök. Jens Jacobs, Dipl. Wirt. Ing. René Röderstein, Dipl.-Kffr. Nadine Uebe-Emden, Dipl.-Kfm. Thomas

Urigshardt, Dipl.-Kffr. Sandra Wagner, Dr. Alexander Wutz, Frau Brigitte Grebe, Frau Monika Wagner).

Neben den fünf Herausgebern haben an der Erstellung des Tagungsbandes erneut Frau Monika Wagner und Frau Tanja Sanchez Tenorio sowie Frau Christine Schütz mitgewirkt. Ohne sie hätte das Buch nicht in der hier gegebenen Sorgfalt erstellt werden können. Auch der Fehlrteufel wäre an manchen Stellen verborgen geblieben. Selbstverständlich gehen alle verbliebenen Fehler auf das Konto der Herausgeber. Hierfür übernehmen wir gerne die Verantwortung und wünschen allen Lesern eine gute und fruchtbare Lektüre des Buches.

Peter Letmathe
Joachim Eigler
Friederike Welter
Daniel Kathan
Thomas Heupel

Inhaltsverzeichnis

I. Gründung und Unternehmensnachfolge

1. Unsicherheit, Legitimation und junge Unternehmen
(Fallgatter) 3
2. Habitual Founders – Stand und Perspektiven der empirischen
Forschung (Schulte/Kober) 23
3. Strukturen und Prozesse in Gründerteams als Determinanten
des frühen Unternehmenserfolgs (Schwarz/Almer-Jarz/
Harms/Breitenecker) 45
4. Ergebnisse einer empirischen Studie zur Entrepreneurship
Education in der Region Siegen und Olpe – Darstellung von
branchenspezifischen Unterschieden in der Bedeutung von
Unternehmereigenschaften (Uebe-Emden) 79
5. Vom Studium zur Gründung – eine typisch deutsche
Hochschulkarriere? – Bestandsaufnahme und Perspektiven
der Gründungsförderung an Hochschulen (Welter/Althoff/
Pinkwart/Hill) 97
6. Gründungsförderung durch Wirtschaftskammern und
Kommunen: Angebote, Potenziale und regionale
Kooperationen in Deutschland (Trettin/Engel/Roitburd/
Werkle) 117
7. Nachfolgeberogene Unternehmenskrisen im Mittelstand –
Eine zentrale ökonomische Herausforderung im Mittelstand
aus evolutionsökonomischer Perspektive (Freiling/Gersch) 135

II. Strategisches Management

- | | |
|--|-----|
| 8. Strategisches Management in kleinen und mittleren Unternehmen – Eine empirische Bestandsaufnahme (Deimel/Kraus) | 155 |
| 9. Businessplan als Erfolgsfaktor und seine Umsetzung durch die Balanced Scorecard (Polichnei) | 171 |
| 10. Die Rolle des Unternehmers als kritischer Erfolgsfaktor für das strategische Management in KMUs (Bitsch) | 189 |
| 11. Fremdmanagement in Familienunternehmen: Annäherung an eine vielschichtige Thematik (F.G. Becker) | 205 |
| 12. Situationsadäquate Gestaltung des Projektmanagements in mittelständischen Unternehmen (Winter/Kersten) | 225 |
| 13. Führungskräfteerkrutierung im Mittelstand: Beschaffungswege, Auswahlverfahren und Entscheidungsprozesse (Kay) | 241 |
| 14. Der Insolvenzplan als Instrument eines integrierten Turnaround-Managements in KMU (Pinkwart/Kolb) | 259 |
| 15. Management in der Krise: Strategien und strategische Gruppen in der deutschen Brauwirtschaft (Niederhut-Bollmann/Theuvsen) | 277 |

III. Innovationsmanagement

- | | |
|---|-----|
| 16. Chance FuE: Erfolgskritische Faktoren im Innovationsmanagement von KMU (Spielkamp/Rammer) | 301 |
| 17. Methodische und prozessuale Unterstützung von Innovationsvorhaben in kleinen und mittleren Unternehmen (Vorbach/Perl) | 319 |
| 18. Netzwerke zur Stärkung der Innovationskraft mittelständischer Unternehmen (Mieke) | 337 |
| 19. Hands-On Innovations (Th. Becker) | 355 |

-
20. Mobile Business – Strategie und Erfolgsfaktoren für den Mittelstand (Krybus) 373
21. Schutzrechtsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) – Besonderheiten und Probleme: Die Ausgestaltung und Verwertung von Schutzrechten als eine Form des Schutzrechtsmanagements (Weissenberger-Eibl/Bierwisch) 389

