

Controlling in technologiebasierten Jungunternehmen unter spezieller Berücksichtigung der Rolle des Inkubators

Dissertation

von

Andreas Flanschger

Technische Universität Graz

Fakultät für Maschinenbau und Wirtschaftswissenschaften

Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie

O.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Ulrich Bauer

Graz, im Februar 2012

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen/Hilfsmittel nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich und inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Graz, am

.....

(Unterschrift)

STATUTORY DECLARATION

I declare that I have authored this thesis independently, that I have not used other than the declared sources/resources, and that I have explicitly marked all material which has been quoted either literally or by content from the used sources.

.....

date

.....

(signature)

Zusammenfassung

Die Anwendung, Entwicklung und Adaption von Controllingssystemen bei technologiebasierten Jungunternehmen ist Forschungsgegenstand zahlreicher wissenschaftlicher Studien. In der Controllingliteratur werden zumeist Aspekte wie Unternehmensgröße, Unternehmensalter und der Einstieg von Investoren zur Einführung von Controllingssystemen identifiziert. Dabei werden meistens Unternehmen mit einer gewissen Größe und einem bestimmten Alter untersucht, aber die ersten Lebensphasen der Unternehmen vernachlässigt. Ebenso wird die Beeinflussung von Controllingssystemen durch andere externer Akteure, außer Investoren, weniger genau analysiert. In der Entrepreneurship-Literatur wird zumeist die generelle Beeinflussung von Inkubatoren untersucht, aber nicht der direkte Einfluss auf die Anwendung, Entwicklung und Adaption von Controllingssystemen bei technologiebasierten Jungunternehmen in deren ersten Lebensphasen.

Die Praxisrelevanz der Thematik zeigt sich in den anhaltenden Insolvenzraten von Jungunternehmen bis zum vierten Jahr, welche sich an den verschiedenen Wirtschaftsstandorten (USA, Europäische Union, Asien) gleich verhält. Als Hauptfaktoren für Insolvenzen sind unter anderem fehlende Planungs- und Koordinationsskills der Jungunternehmen eruiert worden.

Ziel der Arbeit ist es, auf Basis von Literaturlaufarbeitung und empirischen Erhebungen zu analysieren, inwieweit der Inkubator als externer Akteur bei der Gestaltung und Implementierung von Controllingssystemen von technologiebasierten Jungunternehmen Einfluss nimmt. Des Weiteren sollen Anregungen zur Vorgehensweise der Implementierung von Controllingssystemen und einer eventuellen Nachbetreuung durch den Inkubator erfolgen.

Dazu ist es notwendig, die Arbeit in vier aufeinanderfolgenden Themenbereiche aufzubauen. Im ersten Teil werden das Verständnis für den Erfolg von Jungunternehmen und die Einflussnahme von externen Akteuren untersucht und anhand von empirischen Erhebungen analysiert. Im zweiten Themenbereich werden auf Basis des Stakeholderansatzes potenzielle externe Akteure und deren Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmens analysiert und in Gruppen mit mehr oder weniger Beeinflussung unterteilt. Im vierten Bereich werden die verwendeten Controllingssysteme bei Jungunternehmen analysiert. Alle Ergebnisse fließen in das letzte Kapitel ein, in welchem der Einfluss von Inkubatoren, als einem der wichtigsten externen Akteure für Jungunternehmen, auf die Controllingssysteme betrachtet wird.

Diese Untersuchung wird auf Basis des „Levers of Control (LOC)“-Ansatzes von Simons durchgeführt und gibt sehr genau Aufschluss über die Beeinflussung durch den Inkubator und die Entwicklung von Controllingssystemen bei Jungunternehmen. Dies zeigt, dass das LOC-Konzept als Basis für Untersuchungen von Entwicklungen von Controllingssystemen bei Jungunternehmen geeignet ist. Die Stärke des LOC-Konzepts ist, dass die typisch für Jungunternehmen informell gehaltenen Controllingssysteme unter Berücksichtigung von externen Akteuren analysiert werden können. Als spezieller externer Akteur wird der

Inkubator identifiziert, der wesentlich Einfluss auf die Entwicklung und Implementierung von Controllingssystemen bei technologiebasierten Jungunternehmen nimmt.

Ebenso wird dargestellt, dass sich der Einfluss in verschiedenen Altersstufen der Jungunternehmen ändert. Der Einfluss/Die Beeinflussung? durch den Inkubator bei den ältesten Jungunternehmen ist gerade, was die diagnostischen und interaktiven Controllingssysteme betrifft, sehr hoch. Daraus werden Rückschlüsse für die Praxis gezogen, um 1) Anregungen für eine Verbesserung der Betreuung durch den Inkubator hinsichtlich der Etablierung von Controllingssystemen bei Jungunternehmen, 2) Anregungen für die Verringerung des Abhängigkeitsverhältnisses bei der Entwicklung eines selbstständig funktionierenden Controllingsystems und 3) Anregungen und Vorschläge für eine Nachbetreuung der Jungunternehmen zu geben, um ein selbstständig funktionierendes Controllingssystem aufzubauen.

Aus wissenschaftlicher Hinsicht ergibt das Ergebnis der Studie eine Basis für weitere Forschungen von Controllingssystemen bei Jungunternehmen in den ersten Lebensphasen und zeigt die Wichtigkeit von weiteren Forschungen zur Thematik auf. Als praxisrelevante Implikation werden Vorschläge zur nachhaltigen Implementierung von Controllingssystemen bei Jungunternehmen vorgestellt.

Abstract

The application, development, and adaption of controlling systems of technology-based start-up companies is the study object of numerous scientific studies. Within the literature on controlling, aspects like a company's size, age and involvement of investors for introducing controlling systems are determined. It is generally companies of a certain size and age that are analysed, while the first phases/stages of the companies are neglected. The influence of controlling systems by other external actors/players, except investors, is also not as closely examined. The literature on entrepreneurship mostly looks upon the general influence of incubators rather than the direct influence on the application, development, and adaption of controlling systems of technology-based start-up companies within their first phases of existence.

The topic proves to be practice-oriented through the enduring insolvency rate of start-up companies until their fourth year. The same accounts for other various business locations (USA, European Union, Asia). Main factors for insolvencies are missing planning and coordination skills of start-up companies.

Based on literature work and empirical studies, the aim of this dissertation/Ph.D. thesis is to analyse/find out to what extent the incubator as external actor influences the design and implementation of controlling systems of technology-based start-up companies. Moreover, suggestions how controlling systems and possible after-care operations can be implemented will be given.

Hence, it is necessary to structure the paper as per four successive topic areas. In the first part, the understanding of the success of start-up companies and the influence of external actors are analysed and examined based on empirical studies. In the second subject area, potential external actors and their influence on the development of the company are analysed by means of the stakeholder approach, and they are subdivided into groups of actors of more or less influence. In the third area, the used controlling systems of start-up companies are looked into. All results are part of the final, fourth, chapter in which the influence of incubators on the controlling systems, as one of the most important external actors for start-up companies, is scrutinised.

This analysis is carried out on the basis of the "Levers of Control" (LOC) approach by Simons and explains in detail the influence of the incubator and the development of controlling systems for start-up companies. This shows that the LOC concept is a suitable basis for analysing the development of controlling systems for start-up companies. The strength of the LOC concept is that the informative controlling systems are typical for start-up companies and can be examined with respect to external actors. As a special external actor, the incubator is identified to fundamentally influence on the development and implementation of controlling systems of technology-based start-up companies.

Furthermore, it will be explained that the incubator's influence is altered at various stages of start-up companies. The impact is, as to the diagnostic and interactive controlling systems, very high for start-up companies at a later stage. Hence, conclusions can be drawn for use in

practice in order to give suggestions 1) for a possible amelioration of the incubator's support regarding the establishment of controlling systems for start-up companies, 2) for the reduction of the dependency upon the development of an autonomously functioning controlling system, and 3) suggestions and incitations for the start-up companies' after-care operations in order to establish an autonomous controlling system.

From a scientific point of view, the outcome of the study forms the basis for other research of controlling systems for start-up companies during their first phases/stages and shows the significance of other topic-related research. As practice-oriented implication, an ideal process for the sustainable implantation of controlling systems for start-up companies will be suggested.

Vorwort

Herzlicher Dank gebührt meinen akademischen Lehrern

O.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Ulrich Bauer

Univ.-Prof. Mag. Dr. Martin Messner

für die wertvollen Diskussionen, die hochgeschätzte fachliche Beratung und Betreuung sowie die Begutachtung meiner Arbeit.

All meinen Kolleginnen und Kollegen am Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie der Technischen Universität Graz, im Besonderen Markus Ringhofer und Paul Pfleger, danke ich für den anregenden Meinungs austausch während der Arbeit und die konstruktive und wertvolle Kritik. Ebenso Martin Marchner und Jochen Kerschenbauer für die angeregten Diskussionen abseits der Dissertation und im Arbeitsalltag.

Weiters gilt mein Dank meinen Eltern, die mir durch ihre Unterstützung während meines Studiums überhaupt erst die Möglichkeit zur Verfassung einer Dissertation gegeben haben.

Ganz besonders bedanke ich mich auch bei meiner Iris, sie hat mich in all meinen Vorhaben unterstützt und stets viel Verständnis für meine große Investition an zeitlichen Ressourcen aufgebracht.

Zum Schluss bedanke ich mich auch bei meinem Team von „bionic surface“ rund um Peter, das immer Verständnis für mein „Nichtdasein“ und für das „Management auf Entfernung“ hatte. Ich hoffe, dass gerade mein im Zuge der Erstellung der Dissertation gemachter Erkenntnisgewinn für unsere Zukunft sehr dienlich sein wird.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung und Überblick zur vorliegenden Arbeit	1
1.1	Ausgangssituation und Problemstellung	1
1.1.1	Wissenschaftliche Problemstellung	1
1.1.2	Praxisrelevante Problemstellungen	3
1.2	Zielsetzung und forschungsleitende Fragestellungen.....	4
1.3	Untersuchungsbereich	5
1.4	Forschungsdesign, Aufbau und Ablauf der Arbeit	5
1.4.1	Forschungsdesign, Forschungssample, Datenauswertung	6
1.4.2	Aufbau der Arbeit.....	9
1.4.3	Ablauf des Forschungsprojekts	11
1.5	Begriffsabgrenzungen.....	12
1.5.1	Neu gegründete technologiebasierte Unternehmen	12
1.5.2	New Venture – Jungunternehmen – Gründer	12
1.5.3	SME – Small and medium-sized Enterprises	14
1.5.4	Start-up	14
1.5.5	New technology based firms (NTBF).....	15
1.5.6	Lebenszyklusmodelle	17
1.5.7	Pre-Seed- und Seed-Phase.....	20
1.6	Zusammenfassung	22
2	Erfolgsverständnis von technologiebasierten Jungunternehmen	23
2.1	Theoretische Betrachtungen.....	23
2.1.1	Erfolg und Erfolgsfaktoren	23
2.1.2	Erfolgsfaktoren von F&E Unternehmen	25
2.1.3	Erfolgsfaktoren von technologiebasierten Jungunternehmen.....	26
2.1.4	Zusammenfassung der theoretischen Betrachtungen	29
2.2	Ergebnisse der empirischen Untersuchung	30
2.2.1	Überblick über die Ergebnisse.....	30
2.2.2	Erfolgsverständnis und Performance der Jungunternehmen	31
2.2.3	Veränderung des Erfolgsverständnisses	37
2.2.4	Vergleich der Erwartungen mit dem aktuell Erreichten.....	43

2.2.5	Beeinflussung des Erfolgsverständnisses durch externe Akteure	46
2.3	Fazit des Kapitels	49
2.3.1	Aktueller Stand der Literatur zum Thema Erfolgsfaktoren bei technologiebasierten Jungunternehmen	49
2.3.2	Definition des Erfolgsverständnisses von technologiebasierten Unternehmen und Abgleich mit vorhandener Literatur	49
2.3.3	Vergleich der Erwartungen mit dem Erreichten und Bewertung der Abweichung	51
2.3.4	Einfluss externer Akteure auf das Verständnis von Erfolg in der abgelaufenen Zeit	52
2.4	Überleitung zu den folgenden Kapiteln	53
3	Einfluss externer Akteure auf die Entwicklung von technologiebasierten Jungunternehmen	55
3.1	Theoretische Betrachtungen	55
3.1.1	Der Stakeholder-Ansatz	55
3.1.2	Stakeholder eines technologiebasierten Jungunternehmens in der Pre-Seed- Phase	60
3.1.3	Zusammenfassung der theoretischen Betrachtungen	63
3.2	Ergebnisse der empirischen Untersuchung	64
3.2.1	Externe Akteure mit wesentlicher Beeinflussung der Unternehmensentwicklung	64
3.2.2	Zielvorgabende externe Akteure	72
3.3	Zusammenfassung der Ergebnisse	78
3.4	Fazit des Kapitels und Überleitung	80
4	Controllingsysteme von technologiebasierten Jungunternehmen	83
4.1	Theoretische Betrachtungen	83
4.1.1	Controlling	83
4.1.2	Abgrenzung zu Management Accounting/Control Systems	85
4.1.3	Management Accounting/Control Systems (MACS)	85
4.1.4	Controlling	88
4.1.5	Controllingziele, -aufgaben und -werkzeuge	89
4.1.6	Zwischenfazit	93
4.1.7	Controlling bei Jungunternehmen	94
4.2	Ergebnisse der empirischen Untersuchung	98

4.2.1	Zielsetzung, Zielveränderung und Einfluss externer Akteure	99
4.2.2	Werkzeuge zur Planung und Evaluierung von Zielen und Aktivitäten	102
4.2.3	Verwendete Controllingwerkzeuge	109
4.3	Zusammenfassung der Ergebnisse	113
4.4	Fazit des Kapitels und Überleitung	114
5	Einfluss des Inkubators auf Controllingsysteme von technologiebasierten Jungunternehmen	116
5.1	Theoretische Betrachtungen	116
5.1.1	Der Inkubator	117
5.1.2	Theorie zu Simons' Levers of Control (LOC)	124
5.1.3	Anwendungen in der Controlling-Literatur	135
5.1.4	Anwendung im System Inkubator – technologiebasierte Jungunternehmen ..	137
5.2	Ergebnisse der empirischen Untersuchung	140
5.2.1	Interaktion Inkubator und technologiebasiertes Jungunternehmen allgemein	140
5.2.2	Einfluss auf Basis des LOC Konzepts	144
5.2.3	Zusammenfassung der Ergebnisse	171
5.3	Fazit des Kapitels und Überleitung	171
6	Conclusio	176
6.1	Zusammenfassung der Ergebnisse und daraus resultierende Handlungsempfehlungen	176
6.1.1	Wissenschaftliche Ergebnisse und weiterführende Fragestellungen	176
6.1.2	Praxisrelevante Handlungsempfehlungen	181
6.2	Limitationen	185
6.3	Ausblick	186
	Literaturverzeichnis	187
	Abbildungsverzeichnis	199
	Tabellenverzeichnis	201
	Abkürzungsverzeichnis	202
	Anhang	204

1 Einleitung und Überblick zur vorliegenden Arbeit

Controllingsysteme sind aus den heutigen Unternehmen nicht mehr wegzudenkende wichtige Teile einer etablierten Organisation, um nachhaltig wirtschaften zu können.¹ In Bezug auf Jungunternehmen und den Einsatz von Controllingwerkzeugen/systemen gibt es in der Literatur sehr wenige Untersuchungen. Diese Arbeit soll weitere Erkenntnisse dazu liefern.

In der Einleitung werden systematisch die Ausgangssituation und der Untersuchungsbereich sowie die sich daraus ergebenden Problemstellungen beschrieben. Die daraus entstehenden Zielsetzungen werden anhand von forschungsleitenden Fragestellungen wissenschaftlich aufbereitet und durch ein geeignetes Forschungsdesign bearbeitet und beantwortet. Den Schluss des einleitenden Kapitels stellen die für die folgenden Kapitel notwendigen Begriffsabgrenzungen dar.

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Die vorliegende Arbeit stellt den Anspruch, sowohl für die praxisorientierten als auch für wissenschaftliche Problemstellungen Lösungsansätze zu bieten. Dementsprechend sind im Folgenden die der Thematik entsprechenden Ausgangssituationen und die sich daraus ergebenden Problemstellungen von einem praktischen und von einem wissenschaftlichen Zugang dargestellt.

1.1.1 Wissenschaftliche Problemstellung

Die Anwendung, Entwicklung und Adaption von Controllingsysteme bei Jungunternehmen sind Forschungsgegenstand von zahlreichen wissenschaftlichen Studien². Von besonderem Interesse sind dabei die Driver der Implementierung von Controllingsystemen. Davila (2005) zeigt in einer Studie, dass die Einführung von Controllingsystemen bei Jungunternehmen in direktem Zusammenhang mit der Unternehmensgröße, dem Unternehmensalter, dem Ausscheiden der Gründer aus dem Unternehmen und dem Einstieg von externen Investoren steht.³ In einer anderen Studie zeigen Davila und Foster (2007), dass in Jungunternehmen zuerst Planungs- und Steuerungstools, basierend auf finanziellen Daten, gefolgt von Werkzeugen zur Planung und Steuerung von Human Ressourcen und der strategischen Planung eingeführt werden.⁴

¹ Der Begriff „Controllingsysteme“ in der deutsch- und englischsprachigen Literatur wird in Kapitel 4.1.2 genauer definiert.

² Vgl. Davila, Foster (2005), S. 223ff; Davila (2005), S. 1039ff; Davila, Foster (2007), S. 907ff; Granlund, Taipaleenmäki (2005), S. 21ff; Sandino (2007), S. 265ff

³ Vgl. Davila, Foster (2005), S. 223ff

⁴ Davila, Foster (2007), S. 907ff

Granlund and Taipaleenmäki (2005) wiederum sehen, dass die/eine Planung bei Jungunternehmen eine größere Bedeutung hat als die Evaluierung von Prozessen und Kennzahlen.⁵

Als weiterer Driver für die Implementierung von Controllingssystemen bei Jungunternehmen wurde die Unternehmensstrategie identifiziert. In diesem Zusammenhang zeigt Sandino (2007), dass die Spezifizierung von Controllingssystemen von der strategischen Ausrichtung der Unternehmen (z.B. Strategie orientiert an Kosten, Gewinn oder Risiko) abhängig ist. Daraus wird gefolgert, dass eine höhere Performance des Jungunternehmens durch eine Anpassung von Unternehmensstrategie und Controllingssystem erreicht werden kann.⁶

Nach gründlicher Recherche der Controllingliteratur ergeben sich zwei Aspekte, die eine wissenschaftliche Lücke darstellen. Zum einen werden die Ergebnisse aus Studien von Jungunternehmen generiert, die zumeist schon eine gewisse Größe und Entwicklung (Unternehmensalter) vorweisen können, und zum anderen sind Investoren der einzige externe Akteur, der als Driver für die Implementierung von Controllingssystemen analysiert wird.⁷ Ebenso ist sehr wenig Wissen, wie und ob andere externe Akteure (z.B. Inkubatoren, Familie, Freunde, staatliche Institutionen, Geschäftspartner) die Einführung und Entwicklung von Controllingssystemen beeinflussen, vorhanden.

In der Entrepreneurship-Literatur wird mehr Augenmerk auf die Rolle und Relevanz von verschiedenen externen Akteuren auf die Entwicklung von Jungunternehmen gelegt. Die durchgeführten Studien beschreiben ausführlich den Einfluss von externen Akteuren im Speziellen auf Parameter wie den Umsatz, die Unternehmensgröße oder die Insolvenzrate.⁸ Als besonders zur Entwicklung eines Jungunternehmens beitragender externer Akteur wurde der Inkubator identifiziert. Aerts et al. (2007) zeigen, dass die Auswahlverfahren zur Bestimmung von Neuaufnahmen in einen Inkubator sehr häufig auf Faktoren basierend auf Marktchancen und dem Gründerteam unzureichend abgestimmt sind.⁹ Als wesentlichen zusätzlichen Nutzen für die Jungunternehmen wird die Bereitstellung von Büroräumlichkeiten und allgemeinem Personal (Sekretariat, Empfang) gesehen.¹⁰ Des Weiteren kann auch die Steigerung des Bekanntheitsgrades und des Ansehens bei Kunden und Partnern durch den Einzug in den Inkubator erfolgsmittbestimmend für ein Jungunternehmen sein.¹¹ Bei Universitätsinkubatoren kommt als zusätzlicher Nutzen für dort ansässige Jungunternehmen

⁵Vgl. Granlund, Taipaleenmäki (2005), S. 21ff

⁶ Vgl. Sandino (2007), S. 265ff

⁷ Vgl. Davila (2005), S. 1039ff

⁸ Vgl. Bergesk, Norrman (2008), S. 20ff; Aerts, Matthyssens & Vandenbempt (2007), S. 254ff; Aernoudt (2004), S. 127ff; Hytti, Mäki (2007), S. 506ff; Bøllingtoft, Uihøi (2005), S. 265ff; Mian (1997), S. 402ff; Mian (1996), S. 325ff; Fukugawa (2006), S. 381ff; Scillitoe, Chakrabarti (2010), S. 155ff; Hu, Korneliusen (1997), S. 159ff; Greve, Salaff (2003), S. 1ff; Davidsson, Honig (2003), S. 301ff

⁹ Vgl. Aerts, Matthyssens & Vandenbempt (2007), S. 254ff

¹⁰ Vgl. Aernoudt (2004), S. 127ff; Hytti, Mäki (2007), S. 506ff

¹¹ Vgl. Bøllingtoft, Uihøi (2005), S. 256ff; Mian (1996), S. 325ff; Mian (1997), S. 402ff

die Benutzung von F&E-Einrichtungen und Labors von Universitäten hinzu.¹² Schließlich korrelieren das Verhältnis zwischen Inkubator und Jungunternehmen und die vermehrte Interaktion während der Inkubationszeit positiv mit der gebotenen Hilfestellung und dem Input des Inkubators für die Entwicklung des Jungunternehmens.¹³

Neben den Inkubatoren wird auch der Einfluss anderer externer Akteure auf die Entwicklung von Jungunternehmen untersucht. Hu und Korneliussen (1997) zeigen, dass die Performance von Klein- und Mittelbetrieben wesentlich von persönlichen Kontakten und Beziehungen mit dem Unternehmensumfeld beeinflusst wird.¹⁴ Ebenso werden Familienmitglieder als wichtige Diskussionspartner in allen Phasen der Entwicklung von Jungunternehmen identifiziert.¹⁵

Während also in der Entrepreneurship-Literatur der generelle Einfluss des Inkubators und anderer externer Akteure auf die Entwicklung von Jungunternehmen diskutiert wird, können demnach keine expliziten Erkenntnisse bezüglich des Einflusses auf Controllingssysteme der Unternehmen abgeleitet werden.

1.1.2 Praxisrelevante Problemstellungen

In der Praxis haben die vorhin beschriebenen Problematiken aus der wissenschaftlichen Literatur ebenfalls Relevanz. So zeigt die Aufstellung in Abbildung 1-1 den prozentuellen Anteil von Insolvenzen nach Gründungsjahren im Jahr 2010 in Österreich.