IV. Marketing und Internationalisierung

22. Beziehungsmanagement im industriellen Anlagengeschäft – Ein Konzept integrierter Kommunikationspolitik aus mittelständischer Anbieterperspektive (Barten) 413
23. Beziehungsmanagement als elementarer Bestandteil des Wissensmanagements von kleinen und mittleren Unternehmen (Hügens/Peters/Zelewski) 443
24. Markenorientierung mittelständischer B-to-B-Unternehmen (Baumgarth) 459
25. Internationalisierung des deutschen Mittelstands – Bedeutung und Umfang (Wallau) 475
26. Chancen und Risiken deutscher kleiner und mittlerer Unternehmen in der VR China (Krämer) 489
27. Erfolgsfaktoren deutscher kleiner und mittlerer Unternehmen in Rumänien – eine empirische Analyse (Amschlinger) 505
28. Exportorientiertes Projektrisikomanagement im mittelständischen Betrieb (Troßmann/Baumeister) 523
29. Geht die staatliche Außenwirtschaftsförderung an den Bedürfnissen des Mittelstands vorbei? Empirische Analyse und Handlungsoptionen (Hauser) 539

V. Finanzierung

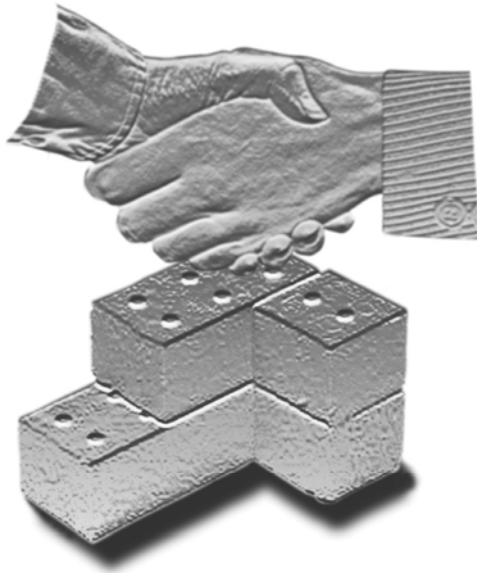
30. Basel II und die Bankkreditfinanzierung von kleinen Unternehmen: eine Analyse der Auswirkungen der ersten Säule des neuen Eigenkapitalakkords (Schöning) 561
31. Ein objektivitäts- und qualitätsorientierter Rating-Prozess für den kleineren Mittelstand (Varnholt) 577
32. Stand der controllingbezogenen Vorbereitungen polnischer mittelständischer Unternehmen auf Basel II (Jonen/Kuzdowicz/Kluke) 593
33. Zur Vorteilhaftigkeit syndizierter Verträge in der VC-Finanzierung (Ritzer-Angerer) 609

VI. Rechnungswesen und Steuern

34. Die wertorientierte Steuerung konglomerater Familienunternehmen (Hirsch/Gunkel/Lambrecht) 635
35. Betriebswirtschaftliche Bewertungstechniken: ein softwaregestützter Integrationsansatz für KMU (Peters/Hügens/Zelewski) 657
36. Methodische Überlegungen zur Harmonisierung von Normen und Standards im Bereich der Rechnungslegung aus Sicht des Mittelstandes (Grottke) 673
37. Erfordert eine Reform der Unternehmensbesteuerung die Berücksichtigung von KMU? (Schmiel) 695
38. Einige kritische Anmerkungen zu den schenkung- und erbschaftsteuerlichen Änderungen im Zuge des Gesetzes zur Sicherung der Unternehmensnachfolge (Olbrich) 713

- Verzeichnis der Autoren** 731

I Gründung und Unternehmensnachfolge



Unsicherheit, Legitimation und junge Unternehmen

Michael J. Fallgatter

1 Problemstellung und Vorgehensweise

In einigen Kernbereichen hinterlässt die Entrepreneurshipforschung einen unbefriedigenden Eindruck: eine Reproduktion wichtiger Forschungsergebnisse scheint verbreitet zu sein. Dies gilt v.a. für Studien zur Notwendigkeit einer Geschäftsplanung, zur Erfolgsfaktorenforschung und auch für Teile der äußerst traditionsreichen Forschungen zur Unternehmerperson. So münden einige Studien in weitgehend uniformen Darstellungen der als Allgemeingut einstuftbaren typischen Unternehmereigenschaften (vgl. Fallgatter 2002, 116-126).

Eine wesentliche Ursache für diese Situation ist methodischer Natur: Oft lässt es sich bei empirischen Studien nicht umgehen, dass Stichproben sehr heterogen sind und hinsichtlich ihres Potenzials stark unterschiedliche Typen junger Unternehmen sich in der gleichen Untersuchung wieder finden. Dies liegt daran, dass kaum valide Prognosen über Entwicklungen junger Unternehmen möglich sind, da Innovationen, Geschäftskonzeptionen, Branchen und Umweltbedingungen regelmäßig erst im Zeitablauf hinsichtlich ihres ökonomischen Potenzials fundiert eingeschätzt werden können. Allerdings vernachlässigen auch theoriebildende Arbeiten eine explizite Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Typen junger Unternehmen und unterscheiden junge Unternehmen üblicherweise lediglich in formaler Hinsicht nach Gründungspersonen bzw. -institutionen oder hinsichtlich prägender Finanzierungsquellen.

Dies nimmt der vorliegende Beitrag zum Ausgangspunkt und thematisiert Typen junger Unternehmen, also Unternehmen in den ersten fünf bis acht Jahren nach ihrer Gründung. Den Kern der Argumentation bilden die spezifische Unsicherheitssituation junger Unternehmen sowie etablierte Studien zur Branchenentwicklung. Der Beitrag arbeitet eine innovative Systematik heraus und ermöglicht so einen vertieften Einblick in zentrale Zusammenhänge der Entwicklung junger

Unternehmen. Die Argumentation verbleibt nicht auf einer deskriptiv-systematisierenden Ebene, sondern widerspricht einigen als anerkannt und bestätigt eingestuften Forschungsergebnissen.

Der Beitrag setzt sich aus fünf Kapiteln zusammen. Das folgende Kapitel stellt einen Zusammenhang zwischen jungen Unternehmen und verschiedenen Unsicherheitssituationen her. Dazu wird auf entscheidungstheoretische Überlegungen Bezug genommen. Dies führt zu drei Unsicherheitssituationen junger Unternehmen und erhebt einen grundlegenden und umfassenden Anspruch (2). Im Anschluss stellt sich die Frage nach der Entwicklung von Unsicherheitssituationen. Eine Beantwortung erfolgt unter Rückgriff auf die Legitimationsforschung. Angesprochen ist die Akzeptanz und Durchsetzbarkeit von neuen Geschäftskonzeptionen und Innovationen (3). Diese beiden Argumentationsstränge schaffen die Basis für die Differenzierung von Typen junger Unternehmen. Leitend ist dabei die Frage, wie Ressourcenaustauschprozesse in den vorgestellten Unsicherheitssituationen in Gang kommen können (4). Ausgehend von den so differenzierten Typen junger Unternehmen lassen sich einige etablierte Erkenntnisse und Überzeugungen neu bewerten (5).

2 Junge Unternehmen und Unsicherheitssituationen

2.1 Formale Unterscheidung junger Unternehmen

Vorschläge zur Systematisierung junger Unternehmen setzen vielfach an institutionellen Gegebenheiten, bspw. der Rechtsform, der Finanzierungsform, den Gründerpersonen oder den Gründungsunternehmen an. Den Ausgangspunkt einer umfassenden formalen Systematisierung bildet auf der einen Seite die Frage, ob ein Unternehmen bereits besteht (vgl. Saßmannshausen 2001, 129; Fallgatter 2002, 27). Die Begriffe „Strukturschaffung und -veränderung“ erfassen diesen Sachverhalt und führen zur Unterscheidung von originären und derivativen Gründungen. Auf der anderen Seite lassen sich junge Unternehmen nach den initiiierenden Personen oder Institutionen unterscheiden (s. Abb. 1).

<i>Ausgangs-</i> <i>punkt:</i> <i>Initiierung</i> <i>durch:</i>	<i>Strukturschaffung</i> <i>(originäre Gründung)</i>	<i>Strukturveränderung</i> <i>(derivative Gründung)</i>
Unternehmer	Unternehmensgründung, Existenzgründung, ungewisses Wagnis	Übernahme, Management-Buy-Out, Management-Buy-In
etabliertes Unternehmen und Unternehmer	Risikokapital- finanziertes Unternehmen	Franchise-Unternehmen
etablierte(s) Unternehmen	(Groß-)Projekt	Akquisition, Fusion

Abbildung 1: Formale Systematisierung junger Unternehmen

Den primären Gegenstand der Entrepreneurshipforschung bilden üblicherweise die originären Gründungen. Vor allem von etablierten Unternehmen durchgeführte Projekte sowie risikokapitalfinanzierte Unternehmen erklären sich weitgehend von selbst. Demgegenüber weniger eindeutig unterscheiden sich Existenz- und Unternehmensgründungen. Diese begriffliche Differenzierung spricht erhebliche Unterschiede in den Geschäftsideen sowie dem Wachstums- und Beschäftigungspotenzial an (vgl. Szyperski/Nathusius 1977, 27-28; Fallgatter 2004a, 25-27). Demnach beschreiben Existenzgründungen Kleingewerbe, die bereits vielfach bewährte Geschäftskonzeptionen verfolgen und sich in einem Verdrängungswettbewerb befinden. Die prägende, extreme Ausrichtung auf die Unternehmerperson für derartige junge Unternehmen macht die Beschreibung als „Gründung einer Existenz“ deutlich. Demgegenüber lassen sich Unternehmensgründungen mit dem Innovationsbegriff belegen. Sie entwickeln eine wettbewerbsfähige Produkt/Markt-Kombination, die auch ohne omnipräsenten Unternehmer einen eigenständigen Wert darstellt. Freilich besteht das Problem, dass eine exakte Zuordnung erst ex post möglich wird und gerade die marktliche Betätigung eine Verschiebung in die jeweils andere Richtung bewirken kann.