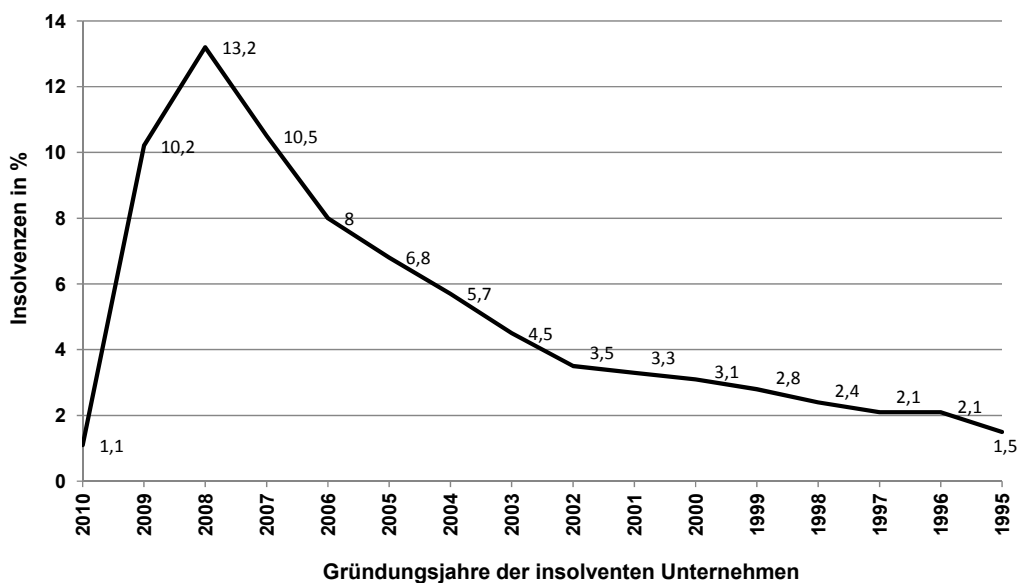


Abbildung 1-1: Insolvenzen 2010 nach Gründungsjahren in Prozent¹⁶

¹² Vgl. Mian (1997), S. 402ff; Fukugawa (2006), S. 381ff

¹³ Vgl. Scillitoe, Chakrabarti (2010), S. 155ff

¹⁴ Vgl. Hu, Korneliussen (1997), S. 159ff

¹⁵ Vgl. Greve, Salaff (2003), S. 1ff

¹⁶ KSV1870 (2011), S. 1

Die Darstellung bestätigt, dass die höchste Insolvenzgefahr für Jungunternehmen in den ersten vier Jahren besteht, also in den ersten Entwicklungsphasen eines Unternehmens. Als konkrete Gründe werden in diesem Zusammenhang unter anderem zu geringe kaufmännische Kenntnisse, keine gesicherte Finanzierung, Umsatz- statt Ertragsorientierung, hohe Außenstände bei geringer eigener Liquidität und ein fehlendes Unternehmenskonzept (Businessplan) angeführt.¹⁷

Auf europäischer Ebene sieht die europäische Kommission einen Nachholbedarf der Klein- und Mittelbetriebe gegenüber vergleichbaren US-amerikanischen Unternehmen, welche eine wesentlich höhere Produktivität und ein größeres Unternehmenswachstum aufweisen. Ebenso innovieren europäische Klein- und Mittelbetriebe weniger erfolgreich im Vergleich zu großen Unternehmen. Dies wird auf das Fehlen von technischen und betriebswirtschaftlichen/organisatorischen Fähigkeiten sowie das Fehlen von konkreten Plänen zurückgeführt.¹⁸

Bei der Betrachtung von technologiebasierten Jungunternehmen kann hingegen mehrheitlich ausgeschlossen werden, dass die fehlenden technischen Fähigkeiten der Grund für einen Misserfolg des Jungunternehmens sind.

Dies zeigt auch eine Analyse von US-amerikanischen „New technology ventures“ (NTV), die zwischen 1991 und 2000 gegründet wurden. Bereits nach vier Jahren bestehen nur mehr 36% und nach fünf Jahren nur mehr 21,9 % der Jungunternehmen.¹⁹

Die Überlebensrate ist im Vergleich zur Betrachtung der Gesamtheit der Jungunternehmen ähnlich und unterstreicht somit die Problematik hinsichtlich der fehlenden betriebswirtschaftlichen/organisatorischen Fähigkeiten sowie das Fehlen von konkreten Plänen.

Aus den genannten vorhandenen wissenschaftlichen und praktischen Erkenntnissen erscheint es zweckmäßig, in beiderlei Hinsicht Untersuchungen zu dieser Thematik anzusetzen. Hauptaugenmerk wird auf das Controlling bzw. die Controllingssysteme und den Einfluss von externen Akteuren, dabei im Speziellen auf den Einfluss des Inkubators bei technologiebasierten Jungunternehmen, gelegt.

1.2 Zielsetzung und forschungsleitende Fragestellungen

Die Arbeit verfolgt das Ziel, für die beschriebenen wissenschaftlichen und praxisrelevanten Problemstellungen qualitative Lösungsansätze zu finden. Ziel der wissenschaftlichen Herangehensweise ist es, durch tiefer gehende Analyse den Einfluss des Inkubators als externen Akteur auf die Einführung und Entwicklung von frühen Controllingssystemen in technologiebasierten Jungunternehmen zu überprüfen. Für die Umsetzung in der Praxis soll ein qualitatives Vorgehensmodell geschaffen werden, das gleichsam einen Fahrplan für

¹⁷ Vgl. KSV1870 (2011), S. 2

¹⁸ Europäische Kommission (2008), S. 3

¹⁹ Vgl. Song et al. (2008), S: 7ff

Inkubatoren und Jungunternehmen zur nachhaltigeren Einbringung von Planungs- und Evaluierungsprozessen darstellt. Zur Erreichung dieser Ziele wird der Fokus der Untersuchung auf forschungsleitende Fragestellungen gelegt, die aufeinander aufbauend der Reihe nach beantwortet werden sollen.

Den inhaltlichen Rahmen der Untersuchung, also die Basis dieser Arbeit, bilden folgende forschungsleitende Fragestellungen:

- Wie ist das Verständnis von Erfolg bei technologiebasierten Jungunternehmen, und wie beeinflusst dies das Setzen von Unternehmenszielen?
- Welche externen Akteure beeinflussen die Entwicklung der Jungunternehmen und deren Zieldefinitionen?
- Welche Systeme werden für das Controlling der Zielerreichung verwendet, und wie sind diese Systeme gestaltet?
- Wie genau stellt sich der Prozess der Beeinflussung des Inkubators auf das Controllingsystem von technologiebasierten Jungunternehmen dar?

1.3 Untersuchungsbereich

Der Untersuchungsbereich der vorliegenden Arbeit wurde auf technologiebasierte Jungunternehmen in der Pre-Seed-Phase²⁰ eingegrenzt. Als repräsentatives Sample für den gewählten Untersuchungsbereich wurden 20 in drei verschiedenen Inkubatoren ansässige Jungunternehmen gewählt.²¹ Die Inkubatoren sind zwei AplusB Zentren in Österreich²² und ein Universitätsinkubator in Deutschland. Der Untersuchungsbereich wurde bewusst örtlich begrenzt ausgewählt, um möglichst einheitliche Bedingungen hinsichtlich der wirtschaftlichen Grundstimmung und der geografischen und politischen Einflüsse zugrunde liegen zu haben und somit diesbezüglich unterschiedliche Einflussfaktoren zu minimieren. Es wurden keine Einschränkungen bezüglich Branche, Markt oder Produkt- oder Dienstleistungsunternehmen vorgenommen.

1.4 Forschungsdesign, Aufbau und Ablauf der Arbeit

In den folgenden Ausführungen wird auf die Auswahl des Forschungsdesigns, den Aufbau und den Ablauf der Arbeit eingegangen. Das Forschungsdesign wurde basierend auf Recherchen ähnlicher Problemstellungen und der in der Controlling Literatur verwendeten Forschungsmethoden ausgewählt. Die Wahl der Forschungsmethode und die darauf folgende Auseinandersetzung mit ausgewiesener Literatur bestimmt im Wesentlichen den Aufbau der Arbeit.

²⁰ Für eine genaue Definition siehe Kapitel 1.6

²¹ Genaue Auflistung siehe Anhang 1

²² AplusB (Academia plus Business) Zentren sind in Österreich eng mit Universitäten zusammenarbeitende Inkubatoren. Genauere Beschreibung siehe <http://www.ffg.at/content/aplusb-zentren>

1.4.1 Forschungsdesign, Forschungssample, Datenauswertung

In der vorliegenden Arbeit wird eine qualitative, auf mehreren Fällen basierende Untersuchungsmethodik, eine sogenannte „Multiple Case Study“, angewendet und entsprechend den Vorgaben aus der Literatur vorgegangen.

Die Vorgehensweise dieses qualitativen Forschungsdesigns wird in der Literatur ausführlich beschrieben. Diese ist eine anerkannte Methode zur Beobachtung und für den Vergleich von Phänomenen mit gemeinsamem Kontext und der daraus folgenden Generierung von wissenschaftlichen Erkenntnissen.²³

In Abbildung 1-2 ist der Vergleich der Forschungsmethoden hinsichtlich der Anzahl der betrachteten Fälle („Sample Size“) und der Forschungstiefe dargestellt.

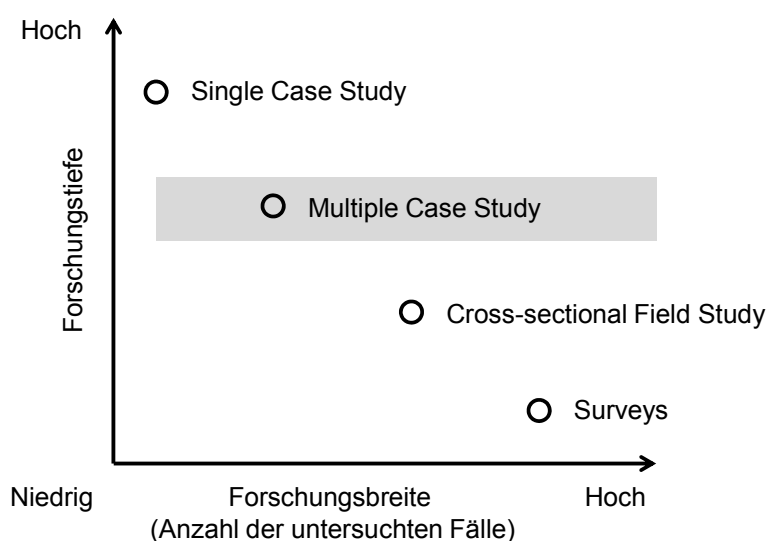


Abbildung 1-2: Vergleich der Forschungsmethoden hinsichtlich Forschungstiefe und Anzahl der betrachteten Fälle²⁴

Die verwendete Forschungsmethode zeichnet sich durch eine relativ hohe Forschungstiefe gepaart mit einer überschaubaren Anzahl von Einzelfällen aus. Dies stellt für die zu lösenden Problemstellungen eine ideale Kombination dar, um die Komplexität der Probleme mit einem angemessenen Aufwand analysieren zu können.

Erkenntnisse von Multiple Case Studies werden in der Wissenschaft durch die Generierung aus mehreren Fällen als robuster und bedeutsamer eingestuft als bei Einzelfallstudien.²⁵ Im Vergleich zur Single Case Study ist aber die Multiple Case Study der Kritik ausgesetzt, dass durch die Betrachtung von mehreren Einzelfällen kein tiefes Verständnis und keine tiefer gehenden Analysen möglich sind.²⁶ Gerade dieser Trade-off? und die Möglichkeit, mehrere Fälle tiefgehend zu analysieren, öffnet aber die Türen für eine Erkenntnisgewinnung, die

²³ Vgl. Yin (2009), S. 53ff; Lillis, Mundy (2005), S. 119ff; Ahrens und Dent (1998), S. 1ff; Baxter, Chua (1998), S. 69ff; Eisenhardt (1989), S. 532ff

²⁴ Lillis, Mundy (2005), S. 132

²⁵ Vgl. Herriott und Firestone (1983), S. 14ff

²⁶ Vgl. Dyer und Wilkins (1991), S. 618

durch eine Einzelfallstudie nicht erreichbar ist und durch die Komplexität der Probleme bei quantitativen Forschungsmethoden nicht erkannt werden kann.²⁷

In Bezug auf die Erforschung von Controllingssystemen sehen Ahrens und Chapman (2006) einen wesentlichen Vorteil einer qualitativen Forschungsmethode dadurch, dass „Controlling“ besser als „Prozess“ erforscht werden kann.²⁸

Davila et al. (2009) sehen eine Kombination von Forschungsmethoden, wie dies bei der Multiple Case Study der Fall ist, als sehr geeignet, gerade im Hinblick auf die Komplexität der Untersuchungen von Controllingssystemen bei Jungunternehmen und dem Umstand, dass dieses Teilgebiet noch nicht breit erforscht wurde.²⁹

Bei der gewählten qualitativen Forschungsmethode kommt der Auswahl der untersuchten Unternehmen eine besondere Bedeutung zu, da dies wesentliche Auswirkung auf die Repräsentativität der Studie hat. Es soll vermieden werden, dass es durch den Einbezug von nicht relevanten Fällen und Extrembeispielen zu einer Verzerrung der Ergebnisse der Studie kommt. Eine Zufallsauswahl, wie bei quantitativen Forschungsmethoden üblich, um Repräsentativität durch möglichst viele unbekannte Stichproben zu erlangen, ist bei einer qualitativen Forschungsmethode nicht zielführend. Im Gegenteil könnte dies zu ungewünschten Effekten und Plausibilitätseinschränkungen führen.³⁰

Bei der vorliegenden Arbeit wird zur Fallauswahl die Methode des „Selective sampling“ verwendet. Selektives Sampling zielt darauf ab, schon vor der Feldphase die Untersuchungssituationen, die zu interviewenden Personen, Unternehmen oder Orte zu bestimmen.³¹ Im Gegensatz dazu werden beim „Theoretical sampling“ die weiter zu untersuchenden Fälle während der Analyse des bereits vorhandenen Datenmaterials bestimmt. Dies schränkt zwar die Planbarkeit des Erhebungsprozesses ein, ermöglicht jedoch ein offeneres Forschungsdesign.³²

Für das selektive Sampling müssen drei Festlegungen vor der Datenerhebung getroffen werden. Die sind 1) relevante Merkmale für die Fallauswahl, 2) Merkmalsausprägungen und 3) die Größe des qualitativen Samples. Die relevanten Merkmale und Merkmalausprägungen werden anhand theoretischer Vorüberlegungen und des Vorwissens über das Untersuchungsfeld bestimmt.³³

Die schwierigste und in der Literatur umstrittenste Festlegung ist die der Größe des Samples bzw. die Festlegung im Vorhinein. Die Frage nach der Größe des Samples ist bei der Methode des „Theoretical Sampling“ nicht relevant, da Schritt für Schritt im Forschungsprojekt so weit gegangen wird, bis eine relevante Aussage,

²⁷ Vgl. Lillis, Mundy (2005), S. 132

²⁸ Vgl. Ahrens, Chapman (2006), S. 837

²⁹ Vgl. Davila, Foster & Oyon (2009), S.10

³⁰ Vgl. Kelle, Klug (2010), S. 41ff

³¹ Vgl. Schatzmann und Strauss (1973), S. 38ff

³² Vgl. Bryman (2008), S. 414ff

³³ Vgl. Kelle, Klug (2010), S. 50ff

Hypothesenüberprüfung bzw. Theorie abgeleitet werden kann. Bei der gewählten Variante des „Selective Sampling“ wird dies im Vorhinein bestimmt.

Guest et al. (2006) untersuchen in deren Studie die Anzahl der Samples, nach denen keine für die Forschungsfragen relevanten Informationen mehr generiert werden konnten. Das Ergebnis ist, dass bei 60 durchgeführten Interviews bereits nach zwölf Interviews keine neuen relevanten Informationen generiert werden.³⁴

Derselben Ansicht ist Bertaux (1981), der als minimal zulässige Samplegröße eine Summe von 15 angibt.³⁵ Weitere Autoren sehen wiederum größere Samplegrößen von 20-30³⁶ oder sogar 30-60³⁷ vor.

Die genannten Studien werden für diese Arbeit als Anhaltspunkte für die Samplegröße verwendet. Es wird eine Anzahl von 20 exemplarischen Unternehmen als Ausgangsbasis definiert. Die Merkmale und Merkmalsausprägungen der ausgewählten Unternehmen für diese Arbeit werden in Kapitel 1.5 genau definiert.

Für die Datenerhebung mittels Face-to-Face-Interviews werden problemzentrierte Interviews verwendet. Diese Art der Befragung umfasst die alle Formen der offenen halb strukturierten Befragungen zusammen und zeichnet sich durch eine weitgehende Offenheit und eine zielorientierte Kommunikation mit den Interviewpartnern aus.³⁸ Die Strukturierung des Fragebogens³⁹ erfolgt dabei nach den Themengebieten dieser Arbeit und orientiert sich an den forschungsleitenden Fragestellungen der jeweiligen Kapitel, wobei die verschiedenen Themengebiete durch mehrere Fragestellungen analysiert werden. Ebenso werden Daten mittels schriftlichen Fragebogens vor den Interviews erhoben, um 1) allgemeine Daten über das Unternehmen zu generieren, 2) Daten zu bekommen, die Aufzählungscharakter haben (z.B. Abfrage einzelner Controllingwerkzeuge), und 3) sich dadurch im Interview auf die wesentlich interessanteren Themengebiete in den jeweiligen Interviews konzentrieren.

Zur Auswertung der Daten wird jedes Interview transkribiert, und die einzelnen Aussagen der gestellten Fragen werden codiert. Dies ermöglicht eine bessere Veranschaulichung und Analyse der Interviews. Die codierten Daten aus den Interviews und den Vorfragebogen ermöglichen ebenso eine deskriptive Auswertung der Daten und dienen als Hilfestellung bei den durchgeführten Analysen und Schlussfolgerungen.

³⁴ Vgl. Guest, Bunce und Johnson (2006), S. 59

³⁵ Vgl. Morse (1994), S.225; Bernhard (2000), S. 178

³⁶ Vgl. Creswell (1998), S. 64

³⁷ Vgl. Morse (1994), S. 225

³⁸ Vgl. Lamnek (1995), S. 91

³⁹ Siehe Anhang 1

1.4.2 Aufbau der Arbeit

Der Aufbau der Arbeit entspricht der Abbildung 1-3 und wird in die Kapitel „Einleitung“, „Erfolgsverständnis von technologiebasierten Jungunternehmen...“, „Einfluss externer Akteure auf die Entwicklung von technologiebasierten Jungunternehmen...“, „Controllingsysteme von technologiebasierten Jungunternehmen“ und „Einfluss des Inkubators auf Controllingsysteme von technologiebasierten Jungunternehmen“ gegliedert. Den Abschluss bildet das Kapitel „Conclusio“. Im Folgenden werden die einzelnen Kapitel kurz zusammengefasst dargestellt.

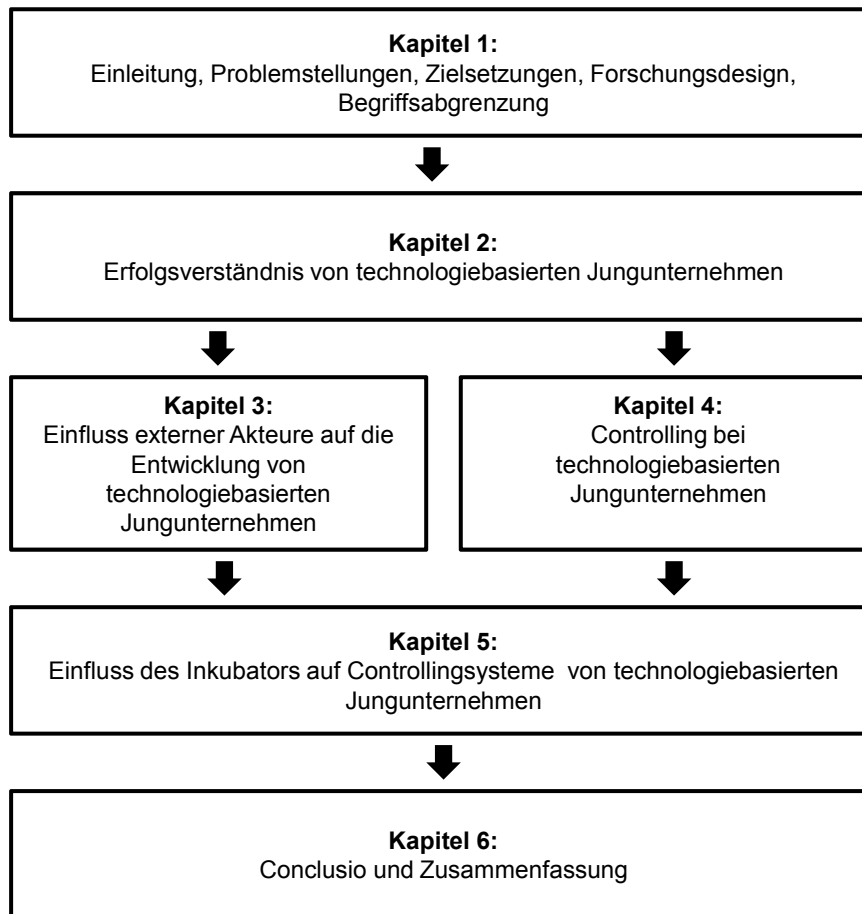


Abbildung 1-3: Aufbau der Arbeit

Kapitel 1: Einleitung

Dieses Kapitel umfasst neben der Beschreibung der Ausgangssituation der wissenschaftlichen und praxisrelevanten Problemstellung und Hinführung zu den sich ergebenden forschungsleitenden Fragestellungen auch die Erläuterung zur gewählten Forschungsmethode. Ebenso wird der generelle Aufbau der Arbeit dargestellt, und es werden relevante Begriffsabgrenzungen für die Arbeit vorgenommen.

Kapitel 2: Erfolgsverständnis von technologiebasierten Jungunternehmen

Um Controllingsysteme von Jungunternehmen analysieren zu können, wird als Basis in diesem Kapitel das Erfolgsverständnis von diesen untersucht. Dazu wird relevante Literatur zum Thema Erfolgsfaktoren im Allgemeinen, bei F&E (Forschung & Entwicklung)

Unternehmen und in weiterer Folge bei technologiebasierten Jungunternehmen zusammengefasst. Die anschließende Auswertung der empirischen Ergebnisse bildet den Abschluss des Kapitels und dient als Ausgangsbasis für die folgenden zwei Kapitel.

Kapitel 3: Einfluss externer Akteure auf die Entwicklung von technologiebasierten Jungunternehmen

Dieses Kapitel beschäftigt sich ausgehend vom Stakeholderansatz und dessen Erweiterungen durch Einbeziehung anderer Autoren mit der Evaluierung des Einflusses von externen Akteuren auf technologiebasierte Jungunternehmen generell. Das Ergebnis beinhaltet neben einer Bewertung des Ausmaßes des Einflusses von den einzelnen externen Akteuren auch eine Analyse darüber, wie diese Beeinflussung erfolgt.

Kapitel 4: Controllingsysteme von technologiebasierten Jungunternehmen

Ausgangsbasis dieses Kapitels ist ein Vergleich der englisch- und deutschsprachigen Literatur, und es erfolgt eine Begriffsabgrenzung für „Controllingsysteme“ für diese Arbeit. Des Weiteren wird die vorhandene Literatur zu Controllingsystemen bei technologiebasierten Jungunternehmen analysiert. Die empirische Untersuchung liefert im Anschluss Ergebnisse zur Art und zum Ausmaß der Verwendung von Controllingsystemen bei den untersuchten Jungunternehmen.

Kapitel 5: Einfluss des Inkubators auf Controllingsysteme von technologiebasierten Jungunternehmen

Dieses Kapitel widmet sich der Kernproblemstellung der Arbeit. Auf Basis des Konzeptes „Levers of Control“ von Simons wird der Einfluss eines Inkubators und der dazugehörigen Institutionen auf Controllingsysteme von technologiebasierten Jungunternehmen analysiert.

Kapitel 6: Conclusio

Die Ergebnisse der Arbeit werden zusammengefasst dargestellt, und es werden Handlungsempfehlungen für weiterführende Forschungen und für eine Einbindung in der Praxis gegeben. Konkret wird hierbei ein Idealprozess für die nachhaltige Implementierung von Controllingsystemen bei Jungunternehmen dargestellt.

1.4.3 Ablauf des Forschungsprojekts

Das Forschungsprojekt, die Basis dieser Arbeit, gliederte sich in drei Phasen, die in Abbildung 1-4 dargestellt sind.

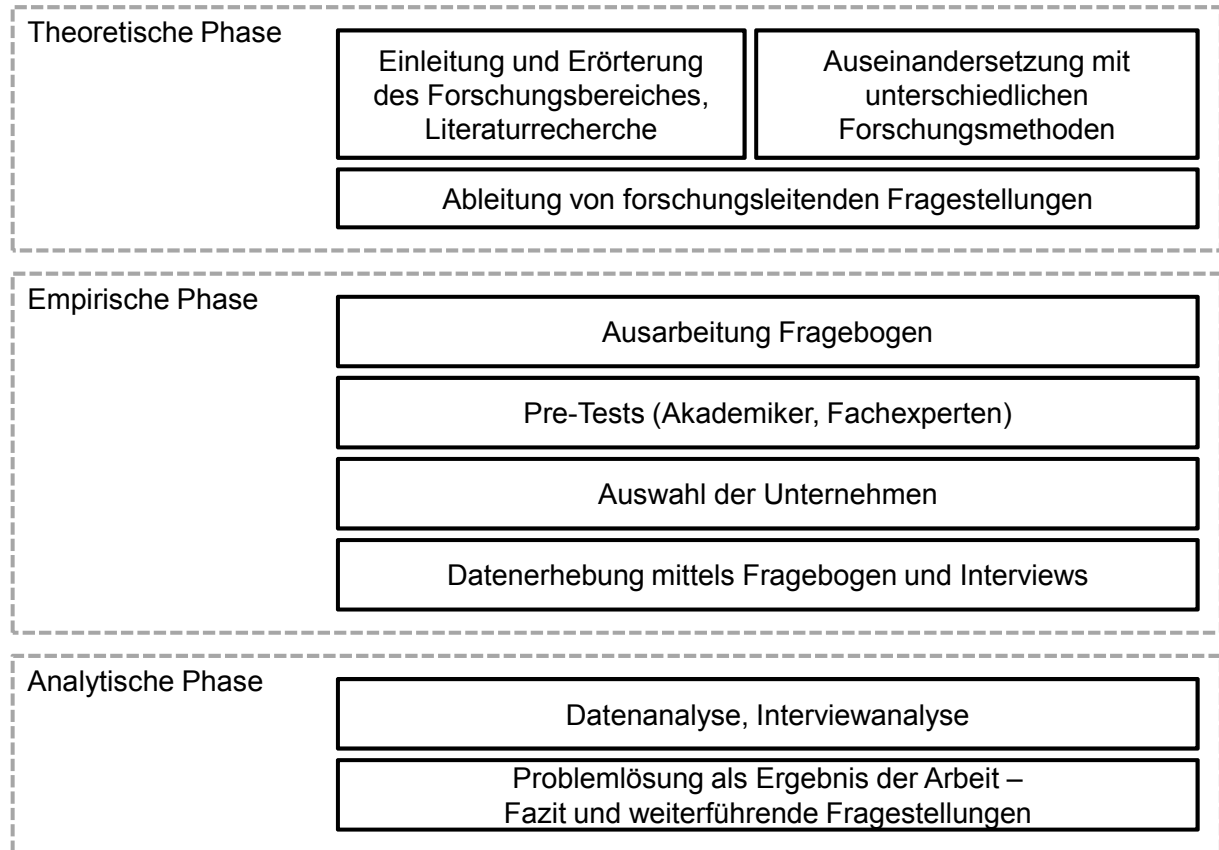


Abbildung 1-4: Ablauf des Forschungsprojektes

In der theoretischen Phase wurde die vorhandene Literatur in den Bereichen Management Accounting, Controlling, Entrepreneurship und Innovationsmanagement analysiert. Dazu sind in den genannten Bereichen die führenden Journals nach relevanten Studien durchsucht worden. Ebenso fand eine Recherche in praxisnahen Schriftenreihen nach Artikeln mit relevanten Problemstellungen statt, um auch einen praxisbezogenen Charakter in die Arbeit einfließen zu lassen. Aus der wissenschaftlichen und praxisorientierten Problemstellung wurden Zieldefinitionen und forschungsleitende Fragestellungen generiert. Ein wesentlicher Teil dieser ersten Phase bildete auch die Auseinandersetzung mit verschiedenen in Frage kommenden Forschungsmethoden. Hierbei wurde die Entscheidung auf Basis der Problemstellung an sich und der in der Literatur bei vergleichbaren Problemstellungen verwendeten Methoden getroffen.

In der zweiten Phase erfolgte die Erhebung der empirischen Daten. Es wurde ein Interviewleitfaden⁴⁰ mit offenen Fragestellungen zu den einzelnen Thematiken ausgearbeitet.

⁴⁰ Siehe Anhang 1

Eine Vorbefragung mittels Fragebogen⁴¹ diente zur weiteren Hilfe und Durchführung der qualitativen Interviews. Im Anschluss wurden sechs Vorinterviews durchgeführt und ausgewertet, um die daraus gewonnenen Erkenntnisse in die finalen Versionen des Interviewleitfadens und Fragebogens einzubringen. In dieser Phase erfolgten auch die Auswahl und Kontaktaufnahme der zu untersuchenden Jungunternehmen in drei Inkubatoren. Die durchgeführten Face-to-Face-Interviews mit den Gründern bzw. den Gründerteams dauerten zwischen 45 und 90 Minuten. Alle Interviews wurden transkribiert und anschließend codiert, um Aussagen zu den einzelnen Thematiken treffen zu können.

Die letzte Phase widmete sich der Analyse der erhobenen Daten aus Fragebögen, Interviews und aus sekundären Quellen⁴² der Unternehmen. Den Abschluss des Forschungsprojektes bilden die Zusammenfassung der Ergebnisse in schriftlicher Form, die Präsentation dieser bei Inkubatoren und eine Empfehlung für weiterführende Forschungstätigkeiten.

1.5 Begriffsabgrenzungen

In den folgenden Abschnitten werden Begriffsdefinitionen aus der vorhandenen Literatur beschrieben und für die für die Arbeit verwendeten Begriffe hergeleitet bzw. beschrieben.

1.5.1 Neu gegründete technologiebasierte Unternehmen

In der Literatur und Praxis wird eine Reihe unterschiedlicher Begriffe für neu gegründete Unternehmen verwendet, was eine klare Abgrenzung wesentlich erschwert. Eine Herausforderung besteht darin, dass teilweise gleiche Begriffe unterschiedlich verwendet werden, wie der Ausdruck „Start-up“ im Zusammenhang mit Jungunternehmen deutlich macht.⁴³

Im Folgenden werden die in der Praxis (Investoren, Banken, Förderinstitutionen und öffentlich/politischen Institutionen) und der wissenschaftlichen Literatur am häufigsten verwendeten Begriffe einzeln beschrieben, und anschließend wird daraus eine für diese Arbeit verwendete Definition abgeleitet.

1.5.2 New Venture – Jungunternehmen – Gründer

Der Begriff „New Venture“ wird in der Entrepreneurship-Literatur bei der Untersuchung von jungen und neu gegründeten Unternehmen in der ersten Phase ihres Bestehens verwendet.⁴⁴

⁴¹ Siehe Anhang 2

⁴² z.B. Homepage, Presse, Firmenbuch usw.

⁴³ siehe Kapitel 1.5.4

⁴⁴ Als Beispiele siehe Karlsson, Honig (2009), Flynn, Formann (2001), Brush, Vanderwerf (1992), Khaire (2010)

Es kann aus der Definition weder Branchenzugehörigkeit noch Größe, noch können Kennzahlen oder Teamzusammensetzung abgeleitet werden. Der einzig beschreibende Parameter für ein „New Venture“ ist das Alter des Unternehmens. In der englischsprachigen Literatur wird davon ausgegangen, dass es sich dabei um ein Unternehmen handelt, das ein Alter von vier bis sechs Jahren nicht überschritten hat.⁴⁵

Der deutsche Begriff „Jungunternehmen“ kann dem englischen „New Venture“ gleichgesetzt werden. Je nach Forschungsinteresse werden bei diversen Forschungsarbeiten beschreibende Adjektive hinzugefügt, wie z.B. „junge innovative Wachstumsunternehmen“⁴⁶, um so eine präzisere Beschreibung des Untersuchungsgegenstandes zu erreichen.

Der Begriff „Gründer“ (oder engl. „founder“) wird in der wissenschaftlichen Literatur für Personen oder Personengruppen verwendet, die ein Unternehmen gründen. Die forschungsleitenden Fragen beziehen sich dabei meistens auf die Personen selbst (z.B. Ausbildung, Risikobereitschaft)⁴⁷ und die Auswirkungen auf das gegründete Unternehmen.⁴⁸

In der Praxis wird der Begriff „Gründer“ oder „Neuer Selbstständiger“ für Personen verwendet, die erstmalig ein Unternehmen gegründet haben, und bei denen/für die dies nicht länger als drei Jahre zurückliegt. Mit der Bezeichnung „Gründer“ sind grundsätzlich Vorteile bei der Höhe der Förderungsquoten von öffentlichen nationalen und regionalen Förderstellen gekoppelt.⁴⁹

Es ergibt sich ein wesentlicher Vorteil für Jungunternehmen in der ersten Phase der Unternehmensentwicklung, wenn der Status eines „Gründers“ oder eines „neuen Selbstständigen“ erreicht wird. Dieser Status wird jedoch von den einzelnen Förderstellen unterschiedlich gehandhabt. Ein Jungunternehmer ist somit gefordert, verschiedene formelle Anforderungen zu erfüllen, um eine entsprechend hohe Förderquote zu erreichen.

Für diese Arbeit ist im Wesentlichen der Begriff „Gründer“ von großer Bedeutung, er wird im Folgenden definiert als eine Person oder Personengruppe, die ein Jungunternehmen gründet, wobei dies nicht länger als drei Jahre zurückliegt. Die Definition für „Jungunternehmen“ ist für die Arbeit gleichzusetzen mit dem englischen Begriff „New Venture“. Ausgeschlossen sind Ausgründungen (Spin-offs) oder Unternehmensübernahmen.

⁴⁵ Vgl. Robinson, McDougall (2001), Brush, Vanderwerf (1992), Robinson (1999)

⁴⁶ Vgl. Krugger (2005), S. 31f

⁴⁷ Eigenschaften von Gründern

⁴⁸ Als Beispiele siehe Delmar, Shane (2004), Davidsson, Honig (2003)

⁴⁹ Als Beispiel siehe u.a. Steirische Wirtschaftsförderungsgesellschaft mbH SFG – Rechtsgrundlagen

1.5.3 SME – Small and medium-sized Enterprises

Die Europäische Kommission (2003) definiert SMEs (Small and Medium-sized Enterprises) folgendermaßen:

“The category of micro, small and medium-sized enterprises (SMEs) is made up of enterprises which employ fewer than 250 persons and which have an annual turnover not exceeding EUR 50 million, and/or an annual balance sheet total not exceeding EUR 43 million.”⁵⁰

Zwei Unterkategorien, die „Small Enterprises“ und die „Microenterprises“ können als Unterkategorien noch abgegrenzt werden. Erstere sind Unternehmen, die zehn bis 50 Mitarbeiter anstellen und zwischen zwei und zehn Millionen Euro Bilanzsumme vorweisen. „Microenterprises“ liegen darunter (unter zehn Mitarbeiter und zwei Mio. Euro Bilanzsumme) und stellen die kleinste SME-Kategorie da.⁵¹

Bezüglich der Beteiligung von Dritten am Unternehmen sind ebenfalls Grenzen gesetzt. Dies dient in erster Linie dazu, um zu beurteilen, ob das SME noch autonom Entscheidungen treffen kann. So wird ein Unternehmen ab einer Beteiligung von mehr als 25% oder einer Beteiligung durch Investoren, Venture Capitalists und/oder einen Business Angel von mehr als 1,25 Mio. Euro nicht mehr als autonomes Unternehmen definiert. Die Beteiligung inkludiert auch regionale Entwicklungsbeteiligungen, öffentliche Einrichtungen und Universitäten.⁵²

Diese Definition basiert rein auf finanztechnischen und mitarbeiterbezogenen Kennzahlen und berücksichtigt nicht Klassifizierungen von Branchen und Märkten. Für eine wissenschaftliche Betrachtung der Thematik ist es allerdings nötig, nicht nur auf die Definition der Europäischen Kommission zurückzugreifen, sondern auch einen produkt- oder branchenbezogenen Aspekt mit zu berücksichtigen.

1.5.4 Start-up

Für den Begriff „Start-up“ sind unterschiedliche Definitionen gängig, und dadurch kann keine allgemein gültige Beschreibung festgehalten werden. Oftmals wird der Begriff „Start-up“ als Synonym für „Jungunternehmen“ bzw. „Gründungsprojekte“ verwendet.⁵³ Auch in wissenschaftlicher Literatur wird der Begriff häufig verwendet.⁵⁴

Im Gabler Wirtschaftslexikon wird ein „Start-up“ folgendermaßen definiert:

„Junge, noch nicht etablierte Unternehmen, die zur Verwirklichung einer innovativen Geschäftsidee (häufig in den Bereichen Electronic Business,

⁵⁰ European Commission (2003), S. 39

⁵¹ Vgl. European Commission (2003), S. 39

⁵² Vgl. European Commission (2003), S. 39 - ebenda

⁵³ Siehe z.B. ARGE AplusB Inkubatoren Österreichs (2011)

⁵⁴ Vgl. McAdam, McAdam (2008), Greve, Jenssen (2002)

*Kommunikationstechnologie oder Life Sciences) mit geringem Startkapital gegründet werden und i.d.R. sehr früh zur Ausweitung ihrer Geschäfte und Stärkung ihrer Kapitalbasis entweder auf den Erhalt von Venture-Capital bzw. Seed Capital (evtl. auch durch Business Angels) oder auf einen Börsengang (IPO) angewiesen sind.*⁵⁵

Unter Start-ups wurden in den 1990er-Jahren vor allem neu gegründete Unternehmen im Bereich der Telekommunikation, der Elektronik und des Internets bezeichnet. Das sind demnach neu gegründete Unternehmen in aufstrebenden, schnell wachsenden Märkten. Damit werden derartige Unternehmen interessant für Investoren. In dem Zusammenhang definiert z.B. die Second Venture Corporation ein Start-up recht einfach als „*a new business venture in its earliest stage of development*“⁵⁶.

In der wissenschaftlichen Literatur wird der Begriff Start-up ebenfalls im Zusammenhang mit Gründungen und Jungunternehmen in schnell wachsenden Branchen verwendet, wie dies in den letzten Jahren die Biotech-Branche darstellt.⁵⁷

Nach Heucher (2001) können aber Start-ups auch „Unternehmen“ sein, die noch nicht gegründet worden sind bzw. kurz vor der Gründung stehen. Er definiert ein Start-up folgendermaßen:

*„Unternehmen kurz vor oder nach der Gründung, oft auch Bezeichnung für ein Wachstumsunternehmen; abgeschlossen ist ein Start-up mit einem Initial Public Offering oder mit dem Verkauf des Unternehmens.“*⁵⁸

Dies vereinfacht die Verwendung des Begriffs im Zusammenhang mit Inkubatoren, da in einen Inkubator auch Gründungsprojekte aufgenommen werden, die erst im Verlauf der ersten zwei Jahre im Inkubator offiziell gegründet werden.⁵⁹

Für diese Arbeit wird unter dem Begriff „Start-up“ ein Unternehmen verstanden, welches kurz vor der Gründung steht oder bereits gegründet wurde und einer stark wachsenden Branche zugeordnet werden kann.

1.5.5 New technology based firms (NTBF)

Der Begriff „new technology-based firms“ wird in der wissenschaftlichen Literatur häufig verwendet. Die Problematik bei der Verwendung des Ausdrucks ist, dass es keine klare Definition für NBTFs in der Literatur gibt. Studien zum Thema NBTF befassen sich mit dem Einfluss von NBTFs auf den Technologietransfer zwischen F&E Einrichtungen (Universitäten, Forschungsinstitutionen) und der Industrie.⁶⁰

⁵⁵ Gabler Wirtschaftslexikon (2011)

⁵⁶ Second Venture Corporation (2011)

⁵⁷ Vgl. Baum, Silverman (2004), Baum, Calabrese & Silverman (2000)

⁵⁸ Heucher et al. (2001)

⁵⁹ ARGE AplusB Inkubatoren Österreichs (2011)

⁶⁰ Als Beispiele siehe Löfsten, Lindelöf (2002), Storey, Tether (1998), Autio (1994), Harmon et al. (1997),

Rickne und Jacobsson (1996) schlagen drei Unterscheidungsmerkmale von NTBFs vor:⁶¹

- Unterscheidung durch die angebotenen Produkte und Dienstleistungen
- Anzahl der Patentanmeldungen über einen bestimmten Zeitraum
- Ausbildungsstand und Kompetenzen der Mitarbeiter

Eine Unterscheidung durch die angebotenen Produkte ist insofern kritisch zu betrachten, als die Bandbreite von technischen Produkten und Dienstleistungen zu groß ist und es somit schwer ist, eine Grenze hinsichtlich des Neuheitswertes zu ziehen. Eine Unterscheidung der neuen Patentanmeldungen in einem bestimmten Zeitraum ist schon wesentlich unproblematischer, birgt aber auch Schwächen durch die lange Dauer einer Patentanmeldungsphase und die damit entstehende Unschärfe. Die Ausbildung und Kompetenzen der Mitarbeiter sind wiederum von außen sehr schwer festzustellen, und eine Wertung alleine über den formalen Ausbildungsgrad ist ebenfalls problematisch. Eine Mischung aus diesen Merkmalen in Kombination mit dem Unternehmensalter und der Branche erscheint als eine gute Möglichkeit einer Unterscheidung?

Autio (1997) stellt ein Modell zu NBTFs auf, in welchem diese durch einen Prozess definiert werden, bei welchem Ergebnisse aus der Grundlagenforschung mit vorhandenen Basistechnologien und anwendungsspezifischen Technologien kombiniert werden. Die daraus entstehenden Nischen werden von NBTFs durch deren Fähigkeit besetzt, diesen „Technology Articulation Process“ effizient durchführen zu können.⁶²

Durch den „Technology Articulation Process“ ergeben sich zwei Nischen, in denen sich NBTFs branchenunabhängig spezialisieren können. So transformieren „Science-based firms“ Wissen aus der Grundlagenforschung in Basistechnologien oder anwendungsspezifische Technologien und generieren damit hoch entwickelte Produkte und Dienstleistungen für eine große Anzahl an praktischen Anwendungen. Die zweite Gruppe der „Engineering-based firms“ entwickeln Basistechnologien zu neuen Produkten für spezielle Kundenanwendungen (siehe Abbildung 1-5).⁶³

⁶¹ Vgl. Rickne, Jacobsson (1996), S. 238ff

⁶² Autio (1997), S. 266

⁶³ Vgl. Autio (1997), S. 259ff

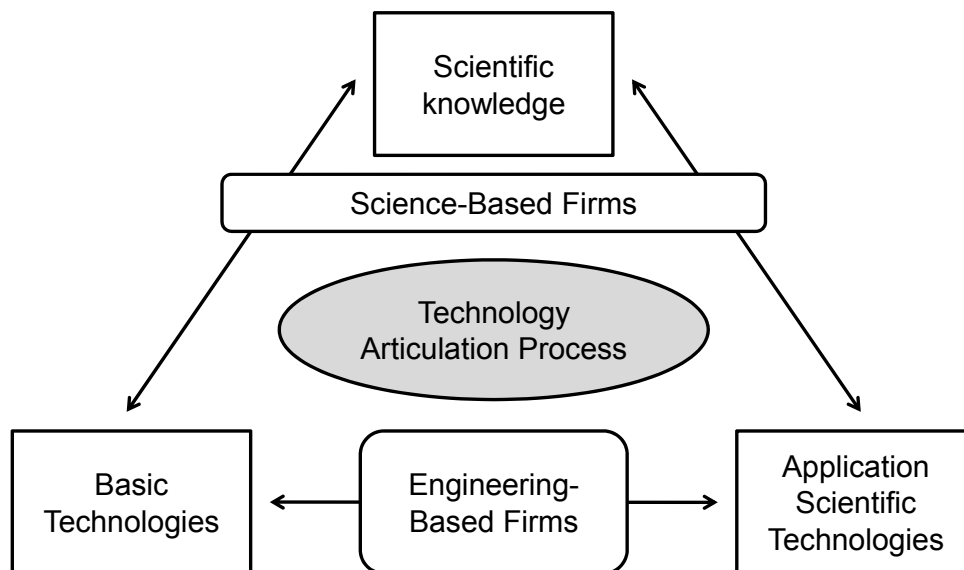


Abbildung 1-5: „Technology Articulation Process“ und sich ergebende Nischen für NTBFs⁶⁴

Demgemäß kann zusammenfassend festgehalten werden, dass NTBFs neu gegründete Unternehmen sind, welche technologiebasierte Produkte und/oder Dienstleistungen durch die Kombination aus Erkenntnissen der Grundlagenforschungen und angewandten Basistechnologien entwickeln.

Diese Begriffsbestimmung ergänzt den fehlenden technischen Aspekt der SME-Definition der Europäischen Kommission. Eine Kombination der beiden Definitionen ist somit eine sinnvolle Abgrenzung für die in dieser Arbeit untersuchten Unternehmen.

1.5.6 Lebenszyklusmodelle

Zur Abgrenzung des Begriffs „Preseed-Phase“ bzw. „Seed-Phase“ ist es erforderlich, verschiedene Lebenszyklusmodelle von Unternehmen aus der bestehenden Literatur zu vergleichen.

Falgatter (2007) beschreibt Lebenszyklusmodelle als:

*„Veränderungen in einem umfassenderem Sinn als Veränderungsprozesse im Rahmen einer langfristig ausgelegten, gerichteten und in unterschiedlichen Phasen aufteilbaren Entwicklung“.*⁶⁵

Lebenszyklusmodelle können als ein nach einem Muster vorgegebener Verlauf gesehen werden, welche, in Anlehnung an die Biologie, ähnlich der Entwicklung eines Organismus sind. Dieser Ansatz findet sich aufgrund der intuitiven Interpretierbarkeit ebenso in der Entwicklung von Produkten, Branchen oder Technologien. Die Lebenszyklusmodelle eignen

⁶⁴ Autio (1997), S. 267

⁶⁵ Falgatter (2007), S. 124f

sich gut für das grundsätzliche Verständnis des Wachstums und dessen Verlauf in einer Organisation und für die Überleitung von theoretischen Erkenntnissen in praktische Umsetzungen.⁶⁶

Die in der Literatur häufig verwendeten Lebenszyklusmodelle werden im Folgenden verglichen, um daraus Abgrenzungen für diese Arbeit herzuleiten. Generell betrachtet, weisen verschiedene Modelle eine unterschiedliche Anzahl von Lebensphasen auf, können aber dennoch miteinander verglichen werden. Neben den allgemein gehaltenen Lebenszyklusbetrachtungen von Glasl/Lievegoed (1993) und Greiner (1972, 1998) werden auch Abhandlungen über Lebenszyklusmodelle von Technologieunternehmen nach Galbraith (1982) und Kazanjian (1989) beschrieben und miteinander verglichen (siehe Abbildung 1-6).⁶⁷

Modelle f. Unternehmen allgemein		Modelle f. technologiebasierte Unternehmen		
Glasl/Lievegoed (1993)	Greiner (1972, 1998*)	Galbraith (1982)	Kazanjian (1988)	
Pionierphase	Creativity	Proof-of-Principle/Prototype	Conception and Development	I
Differenzierungsphase	Direction	Model Shop	Commercialization	II
	Delegation	Start-up/Volume Production		
	Coordination	Natural Growth	Growth	
Integrationsphase	Collaboration	Strategic Maneuvering	Stability	III
Assoziationsphase	Extra organisational solutions*			IV

Abbildung 1-6: Vergleich der Lebenszyklusmodellen von Glasl/Lievegoed, Greiner, Galbraith und Kazanjian⁶⁸

⁶⁶ Vgl. Ossenkopf (2005), S. 26

⁶⁷ Vgl. Greiner (1972), Greiner (1998), Glasl, Lievegoed (1993), Galbraith (1982), Kazanjian, Drazin (1989)

⁶⁸ Eigene Darstellung

Der Vergleich der einzelnen Modelle lässt eine grobe Einteilung in vier Phasen zu, wobei anzumerken ist, dass sich diese bei den einzelnen Modellen in Details etwas unterscheiden. Die Grenzen zwischen den Phasen müssen somit als fließend angesehen werden. Daraus folgend, können vier Phasen bei allgemeinen und technologiebasierten Unternehmen zusammenfassend festgehalten werden:

- I. Gründungs- bzw. Konzeptphase,
- II. Wachstums- bzw. Entwicklungsphase,
- III. Reifephase und
- IV. Umwelt-Orientierungsphase

Während bei technologiebasierten Unternehmen die erste Phase von Produktkonzeptionierung und -entwicklung mit dementsprechendem Aufwand dominant ist, fällt die erste Phase bei nichttechnologiebasierten Unternehmen als Gründungsphase im Verhältnis dazu relativ kurz aus.