Diese Systematisierung schafft eine erste Ordnung, berücksichtigt Unsicherheit jedoch nur implizit. So wird niemand bestreiten, dass risikokapitalfinanzierte junge Unternehmen schwieriger planbar sind als Großprojekte oder Existenzgründungen. Zudem ist es offensichtlich, dass die Produkt-, Markt- und Branchensituationen durch Unternehmer, Finanzierungsinstitutionen, Lieferanten und nicht zuletzt Abnehmer jeweils eine eigene Interpretation erfahren. Schon diese Andeutungen rücken Unsicherheit und die daran anknüpfenden Entscheidungen von unterschiedlichsten Ressourcengebern in das Zentrum. Die Explizierung der angedeuteten Unsicherheit erfolgt im nächsten Kapitel und führt zur Erweiterung der vorgestellten formalen Unterscheidung von Typen junger Unternehmen.

2.2 Entscheidungsrisiko, Informationsrisiko, Ungewissheit

Eher pragmatisch ließe sich Unsicherheit als das Fehlen von Informationen für eindeutige Voraussagen interpretieren. Für die Situation junger Unternehmen und die Entscheidungen von relevanten Ressourcengebern bietet sich eine erweiterte, handlungsorientierte Definition an: Unsicherheit bedingt ein Zweifel, das Handlungen und Entscheidungen blockiert oder verzögert (vgl. Lipshitz/Strauss 1997, 149-150). Diese grundlegende Definition integriert zwei wesentliche Strömungen der Entrepreneurshipforschung, die ihrerseits Blockierungen, Aufschiebungen oder Unentschlossenheiten beim unternehmerischen Handeln verschieden bearbeiten (vgl. McMullen/Shepherd 2006, 123). Die erste Strömung richtet sich auf den Willen von Unternehmern, Unsicherheit zu übernehmen (Knight 1921; Schumpeter 1934; Brockhaus 1980). Demgegenüber analysiert die zweite Strömung Wahrnehmungen von Unsicherheit durch Unternehmer und ist damit primär kognitiv orientiert (Kaish/Gilad 1991; Palich/Bagby 1995; vgl. Krueger 2005, 111-115). Diese beiden Forschungsströmungen setzen an unsicheren Ausgangssituationen an. Sie demonstrieren eindrucksvoll die Schwierigkeiten des unternehmerischen Handelns und thematisieren einen jeweils anderen Umgang damit, sagen jedoch nur wenig über die Ausgangssituation junger Unternehmen selbst aus. Um der Intention dieses Beitrages gerecht zu werden, muss eine andere, explizit auf Unsicherheit gerichtete Basis geschaffen werden. Dies

erfordert eine Klärung verschiedener Facetten der Unsicherheit. Die Unsicherheitssituationen werden im Folgenden anhand der Begriffe „Entscheidungsrisiko“, „Informationsrisiko“ und „Ungewissheit“ näher beschrieben. Es handelt sich hierbei um eine der Entscheidungstheorie entlehnte Systematik.

Risiken sind immer dann wirksam, wenn Entscheidungen anstehen und Bewertungen gegenüber der Alternative „den gegenwärtigen Zustand belassen“ erfordern. „Risiken“ deuten die „kalkulierte Prognose eines Schadens“ an, da man in solchen Situationen nicht genug für eindeutige Voraussagen weiß (vgl. Schneider 1987, 2). Im Einzelnen lässt sich Unsicherheit durch zwei Risikoarten und durch Ungewissheit erfassen: Ein Teil des Risikos ist regelmäßig durch Institutionen — bspw. Planungen, Verträge, Garantien oder Gesetze — kanalisierbar und damit entscheidungstheoretisch handhabbar. Entscheidungsträger wissen folglich zwar nicht genug für sichere Prognosen, sehen sich aber in der Lage, den Alternativen Eintrittswahrscheinlichkeiten bezogen auf unterschiedliche Umweltzustände zuzuweisen. Auch wenn in den meisten realen Situationen Entscheidungen nicht formalisiert und keine Eintrittswahrscheinlichkeiten benannt werden, entspricht die Struktur immer diesem Grundmodell der Entscheidungstheorie (vgl. Laux 2005, 35). Dies ist auch dann der Fall, wenn nur eine Alternative benannt wird und die künftige Entwicklung als „etwas wahrscheinlicher“ und der erwartete Nutzen als „positiv“ und damit sehr vage belassen werden. Dafür wird hier der Begriff „Entscheidungsrisiko“ verwendet.

Neben diesem entscheidungstheoretisch handhabbaren Risiko — dem Risiko bei gegebenem Wissen — besteht ein Risiko über das Wissen. Man weiß nicht, wie gut die Informationen sind und was man alles nicht weiß. Dieses Informationsrisiko ist die offene Menge aller zum Planungszeitraum nicht antizipierbaren oder übersehenen künftigen Ziele, Mittel, Handlungsmöglichkeiten oder Situationen (vgl. Schneider 1987, 2-3). Zum Informationsrisiko zählen nicht die prinzipiell planbaren Tatsachen, wie Konkurrentenreaktionen oder Veränderungen der Kundenpräferenzen, sondern Einflüsse, die das „Nicht-Wissen“ prägen. Dieser Teil des Risikos ist entsprechend nicht durch Institutionen erfassbar und somit nicht planbar. Die Beziehung zwischen Entscheidungs- und Informationsrisiko

ist keineswegs statischer Natur, sondern ändert sich in Abhängigkeit von den eingesetzten oder geschaffenen Institutionen. Beispielsweise wird das Informationsrisiko durch Garantien oder Eigenkapital reduziert, das heißt der planbare Teil der Entscheidungssituation wird größer.