Laut Greiner (1972) liegt in der „Creativity“-Phase das Hauptaugenmerk eines Unternehmens auf der Erzeugung und Einführung eines Produkts auf dem Markt bei einer starken Bindung der Gründer zum Unternehmensbewusstsein.⁶⁹ Vergleichbar hierzu ist die Pionierphase von Organisationen nach Glasl und Lievegoed (1993), welche die Gründer als Allrounder sehen, die in informell kontrollierten und flexiblen Strukturen das Unternehmen führen.⁷⁰ Bei technologiebasierten Unternehmen ist die erste Phase geprägt von der Erstellung von Konzeptstudien, Herstellung von Prototypen und Produktentwicklung, ohne jedoch auf dem Markt tätig zu werden.⁷¹

In der Wachstumsphase wird es notwendig, standardisierte Abläufe im Unternehmen zu etablieren, um ein gesundes Wachstum zu schaffen. Die Gefahr von Überbürokratisierung und der damit verbundenen Erstarrung ist in dieser Phase am größten.⁷² Greiner (1972) sieht während des Wachstums drei Unterphasen (Direction, Delegation, Coordination), welche prinzipiell den Weg von einer informellen, unstrukturierten Organisation in ein Unternehmen mit formellen, koordinierten Abläufen beschreiben.⁷³ Technologiebasierte Unternehmen beginnen erst in dieser Phase mit den ersten Schritten auf dem Markt und leiten mit ersten Kleinserien ein natürliches Wachstum ein.⁷⁴

In der Reifephase gleicht sich das Wachstum des Unternehmens an branchenübliche Werte an und „reift“ durch Konsolidierung und Integration verschiedener Aspekte innerbetrieblich (Standardisierung, Personalentwicklung) und außerbetrieblich (vermehrte Kunden- und Marktorientierung).⁷⁵ Unternehmen mit technologischen Produkten und Dienstleistungen

⁶⁹ Vgl. Greiner (1972), S. 40ff

⁷⁰ Vgl. Glasl, Lievegoed (1993), S. 45ff

⁷¹ Vgl. Galbraith (1982), Kazanjian, Drazin (1989)

⁷² Vgl. Glasl, Lievegoed (1993), S. 55ff

⁷³ Vgl. Greiner (1972), S. 40ff

⁷⁴ Vgl. Galbraith (1982), Kazanjian, Drazin (1989)

⁷⁵ Vgl. Glasl, Lievegoed (1993), S. 70ff

durchwandern durch strategische Weiterentwicklung des Produkts oder durch weitere Produktvariationen ebenso einen Reifeprozess. Die Prozesse benötigen durch das errungene Know-how und durch Standardisierung nicht mehr diese Zeit und Mittelressourcen wie in den Phasen zuvor.⁷⁶ Die Reifephase bildet bei technologiebasierten Unternehmen die letzte Phase im Lebenszyklus, da sich nun die Schritte bei verschiedenen Produktentwicklungen wiederholen und verschiedene Produkte „Produktlebenszyklen“ durchlaufen, die Unternehmen als solches?, aber nicht mehr zum ersten Mal durchführen.⁷⁷

Greiner (1998) und Glasl/Lievegoed (1993) beschreiben eine letzte Phase, in der vermehrt die Interaktion mit der Umwelt als Kernaufgabe ergriffen wird. Dazu gehören das Erkennen gesellschaftlicher Verantwortung und die Zulassung selbst steuernder Bereiche. Dies bedeutet auch, dass Lösungen für Probleme nicht nur mehr firmenintern gesucht werden, sondern sich das Unternehmen Lösungsansätze von außen holt.⁷⁸

Bei Betrachtung des Lebenszyklus technologiebasierter Unternehmen treten Unterschiede somit am stärksten in den ersten zwei Phasen zutage. Je schneller die Produktentwicklung abgeschlossen ist, desto schneller können die Unternehmen in die spätere Wachstumsphase bzw. in die Reifephase gelangen. Dies zu erreichen ist mit einem großen Aufwand verbunden, um ohne vorhandene Produkte an die nötigen finanziellen Mittel zu gelangen. Der Bedarf an Investitionen von außen ist somit sehr stark. Als Wendepunkt kann die Einbringung von finanziellen Mitteln in Form eines VC (Venture Capitalist), eines Business Angel (BA) oder die Finanzierung durch Kredite gesehen werden. Dieser Punkt liegt bei technologiebasierten Unternehmen in der frühen Wachstumsphase, da Investoren zumindest fertige Marktgenerierungspläne und/oder fertige Prototypen vorfinden möchten, um eine Risikoinvestition zu tätigen. Die Pre-Seed-Phase geht damit typischerweise in die Seed-Phase zur weiteren Mittelgenerierung über.

1.5.7 Pre-Seed- und Seed-Phase

Der Begriff „Seed-Phase“ (Englisch: Aussaat) stammt aus dem Investorenjargon und definiert die Zeitspanne, in der ein zumeist technologiebasiertes Unternehmen auf finanzielle Mittel von außen angewiesen ist, um weitere Produktentwicklung zu betreiben und damit weiterwachsen zu können. Bezeichnend für diese Phase ist, dass ohne Mittel von „außen“ eine weitere Entwicklung kaum bzw. nur sehr langsam möglich ist. Die Gefahr, dass Konkurrenten den Vorsprung bezüglich Technologie oder Know-how wettmachen, steigt.⁷⁹

⁷⁶ Vgl. Kazanjian, Drazin (1989)

⁷⁷ Vgl. Galbraith (1982)

⁷⁸ Vgl. Glasl, Lievegoed (1993), S. 99ff, Greiner (1998)

⁷⁹ Vgl. De (2005), S.147ff

Die Deutsche Börse AG definiert die Seed-Phase folgendermaßen:⁸⁰

„Gründungsphase eines Unternehmens, bei der die Geschäftsidee entwickelt und umgesetzt wird. Die Seed-Phase ist die erste Phase einer Unternehmensgründung. Sie ist gekennzeichnet durch die Umsetzung einer Geschäftsidee, die Erstellung eines Geschäftskonzepts und die Herstellung erster Prototypen. Gründungsunternehmen haben in dieser Phase zumeist einen hohen Kapitalbedarf, da noch keine Umsätze generiert werden.“

Laut dieser Definition der Deutschen Börse AG umfasst die Seed-Phase alle Aktivitäten von der Gründung bis zur Wachstumsphase. Aus dieser Betrachtungsweise ergibt sich bei technologiebasierten Unternehmensgründungen das Problem im Zusammenhang mit der im Allgemeinen wesentlich längeren Dauer der Entwicklung des Prototypen oder des „Proof of Concept“, als dies bei Unternehmen mit geringer Technologielastigkeit (z.B. Handel mit Waren) der Fall ist. Damit wird die Seed-Phase zeitlich sehr ausgeweitet und macht eine genaue Betrachtung und Abgrenzung schwierig.

Die der Seed-Phase vorangehende Phase, in welcher der Großteil der Prototypenentwicklung abgewickelt und ein Geschäftsplan verfasst wird, aber noch keine Mittel von außen durch VC, BA oder andere Investoren in das Unternehmen eingebracht werden, kann als Pre-Seed-Phase bezeichnet werden. Diese umfasst in den Lebenszyklusmodellen die Gründungsphase (Phase I) und die frühe Wachstums- und Entwicklungsphase (Phase II).

Für diese Arbeit kann somit definiert werden, dass die Pre-Seed-Phase eines technologiebasierten Unternehmens mit der ersten Projektidee oder mit der formellen Gründung beginnt und mit dem Einstieg eines Investors in Form von VC, als BA oder Beteiligung eines Großunternehmens⁸¹ endet, da dies für die weitere Unternehmensentwicklung einen wesentlichen Wendepunkt darstellt.

⁸⁰ Deutsche Börse AG (2011)

⁸¹ Siehe Definition SME der Europäischen Kommission Kapitel 1.5.3

1.6 Zusammenfassung

Unter den genannten Aspekten aus Literatur und Praxis können für diese Arbeit folgende Begriffe definiert und mit Abbildung 1-7 in Zusammenhang gebracht werden. Die Darstellung zeigt einen zeitlichen Horizont von einem Jahr vor der Gründung, also dem Zeitpunkt der Geburt einer Geschäftsidee, bis sechs Jahre nach der Gründung. In diesem Zeitraum können alle beschriebenen Definitionen dargestellt werden.

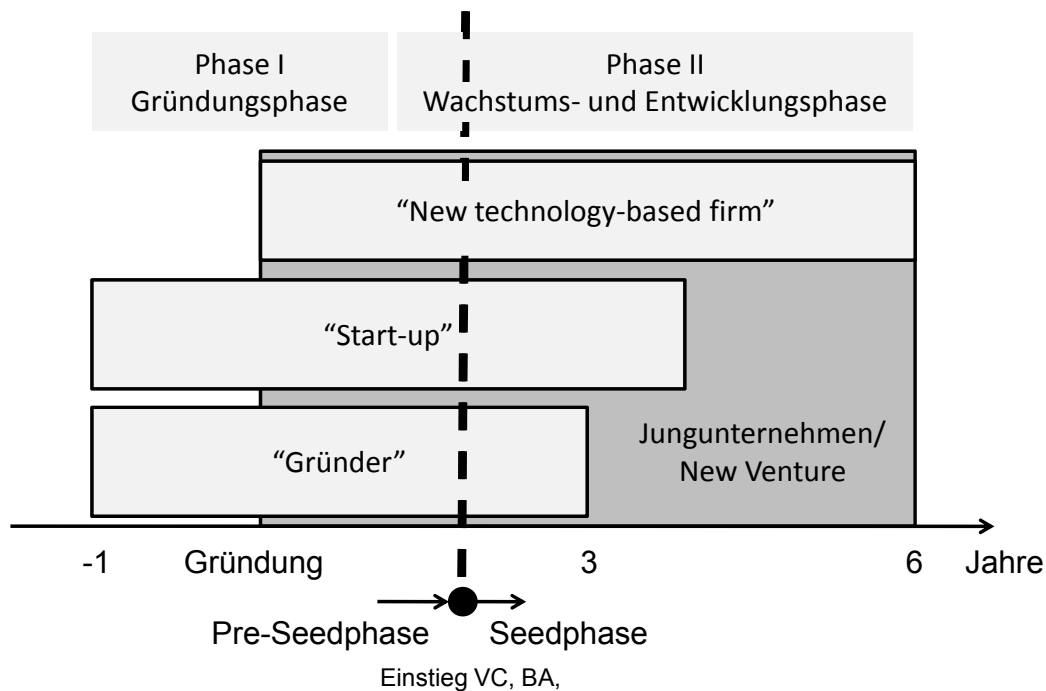


Abbildung 1-7: Zeitliche Begriffsbestimmung für die Arbeit⁸²

Der Darstellung nach können „Gründer“, „Start-ups“ und „NTBFs“ sowohl in der Pre-Seed- als auch in der Seed-Phase stehen. Alle können nach der formellen Gründung als „Jungunternehmen“ bezeichnet werden. Bei „Start-ups“ und „Gründer“ bzw. „Gründungsprojekten“ muss noch keine formelle Gründung vorliegen. Eine Einteilung auf dieser Basis ist demnach nicht zielführend, da zu viele gleichartige Unternehmen ausgeschlossen würden. Des Weiteren kann auch eine Zusammenfassung über die Unternehmenszyklusphasen nicht durchgeführt werden, da die Abschnitte zu verlaufend sind und keine klaren Grenzen gesetzt werden können.

Es wird daher festgelegt, dass der Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit Jungunternehmen sind, die als „Start-up“ oder als „NTBF“ bezeichnet werden können und somit in einer technologiebasierten Branche tätig sind und sich noch in der Pre-Seed-Phase befinden. Dies schließt eine Beteiligung von VC, BA oder Großunternehmen aus. Damit wird auch die autonome Handlungsfähigkeit des Jungunternehmens nicht im Sinne der Auslegung der Europäischen Kommission beeinflusst.⁸³

⁸² Eigene Darstellung

⁸³ siehe Kapitel 1.5.3

2 Erfolgsverständnis von technologiebasierten Jungunternehmen

Dieses Kapitel befasst sich mit dem Erfolgsverständnis von technologiebasierten Jungunternehmen. Zur Aufarbeitung dieses Themas ist eine Befassung mit der wissenschaftlichen Literatur zum Thema Erfolg und Erfolgsfaktoren im Allgemeinen als auch Spezifischen (technologiebasierte Jungunternehmen) notwendig.

Es gilt in diesem Kapitel die forschungsleitende Fragestellung nach dem Erfolgsverständnis von den untersuchten Jungunternehmen in der Pre-Seed-Phase zu beantworten. Somit ergeben sich folgende weiterführende Fragestellungen, die in den folgenden Ausführungen beantwortet werden.

„Wie ist der aktuelle Stand der wissenschaftlichen Literatur zum Thema Erfolgsfaktoren von technologiebasierten Jungunternehmen?“

„Was verstehen die befragten Jungunternehmen unter Erfolg, wie verändert sich das Verständnis über die Zeit, und welche Parameter werden verwendet, um diesen zu messen?“

„Wie verhalten sich die Erwartungen bei der Gründung mit dem Erreichten, und wie wird diese Abweichung bewertet?“

„Wie wurde das Verständnis von Erfolg in der abgelaufenen Zeit von externen Akteuren beeinflusst?“

Die Beantwortung dieser Fragen bildet die Basis für die weiterführenden Abhandlungen dieser Arbeit. Erst durch die individuelle Definition von Erfolg und damit in weiterer Folge die Zielerreichung der Jungunternehmen kann eine Beurteilung der verwendeten Formen von Controllingssysteme und des Einflusses von externen Akteuren durchgeführt werden.

2.1 Theoretische Betrachtungen

Im folgenden Abschnitt werden die theoretischen Betrachtungen aus der wissenschaftlichen Literatur zum Thema Erfolg und Erfolgsfaktoren bei technologiebasierten Jungunternehmen diskutiert. Dazu ist es notwendig, den Bogen von den allgemeinen Begriffsdefinitionen bis hin zu spezifischen Studien bei technologiebasierten Jungunternehmen zu spannen.

2.1.1 Erfolg und Erfolgsfaktoren

Den Begriff „Erfolg“ zu definieren ist sehr umständlich. Schnell wird Erfolg in Abhängigkeit zu äußeren Umständen gebracht. Eine sehr allgemein gehaltene Definition liefert Martens (2009), der Erfolg als das Erreichen von selbst gesetzten Zielen definiert.⁸⁴

⁸⁴ Vgl. Martens, Kuhl (2009), S. 35

Im Kontext der Betriebswirtschaftslehre wird Erfolg meistens finanzkennzahlbezogen (ROI, Gewinn/Verlust u.a.) definiert. Kaplan und Norton (1992) regen an, diesen beschränkten Ansatz zur Definition und in weiterer Folge Messung des Erfolgs durch ein System bestehend aus einer Summe von mehreren Kennzahlen, der Balanced Scorecard, zu ersetzen.⁸⁵

Damit wird aber schon offensichtlich, dass die Bestimmung des Begriffs Erfolg („Zweck“) nur durch mehrere Parameter oder Faktoren (Erfolgsfaktoren bzw. das „Mittel zum Zweck“) bestimmt werden kann. Die wissenschaftliche Untersuchung und Bestimmung dieser Erfolgsfaktoren bildet die Grundlage der Erfolgsfaktorenforschung, welche nicht unumstritten ist.⁸⁶

Diller (2001) bezeichnet einen Erfolgsfaktor sehr einfach als die Einflussgröße, die für den Erfolg oder Misserfolg einer Unternehmung eine entscheidende Rolle spielt.⁸⁷

Eine der ersten Arbeiten zum Thema Erfolgsfaktoren wurde von Rokart (1979) veröffentlicht. Darin wird das Konzept der „Critical success factors“ beschrieben und auf Basis von Interviews mit CEO geprüft, welche „Prime Measures“ der kritischen Erfolgsfaktoren evaluieren, um den Unternehmenserfolg zu beschreiben. Als Erfolgsfaktoren werden das Image an den Finanzmärkten, die technologische Reputation bei den Kunden, der Markterfolg, die Risikoeinschätzung der Geschäftstätigkeiten, der Profit, die Unternehmensmoral und Kosten genannt.⁸⁸

Weitere bekannte Werke zu Erfolgsfaktoren von Unternehmen sind die Studie von Peters und Waterman, welche aus den Erfahrungen als Unternehmensberater bei einer Einteilung des Unternehmens in sieben Teilbereiche (Strategy, Structure, Systems, Skills, Staff, Style und Shared Values)⁸⁹ acht verschiedene Erfolgsmerkmale fanden. Die Erfolgsmerkmale wurden durch eine empirische Studie mit 62 US-Unternehmen weitgehend verifiziert und sind demnach: 1) Primat des Handelns, 2) Nähe zum Kunden, 3) Freiraum für Unternehmertum, 4) Produktivität durch Menschen, 5) Sichtbar gelebtes Wertesystem, 6) Bindung an das angestammte Geschäft, 7) Einfacher flexibler Aufbau und 8) straff lockere Führung. Ein entscheidender Stellmechanismus bei der Auswahl der untersuchten Unternehmen sind finanztechnische Kennzahlen. So müssen sechs von acht Finanzkennzahlen als Kriterium erfüllt werden, um im Sample zu sein.⁹⁰

Erfolgsfaktoren werden in der wissenschaftlichen Literatur zumeist in Zusammenhang mit finanztechnischen Kennzahlen wie dem ROI (Return on Investment) analysiert. Besteht eine Korrelation zu einer Rentabilitätskennzahl, wird von einem Erfolgsfaktor ausgegangen, da

⁸⁵ Vgl. Kaplan, Norton (1992), S. 71ff

⁸⁶ Vgl. dazu Nicolai, Kieser (2002), S. 579ff ; Tjaden (2003), S. 77ff, Greve, Goetz (2006), S. 27

⁸⁷ Vgl. Diller (2001)

⁸⁸ Vgl. Rockart (1979), S. 81ff

⁸⁹ Durch die Anfangsbuchstaben auch das 7S-Modell genannt

⁹⁰ Vgl. Peters und Waterman (1982)

auch in den meisten Unternehmen eine Rentabilitätskennzahl verwendet wird, um Erfolg zu messen.⁹¹

Aus diesem Grund trug neben der wissenschaftlich-beratungsorientierten Studie von Peters und Watermann auch die viel zitierte PIMS-Studie (Profit Impact of Marketing Strategies) zur Akzeptanz der Erfolgsfaktoren in der Praxis bei. Die PIMS-Studie basiert auf strategisch relevanten Merkmalen von ca. 3000 strategischen Geschäftseinheiten und stellt somit eine umfassende Datenanalyse zur empirischen Fundierung von Geschäftsbereichsstrategien und deren Erfolgsfaktoren dar.⁹²

Nagl (1993) analysierte die Gemeinsamkeiten der genannten Studien und definiert vereinfacht sechs Erfolgsfaktoren eines Unternehmens. Dies sind Geschäftsgrundsätze, eine strategieorientierte Organisation, die verstärkte Nutzung des Mitarbeiterpotenzials, ein effizientes Führungssystem, ein marktnahes Informations- und Kommunikationssystem und praktizierte Kundennähe. Werden diese sechs Faktoren maßgeblich vom Unternehmen bei der Strategieentwicklung berücksichtigt, stellt sich Erfolg ein.⁹³

Die Einteilung von Erfolgsfaktoren kann auch auf Basis von strategischen und kritischen Erfolgsfaktoren basieren. Strategische Erfolgsfaktoren zeigen Erfolgspotenziale auf die ein Unternehmen längerfristig Unternehmenserfolg bringen, während kritische Erfolgsfaktoren den Fokus in der gegenwärtigen Situation haben.⁹⁴

Alle genannten Studien haben gemeinsam, dass sie den Anspruch auf branchenübergreifende allgemeine Gültigkeit nehmen. Dies ist aber auch ein Kritikpunkt an der Erfolgsfaktorenforschung, und deshalb werden immer häufiger Erfolgsfaktoren branchenspezifisch ausgewertet, um so eine deutlichere Aussage tätigen zu können.⁹⁵

2.1.2 Erfolgsfaktoren von F&E Unternehmen

Nicht nur branchenspezifische Abgrenzungen, sondern auch themenspezifische Erfolgsfaktoren unterscheiden sich von den allgemein gültigen. So erfolgen gerade bei forschungs- und entwicklungslastigen Unternehmen andere Zielsetzungen (Innovationsleistung, Patentanzahl, Markteinführung eines Produkts), und demnach sind auch andere Erfolgsfaktoren ausschlaggebend.⁹⁶

Für die Erfolgsfaktoren von F&E Unternehmen besteht eine große Abhängigkeit zum Erfolg einer Innovation. Der Erfolg einer Innovation wiederum lässt sich durch Faktoren, die

⁹¹ Vgl. Buzzell (2004), S. 478ff ; Daft und Buenger (1990), S. 93ff

⁹² Vgl. Meffert (1997), S. 57f

⁹³ Vgl. Nagl (1993), S. 63ff

⁹⁴ Vgl. Meyer (2005), S. 43ff; Dwyer, Hill & Martin (2000), S. 151ff

⁹⁵ Als Beispiele vgl. Lumpkin, Ireland (1988); Dwyer, Hill & Martin (2000); John, Snelson (1988), Ragatz, Handfield & Scannell (1997)

⁹⁶ Vgl. Bijker, Law (1992), S. 290 ff

abhängig vom Markt (Marktzugang)⁹⁷, den Chancen in der Branche (Nutzung von bestehenden Möglichkeiten)⁹⁸, der eingeführten Technologie (Technologievorsprung)⁹⁹ und auch der Kundenzufriedenheit¹⁰⁰ sind, ausdrücken. Der Erfolg von F&E Unternehmen ist demnach sehr schwer zu definieren und zu messen.¹⁰¹

Balachandra und Friar (1997) empfehlen in diesem Zusammenhang den Erfolg von F&E Projekten und in weiterer Folge von Unternehmen mittels objektiver und subjektiver Faktoren zu erheben bzw. zu messen.¹⁰² Die Problematik stellt sich aber gerade bei F&E Unternehmen so dar, dass die Erfolgsfaktoren abhängig davon sind, wer sie erhebt, wann sie erhoben werden (in welcher Projektphase), und ob das Produkt in einem Markt eingeführt wird. Dies erschwert eine objektive Bewertung und eine Generierung von Erfolg definierenden Faktoren wesentlich.¹⁰³

Trotz unzähliger Studien zu Erfolgsfaktoren und Strategie- bzw. Erfolgsmodellen konnten in den letzten 50 Jahren keine allgemein gültigen Erfolgsfaktoren definiert werden. So kommt es, dass sich im Fahrwasser der Erfolgsfaktorenforschung viele Kritiker sammeln.¹⁰⁴

Es kann somit festgehalten werden, dass sich die Bestimmung von Erfolgsfaktoren und damit die Definition von Erfolg nur sehr schwer verallgemeinern lässt. Die in Bezug auf diese Arbeit analysierten Studien zu Erfolgsfaktoren von F&E Unternehmen zeigen aber die Sinnhaftigkeit einer Spezifizierung, um für diesen abgegrenzten Bereich klare und signifikante Aussagen tätigen zu können.

Der Fokus bei der Definition von Erfolg bzw. die dazu führenden Faktoren sollten somit in einem klar definierten Bereich stattfinden. Für diese Arbeit liegt der Fokus auf technologiebasierten Unternehmen, die sich in ihren ersten zwei Lebenszyklusphasen befinden.¹⁰⁵ Dazu sind neben den Erfolgsfaktoren von F&E Unternehmen auch bestehende Forschungen zu Erfolgsfaktoren von Jungunternehmen zu betrachten.

2.1.3 Erfolgsfaktoren von technologiebasierten Jungunternehmen

Das Maß für Erfolg bei Unternehmensneugründungen zu definieren ist kaum möglich. In der Literatur wurde bisher nur die Entwicklung einer überlebensfähigen Organisation zur Kommerzialisierung einer Technologie als einhelliges Ziel generell akzeptiert.¹⁰⁶

⁹⁷ Vgl. Baker, Green & Bean (1986), S. 29ff ; Freemann (1982), S. 169ff

⁹⁸ Vgl. Cooper, Kleinschmidt (1987), 169ff ; Urban et al. (1986), S. 645ff

⁹⁹ Vgl. Lipovetsky et al. (1997), S. 97ff ; Freeman, Beale (1992), S. 8ff

¹⁰⁰ Vgl. Paolini Jr., Glaser (1997), S. 26ff; Lipovetsky et al. (1997), S. 97ff

¹⁰¹ Vgl. Griffin, Page (1996), S. 478ff

¹⁰² Vgl. Balachandra, Friar (1997), S. 276ff

¹⁰³ Vgl. Smith-Doerr, Manev & Rizova (2004), S. 53

¹⁰⁴ Vgl. Nicolai, Kieser (2002), S. 579ff

¹⁰⁵ Genaue Definition siehe Kapitel 1.6

¹⁰⁶ Vgl. Schmidt, Heinrichs & Walter (2011), S. 682

Methodisch kann zwischen subjektiven und objektiven Bewertungskriterien des Erfolgs unterschieden werden. Während subjektive Erfolgsmaße auf persönlichen Einschätzungen der Befragten beruhen, sind objektive Erfolgsmaße auf wert- und mengenmäßige Fakten bezogen. Das Erreichen von bestimmten Meilensteinen oder Ereignissen (z.B. Erreichung einer Förderfinanzierung, Fertigstellen eines Prototyps) kann ebenfalls zu den objektiven Zielerreichungen gezählt werden.¹⁰⁷ Beispielsweise kann die Erstellung eines Businessplans ein Etappenziel in der Gründungsphase eines Jungunternehmens sein, welches, empirisch festgestellt, die Entwicklung dessen positiv beeinflusst.¹⁰⁸

Schmidt et al. (2011) sehen jedoch als Grundproblem der Erfolgsmessung bei jungen Unternehmen die zeitliche Dimension der Messung, da sich keine Aussage über die Nachhaltigkeit eines als momentan erfolgreich eingestuften Unternehmens machen lässt.¹⁰⁹

Trotz dieser Einschränkungen wurde in den letzten 20 Jahren eine Vielzahl von Studien über Jungunternehmen in verschiedensten Facetten durchgeführt, und dementsprechend unterschiedlich sind die Ergebnisse zu den einzelnen Erfolgsfaktoren.