Als „Ungewissheit“ gelten hier Situationen, in denen das Informationsrisiko derart dominiert, dass keine entscheidungstheoretische Handhabung möglich ist. Umstritten ist, ob dies in der Realität tatsächlich vorkommt. Beispielsweise negieren Eisenführ und Weber (2003, 259-260) die Existenz von Ungewissheit und bezeichnen die Differenzierung von Risiko und Ungewissheit als „theoretisch dubios“. Sie argumentieren, es seien Wahrscheinlichkeiten zumindest grob benennbar. Demgegenüber ist es jedoch offensichtlich, dass die Situation vieler junger Unternehmen nicht entscheidungstheoretisch handhabbar ist. Gerade die Diskussionen um innovative Geschäftskonzeptionen (Bhidé 2000) sowie die extrem variierenden Zeithorizonte bis zur Etablierung unterschiedlicher Branchen (vgl. Klepper/Graddy 1990, 30) belegen dies. Zwar können sicherlich Unternehmer immer irgendwelche Wahrscheinlichkeiten irgendwie angeben, entscheidend ist jedoch, dass diese kaum so zu begründen sind, dass sie relevanten Ressourcenbereitstellern kommunizierbar wären. Ungewissheit ist damit jene Situation, in der das Informationsrisiko dominiert und die Reduktion von Unsicherheit nicht oder nur in sehr geringem Maße durch Institutionen erfolgen kann. Zwischen diesen drei Unsicherheitssituationen werden in der Realität fließende Übergänge bestehen. Entsprechend stellt die folgende Abbildung (s. Abb. 2) ein Unsicherheitskontinuum vor, dem sich die oben formal unterschiedenen Typen junger Unternehmen zuordnen lassen. Diese unterliegen grundverschiedenen Unsicherheitssituationen, was sich in ihrem Wachstumspotenzial und ihren Ressourcenaustauschprozessen widerspiegelt.

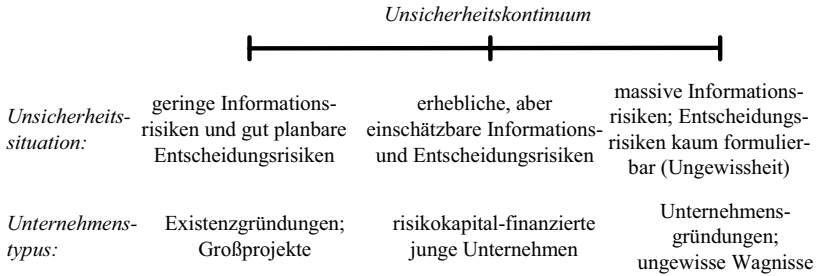


Abbildung 2: Junge Unternehmen und Unsicherheitssituationen

Die zentralen Bedingungen junger Unternehmen liegen damit offen. Es ist zum einen die jeweilige Unsicherheitssituation und zum anderen die Frage, wie die Überzeugung von unterschiedlichen Ressourcengebern angesichts der jeweiligen Unsicherheitssituation gelingt. Nachfolgend wird die Entwicklung von Unsicherheitssituationen analysiert. Dies ist insofern relevant, als Unsicherheitssituationen einem fortwährenden Wandel ausgesetzt sind, der sich v.a. in der Entwicklung von Inventionen hin zu etablierten Branchen zeigt.

3 Zur Dynamik von Unsicherheitssituationen: Legitimationsforschung

3.1 Legitimationsforschung und junge Unternehmen

Der Wandel von Unsicherheitssituationen manifestiert sich in der Verschiebung der Anteile des Entscheidungs- und Informationsrisikos. Besonders deutlich ist dies für die Ungewissheit junger innovativer Branchen. Deren Etablierung kennzeichnet eine steigende Planbarkeit mit deutlich einfacheren Ressourcenaustauschbedingungen, was eine Ausdehnung des Entscheidungsrisikos bedeutet. Diese Dynamik hat vielfältige Ursachen, v.a. technologische, marktbezogene, bedürfnisbezogene und legislative Einflüsse. Gewissermaßen das Kondensat derartiger Veränderungen wird in der Legitimationsforschung analysiert (Fallgatter/Brink 2006). Entsprechend wird hier diese Forschungsrichtung für die Unterscheidung von jungen Unternehmen aufgegriffen. Leitend ist die Idee, dass Inventionen, Unternehmen, Geschäftskonzeptionen oder betriebliche Maßnahmen

eine Passung zu Normen und Wertvorstellungen aufweisen müssen, damit Ressourcenaustauschprozesse in Gang kommen.

In Anlehnung an Suchman (1995, 574) wird „Legitimation“ hier wie folgt definiert: Legitimation beschreibt die Perzeption relevanter Bezugsgruppen, ob prägende Merkmale von Unternehmen oder Produkten vor dem Hintergrund eines gesellschaftlich konstruierten Systems von Werten und Normen wünschenswert, angemessen oder passend sind. Diese Definition weist mindestens drei entscheidende Charakteristika auf: Erstens betont sie, dass nicht eine „tatsächliche“, sondern die durch die relevante Anspruchsgruppe perzipierte Ausprägung bestimmter Merkmale entscheidend für die Zuschreibung von Legitimation ist (vgl. Suchman 1995, 574). Zweitens ist der Gegenstand der Legitimationseinschätzung nach dieser Definition weit gefächert und richtet sich auf das gesamte Unternehmen, die Geschäftskonzeption, Produkte, Dienstleistungen bis hin zu spezifischen organisatorischen Prozeduren, wie die Personalpolitik oder die Umsetzung von Umweltstandards. Drittens hängt es von der Relevanz der Anspruchsgruppen ab, welche Merkmale im Vordergrund stehen. Die Relevanz von Anspruchsgruppen richtet sich wiederum nach der Bedeutung der bereit zu stellenden Ressourcen. Für junge Unternehmen sind Ressourcen von Investoren, Lieferanten, Abnehmern und potenziellen Mitarbeitern an erster Stelle zu nennen.

Eine empirische Untermauerung findet die Legitimationsforschung im Rahmen der Populationsökologie. Zahlreiche Studien stützen den vermuteten Zusammenhang zwischen Legitimation und Mortalitätsraten junger Unternehmen (vgl. Zimmerman/Zeititz 2002, 417; Delmar/Shane 2004, 408). Zudem helfen diese Überlegungen, um unterschiedliche Branchenentwicklungen zu erklären. So zeigen Klepper und Graddy (1990, 28-30), dass in einzelnen Branchen unterschiedliche Zeitspannen bis zur Etablierung anzutreffen sind. Diese reichen von zwei bis über 50 Jahre. Durch unternehmerisches Handeln, Wettbewerbstheorie oder Konsolidierungsprozesse lässt sich dies nur ansatzweise erfassen. Eine größere Rolle spielen Prozesse der Schaffung von Legitimität durch die Unternehmen der betreffenden Branche (vgl. Aldrich/Fiol 1994, 646-647).

Die oben benannten Unsicherheitssituationen kennzeichnen im Wesentlichen je unterschiedliche Ausgangssituationen zur Erreichung von Legitimität. Besonders deutlich ist dies für potenzialreiche junge Unternehmen, die Ungewissheit und einer sehr geringen Legitimität ausgesetzt sind. Entsprechend prägt ihre Situation ein begrenzter Zugriff auf finanzielle Ressourcen und Humankapital, fehlende Erfahrung innerhalb des Geschäftsfeldes sowie fehlende Kontakte zu Kunden und Lieferanten (vgl. Aldrich/Fiol 1994, 646). Folglich begründet eine nur geringe Passung zu den gängigen Standards, Werten und Normen die übliche Dominanz des Informationsrisikos in innovativen Branchen. Es ist offensichtlich, dass sich eine solche begrenzte Legitimation kritisch auswirkt.

Die Legitimationsforschung verbleibt nicht bei der Deskription von Ausgangssituationen. Vielmehr steht die wechselseitige Beförderung von Unternehmen bzw. Branchen und Legitimation im Vordergrund. Daran anknüpfend lässt sich die Dynamik der oben herausgearbeiteten Unsicherheitssituationen skizzieren.

3.2 Dimensionen der Legitimation

Zur Frage, wie Legitimation entsteht und von Unternehmen gewonnen werden kann, finden sich verschiedene Konzepte. Um die Situation junger innovativer Unternehmen und der sich regelmäßig erst entwickelnden Branchen zu erfassen, wird hier der Argumentation von Aldrich und Fiol (1994) gefolgt.

Aldrich und Fiol (1994) unterscheiden zwei Legitimationsdimensionen, die sich ausgehend von etablierten Branchen verdeutlichen lassen. Es handelt sich um die kognitive sowie um die soziopolitische Legitimation. Beispielsweise in der Automobilindustrie werden Planungsrhythmen, Produktionsprozesse, Finanzierungswege oder übergreifende Wertschöpfungsketten nicht mehr hinterfragt und gelten in der Grundstruktur als selbstverständlich. Angesprochen ist die kognitive Legitimation. Darüber hinaus passen die Geschäftskonzeption, die zentralen Prozeduren sowie unternehmenspolitische Entscheidungen in hohem Maße zu Normen und Wertvorstellungen. Diese Anschlussfähigkeit steht nicht in Frage und zeigt sich in seiner Extremform in der Einrichtung von automobilwirtschaftlichen Schwerpunkten an Hochschulen. Selbst zahlreiche Skandale, Standortver-