Laut Dickel (2008) besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Gewinnung von Marktinformationen durch persönliche Kontakte und dem Markterfolg des Erstprodukts.¹¹⁰ Die Gründerteamgröße als entscheidender Faktor, der den Unternehmenserfolg positiv beeinflusst, wird auch von einigen Studien bestätigt.¹¹¹ Ebenso positiv beeinflusst wird der Unternehmenserfolg des Jungunternehmens durch die Arbeitserfahrung des Gründungsteams.¹¹² Darüber hinaus wurden stark ausgeprägte soziale Netzwerke¹¹³, die Netzwerkfähigkeit¹¹⁴ und Netzwerkaktivitäten¹¹⁵ als positive Faktoren für das Jungunternehmen ermittelt.

Song et al. (2008) bestimmten anhand einer Metaanalyse von 31 Studien acht Erfolgsfaktoren von technologiebasierten Jungunternehmen. Demnach sind signifikante Faktoren für die Performance von technologiebasierten Jungunternehmen: (1) supply chain integration – die Intensität der Kooperation des Unternehmens mit Partnern über die gesamte Wertschöpfungskette; (2) market scope – die Vielfalt von Kunden, Kundensegmenten, Märkten und Produkten; (3) firm age – Alter des Unternehmens; (4) size of founding team – Größe des Gründerteams; (5) financial resources – finanzielle Ressourcen; (6) founders' marketing experience – Erfahrungen der Gründer auf dem bedienten Markt; (7) founders' industry experience – Industrieerfahrung und (8) existence of patent protection – das Vorhandensein von Schutz durch Patente. Als keine

¹⁰⁷ Vgl. Bachmann (2007), S. 89ff

¹⁰⁸ Vgl. Delmar, Shane (2006), S. 1165ff

¹⁰⁹ Vgl. Schmidt, Heinrichs & Walter (2011), S. 682

¹¹⁰ Vgl. Dickel (2008), S. 167ff

¹¹¹ Vgl. Ensley, Hmieleski (2005), S. 1091ff ; Chamanski und Waago (2001), S. 61ff

¹¹² Vgl. Grimaldi, Grandi (2005), S. 111; Marino und De Noble, McGee (1997), S. 225ff

¹¹³ Vgl. Shane, Stuart (2002), S. 154ff

¹¹⁴ Vgl. Walter, Auer & Ritter (2006), S. 541

¹¹⁵ Vgl. Gupte (2007), S. 182ff

erfolgsbeeinflussenden Faktoren wurden (1) R&D experience – Erfahrung des Gründerteams bei F&E-Projekten; (2) prior start-up experience – Erfahrung durch Mehrfachgründung; (3) environmental dynamism – Dynamik des Einflussbereichs des Unternehmens; (4) environmental heterogeneity – Heterogenität der Unternehmensumgebung und (5) competition intensity – Wettbewerbsintensität identifiziert.¹¹⁶

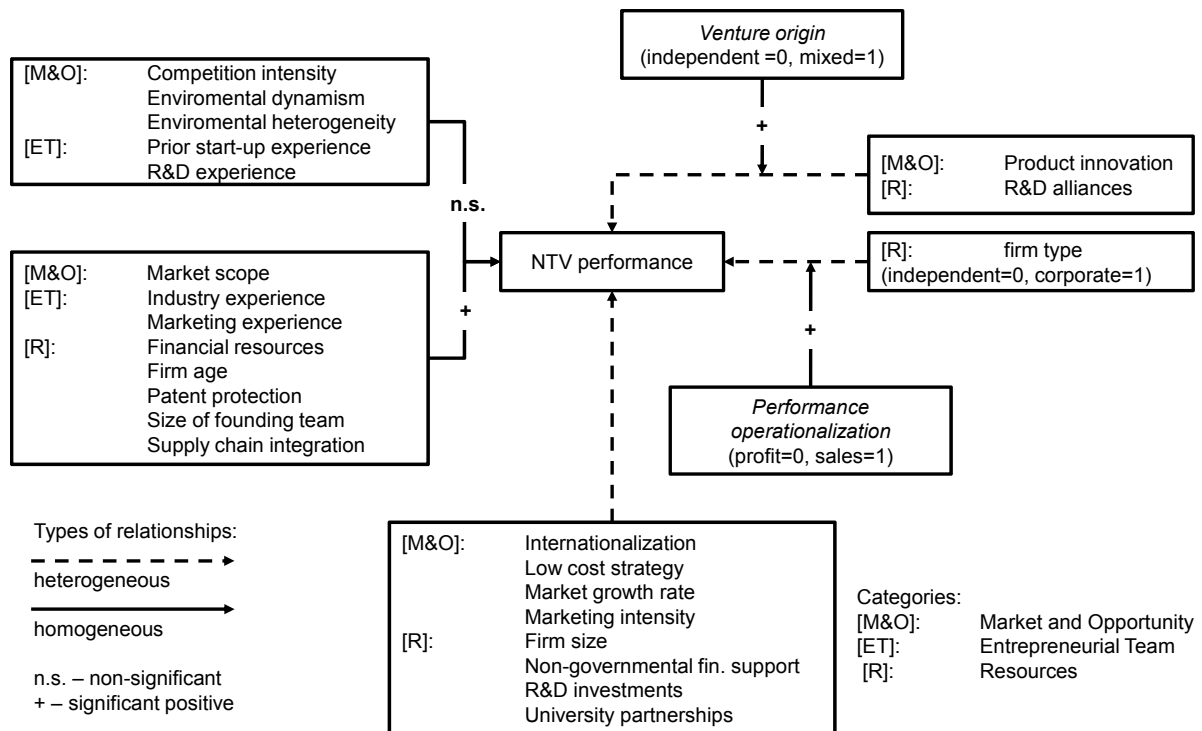


Abbildung 2-1: Auflistung der Erfolgsfaktoren der Meta-Analyse nach Song et al. 2008¹¹⁷

In Abbildung 2-1 werden die untersuchten Erfolgsfaktoren bei technologiebasierten Jungunternehmen dargestellt. Die Darstellung zeigt die komplexen Zusammenhänge eines Erfolgsfaktorenmodells, wonach einige Faktoren abhängig von anderen Faktoren Erfolg oder Nichterfolg definieren. Die Kritik der Erfolgsfaktorenforschung bestätigt, dass es kaum möglich ist, klare homogene Erfolgsfaktoren von Unternehmen generell und auch von spezifischeren, eingegrenzten Untersuchungsbereichen¹¹⁸ zu bestimmen.

Dem Umstand der Komplexität der Zusammensetzung des Erfolgsverständnisses bei technologiebasierten Jungunternehmen wird mit dem qualitativen Forschungsdesign dieser Arbeit begegnet. In den empirischen Interviews wird eine Gegenüberstellung der Erwartungen bei der Gründung und dem tatsächlich Erreichten durchgeführt. Diese Fragestellung lässt eine Beurteilung der Erfolgsmessung des Jungunternehmens zu.

¹¹⁶ Vgl. Song et al. (2008), S. 12

¹¹⁷ Vgl. Song et al. (2008), S. 16

¹¹⁸ Im Fall dieser Arbeit technologiebasierte Jungunternehmen

2.1.4 Zusammenfassung der theoretischen Betrachtungen

Die Erkenntnisse aus der Literatur zur Erfolgsfaktorenforschung zeigen, dass Erfolgsfaktoren generell für Unternehmen trotz intensiver Studien nicht allgemein gültig definiert werden können. Eine Spezifizierung der betrachteten Unternehmen ist für die Definition von Erfolg notwendig.

Studien und Metaanalysen zu Erfolgsfaktoren zu F&E Unternehmen und technologiebasierten Jungunternehmen ergeben Modelle von Faktoren, die direkt und indirekt Einfluss auf den Erfolg der untersuchten Unternehmen haben.¹¹⁹ Diese Studien sind innerhalb der Wirtschaftswissenschaft großer Kritik ausgesetzt.¹²⁰ Die Frage nach der Art, wie bei Jungunternehmen Erfolg gemessen und evaluiert wird, ist bei Weitem noch nicht geklärt.¹²¹

Die Konzentration auf in der Literatur gegebenen Erfolgsfaktoren zur Analyse von Systemen zur Zielerreichung und Evaluierung (z.B. Controllingssystemen) würde eine Einschränkung des Forschungsprojekts darstellen. Die individuellen Situationen, in der sich die Gründer befinden, und wie diese „Erfolg“ für die ersten Phasen des Unternehmensbestehens definieren, erfordern auch für das Sample der befragten Unternehmen „Erfolg“ individuell zu definieren und damit die Basis für die Analyse der verwendeten Controllingssysteme festzulegen.

Diese Vorgehensweise wird durch aktuelle Studien bestätigt, da die Erfolgsfaktoren zur Performance eines Jungunternehmens nur dann beitragen, wenn diese zur Organisation und Strategie des Unternehmens passen.¹²²

Es stellt sich somit die Frage, inwieweit sich Erfolg einstellt, wenn diese Faktoren bei einem individuell zusammengestellten Sample von technologiebasierten Jungunternehmen vorhanden sind, und damit auch, ob diese Erfolgsfaktoren geeignet sind, um auf deren Basis Forschungen zu Systemen zur Zielerreichung und Evaluierung durchführen zu können.

Im folgenden Abschnitt werden die Erwartungen bei der Gründung dem tatsächlich Erreichten bei den einzelnen Unternehmen gegenübergestellt, und es wird nach dem bisherigen Erfolg des Unternehmens aus der Sicht des Gründers gefragt. Somit können potenzielle Erfolgsfaktoren extrahiert und das individuelle Erfolgsverständnis definiert werden. Ebenso wird untersucht, inwieweit externe Akteure das Erfolgsverständnis beeinflussen.

¹¹⁹ Als Beispiele vgl. Robinson (1999); Song et al. (2008); Zahra, Bogner (2000)

¹²⁰ Vgl. Nicolai, Kieser (2002), S. 579ff

¹²¹ Vgl. Davila, Foster & Oyon (2009), S. 12

¹²² Vgl. Song et al. (2008), S: 19

2.2 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

In dem folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen zur Thematik Erfolg und Erfolgsverständnis sowie die Beeinflussung des Erfolgsverständnisses durch externe Akteure analysiert. Es wird zuerst eine grobe Übersicht über die Ergebnisse gegeben, und danach werden durch einzelne Zitationen aus den Interviews Schlüsse bzw. Erkenntnisse gezogen.

2.2.1 Überblick über die Ergebnisse

Zur Analyse des Erfolgsverständnisses bei technologiebasierten Jungunternehmen wurden den Interviewpartnern vier themenspezifische Fragen während der Face-to-Face-Befragung (Gründer bzw. Gründerteams) gestellt. Die Codierung von drei der gestellten Fragen erfolgte über die Einteilung in a) eine klar positive Aussage, b) eine klar negative Aussage und c) keine klare Aussage. Bei der vierten Fragestellung bezüglich des Vergleichs der Erwartungen bei Projektbeginn¹²³ und der bisher erreichten Ziele wurde eine detailliertere Codierung gewählt. Ein Überblick der Ergebnisse zur Befragung dieses Abschnitts wird in Tabelle 1 gegeben.

	...über den Erfolg des Unternehmens	...über die Veränderung des Erfolgsverständnisses seit der Gründung	...über die Beeinflussung des Erfolgsverständnisses durch externe Akteure
Klar positive Aussage	45%	45%	70%
Klar negative Aussage	0%	40%	30%
Keine klare Aussage	55%	15%	0%

Tabelle 1: Überblick der Ergebnisse zum Thema Erfolg von technologiebasierten Jungunternehmen

In der ersten Frage wurden die Interviewpartner nach der subjektiven Einschätzung des bisherigen Erfolgs des Gründungsprojektes bzw. der Gründungstätigkeit befragt. Knapp die Hälfte der befragten Jungunternehmer bezeichnete ihre bisherigen Tätigkeiten als „erfolgreich“. Die restlichen Gründer konnten/wollten keine klare Aussage bezüglich ihres Erfolgs geben oder nannten Teilbereiche, in denen sie erfolgreich sind oder auch nicht. Kein Jungunternehmen gab klar an, „nicht erfolgreich“ zu sein.

Die zweite Frage behandelte die Veränderung des Erfolgsverständnisses über die Zeit seit der Gründung bzw. dem Start des Unternehmens. Dies ergab eine zweigeteilte Meinung bei der Veränderung des Verständnisses von „Erfolg“ in Bezug auf das Unternehmen. Ungefähr

¹²³ oder Gründung

gleich viele Unternehmen sahen keine Veränderung bzw. eine Veränderung des Verständnisses von Erfolg in den ersten Lebensphasen.

Klarere Verhältnisse herrschen bei der Frage nach dem Einfluss von externen Akteuren auf das Erfolgsverständnis. Fast zwei Drittel der befragten Unternehmen sahen eine klare Beeinflussung des Erfolgsverständnisses durch externe Akteure.¹²⁴

Im Folgenden werden die einzelnen Fragen analysiert und somit das Verständnis von Erfolg und der Einfluss von externen Akteuren auf diesen der bei der Befragung teilnehmenden Gründer dargestellt.

2.2.2 Erfolgsverständnis und Performance der Jungunternehmen

Die erste Frage behandelt das Thema „Erfolg“ sehr offen, indem gefragt wurde, wie erfolgreich die Gründer ihr Unternehmen oder Gründungsprojekt einschätzen, ohne allerdings konkrete Erfolgsfaktoren zu nennen. Wie in Tabelle 1 ersichtlich, definiert beinahe die Hälfte der befragten Jungunternehmer ihre Gründungsprojekte als klar erfolgreich.

Die Jungunternehmen geben, gefragt nach dem Erfolg ihres Unternehmens, auch Messparameter für diesen an. Im folgenden Fall sind klare Erfolgsparameter aus Sicht des Gründers der Cashflow am Jahresende und Auszeichnungen von Dritten (Innovations- und Staatspreis).

Unternehmen F: *„Ja, wie erfolgreich? Wie gesagt, wir haben finanziell mit einem positiven Cashflow das Jahr sehr erfolgreich abgeschlossen. Wir haben auch viele Visionen und einen super Ausblick fürs nächste Jahr. Also, ich würde sagen, wir sind im Moment sehr erfolgreich unterwegs. Das zeigen auch diese Preisverleihungen. Den Innovationspreis haben wir gewonnen, und wir sind auch nominiert für den Staatspreis. Ich glaub, in einem Jahr, wenn man auf einer grünen Wiesen anfangt, so wie wir, kann man kaum mehr erreichen.“*

Ein anderes Unternehmen betrachtet es als Erfolg, dass es als Erstes ein derartiges Produkt auf den Markt bringt. Es wird aber relativiert, dass dies nur eine produktbezogene Erfolgsgröße ist und diese von einem externen Berater (in diesem Fall dem Businessmentor¹²⁵) vorgegeben wird.

Unternehmen G: *„Also, die letzte Aussage unseres Businessmentors war am Montag, dass derjenige, der als Erster am Markt ist, gewonnen hat. Nachdem noch niemand am Markt ist, es also kein vergleichbares Produkt am Markt gibt, sind wir erfolgreich. Wenn wir es schaffen sollten, die Ersten zu sein, ist das eine Riesensache.“*

Interviewer: *„Wie erfolgreich sind Sie jetzt, würden Sie sagen?“*

¹²⁴ genaue Definition siehe Kapitel 3.1.3

¹²⁵ genaue Definition siehe Kapitel 3.1.2

Unternehmen G: „Also, was die Produktentwicklung betrifft, würde ich sagen: überraschend erfolgreich!“

Andere befragte Jungunternehmen messen ihren Erfolg an den anfänglich ausgearbeiteten Strategien in Form von Businessplänen und Strategieleitfäden. Diese Pläne beinhalten sowohl technische/produktbezogene als auch finanzielle Aspekte, an denen der Gründungsverlauf gemessen werden kann. Es kann davon ausgegangen werden, dass in diesen Plänen detaillierte Messgrößen, wie z.B. Termin für Prototypenfertigstellung, Umsatz pro Jahr, enthalten sind, diese aber scheinbar nicht die bestimmenden Größen sind. Dies zeigt sich in der Befragung, dass zwar erwähnt wird, dass das Unternehmen „technisch“ als auch „wirtschaftlich“ erfolgreich ist, aber dies nicht genauer spezifiziert wird.

Unternehmen D: „Also sehr erfolgreich. Das, was wir uns ganz am Anfang ausgemalt haben, und das Konzept, also nicht nur das technische, sondern auch das finanzielle Konzept, ist eigentlich in jedem Punkt bis jetzt so aufgegangen, wie wir das geplant haben. Teilweise sogar besser. Wir sind somit höchst zufrieden – es kann eigentlich nicht besser gehen.“

Unternehmen N: „Den Businessplan fürs erste Jahr würde ich als Referenzplan nehmen, und der ist nicht besonders aggressiv ausgelegt gewesen, da liegen wir im Rahmen bis darüber. Wir haben die Ziele eigentlich gut erreicht!“

Es konnte auch festgestellt werden, dass eine reine Reduzierung des Erfolgs auf den Faktor „Glück“ geschieht. Aus der Aussage des Interviewten ist nicht zu differenzieren, ob andere Faktoren zur Entscheidung, in die gewählte Branche einzusteigen, beigetragen haben. Es kann vermutet werden, dass es für das gewählte Produkt weniger Einstiegsbarrieren gegeben hat als für vergleichbare Produkte in anderen Branchen und sich damit trotz weniger Vorkenntnisse über den Markt relativ schnell Erfolgserlebnisse eingestellt haben. Die befragte Person empfindet dies als Glück, da mit geringeren Vorkenntnissen beachtliche, eventuell auch unvermutet positive Ergebnisse erzielt wurden.

Unternehmen R: „Ich würde sagen, dass es relativ erfolgreich ist. Ich muss sagen, ich habe einen riesigen Startvorteil, weil das ganze Energiethema ein Riesenthema ist in der Öffentlichkeit. Die Energiepreise steigen, und der Markt verlangt nach solchen Geräten. Wenn das nicht der Fall wäre, würde es erheblich schwerer sein. Also ich stoße immer auf offenen Ohren, wenn es um das Thema geht und um meine Systeme, und das macht mir – das sag ich jetzt einmal so – diese Startphase sehr einfach. Ich habe da sehr viel Glück gehabt, dass ich überhaupt zu Projekten gekommen bin. Ich finde, ich bin da erfolgreich.“

Durch die Analysen der Interviews können auch in der Literatur festgestellte Erfolgsfaktoren bestätigt werden. Die folgende Aussage eines Interviewpartners bestätigt den aus der

Literatur identifizierten Erfolgsfaktor „Firm Age“¹²⁶, wonach gilt: Je länger ein Unternehmen besteht, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit für ein erfolgreiches Weiterbestehen. Im Vergleich zu anderen Gründern des Samples unterscheidet sich das Erfolgsverständnis des Gründers hinsichtlich Zeit. Laut der Aussage dauert die Gründungsphase bereits vier Jahre, und trotz dieser, relativ zu anderen Gründungsprojekten, langen Gründungsphase empfindet der Gründer dies als erfolgreich. Dies hebt klar die unterschiedlichen Vorstellungen von Erfolg, in diesem Fall zeitlich betrachtet, hervor.

Unternehmen S: *„Wie erfolgreich? Na, ich denke mal, das Unternehmen ist schon erfolgreich durch die Tatsache, dass es nach der ersten Initialidee vor vier Jahren so weit ist, dass es eben in die Gründungsphase geht. Ich meine, es hätte auch schon vor zwei Jahren etwas schiefgehen können, und das ist es aber nicht. Insofern ist es eigentlich ein Erfolg, dass wir jetzt in die Phase der Gründung kommen.“*

Bei keinem der geführten Interviews wurde auf die Frage nach dem Erfolg eine klar negative Aussage gemacht. Mehr als die Hälfte der Jungunternehmen gab an, dass sie in Teilbereichen sehr erfolgreich und in anderen Teilbereichen weniger erfolgreich agiert. Bei den untersuchten technologiebasierten Jungunternehmen wird zumeist der produktbezogene Teil, also die Produktentwicklung, als „erfolgreich“ bezeichnet, während der Verkauf und die Vermarktung für die Gründer unbefriedigend verlaufen.

Interessant ist die Ansicht des folgenden Interviewpartners, wonach der Erfolg des Produkts alleine an den technischen Fähigkeiten und an der Entwicklungsstufe dieses gemessen wird. Die Anzahl der verkauften Einheiten wird als getrennt vom Produkt stehender Parameter wahrgenommen und spielt im bisherigen Erfolgsverständnis scheinbar eine untergeordnete Rolle. Das Produkt ist perfekt, auch wenn es sich nicht verkaufen lässt.

Unternehmen I: *„Was den Verkauf anbelangt bzw. was Umsätze anbelangt, ist es überhaupt nicht erfolgreich. Da stagniert das Ganze eigentlich, weil ich nicht weiß, was ich alles am Anfang machen soll. Was den wissenschaftlichen Bereich bzw. Weiterentwicklungen anbelangt, ist es sehr erfolgreich. Alleine mit dem I-Ding¹²⁷ haben wir da ein wirklich gutes Produkt.“*

Die Unterscheidung zwischen dem technischen Erfolg und dem finanziellen ist beschreibend für die ersten beiden Phasen eines technologiebasierten Jungunternehmens.¹²⁸ In diesen Phasen gilt das Hauptaugenmerk der Entwicklung eines funktionsfähigen Prototyps. Jungunternehmer sind sich dessen bewusst und sehen den momentan wirtschaftlichen „Nichterfolg“ gelassen, wenn das Produkt ihrer Meinung nach ein großes Innovationspotenzial besitzt. Obwohl das Unternehmen finanziell kaum lebensfähig und damit auf Gelder von außen angewiesen ist, wird das sehr hohe Risiko einer Investition in ein innovatives Produkt¹²⁹ weiter verfolgt. Im Grunde genommen wird die erfolgreiche Arbeit

¹²⁶ Vgl. Song et al. (2008), S. 12

¹²⁷ Produktname wurde geändert

¹²⁸ Siehe Kapitel 1.6

¹²⁹ Vgl. Ansoff (1957), S.113ff

des Unternehmers im technischen Aspekt gesehen, die Erfolglosigkeit des verkaufstechnischen Aspektes aber nicht besonders gewichtet.

Unternehmen J: „Finanziell gesehen unterdurchschnittlich. Von der Produktpräsentation und von der Innovation her gesehen bin ich sehr weit vorne. Aber der Erfolg hat immer mehrere Faktoren, und die zwei Faktoren, die mir einfallen, sind der Gelderfolg, der ist unterdurchschnittlich, und der Innovationsgrad, der ist sehr gut. Da bin ich sehr zufrieden.“

Interviewer: „Könnten Sie davon leben?“

Unternehmen J: „Es ist schwer, weil es ein sehr zyklisches Geschäft ist. Jetzt zurzeit geht es, aber die Frage ist, wenn die Saison zu Ende ist. Das ist dann die spannende Frage, denn dann muss man schauen. Vielleicht kommen Unterstützungen herein wie Stiftungen oder Kooperationen und dergleichen, sodass das noch mal klappt. Es ist schwer, aber schaffbar.“

Wird das Risiko des Scheiterns nicht ernst genommen, besteht die Gefahr, das Wesentliche aus den Augen zu verlieren, und damit verliert die Zukunftsplanung an Gewicht im Alltagsgeschäft. Unternehmen J (vorheriges Beispiel) bewertet die Situation objektiv und hat bereits Maßnahmen erläutert (Unterstützungen durch Stiftungen und Kooperationen) bzw. kennt den Markt (Geschäft ist zyklisch) und ist dadurch in der Lage, den Istzustand in einen Sollzustand zu wandeln. Unternehmen B (folgendes Beispiel) hingegen äußert sich in einem langen Monolog zu den Ursachen der Abweichungen und spricht nicht über konkrete Maßnahmen.

Unternehmen B: „Vom Unternehmen, von der Zeitplanung und von den Meilensteine, die einzuhalten waren, würde ich sagen, wenn ich es selbst finanzieren müsste, wäre ich schon lange pleitegegangen. [...]“¹³⁰ Das war der zweite Part, den ich persönlich nicht übernehmen wollte. Ich bin ja Maschinenbauer, und ich habe ja eh genug zu tun, dass ich mich um die Maschinenbausachen kümmere.“

Jungunternehmen, die erst eine relativ kurze Zeit an der neuen Geschäftsidee arbeiten, messen den Erfolg in der Anzahl der Kontaktaufnahmen und Erstgespräche mit potenziellen Kunden und Experten in der zukünftigen Branche. Dies weicht von den finanziellen und technischen Erfolgsfaktoren ab, bildet aber eine wesentliche Grundlage des Erfolgs in der frühesten Phase.

Unternehmen A: „Gut, da kann man jetzt natürlich noch wenig sagen, da wir gerade gegründet haben. Wir sind ja in der Vorgründungsphase, und dementsprechend haben wir eben bestimmte Kontakte aufgenommen zu Kunden. Ich würde sagen, dass wir erwartungsgemäß unterwegs sind. Es gibt aber auch Kundenkontakte, die sind nicht so ganz entwickelt, wie man es sich gern wünschen würde. Es gibt aber

¹³⁰ An dieser Stelle wurde aus Platzgründen ein fünfminütiger Monolog mit Schuldzuweisungen an früher beteiligte Personen und Mitarbeiter ausgeklammert.

auch andere, mit denen wir jetzt schon ein Stück weiter sind, und wo es jetzt gerade eben darum geht, Angebote abzugeben.“

Dienen Marktkontakte und Erstgespräche als Definition für den Erfolg in den frühen Gründungsphasen, so sind diese eher ein Faktor für „Misserfolg“ in der späteren Phase der Gründung. Ständig erfolglose Gespräche mit potenziellen Kunden vermindern die Chance, das entwickelte Produkt auf den Markt zu bringen. Voraussetzungen für einen erfolgreichen Markteintritt sind dem folgenden Beispiel nach a) mit den richtigen Leuten zu reden und b) das Produkt richtig zu platzieren und zu präsentieren.

Unternehmen C: *„Wir haben einiges bewegt in Richtung Prototypenbau mit verschiedenen Firmen zusammen in den letzten zwei Jahren. Der beteiligte Gründerpartner hat auch schon vorher mit einigen Firmen geredet. Wir tun uns aber recht schwer, in den Markt zu kommen. Das heißt, wir haben schon recht viele Gespräche geführt, aber es ist sehr zeitintensiv und ein relativ hoher Aufwand damit verbunden. Die Kernansprechpartner für das Produkt sind in der Automobilindustrie, und da muss man wirklich das ganze sehr, sehr hoch in der Führungsebene aufhängen. Darum sind die Ansprechpartner relativ schwer zu bekommen. Wir haben einige Gespräche schon gehabt, sehr gute Gespräche auch schon. Aber wir haben es noch nicht geschafft, das Produkt auch so zu platzieren, dass wir wirklich ein großes Projekt mit einem großen Partner gestartet hätten.“*

Durch die Analyse der Interviews wurden einige Erfolgsfaktoren aus der Literatur bestätigt. Es kann festgehalten werden, dass die befragten Gründer den Erfolg in zwei Bereiche, den finanziellen bzw. wirtschaftlichen Erfolg¹³¹ und technischen Erfolg, aufteilen. Als Messgrößen für den finanziellen bzw. wirtschaftlichen Erfolg wurden der Jahrescashflow und der „Gelderfolg“ bzw. der Jahresumsatz genannt.

Ein weiterer Erfolgsfaktor aus der Literatur, der bestätigt werden konnte und auch von den Gründern als solcher verwendet wird, sind Meilensteine in der Produktentwicklung. Darunter wird die Teil- bzw. Komplettfertigstellung oder die Fertigung eines ersten Prototyps eines neuen innovativen Produkts des Jungunternehmens verstanden.¹³²

¹³¹ Es konnte keine Differenzierung des Verständnisses zwischen wirtschaftlichem und finanziellem Erfolg bei den befragten Jungunternehmen festgestellt werden.

¹³² Siehe Kapitel 2.1.3

In Bezug auf das Unternehmensalter (Firm Age) als Erfolgsfaktor muss die Aussage differenziert betrachtet werden. Ein Jungunternehmen (Unternehmen S) sah es als Erfolg an, dass es bereits seit vier Jahren an der Idee arbeitet und es nun zur Gründung gekommen ist. Einerseits ist dies ein Erfolg für das Gründungsprojekt, da es „überlebt“ hat, aber andererseits ist zu hinterfragen, ob diese Zeit nicht zu lange andauert und die Projektidee nur durch Förderungen und Zuwendungen von außen überlebensfähig ist.¹³³

Es stellt sich somit die Frage, inwieweit das Unternehmensalter als Erfolgsfaktor gelten bzw. gesehen werden kann. Die Aussage von „Unternehmen S“ wirft klar die Frage auf, ob das Unternehmensalter nur in Zusammenhang mit Umsatzentwicklung (exklusive staatlicher Förderungen) als Erfolgsfaktor gesehen werden kann, oder ob eine von Förderungen bereinigte Umsatzrechnung heranzuziehen ist.

Gerade in Staaten mit hohen Förderungen für die Etablierung von Jungunternehmen im Hochtechnologiesektor ist dies sehr kritisch zu sehen, und es bedarf weiterer Studien.

In den Interviews konnten zwei von den Gründern den Erfolg definierenden Faktoren eruiert werden, die bisweilen noch nicht in der Literatur näher beschrieben wurden, aber in der frühen Phase für die Unternehmen Sinn ergeben: a) Gespräche mit Experten und potenziellen Kunden und b) Preise und Anerkennungen von Dritten.

In der Frühphase geben zwei der befragten Unternehmen die Anzahl und den Inhalt der geführten Gespräche mit Experten als wesentlichen Erfolgsfaktor an. Dieser Ansicht kann durchaus zugestimmt werden, da durch vertiefte Gespräche mit Experten und potenziellen Kunden in der ersten Phase eine Reihe von Unsicherheiten beseitigt werden kann. Mit diesen Gesprächen werden erste Netzwerke angelegt, die überlebenswichtige Informationen an das Jungunternehmen herantragen.¹³⁴

Soziale Netzwerke wurden in der Literatur als wesentliche beeinflussende externe Akteure eines Jungunternehmens identifiziert. Somit können Anzahl und Intensität von Gesprächen zum Aufbau eines Netzwerks durchaus als Erfolgsfaktoren angesehen werden. Wie beim Erfolgsfaktor „Unternehmensalter“ ist auch in diesem Punkt Vorsicht geboten in Hinblick auf die Dauer der Gültigkeit im Gründungsverlauf. Sind die Aktivitäten des Unternehmens zu lange nur auf Gesprächen mit Experten und potenziellen Kunden beschränkt, und entstehen dadurch keine wesentlichen Projekte, wird aus dem „Erfolgsfaktor“ ein „Misserfolgsfaktor“ (siehe Unternehmen C).

Preise und Anerkennungen durch Dritte in Form von Nominierungen und Auszeichnungen wurden ebenfalls als erfolgsbezeichnend genannt. Wie nachhaltig eine erhaltene Auszeichnung für das Jungunternehmen ist, kann nicht bestimmt werden. Der Gewinn von

¹³³ In der Praxis wird diese Art von Jungunternehmen „Living Dead“ (Death = Tod) also „Lebender Toter“ genannt, da nur durch Zuschüsse von außen ein Überleben des Unternehmens gesichert wird. Dies wird durch verschiedene Einschränkungen bei öffentlichen Förderprogrammen durch Einführung von Förderobergrenzen (z.B. de minimis-Vereinbarung) zu vermeiden versucht.

¹³⁴ Siehe in diesem Zusammenhang auch die Generierung von wichtigen Stakeholdern nach Sarasvathy, Dew (2005), S. 543 bzw. nähere Erläuterung dazu in Kapitel 3.1.2

Preisen, wie bei Businessplanwettbewerben, Innovationswettbewerben, stellt aber vermutlich eine wesentliche Motivation für das Unternehmen dar. Hierzu können weiterführende Untersuchungen Aufschluss geben.

2.2.3 Veränderung des Erfolgsverständnisses

Die Veränderung des Verständnisses von Erfolg während der ersten Gründungsphasen war ebenso ein Teilaspekt des Interviews. Auf diesbezügliche konkrete Fragen antworteten in etwa gleich viele Interviewpartner, dass sich ihr Verständnis von Erfolg geändert hat bzw. nicht verändert hat. Ein Viertel machte keine klare Aussage (siehe Tabelle 2).

Die Fragestellung wurde gewählt, um herauszufinden, ob sich erfolgsdefinierende Faktoren aus Sicht der Gründer über die Zeit ändern. Dies wäre auch eine Bestätigung für die Schwierigkeiten der Erfolgsfaktorenforschung, speziell bei Jungunternehmen, da die jeweilige Entwicklungsphase, in der sich ein Jungunternehmen befindet, wesentlichen Einfluss hat.

	Klar positive Aussage...	Klar negative Aussage...	Keine klare Aussage...
...über die Veränderung des Erfolgsverständnisses seit der Gründung	45%	40%	15%

Tabelle 2: Befragungsergebnis zur Veränderung des Erfolgsverständnisses

Ein wesentlicher Faktor, der zur Veränderung des Erfolgsverständnisses beiträgt, ist die Zeitdauer, in welcher Projekte abgewickelt werden. In diesem Zusammenhang wirkt sich eine Veränderung im Sinne einer Verlängerung der Planungszeitspannen auf das empfundene Erfolgsverständnis aus. Damit wird die Zeitdauer bis zum Erreichen eines Ziels gemeint. Daraus kann geschlossen werden, dass die Zeitspanne bis zum Erreichen der Ziele zu kurz eingeschätzt wurde und sich deshalb das Verständnis von Erfolg ändert.

Unternehmen C: „Das ist eine sehr gute Frage. Das hat sich verändert, weil man einfach erkennt, dass der Weg ein sehr weiter ist. Es ist klar, das weiß jeder, dass es nicht sehr leicht ist. Aber es ist natürlich wirklich nicht leicht, die richtigen Gespräche und die richtigen Kooperationspartner zu finden, und man merkt dann auch, dass der Erfolg sehr stark abhängig vom Zufall der momentanen Situation ist und so. Man weiß, dass es als Unternehmer lang dauert. Das zeigen ganz, ganz viele Beispiele. Da braucht man nicht nur irgendwelche Gründerstorys oder Unternehmerstorys lesen. Man bekommt ein anderes Bild von dem Ganzen, wenn man selbst betroffen ist – das auf jeden Fall.“

Nicht nur die Zeitspannen für einzelne Projekte, sondern auch die Zeitintervalle, in denen geplant wird, verändern sich. Passieren die Erfolgsüberprüfungen und damit die Änderungen der Definitionen für Erfolg anfänglich in kurzen Abständen, so werden diese im Laufe der ersten Gründungsphase größer. Um über Erfolg zu entscheiden, wird somit ein längeres

Zeitintervall verwendet. Es kann beobachtet werden, dass die Gründer lernen, dass zur nachhaltigen Unternehmensführung zwar kurzfristige Erfolge wichtig sind, aber auch langfristig in verschiedenen Bereichen erfolgreich gearbeitet werden muss. Die Erfahrungen aus den ersten Projekten ermöglichen eine genauere langfristige Planung des Unternehmens. Das wirft eine weitere Frage auf, nämlich inwieweit langfristige Businesspläne von Jungunternehmen ohne Berufserfahrung als realistisch eingeschätzt werden können.

Unternehmen H: „Ja es verändert sich ständig. Man denkt langfristiger, je länger man daran arbeitet. Wir sind ja erst ein Jahr unterwegs, das ist noch nicht so lang. Aber es hat sich das Verständnis von Erfolg kontinuierlich weiterentwickelt, weil wir einfach langfristiger denken. Die kurzen und kleinen Erfolge sind Bausteine, aber man denkt immer an weitere und größere Ziele.“

Interviewer: „Also das Verständnis von Erfolg hat sich eher auf die Zeit bezogen und nicht auf Finanzielles?“

Unternehmen H: „Auch. Am Anfang war Erfolg anders definiert als jetzt. Zum Beispiel war am Anfang eine Publikation schon super. Jetzt ist das nicht mehr so der Erfolg, sondern mehr ein Akzeptieren, und dafür ist ein Erfolg jetzt was anderes, das man in der unmittelbaren Gründungsphase noch nicht einmal angedacht hat, oder wo wir noch nicht gedacht haben, dass es so einen Erfolg überhaupt geben kann bzw. auch Projektgrößen. Projektgrößen, die am Anfang ein super Erfolg waren, von denen denkt man jetzt, sie sind halt notwendig, und wir schauen, dass wir noch was Größeres kriegen.“

Ähnlich wie bei den betrachteten Zeitspannen zur Überprüfung von Erfolg werden auch in wirtschaftlicher Hinsicht größere Etappen (z.B. Projektmeilensteine) festgelegt. Konkret kann dies bedeuten, dass anfänglich der Abschluss von kleineren Projekten als Erfolgsmaßstab dient. Im weiteren Verlauf der Gründungsphase werden diese Projekte zu einem größeren Meilenstein zusammengefasst und erst bei Erledigung solcher als „Erfolg“ bewertet.

Unternehmen L (Person 2): „Am Anfang denkt man eher klein, und was man jetzt im nächsten Jahr machen will. Aber wenn man dann wirklich loslegt und gute Erfolge hat wie wir jetzt, dann kann man schon sagen, dass sich der Erfolg anders widerspiegelt im Laufe der Zeit.“

Technologiebasierte Gründungen erfolgen oftmals von Akademikern, die bereits Erfahrungen aus wissenschaftlichen Tätigkeiten mitbringen.¹³⁵ In folgender Aussage wird deutlich, wie unterschiedlich die Auffassungen von Erfolg in Wirtschaft und Wissenschaft sind, und wie schwer es für Gründer ist umzudenken. Wissenschaftler sind beim Einstieg in das Unternehmertum gefordert, diese Unterschiede möglichst rasch zu erkennen und sich speziell damit auseinanderzusetzen.

¹³⁵ Vgl. Bauer und Kailer (2004), S. 1ff

Unternehmen G: „Ja – hat sich verändern müssen. Weil im Prinzip war es ein rein wissenschaftliches Projekt. Also, wir sind ja auch Wissenschaftler. Da ist Erfolg anders definiert. Da ist man zufrieden, wenn man publiziert und wenn man einfach was Neues findet oder was Interessantes findet. Dieser Schritt jetzt, oder dieser Übergang, dass man mit diesem Wissen was machen kann, auch wirtschaftlich was machen kann. Da hat sich die Sichtweise auf alle Fälle verändert in diese Richtung.“

Anfänglich stellen zumeist der Finanzplan und die darin enthaltenen Kennzahlen die wesentlichen Erfolgsmesskriterien dar. Es wird von den Jungunternehmen alsbald verstanden, dass sich finanzieller Erfolg zumeist als Ergebnis von nicht monetären Erfolgen einstellt. Es kommt somit zu keiner generellen Veränderung des Erfolgsverständnisses, sondern zu einer Erweiterung des Verständnisses der nicht monetären Komponenten des Erfolgs. Diese Verständnisveränderung tritt auf, da anfänglich vorausgesetzt wird, dass bei der technischen Produktentwicklung alles nach Plan läuft. Erst später werden Erfahrungen mit Projektzeitverzögerungen und den zusammenhängenden finanziellen Mehrausgaben gemacht und somit als Erfolgsmaßstab verwendet, wie dem folgenden Interviewausschnitt zu entnehmen ist.

Unternehmen P: „Es hat sich erweitert insofern, als der Erfolg nicht nur in einer monetären Komponente zu messen ist, aus meiner Sicht. Also, ich muss dazusagen, dass meine Idee nie war, mit so etwas reich zu werden. Aus dem Grund auch meine Einstellung, kein großes Büro zu haben oder irgendwann mal das Ganze um ein paar Millionen Euro zu verkaufen. Das war gar nicht das Ziel, aber für mich ist eben die Finanzierung im Zentrum gestanden, weil ich glaube, meine Dienstleistung ist etwas nicht allzu Alltägliches. Es war ja nicht so aufgelegt, dass das gleich auf Anhieb funktioniert. Deswegen war natürlich diese monetäre Komponente anfangs einfach im Fokus, und das hat sich mittlerweile aus meiner Sicht erweitert auf nichtmonetäre Komponenten.“

Ein weiterer zusätzlicher Aspekt für die Veränderung des Erfolgsverständnisses ist die Kundenakzeptanz des Produkts oder der Dienstleistung. Ein Interviewpartner sah die Veränderung des Erfolgsverständnisses einerseits in der Entwicklung von nichtfinanziellen Erfolgskriterien und andererseits im Nutzen für den Kunden und dem Bedürfnis des Kunden am Produkt. Während zuerst rein finanzieller Erfolg im Vordergrund stand, wird es im Laufe der Zeit auch als Erfolg bewertet, dass Kunden von sich aus an das Unternehmen herantreten und das Produkt einen Nutzen für den Kunden generiert. Ein bemerkenswertes Ergebnis der Befragung ist, dass das allgemeine Ziel „Kundennutzen zu generieren“ bei den durchgeführten Interviews von nur einem Unternehmen erfolgsbewertend erwähnt wird.

Unternehmen R: „Ja natürlich, also für mich ist jetzt Erfolg nicht rein finanzieller Erfolg. Erfolg ist für mich, dass mir jemand mein Produkt abkauft, und dass er das wirklich brauchen kann. Also das hat mir wirklich super gefallen. Erfolg ist für mich auch, dass viele an mich herantreten und sagen, ich könnte so etwas brauchen, was du entwickelt hast.“

Interviewpartner, die keine Änderung in ihrem Verständnis von Erfolg sehen (40% der Befragten), haben bis zum Zeitpunkt des Interviews keinerlei Kurskorrekturen durchführen oder Abweichungen in ihren Zielvorgaben hinnehmen müssen. Es wird in diesen Fällen auch eine große Übereinstimmung zwischen dem „Erreichen von Zielen“ und dem „Erfolgreichsein“ festgestellt, wie in den folgenden Aussagen ersichtlich.¹³⁶

Unternehmen Q: *„Eigentlich nicht, da wir ja eigentlich schon seit 18 Monaten in der Planphase sind. Die Produkte haben sich ein bisschen geändert, also unsere Ausrichtung, aber die Idee oder die Gedanken vom Erfolg, so die Definition des Erfolgs, hat sich jetzt nicht geändert.“*

Unternehmen F: *„Nein, eher nicht. Was man sagen kann, ist, dass unsere Ziele und Erwartungen, die wir voriges Jahr im Businessplan formuliert haben, sind eigentlich übertroffen worden. Das heißt, das grundsätzliche Verständnis für Erfolg ist gleich geblieben, möchte ich einmal behaupten. Ich war vielleicht immer etwas ehrgeiziger, was den Zeitraum der Zielerreichung angeht.“*

Das Thema „Vorerfahrungen mit Gründungen“ als Erfolgsfaktor wird in der wissenschaftlichen Literatur kritisch betrachtet.¹³⁷ Die folgende Aussage bestätigt einen Einfluss der „Vorerfahrungen mit Gründungen“. Die Vorerfahrung spiegelt sich im Wesentlichen in einer besseren Risikoabschätzung bei wichtigen Entscheidungen wider.

Unternehmen S: *„Nein. Das Gebiet, ich kenne das seit 20 Jahren, und da weiß man, dass es sehr langwierig ist und mit Risiken versehen. Ich bin ja vielleicht nicht der typische Junggründer, sondern hab einfach schon 20 Jahre Berufserfahrung, und davon zehn alleine auch mit Gründungen, Neugründungen, so dass ich auch weiß, dass Dinge einfach länger dauern. Geduld braucht man, und es kann immer etwas schiefgehen. Inzwischen habe ich eben auch Gründungserfahrung, und das hilft mir natürlich schon, ich sag mal, mehr die Risiken abzuschätzen.“*

Während die meisten Interviewpartner den Begriff „Erfolg“ mit „dem Erreichen von Zielen“ gleichsetzen, gibt es von einem Jungunternehmer des Samples eine andere interessante Betrachtungsweise. Erfolg wird in diesem Fall durch die Effizienz der Tätigkeiten definiert. Dies ist insofern interessant, als durch die Effizienzbetrachtung theoretisch keine Änderung des Erfolgsverständnisses notwendig ist, wie aus der folgenden Aussage hervorgeht.

Unternehmen O: *„Nein. Erfolg hat für mich immer ein bisschen was mit dem Effizienzprinzip zu tun. Das heißt, Erfolg ist nicht nur immer das, was ich mir vorstelle, was ich erreiche oder was wir erreichen, sondern auch die Qualität, und wie wir dorthin kommen. Das heißt, wenn wir eine gute Arbeit abliefern, wenn es im Team gut läuft, wenn wir sagen, wir haben mit minimalem Aufwand das oder jenes erreicht, oder es hat einfach das eine zum anderen einfach gepasst, dann ist das für mich auch eine ganz, ganz starke Erfolgsvariable. Nicht nur das Ziel, sondern auch der*

¹³⁶ Siehe Kapitel 2.1.1 Definition von Erfolg allgemein als „Das Erreichen von selbst gesteckten Zielen“

¹³⁷ Während die „Vorerfahrung bei Gründungen“ von Marino und De Noble (1997) als Erfolgsfaktor identifiziert wird, kommt Song et al. (2008) zu der Erkenntnis, dass die Vorerfahrung keinen Einfluss auf den Erfolg hat.

Prozess, weil man natürlich ein Ziel erreichen kann und dabei auf dem Weg sehr, sehr viel opfern muss. Also, für mich gesehen, ist das bei beiden Bereichen sehr wichtig.“

Aus den Interviews geht hervor, dass sich das Erfolgsverständnis der Unternehmen während der Gründungsphase vor allem bei unerfahrenen Gründern ändert. Am Beispiel eines erfahrenen Gründers des Samples wird gezeigt, dass das Verständnis von Erfolg kaum einer Änderung unterliegt.

Die Veränderung des Verständnisses von Erfolg äußert sich durch das Bewusstsein, dass Erfolg nicht nur aus einer Komponente besteht. Den Gründern wird bewusst, dass mehrere Faktoren zur Erreichung der gesteckten Ziele maximiert werden müssen. Und genau das „Finden“ dieser Faktoren geht bei Jungunternehmern mit einer Veränderung in Hinblick auf das Erfolgsverständnis einher. Verstärkt wird dies bei Nichterreichen geplanter Ziele.

Zu Beginn werden Erfolgsüberprüfungen durch die Jungunternehmen in kürzeren Zeitintervallen durchgeführt. Mit steigender Erfahrung bei der Bearbeitung von Projekten und bis dahin für die Jungunternehmer unbekanntem Themengebieten¹³⁸ werden diese Intervalle vergrößert. Jungunternehmer, die bereits über Erfahrungen verfügen, wählen schon zu Beginn bewusst größere Überprüfungsintervalle oder fassen Meilensteine zusammen. Einige der befragten Unternehmen merken an, dass es „länger dauert als erwartet“, um Erfolg in verschiedenen Bereichen zu generieren. Folglich planen diese Unternehmen bei zukünftigen Projekten entweder mehr Personal oder mehr Zeit ein.

Dieser Umstand fördert jedoch die Problematik zutage, dass das Thema Effizienz in dieser Phase des Unternehmens teilweise nicht beachtet wird. Nur ein befragter Jungunternehmer befand, dass eine effiziente Zielerreichung eine Komponente des Erfolgs darstellt. Dieser Ansatz verspricht großes Erfolgspotenzial in weiterer Folge für das Jungunternehmen, da dadurch wesentliche Ressourceneinsparungen erreicht werden können.

Abbildung 2-2 zeigt dieses Potenzial der effizienzbezogenen Erfolgsbetrachtung auf. Auf der Ordinate wird der Erreichungsgrad der geplanten Ziele und auf der Abszisse der Projektfortschritt in finanzieller, technischer und zeitlicher Hinsicht aufgetragen. Im oberen Teil der Abbildung ist der übliche Prozess dargestellt, wie Projekte in den beobachteten Unternehmen ablaufen, und wie bei einem Folgeprojekt reagiert wird. Die Unternehmen lernen aus den Projekten, wenn Ziele mit einer Abweichung [a] erreicht werden (finanziell, technisch, zeitlich), dass diese Abweichung bei der nächsten Planung mitberücksichtigt werden muss. Laut den mehrheitlichen Aussagen in den Interviews ist dies auch der Fall, und es werden bei den folgenden Projekten Abweichungen eingeplant. Eine effizientere Nutzung der vorhandenen Ressourcen wird kaum angedacht.