lagerungen oder öffentlich ausgetragene Aufsichtsratsdebatten beeinflussen die Legitimation nicht grundlegend. Angesprochen ist die soziopolitische Legitimation. Somit beschreibt kognitive Legitimität den Bewährungsgrad, die Verständlichkeit sowie die Selbstverständlichkeit eines jungen Unternehmens, einer Geschäftskonzeption oder zentraler Prozeduren. Der Bezug zu Kognitionen zeigt, dass Wahrnehmungen, Attributionen und Einschätzungen von Individuen im Mittelpunkt stehen. Kognitive Legitimität setzt sich damit aus dem Wissen der relevanten Ressourcenbereitsteller zusammen (vgl. Berger/Luckmann 1977, 100). Aus Sicht eines Unternehmers gehen mit hoher kognitiver Legitimation Kopien einer bewährten Geschäftskonzeption einher, anstatt mit neuen Geschäftskonzeptionen auf den Markt zu drängen. Aus der Perspektive von Verbrauchern bedeutet kognitive Legitimation, dass viele interessierte Nutzer eines Produktes oder einer Dienstleistung sowie entsprechend viele Angebote existieren (vgl. Hannan/Freeman 1986, 63; Aldrich/Fiol 1994, 648).

Soziopolitische Legitimität beschreibt das Ausmaß der Passung von Geschäftskonzeptionen bzw. von Unternehmen zu breit akzeptierten Standards, Regeln und Prinzipien. Angesprochen sind damit die prinzipielle Anschlussfähigkeit von Geschäftskonzeptionen einer neuen Branche sowie deren wirtschaftliches Potenzial (vgl. Aldrich/Fiol 1994, 646). Damit bezieht sich soziopolitische Legitimation auf den Prozess, in dem die wichtigsten Bezugsgruppen, wie Öffentlichkeit, Meinungsführer oder staatliche Stellen, Geschäftskonzeptionen sowie nicht etablierte Branchen als angemessen akzeptieren (vgl. Aldrich/Fiol 1994, 648).

Eine solche dichotome Betrachtung ist allerdings insofern unzureichend, als nicht von einer Konstanz ausgegangen werden kann, sondern vielmehr der Prozess der Legitimationsentstehung interessant ist. Dies gilt in besonderem Maße für junge Branchen, die von sich erst entwickelnden Einschätzungen von Abnehmern und Ressourcengebern abhängen. Es wäre völlig unzureichend, lediglich zwischen legitimierten und nicht legitimierten Branchen zu unterscheiden. Legitimitätsgewinnung ist vielmehr ein Prozess, der nur schwer vorher bestimmbar ist und je nach Etablierungsgrad konkurrierender Branchen, Innovationsgrad,

Ausmaß der Superiorität der neuen Produkte bzw. Dienstleistungen sowie der eingesetzten Maßnahmen unterschiedliche Zeitspannen beansprucht.

3.3 Entstehung und Gewinnung von Legitimation

Aldrich und Fiol (1994) beschreiben vier Ebenen, die sukzessive zur Legitimation beitragen, bis schließlich eine Branche legitimiert ist. Eine fortschreitende Legitimation erfolgt mithin unternehmensbezogen, branchenbezogen, branchenübergreifend sowie institutionell. Zusammen mit der Unterscheidung in kognitive und soziopolitische Legitimität spannt dies den Erklärungsrahmen auf. Legitimation werden drei Vorstufen zugewiesen: Vertrauen, Zuverlässigkeit und Reputation sind erforderlich, damit neue Branchen Legitimation erreichen und ohne grundlegende Hürden Ressourcenaustauschprozesse stattfinden können. Je schlechter die Informationslage und je größer die Ungewissheit ist, desto mehr Vertrauen ist erforderlich. „Vertrauen“ kann definiert werden als die positive Erwartungshaltung gegenüber Personen oder Institutionen trotz eines erheblichen Risikos der Erwartungsenttäuschung. Erst wenn Informationen zuverlässiger werden, können sich Handlungen auf Zuverlässigkeit und Reputation stützen. Entsprechend ist Vertrauen eine kritische Größe für den Erfolg junger Unternehmen. In neuen Branchen fehlt systematisch Vertrauen und somit die Voraussetzung für alle Austauschbeziehungen. Die soziopolitische Dimension kann durch auf die kognitive Dimension gerichtete Maßnahmen unterstützt werden.

Als nächste Stufe von Vertrauen schließt sich Zuverlässigkeit an und geht mit bereits – zumindest einmalig – erfüllten Erwartungen einher. Eine aufgrund von Erfahrung belastbare Zuverlässigkeit führt zu Reputation, die ihrerseits die dritte Vorstufe von Legitimation ist (vgl. Aldrich/Fiol 1994, 649-650). Dieser Prozess der Schaffung bzw. Erreichung von Legitimität verdeutlicht eine weitere Facette junger Unternehmen. Sie entwickeln neue Sichtweisen, die bestehende Normen verändern und den Ausgangspunkt für neue Branchen darstellen. In diesem Sinne initiieren innovative Unternehmen eine weitgreifende Auseinandersetzung und damit eine „Neuverhandlung“ bestehender Regeln, Normen, Einschätzungen

oder staatlicher Unterstützung. Neue Produkte oder Dienstleistungen erhalten somit durch erfolgreiche innovative Unternehmen Legitimität.

Die vier Stufen lassen sich nach der kognitiven sowie soziopolitischen Legitimität gliedern. Vertrauen ist auf Unternehmensebene angesiedelt, da es in erster Linie in einer dyadischen Geschäftsbeziehung und damit auf Unternehmensebene geschaffen wird. Zuverlässigkeit bzw. eine positive Einschätzung der Verlässlichkeit der Geschäftskonzeption entsteht nicht nur auf der Ebene des Unternehmens selbst; vielmehr spielt auch die Ausformung einer Branche eine entscheidende Rolle. Die Einschätzung von Zuverlässigkeit entsteht v.a. durch eine Repetition der neuen Geschäftskonzeption – unabhängig davon, ob die Wiederholung durch eines oder mehrere junge Unternehmen bewerkstelligt wurde. Die Beförderung von Zuverlässigkeit erfolgt also auf der Branchenebene. Reputation ist in der geschilderten Strukturierung auf der Inter-Branchen-Ebene angesiedelt. Dies macht zweierlei deutlich: Zum einen ist Reputation ein relatives Konstrukt; nur wenn die neuen Produkte, Dienstleistungen und Geschäftskonzeptionen im Vergleich zu „nahen“ Branchen eine positive Bewertung erfahren, kann es zur Ausformung von Reputation kommen. Zum anderen kann Reputation durch konkurrierende Branchen behindert werden. Die institutionelle Ebene ist letztendlich für die Legitimation insofern entscheidend, als hier Normen, Prinzipien und Standards existieren und durch Innovationen entwickelt und ausgeformt werden. Auf allen vier Stufen geht es darum, eine jeweils anders gestaltete Wissensbasis zu schaffen, die den Legitimationsprozess vorantreibt.

Die voran stehende Diskussion verweist auf wesentliche Hürden von Branchenentwicklungen und deren Überwindung. Anzumerken bleibt dabei, dass keineswegs alle Stufen durchlaufen werden müssen. Dies hängt vielmehr davon ab, wie überlegen neue Produkte oder Dienstleistungen sind oder wie groß ihre kognitive Legitimität per se ist. Handelt es sich um Varianten, die einen sehr offensichtlichen Kostenvorteil aufweisen, so wird kognitive Legitimität zumindest auf der Ebene der Ressourcengeber sowie vieler Abnehmer und Lieferanten geradezu automatisch erreicht. In solchen Fällen besteht das wesentliche Problem in der Überwindung der heftigen Abwehrmaßnahmen durch Standesvertretungen etab-

lierter und bedrohter Branchen. Weiterhin verdeutlicht die Diskussion die Dynamik von Unsicherheit und die äußerst komplexe Situation aller Ressourcenbereitsteller. Dies gilt v.a. dann, wenn das Informationsrisiko stark ausgeprägt ist und folglich nur eine geringe Legitimation vorhanden ist. Das folgende Kapitel vertieft diese Diskussion vor dem Hintergrund der verschiedenen Unsicherheitssituationen.

4 Typen junger Unternehmen

4.1 Zur Belastbarkeit von Viabilitätsvermutungen

Jede Aufnahme einer Ressourcenaustauschbeziehung setzt eine Einschätzung über deren Aussichten voraus. In vielen Fällen handelt es sich dabei nicht um viel mehr als eine bloße Vermutung über die Tragfähigkeit, im weiteren Verlauf als Viabilität bezeichnet. So weisen Geschäftsbeziehungen, Produkte, Verfahren oder Humankapital zwangsläufig kaum eine Bewährung auf. Damit hängt die Belastbarkeit von Viabilitätsvermutungen entscheidend von der jeweiligen Unsicherheitssituation und einer Prognose über deren Legitimationsprozess ab. Zwischen den einzelnen Typen junger Unternehmen bestehen erhebliche Unterschiede und für gut planbare Großprojekte sind die Schwierigkeiten, Austauschbeziehungen aufzunehmen, wesentlich geringer als für innovative Geschäftskonzeptionen einzelner Personen. Diese Betonung von Unsicherheit und Legitimation provoziert die Frage, wie Kunden und unterschiedliche Ressourcengeber zur Aufnahme von Geschäftsbeziehungen bewegt werden können.

In den Wirtschaftswissenschaften erfolgt die Beantwortung dieser Frage durch das Risikoträgertheorem (vgl. Fallgatter 2002, 97-101), wie es bereits Cantillon (1931) formulierte. Dieses stuft Unternehmer als Institutionen zum Tragen von Unsicherheit ein. Es erstaunt dann nicht, wenn die Vorstellung dominiert, Unternehmer kennzeichne eine besondere Risikofreude. Das Risikoträgertheorem erklärt jedoch nur einen Teil der Situation junger Unternehmen. Das Informationsrisiko und damit jener Teil der Unsicherheit, der aus der Perspektive von Mitarbeitern, Kapitalgebern, Lieferanten und Kunden nicht reduzierbar ist, kann nicht so wie im Risikoträgertheorem suggeriert von einem risikofreudigen Un-