Bei der effizienzbezogenen Erfolgsdefinition (unterer Teil der Abbildung) wird bei Nichterreichen des Ziels zuerst überprüft, ob durch interne Prozessoptimierung eine Abweichungsminimierung möglich ist. Dies fließt in die nächste Projektplanung ein und

¹³⁸ In diesem Zusammenhang wurden z.B. Kunden- und Verkaufsgespräche, Vertragsverhandlungen, Projektplanungen genannt.

ermöglicht somit ein deutliches Einsparungspotenzial in wirtschaftlichen, technischen und zeitlichen Aspekten. Diese Art der Vorgehensweise ist in erfahrenen Unternehmen alltäglich und stellt einen integralen Bestandteil dar, wurde jedoch im Zuge der Befragung der Jungunternehmen von diesen nur einmal erwähnt.

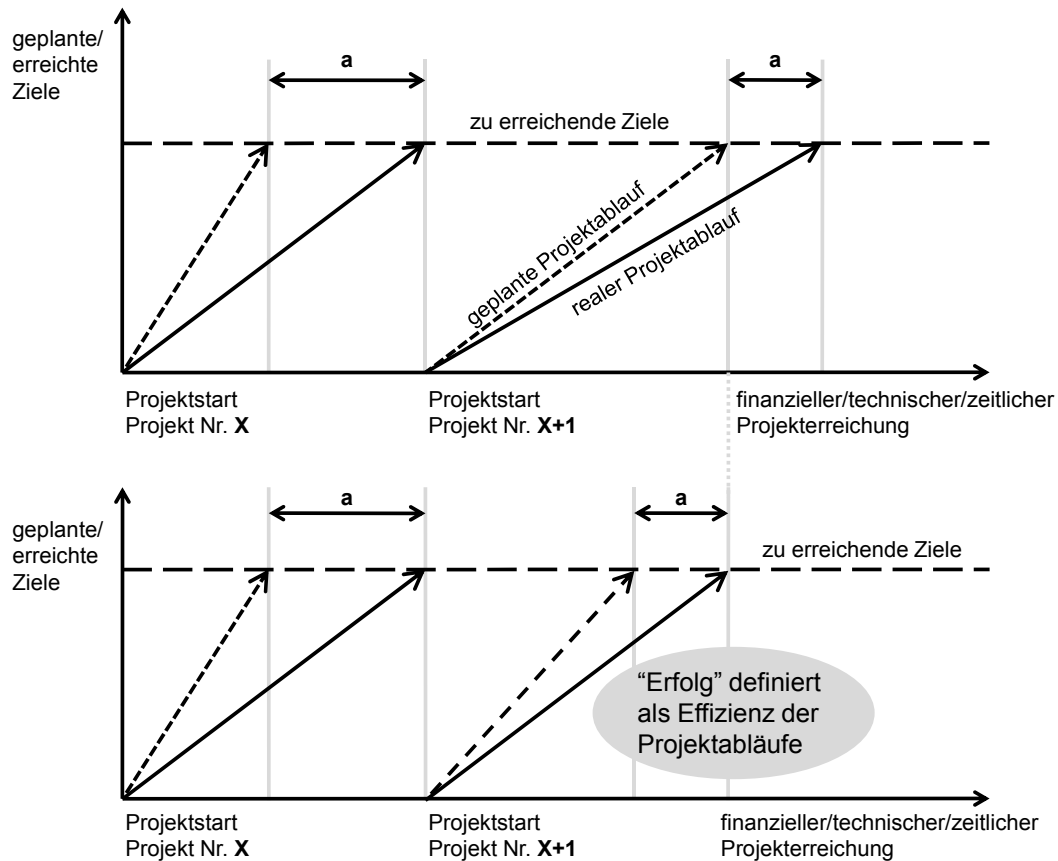


Abbildung 2-2: Potenzial einer effizienzbezogenen Erfolgsdefinition und die Auswirkung auf die Erreichung von gesteckten Zielen

Dieser Umstand erscheint auch nicht verwunderlich, da bei Förderungen von öffentlichen Förderstellen nicht primär auf eine effiziente Nutzung der Ressourcen Wert gelegt wird, sondern vielmehr auf die Generierung von Arbeitsplätzen und Umsatz.

Zu dieser Ansicht kommen auch Löfsten und Lindelöf (2002), die in einer Studie über Jungunternehmen in und außerhalb von öffentlich geförderten Inkubatoren¹³⁹ feststellen, dass zwar die Wachstumsrate und die Anzahl der generierten Arbeitsplätze bei in Inkubatoren ansässigen Unternehmen höher ist, bei der Profitabilität sind jedoch beide Unternehmensgruppen gleich. Dies lässt auf eine geringere Effizienz bei der Nutzung der vorhandenen Ressourcen schließen.¹⁴⁰

Als zusätzlicher Erfolgsfaktor kann somit die „Effizienz der durchgeführten Prozesse“ innerhalb des Jungunternehmens aufgrund der vorher genannten Aspekte gesehen werden.

¹³⁹ Begriffsdefinition in Kapitel 5.1.1.1

¹⁴⁰ Vgl. Löfsten, Lindelöf (2002), S. 870

Diese Thematik ist bei Jungunternehmen wenig erforscht, und weiterer Forschungsbedarf ist vonnöten, da Effizienzbetrachtungen vermutlich sehr schwer quantitativ erfassbar sind. In dieser Hinsicht wird für weitere Untersuchungen ein longitudinales Forschungsdesign empfohlen.

2.2.4 Vergleich der Erwartungen mit dem aktuell Erreichten

Die Interviewpartner wurden befragt, inwieweit sich ihre Erwartungen bei der Gründung mit dem zum Zeitpunkt des Interviews Erreichten unterscheiden. Zusätzlich wurde erhoben, wie sich die Situation des Unternehmens hinsichtlich der Erwartungen für die Zukunft darstellt, ob diese korrigiert wurden oder gleich geblieben sind.

Abbildung 2-3 stellt eine Übersicht der Befragungsergebnisse dar. Die Ordinate stellt den prozentualen Anteil der befragten Gründer dar, die ihre Ziele erreicht oder übertroffen (positive Ausrichtung) und die ihre Ziele nicht erreicht haben (negative Ausrichtung). Die Abszisse beschreibt den Projektfortschritt in finanzieller, technischer und zeitlicher Hinsicht, je nach Bewertungskriterium der befragten Jungunternehmen.

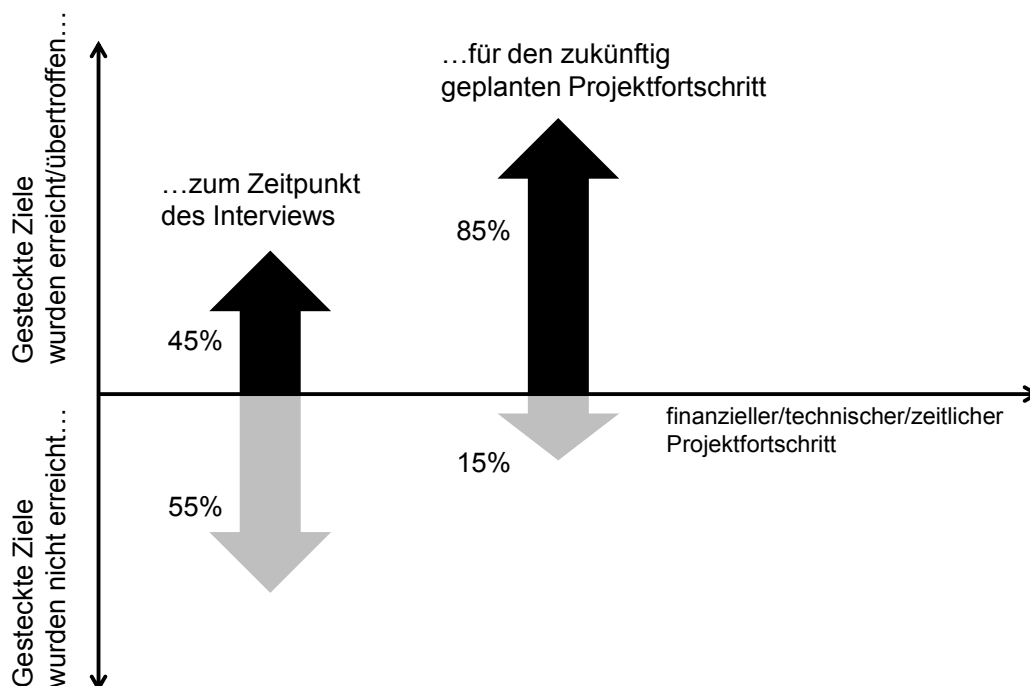


Abbildung 2-3: Ergebnisse der Befragung der Jungunternehmen zum Vergleich der Erwartungen und dem Erreichten.

Die Analyse der Befragung ergibt, dass 45% der Jungunternehmen die Erwartungen der Gründungsphase erreichen bzw. übertreffen, und 55% lagen zum Zeitpunkt des Interviews aus verschiedenen Gründen unter ihren geplanten Zielvorstellungen. Es besteht eine vollständige Übereinstimmung der sich als „erfolgreich“ bezeichnenden Unternehmen und der Unternehmen, die ihre geplanten Ziele erreicht oder übertroffen haben.

Etwas mehr als die Hälfte der befragten Jungunternehmen sieht die geplanten Ziele als nicht bzw. teilweise nicht erreicht. Zumeist wurden finanzielle Ziele nicht erreicht wie z.B. Abweichungen beim Umsatz. Ebenso wurden, wie im vorherigen Kapitel auch erwähnt, zeitliche Abweichungen als Ursache für die Nichterreichung genannt. Nur sehr selten wurde erwähnt, dass technische Schwierigkeiten zu einer Zielverfehlung führten. Technische Aspekte als Problemfaktoren wurden nur genannt, wenn finanzielle Mittel fehlten, um z.B. den Prototypen fertigzustellen. Daraus resultierte eine finanzielle Zielverfehlung.

Das wirft die Frage auf, welche Auswirkungen der vorangegangene Gründungs- und Projektverlauf auf die zukünftige Planung bzw. das Planungsverhalten der Jungunternehmen haben. Von den Jungunternehmen, die ihre Ziele planmäßig erreicht haben, erhöhte ein Drittel ihre Ziele für die Zukunft gegenüber der Gründung. Dies ist als Resultat der guten Leistungen zu sehen.

Unternehmen G: *„Also, davor wäre das Thema mit der Forschung abgeschlossen gewesen. Das Projekt ist jetzt auch zu Ende, und mit einer entsprechenden Publikationstätigkeit. Dabei wären meine Erwartungen befriedigt gewesen. Jetzt ist es so, dass wir schon mehr erwarten, dass das wirklich in einer Form umgesetzt wird. Weil es einfach auch schade um die Idee wäre. Also, wir erwarten jetzt eigentlich schon, dass das Produkt irgendwann auf den Markt kommt.“*

Alle Unternehmen mit besseren Ergebnissen als ursprünglich geplant korrigierten ihre Erwartungen für die Zukunft nach oben, wie im Folgenden die Antwort auf die Frage nach dem Vergleich der Erwartungen mit dem Erreichten zeigt.

Unternehmen H: *„Die Erwartung wurden übertroffen.“*

Interviewer: *„Inwiefern?“*

Unternehmen H: *„Also deutlich. Vor allem in der Kürze der Zeit. Also ist das Best-case-Szenario deutlich übertroffen worden.“*

Interviewer: *„In welcher Hinsicht wurden die Erwartungen übertroffen? Finanziell? Mitarbeiter? Bekanntheitsgrad?“*

Unternehmen H: *„Finanziell sicher auch. Eher Projektabwicklungen. Einfach dass wir viele Projekte gemacht haben in einer kurzen Zeit, von denen wir gedacht haben, das dauert sicher länger, und dass wir die Chance erst später bekommen. Und in Zukunft möchten wir uns natürlich noch steigern.“*

Es stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, ob durch zu vorsichtige Planung zu niedrige Ziele gesteckt wurden und nur damit eine positive Abweichung bei Projekten erzielt wird. Hier besteht die Gefahr, dass auch in Zukunft so gehandelt und zu sehr auf das Glücksprinzip gebaut wird. Ein besserer Ansatz in diesem Fall wäre die genaue Analyse der Abweichungen, denn jede Abweichung, ob positiv oder negativ, entspricht nicht dem Plan.

Unternehmen N: *„Das Erreichte unterscheidet sich insofern, als der Erfolg industriell früher gekommen ist als erwartet. Als ich gegründet hab, da war eine Wirtschaftskrise gerade am Höhepunkt, da war meine Aussicht, man probiert einmal über eineinhalb Jahre, sich was aufzubauen und dann einen Umsatz zu haben und sich mit*

Forschungsprojekten durchzuwurschteln, und das ist jetzt überraschend anders gekommen. Also, insofern sind die Erwartungen so gesehen übertroffen worden. Weil der Markt ohne Marketingaktivitäten das sehr gut angenommen hat.“

Der Großteil der befragten Jungunternehmen, nämlich 85%, geht davon aus, dass die gesteckten zukünftigen Ziele gemäß Plan erreicht oder übertroffen werden. Dies ist interessant, da zwei Drittel dieser Unternehmen (40%) ihre Ziele bis zum Zeitpunkt des Interviews noch nicht erreicht haben. Von den 55% der Jungunternehmen, die ihre Ziele zum Zeitpunkt des Interviews nicht erreicht haben, nehmen 15% an, dass sie ihre bei der Gründung gesteckten Ziele auch in Zukunft nicht erreichen werden. In einem konkreten Fall wurden die Ziele scheinbar zu hoch gesteckt und zu wenig exakt geplant (der Bedarf wurde anscheinend überschätzt).

Unternehmen T: *„Ja, früher war es vielleicht so, dass wir sehr groß gedacht haben, dass es viel, viel leichter ist, an Kunden zu kommen. Mittlerweile sind wir eigentlich happy, wenn uns die bisherigen zwei, drei Kunden kontinuierlich was schicken, dass wir die Nebenkosten hereinbekommen und ein bisschen noch was von unserem Kredit abzahlen können. Das ist für uns jetzt schon auch Erfolg.“*

Diese negative Situation ist aber strategisch durchaus gleich „schlecht“ einzuschätzen wie das vorhin geschilderte Unternehmen (Unternehmen N), welches sein Ziel frühzeitig erreicht hat. Das resultiert daraus, dass sich die Jungunternehmer sehr auf das entwickelte Produkt verlassen, ohne das Marktpotenzial genauer zu ergründen. Beides kann durch fehlende Planung und Vorbereitung auf den Markt bzw. fehlendes Controlling der internen Prozesse erklärt werden.

Als Fazit dieses Abschnitts kann zusammengefasst werden, dass Jungunternehmen in der ersten Phase trotz Tiefschläge sehr enthusiastisch agieren. Dies wird deutlich, wenn bedacht wird, dass 55% der befragten Jungunternehmen angeben, das geplante Ziel bis jetzt nicht erreicht zu haben. Nur 15% der Unternehmen sehen sich veranlasst, ihre künftigen Ziele durch die bisherigen Ergebnisse nach „unten“ zu korrigieren.

Keines der befragten Unternehmen bzw. Gründungsprojekte ist älter als vier Jahre, und dies kann auch den noch anhaltenden „Zweckoptimismus“ erklären. Viele der Unternehmen sehen noch immer den ersten Businessplan als Leitfaden für die erste Zeit. Diese Businesspläne dienen zumeist dazu, öffentliche Förderungen zu lukrieren, und werden dementsprechend „geschönt“. Die gesteckten Ziele sind eher hoch angesetzt und werden von der Hälfte der Unternehmen nicht erreicht.

Dass 85% der Jungunternehmen daran glauben, ihre Ziele zu erreichen, deckt sich auch mit neueren Studien auf diesem Gebiet. Flanschger et al. (2012) fanden in diesem Zusammenhang in einer quantitativen Studie heraus, dass technologiebasierte Jungunternehmen bis zu ihrem fünften Lebensjahr sehr optimistisch bezüglich ihrer Erfolgserwartungen sind. Nach dem fünften Jahr fällt die Erfolgserwartung signifikant ab.¹⁴¹

¹⁴¹ Flanschger et al. (2012); S.1

Es kann vermutet werden, dass gerade nach vier bis fünf Jahren die ersten Businesspläne „zu Ende“ gehen und der große Tag der Entscheidung bzw. der Evaluierung im Unternehmen kommt. Bis dahin wird in zu großem Ausmaß auf das Prinzip Hoffnung und Glück gesetzt und externen Interessenten vorgegeben, dass die Pläne auch fristgerecht verwirklicht werden können.

Bedingt durch das Scheitern vieler Jungunternehmen in den ersten drei bis fünf Jahren¹⁴² sinkt daher auch das Vertrauen in solche, die es auch schaffen. Eine effiziente und vollständige Abweichungsanalyse in verschiedenen Teilschritten könnte hierbei Abhilfe schaffen, diese konnte aber in keinem der befragten Unternehmen eruiert werden.

2.2.5 Beeinflussung des Erfolgsverständnisses durch externe Akteure

Die abschließende Frage zum Thema Erfolg und Verständnis von Erfolg befasst sich mit der Einflussnahme von externen Akteuren auf das Jungunternehmen. Die Jungunternehmen wurden zuvor nach ihrem eigenen Verständnis von Erfolg befragt, aber nicht danach, ob sie dieses selbst durch Geschäftstätigkeiten oder Erfahrungen entwickelt haben, oder ob es auf die Einflussnahme externer Personen und/oder Institutionen zurückzuführen ist.

Auch wenn Jungunternehmen streng nach der Definition vorgehen, dass Erfolg das Erreichen von *selbst* gesteckten Zielen ist, kann eine Einflussnahme externer Akteure auf dieses Verständnis nicht ausgeschlossen werden.

Das Ergebnis fällt sehr deutlich aus. 70% der befragten Jungunternehmen geben in den Interviews an, dass externe Personen oder Institutionen das Erfolgsverständnis wesentlich beeinflussen. Die restlichen 30% der Jungunternehmen geben an, dass es zu keiner Beeinflussung von außen kommt oder dass sie keine Beeinflussung zulassen würden.

In Tabelle 3 sind die in den Interviews genannten Akteure nach der Häufigkeit der Nennungen aufgelistet. Anzumerken ist, dass die Möglichkeit von Mehrfachnennungen bestand.

Externe Akteure	Prozentsatz der Häufigkeit der Nennungen
Freunde/Bekannte/Familie	27,27%
Kooperationspartner/Kunde	22,73%
Inkubator	18,18%
Businessmentor	18,18%
Universitäten und deren Mitarbeiter	13,64%

Tabelle 3: Häufigkeit der Nennungen von extern beeinflussenden Akteuren auf das Erfolgsverständnis der befragten technologiebasierten Jungunternehmen

¹⁴² Vgl. Song et al. (2008), S. 7

Es gilt herauszufinden, wie sich bei einer Beeinflussung durch externe Akteure das Verständnis von Erfolg verändert. Aus den Ergebnissen kann geschlossen werden, dass externe Akteure die Gründer in vielen Belangen und das Erfolgsverständnis der Unternehmen ganz wesentlich beeinflussen.

Wie schon in den vorherigen Abschnitten analysiert, hängt das Verständnis von Erfolg aus Sicht der Gründer viel mit Erfahrung zusammen. Erfahrung wird aber durch andere Personen in das Unternehmen eingebracht. Wichtig hierbei ist, dass der Unternehmer diesen Personen und Institutionen vertrauen kann. Die folgende Aussage enthält auch eine Information zur Personengruppe (Advisory Board), die eine besondere Beeinflussung in mehreren Belangen darstellt.

Unternehmen F: *„Also, was wir anführen können in dem Zusammenhang, ist, dass wir ein „Advisory Board“ gegründet haben. Da haben wir drei Leute drinnen: einen Universitätsprofessor, einen IT Manager und einen Industriemanager. Und mit denen halten wir regelmäßig Rücksprache, und die, würd ich einmal sagen, die haben uns schon gewisse Ziele bewusst oder unbewusst vorgegeben und dementsprechend unser Verständnis für Erfolg beeinflusst. Zum Beispiel, was ich früher erzählt habe, diese Wartungsverträge, das ist natürlich etwas, was dieser IT Manager immer sehr stark betont hat und uns empfohlen hat. Er sagte immer, dass wir schauen sollen, dass wir diese Wartungsverträge bekommen, und dass wir möglichst schnell aus diesem Projektgeschäft rauskommen sollen. Das wurde dann auch so übernommen.“*

Die Beeinflussung kann ebenfalls – aus der Sicht der Gründer – negative Auswirkungen haben. Dem Unternehmen wird vor Augen geführt, was es heißt, „erfolgreich zu sein“, und dies führt dann zu Missverständnissen seitens der Gründer.

Unternehmen O: *„Also vor allem die Sichtweise von Finanzinvestoren in den USA hat schon zu einer, na ja, pessimistischeren Sicht geführt. Dort wird einem erstmals ganz klar, wie viele Firmen gegründet werden, wie viele finanziert werden, wie viele es nicht schaffen. Das kann man ungefähr vergleichen mit den Schildkröten, die am Strand geboren werden. Also, da gehen die meisten wirklich drauf, bevor sie noch irgendwie das Wasser erreicht haben. Und das war etwas desillusionierend. Und überhaupt, auch die Gespräche hier mit Förderstellen und so weiter, die haben uns eher gedämpft. Während Gespräche mit, zum Beispiel, Wirtschaftskammer oder die Reise nach Shanghai zur EXPO und die Leute, Geschäftspartner, die wir dort getroffen haben, die haben uns auf der anderen Seite wieder Hoffnung gegeben. Die sind ja sehr von dieser Idee überzeugt.“*

Jungunternehmen, die sich laut Interviewaussage nicht beeinflussen lassen, verfügen über Erfahrung bei Gründungen und nehmen auch kaum Hilfe von außen an. Sie verfolgen das Prinzip, dass sie sich selbst helfen und alles selbst aufbauen müssen. Die Beeinflussung von außen ist daher auch nur minimal.

Unternehmen S: *„Ich konnte diese Vorphase relativ unabhängig von anderen Investoren gestalten. Das heißt selber vorfinanzieren auf der einen Seite, und insofern war das bis jetzt nicht irgendwie von externen Personen abhängig, es war*

vom Projekt abhängig. Wenn im Projekt selbst was schiefgeht, dann kann ich das auch nicht beeinflussen. Wenn das Produkt nicht so ist, wie man sich das gedacht hat, das hätte ja auch passieren können.“

Unternehmen I: *„Haben eigentlich keinen Einfluss, weil Erfolg definiert man selber, und Ziele setzt man sich ja selber. Und wenn man ein gewisses Ziel hat und das nicht erreicht, dann ist es halt nicht erfolgreich.“*

Es kann zusammengefasst werden, dass die Beeinflussung des Erfolgsverständnisses der Jungunternehmen durch externe Akteure sowohl in positiver (ermutigend) als auch in negativer (entmutigend) Hinsicht beobachtet werden konnte.

Als beeinflussende Akteure werden vor allem Personen und Institutionen genannt, in denen die Jungunternehmen großes Vertrauen haben. Dies sind Freunde, Verwandte, aber auch Kooperationspartner, Businessmentoren und das Inkubatormanagement-Team. Ein zeitlicher Verlauf der Beeinflussung oder eine Änderung konnte nicht festgestellt werden.

Einige der Jungunternehmen verwechseln „Beeinflussung“ mit genereller Unterstützung bei der Entwicklung des Unternehmens. Die Analyse der Gesprächsinhalte ergab, dass durch die Hilfestellungen der externen Akteure eine Beeinflussung auf das Erfolgsverständnis vorliegt, wenngleich sich diese Beeinflussung nur mit einem geringen Ausmaß auf betriebliche Zielsetzungen auswirkt. Daraus kann abgeleitet werden, dass zwar eine Beeinflussung von externen Akteuren auf das persönliche Verständnis von Erfolg bei Gründern vorhanden ist, die Erfolgsdefinition aber keinen großen Einfluss auf das Setzen und Planen von Zielen, also auch auf die frühen Controllingssysteme, hat.

2.3 Fazit des Kapitels

Die Beantwortung der forschungsleitenden Fragestellungen in diesem Kapitel stellt die Basis für die weiteren Betrachtungen dieser Arbeit dar. Sie können aber auch als Ausgangspunkt für tiefer gehende Forschungen zu den jeweiligen Themen herangezogen werden.

2.3.1 Aktueller Stand der Literatur zum Thema Erfolgsfaktoren bei technologiebasierten Jungunternehmen

Folgende forschungsleitende Fragestellung wurde bearbeitet:

„Wie ist der aktuelle Stand der wissenschaftlichen Literatur zum Thema Erfolgsverständnis von technologiebasierten Jungunternehmen?“

Der aktuelle Stand der Forschung zeigt, dass es keine einheitlich definierten Erfolgsfaktoren für Unternehmen im Allgemeinen gibt. Die Erfolgsfaktorenforschung ist in dieser Hinsicht einer großen Kritik ausgesetzt, da selbst Meta-Meta-Analysen zu keinem befriedigenden Ergebnis kommen. Die einzige Möglichkeit, effizient Erfolgsfaktoren für gewisse Gruppen festzustellen, ist die Abgrenzung und Aussortierung des Untersuchungsbereichs.

Im Untersuchungsbereich dieser Arbeit, den technologiebasierten Jungunternehmen, konnte vor allem die Arbeit von Song et al. (2008) Erkenntnisse zu Erfolgsfaktoren in diesem speziellen Bereich bringen.¹⁴³ Die individuellen Situationen, mit denen Jungunternehmer in den ersten Phasen beschäftigt sind, können nur sehr schwer verallgemeinert werden. Keinem Jungunternehmen könnte „Erfolg“ versichert werden, wenn die gefundenen Erfolgsfaktoren maximiert werden.

Als praktischer Lösungsansatz kann es zielführend sein, dass bei der Unternehmensgründung geplant wird, auf diese Faktoren besonders zu achten. Um in dieser frühen Phase planen zu können, müssen Planungs- und Kontrollsysteme vorhanden sein. Dies ist die Voraussetzung für die Analyse, ob definierte Erfolgsfaktoren maximiert werden können.

Dieser Umstand machte es für die weiteren Ziele dieser Arbeit, nämlich die Analyse von angewandten Controllingssystemen in der frühen Gründungsphase, notwendig, das subjektive Verständnis von Erfolg bzw. die individuellen Erfolgsfaktoren der untersuchten Jungunternehmen herauszufinden und mit der vorhandenen Literatur abzugleichen.

2.3.2 Definition des Erfolgsverständnisses von technologiebasierten Unternehmen und Abgleich mit vorhandener Literatur

Nach der Literaturlaufarbeitung wurde zum Vergleich erhoben, wie Jungunternehmen Erfolg für sich definieren, und welche Parallelen zu vorhandener Literatur gezogen werden können. Zusammengefasst lautete die forschungsleitende Fragestellung wie folgt:

¹⁴³ Siehe Kapitel 2.1.4

„Was verstehen die befragten Jungunternehmen unter Erfolg, wie verändert sich das Verständnis über die Zeit, und welche Parameter werden verwendet, um diesen zu messen?“

Die Erkenntnisse der durchgeführten Interviews geben einen sehr guten Einblick in die subjektive Definition von Erfolg bei technologiebasierten Jungunternehmen.

Werden zuerst recht einseitige Aspekte (nur technisch, nur finanziell) von den Gründern in Betracht gezogen, so lernen die Jungunternehmen mit der Zeit, dass sich der Unternehmenserfolg aus mehreren Komponenten zusammensetzen lässt. Letztendlich werden mit wachsender Erfahrung Projekte in den meisten Fällen nach technischen, finanziellen und zeitlichen Aspekten bewertet.

Als technische Erfolgsfaktoren werden die Fertigstellung von Prototypen, das Erlangen von Zertifizierungen für das Produkt oder die Dienstleistung oder auch die Umsetzung eines Laborversuchs in Feldversuchen oder Großanlagen verstanden. Diese Faktoren werden auch weitgehend von der vorhandenen Literatur bestätigt.

Als Erfolg wurde auch bewertet, dass ein Kundennutzen generiert wird, und dass der Kunde diesen auch versteht bzw. wahrnimmt. Dies ist gerade bei rein technischen Gründungsteams nicht immer der Fall, da Techniker dazu neigen, zuerst das Produkt zur Perfektion zu bringen, aber nicht darauf zu achten, was der Kunde wünscht.¹⁴⁴ Diese Projekte sind zwar aus technischer Sicht erfolgreich, aber wenn der wirtschaftliche Erfolg ausbleibt, wird, anstatt den Bedarf des Kunden zu eruieren, ein neues technisches Produkt entwickelt.

In zeitlicher Hinsicht konnte festgestellt werden, dass anfänglich die Zeitintervalle zur Erfolgskontrolle von den Gründern sehr kurz gesetzt und mit vermehrter Erfahrung der Gründer die Zeiträume zwischen den Erfolgskontrollen größer werden. Gründer mit Vorerfahrungen in Praxis und Gründungen setzen die Erfolgskontrollintervalle länger an, um eine generelle Tendenz des Projektes zu erkennen und nicht einzelne Projektabschnitte beurteilen zu müssen.

Parameter für finanzielle Erfolgsfaktoren sind laut den Befragten Kennzahlen wie Umsatz und Cashflow. Es wurden keinerlei rentabilitätsbezogene Kennzahlen (z.B. ROI) genannt. Daraus kann geschlossen werden, dass diese Kennzahlen zu umständlich zu eruieren sind und keine zusätzliche Aussagekraft in der ersten Phase für die Gründer haben. Dies stimmt auch mit bestehender Literatur überein, wonach ROI-bezogene Erfolgsparameter für Bewertungen von F&E Unternehmen nicht unbedingt gut geeignet sind. In dem speziellen Fall von technologiebasierten Jungunternehmen kann davon ausgegangen werden, dass eine ROI-bezogene Erfolgsdefinition noch weniger Aussagekraft hat.¹⁴⁵

Ein zusätzlicher Aspekt bzw. eine Herangehensweise für die Definition von Erfolg auch bei Jungunternehmen ist die effizienzbezogene Erfolgsbetrachtung, die von einer befragten Person beschrieben wurde. Dabei werden nicht ausschließlich die Endergebnisse von

¹⁴⁴ Vgl. Flanschger et al. (2011), S. 12

¹⁴⁵ Vgl. Drucker (1986), S. 165

Projekten in technischer, finanzieller und zeitlicher Hinsicht betrachtet, sondern ebenfalls der Weg dorthin. Dies schließt eine vollständige Abweichungsanalyse ein. Eine derartige Analyse von Abweichungen kann auch ausschließen, dass das Verständnis von Erfolg erst bei einer negativen Abweichung im Gründungsverlauf geändert wird, und dies vermeidet Fehlschläge.

Ein technologiebasiertes Jungunternehmen des Samples gibt als Erfolg außerdem den Gewinn von Innovationspreisen und Auszeichnungen an. Auszeichnungen von Dritten sind sicherlich in der Situation motivierende Faktoren für das gesamte Gründerteam und die Mitarbeiter und tragen kurzfristig zu einem verstärkten Erfolgsempfinden bei. Ob der Gewinn von Preisen ein nachhaltiger Erfolgsfaktor oder dies nur auf eine gewisse Phase beschränkt ist, konnte nicht eruiert werden. Dies ist durchaus denkbar, da für Innovationspreise oder Businessplanwettbewerbe Konzepte vorgestellt werden müssen, die von fachkundigen Jurys beurteilt werden. Es wird empfohlen, in diese Richtung weitere Untersuchungen zu tätigen, da die Anzahl derartiger vergebener Preise steigt, aber die Nachhaltigkeit speziell bei Jungunternehmen noch nicht untersucht wurde.

2.3.3 Vergleich der Erwartungen mit dem Erreichten und Bewertung der Abweichung

Die Erhebung des persönlichen Erfolgsverständnisses und dessen Veränderung in der bisherigen Gründungsphase der befragten Jungunternehmen ergaben die Abweichungen zwischen dem ursprünglichen Unternehmensplan und dem momentan Erreichten. Ebenso wurde nach dem bisherigen Projektverlauf und dessen Beeinflussung für die zukünftige Planung gefragt. Die daraus resultierende forschungsleitende Fragestellung, die es zu beantworten gilt, ist demnach:

„Wie verhalten sich die Erwartungen bei der Gründung mit dem Erreichten, und wie wird eine Abweichung bewertet?“

Die Befragung ergab, dass die meisten Jungunternehmen (85%) zum Zeitpunkt der Befragung davon ausgehen, die geplanten Ziele zu erreichen. Nur 15% der Jungunternehmen geben eine Verminderung ihrer geplanten Ziele an. Dem gegenüber steht, dass 55% der befragten Unternehmen ihre bis zum Zeitpunkt des Interviews geplanten Ziele noch nicht erreicht haben (siehe Abbildung 2-3). Die Jungunternehmen sind demnach von ihrer Planung und von ihren künftigen Tätigkeiten überzeugt, obwohl zum Zeitpunkt der Befragung nicht einmal die Hälfte dieser das eigentliche Plansoll erfüllt hat.

Abweichungen werden von den Jungunternehmen nur einseitig betrachtet. Positive Abweichungen werden im Gegensatz zu negativen ohne weitere Analyse hingenommen. Bei direkter Nachfrage wird meist von Glück oder höheren Umständen gesprochen, aber nach keinerlei erklärenden Ursachen gesucht. Dies weist auf fehlende Planung und fehlendes Controlling in diesen ersten Phasen hin und wirft die Frage auf, wie und mit welchen Werkzeugen die technologiebasierten Jungunternehmen ihre Erwartungen definieren und ihre Ziele und den Weg dorthin überwachen.

Als Basis für eine Abweichungsanalyse könnten ohnedies vorhandene Businesspläne verwendet werden, die zur Generierung von liquiden Mitteln von Förderinstitutionen oder Banken dienen. Das Fehlen einer zumindest groben Abweichungsanalyse kann im weiteren Gründungsverlauf auch bei erfolgreichen Jungunternehmen sehr schnell zu Misserfolg führen.

2.3.4 Einfluss externer Akteure auf das Verständnis von Erfolg in der abgelaufenen Zeit

Der Gründung von Jungunternehmen geht meist eine intensive Auseinandersetzung mit der Thematik mit Vertrauenspersonen voran. Es ist nicht auszuschließen, dass diese bei der Gründung nicht beteiligten Akteure eine wesentliche Rolle bei der Meinungsbildung des Gründers hinsichtlich Erfolgsverständnisses spielen. Daraus ergibt sich die forschungsleitende Fragestellung:

„Wie wurde das Verständnis von Erfolg in der abgelaufenen Zeit von externen Akteuren beeinflusst?“

Es konnte gezeigt werden, dass das Erfolgsverständnis von Gründern bewusst als auch unbewusst von externen Akteuren beeinflusst wird. Im Wesentlichen geschieht die Beeinflussung durch persönliche Kontakte (Freunde, Bekannte, Familie), Kooperationspartner, das Inkubator Managementteam inklusive der Businessmentoren und der Universität mit deren Mitarbeitern.

Die Jungunternehmen schenken den genannten Personen oder Institutionen sehr großes Vertrauen und gehen von der Richtigkeit ihrer Vorschläge aus. Eine Beeinflussung des persönlichen Erfolgsverständnisses der Gründer kann somit vorausgesetzt werden. Es wurde jedoch beobachtet, dass die Beeinflussung zumeist nur auf Abruf – also in schwierigen Situationen – passiert. Bei geplantem Gründungsverlauf wird das Feedback von externen Akteuren wenig in Anspruch genommen, und bei positiven Abweichungen gar nicht. Dies wirft wieder die Problematik auf, dass die Unternehmen keine regelmäßige Analyse ihrer Situation vornehmen und auch kein Feedback bei „guter Führung“ annehmen. Externe Akteure spielen somit eine Rolle bei der Entwicklung eines Erfolgsverständnisses, wobei sich dies bei gut laufenden Projekten weniger intensiv als bei sich nicht nach Plan entwickelnden Jungunternehmen gestaltet.

Auch wenn beobachtet werden konnte, dass externe Akteure Einfluss auf die Entwicklung des Erfolgsverständnisses nehmen scheint der Einfluss aber nur auf das persönliche Verständnis von Erfolg der Gründer beschränkt zu sein. Es konnte festgestellt werden, dass Gründer für sich ein neues, erweitertes Verständnis von Erfolg definieren. Dies wird dadurch ersichtlich, dass neben der Entwicklung eines Produkts auch finanzieller Erfolg das Erfolgsverständnis beeinflusst. Es konnte aber nicht beobachtet werden, dass diese Bewusstseinsweiterung auf die Zielsetzung umgemünzt wird. Die Ergebnisse lassen vermuten, dass das Erfolgsverständnis der Gründer und somit auch die Beeinflussung des Erfolgsverständnisses nur eine geringe Auswirkung auf die frühen Controllingssysteme haben.

Daraus ergeben sich Ansatzpunkte für weitere Forschungen hinsichtlich der Intensität der Beeinflussung bei erfolgreichen und nichterfolgreichen Projekten, und auch die Frage, ob sich der Einfluss auf das Erfolgsverständnis auf andere Bereiche oder Handlungen der Gründer auswirkt (z.B. Wahl der ersten Mitarbeiter).

2.4 Überleitung zu den folgenden Kapiteln

Das erste Kapitel stellt die Basis für die weiteren Betrachtungen dieser Arbeit dar. In Abbildung 2-4 werden der bisherige Verlauf der Arbeit und die Ergebnisse aufbereitet.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das Erfolgsverständnis von Jungunternehmen durch verschiedene spezifische Erfolgsfaktoren beschrieben werden kann. Diese können je nach Jungunternehmen, Lebensphase und Branche unterschiedlich sein. Ein Abgleich mit der vorhandenen Literatur zur Erfolgsfaktorenforschung zeigte viele Parallelen zu den untersuchten Jungunternehmen auf.

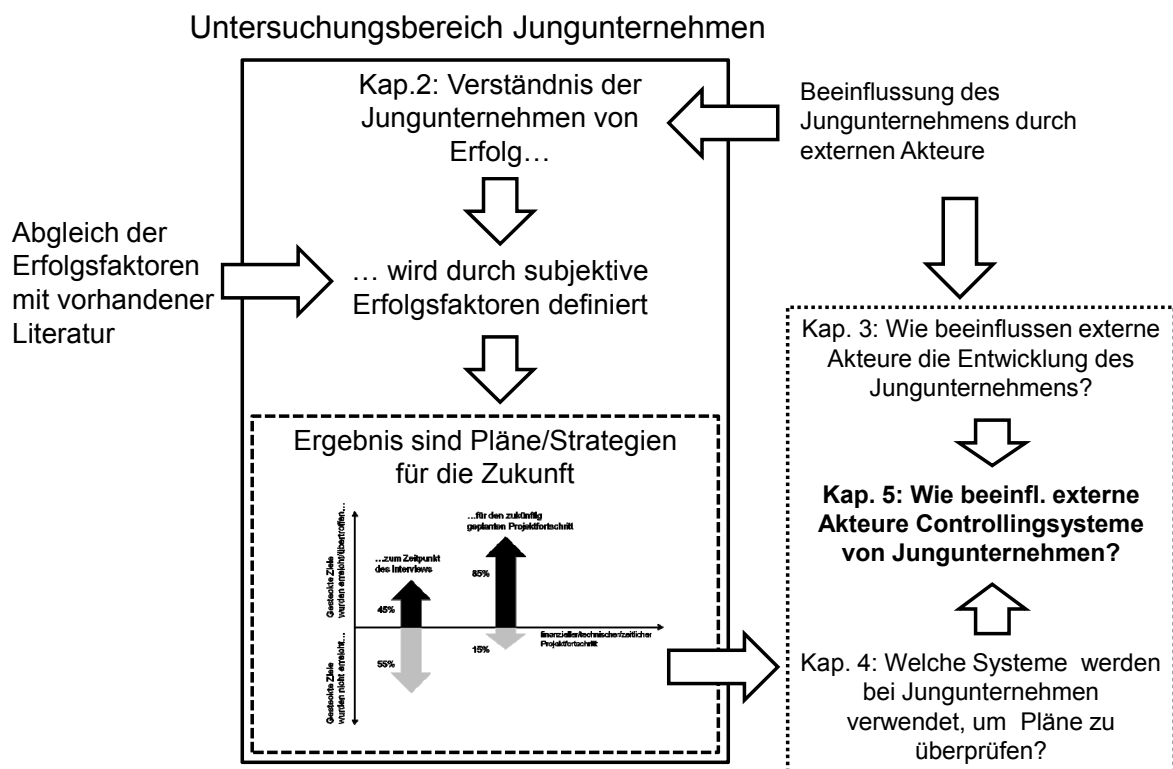


Abbildung 2-4: Zusammenfassung der Ergebnisse und Überleitung

Die Erfolgsfaktoren ändern sich im Verlauf der Zeit, da immer wieder neue Erfahrungen im Zuge der Bearbeitung von Projekten gesammelt werden. Neue Erfahrungen können einerseits vom Gründerteam selbst gemacht oder andererseits von externen Akteuren den Gründern vermittelt werden. Die Befragung ergab, dass ein wesentlicher Einfluss auf das Erfolgsverständnis der Gründer von externen Akteuren ausgeht. Dies sind vor allem Personen und Institutionen, denen die Jungunternehmer großes Vertrauen schenken.

Es kann somit die Frage aufgeworfen werden, inwieweit die Entwicklung des Jungunternehmens in der Preseed-Phase von externen Personen und Institutionen

beeinflusst wird (siehe Abbildung 2-4 Frage Kapitel 3). Dieser Frage wird im folgenden Kapitel explizit nachgegangen.

Neben dem Erfolgsverständnis ändern sich auch die zukünftigen Ziele und Erwartungen je nach Erfolg oder Misserfolg mit den resultierenden Gründungstätigkeiten. Dies bedeutet eine Herausforderung an die Erfolgsmesssysteme, die an die dynamischen Gegebenheiten (Änderung des Erfolgsverständnisses, viele aufeinanderfolgende Erfolgskontrollen) und die sich ständig ändernden Situationen der Jungunternehmen angepasst werden müssen. Damit ergibt sich auch die Frage bezüglich der Art und der Verwendung von Planungs- und Controllingssystemen in der Pre-Seed-Phase von technologiebasierten Jungunternehmen (siehe Abbildung 2-4 Frage Kapitel 4). Die Frage nach den verwendeten Controllingssystemen wird in Kapitel 4 analysiert.

Die Zusammenführung der beiden Fragestellungen wirft letztendlich eine weitere Frage (siehe Abbildung 2-4 Frage Kapitel 5) auf, nämlich wie sich der Einfluss von externen Akteuren auf die Entwicklung eines Controllingystems in der Pre-Seed-Phase auswirkt bzw. wie der Einfluss durch externe Akteure am Beispiel des Inkubators¹⁴⁶ erfolgt.

Anhand der Erkenntnisse aus den einzelnen Kapiteln werden Handlungsempfehlungen für den weiteren Forschungsbedarf und für die Praxis bei Jungunternehmen für Gründer und Inkubatoren abgeleitet.

¹⁴⁶ Genaue Definition siehe Kapitel 5.1.1.1

3 Einfluss externer Akteure auf die Entwicklung von technologiebasierten Jungunternehmen

Im folgenden Kapitel wird der Einfluss externer Akteure auf die Entwicklung von technologiebasierten Jungunternehmen auf Basis der durchgeführten Interviews und der Vorerhebung analysiert. Konkret wird betrachtet, wie die Beeinflussung von externen Personen und Institutionen auf technologiebasierten Jungunternehmen funktioniert, und welche Bereiche konkret beeinflusst werden. Hauptaugenmerk wird dabei auf die Planungs- und Zieldefinitionssysteme der Jungunternehmen gelegt.

In Kapitel 2 wurde dargelegt, wie sich das Verständnis von Erfolg und die einzelnen Komponenten von Jungunternehmen darstellen. Es konnte ebenfalls ein wesentlicher Einfluss von firmenexternen Personen und Institutionen auf das Erfolgsverständnis eruiert werden.¹⁴⁷

Weiters ist der Einfluss von externen Akteuren auf das Controlling von Jungunternehmen ein weitgehend unerforschtes Gebiet in der Entrepreneurship- und Controlling-Literatur.¹⁴⁸

Daraus ergibt sich folgende forschungsleitende Fragestellung:

„Welche externen Akteure beeinflussen die Entwicklung der Jungunternehmen und deren Zieldefinitionen, und wie erfolgt diese Beeinflussung?“

In den folgenden Abschnitten werden zuerst anhand des Stakeholder-Ansatzes und vorhandener Entrepreneurship-Literatur infrage kommende externe Akteure definiert. Die daran anschließenden empirischen Ergebnisse aus Interviews und einer schriftlichen Vorerhebung bilden die Grundlage für das Fazit des Kapitels und für die Forschungs- bzw. Handlungsempfehlungen.

3.1 Theoretische Betrachtungen

In den folgenden Ausführungen werden theoretische Betrachtungen zu den beeinflussenden externen Akteuren von technologiebasierten Jungunternehmen dargelegt. Als Basis hierzu werden der Stakeholder-Ansatz nach Freemann und davon abgeleitete Adaptionen verwendet. Im Anschluss darauf werden die theoretischen Konzepte genutzt, um beeinflussende externe Akteure zu identifizieren.

3.1.1 Der Stakeholder-Ansatz

Jedes Unternehmen wird durch seine örtliche, branchenspezifische und wirtschaftliche Umgebung mehr oder weniger beeinflusst. Um dies wissenschaftlich aufzuarbeiten und die Einflüsse von einzelnen Akteuren (Personen, Institutionen) darzustellen, entwickelte

¹⁴⁷ siehe Kapitel 2.2.5

¹⁴⁸ Vgl. Davila, Foster & Oyon (2009), S. 17

Freemann (1984) den Stakeholder-Ansatz. Freemann definiert dabei einen Stakeholder folgendermaßen:¹⁴⁹

“A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives.”

Die Idee des Stakeholder-Ansatzes hat den Ursprung in der „Theorie der ethischen Gefühle“, die 1759 von Adam Smith¹⁵⁰ erstmals publiziert wurde. Diese Theorie beschreibt Gründe für zwischenmenschliche Sympathieentwicklung. Das Stanford Research Institute (SRI International Inc.) entwickelte bereits 1963 den Begriff „Stakeholder“, um einen generellen Begriff für Akteure neben den „Stockholdern“ zu definieren. Ohne deren Unterstützung hört eine Organisation oder ein Unternehmen auf zu existieren.¹⁵¹

Die Definition von Freemann ist in der wissenschaftlichen Literatur weitgehend akzeptiert. Enger abgegrenzte Definitionen beziehen sich auf den SRI-Ansatz und definieren Stakeholder ausschließlich als Akteure, die für das Überleben von Unternehmen wichtig sind.¹⁵² In anderen Studien wiederum werden Stakeholder als Vertragspartner oder Kooperationspartner¹⁵³, alle durch jegliche Unternehmenstätigkeiten beeinflussten Akteure¹⁵⁴ oder alle Akteure, bei denen eine Aufrechterhaltung von Geschäftsbeziehung angestrebt wird,¹⁵⁵ verstanden.

Clarkson (1994) definiert Stakeholder als „freiwillige oder unfreiwillige Träger von Risiko“. Freiwilliges Risiko wird demnach eingegangen, wenn der Stakeholder humanes, finanzielles oder sonstiges persönliches Kapital oder Werte in ein Unternehmen investiert. Unfreiwilliges Risiko wird durch Aktivitäten der Stakeholder mit dem Unternehmen eingegangen. Zwingend ist jedoch laut Definition, dass Risiko durch den Stakeholder eingegangen wird („*Without the element of risk there is no stake*“).¹⁵⁶

In Abbildung 3-1 ist das Stakeholder-Modell nach Freemann in seiner ersten Version dargestellt. Die gezeigte allgemein gehaltene Darstellung gilt für ein großes Unternehmen. Die Stakeholder-Gruppen können in interne und externe Stakeholder unterteilt werden. Interne Stakeholder sind demnach Unternehmensteilhaber, Mitarbeiter und je nach Vertragslage Finanzinstitutionen bzw. Investoren. Die restlichen Stakeholder, und damit der Großteil, sind firmenexterne Akteure und Institutionen.¹⁵⁷

¹⁴⁹Freeman (1984), S. 46

¹⁵⁰ Vgl. Smith (1759)

¹⁵¹ Vgl. Freeman (1984), S. 31f

¹⁵² Als Bsp. vgl. Bowie (1988); Näsi (1995)

¹⁵³ Als Bsp. vgl. Hill und Jones (1992); Cornell und Shapiro (1987)

¹⁵⁴ Als Bsp. vgl. Donaldson und Preston (1995), Langtry (1994)

¹⁵⁵ Wicks et al (1994), S. 475ff

¹⁵⁶ Vgl. Clarkson (1994), S. 5f

¹⁵⁷ Freeman (1984), S. 8ff

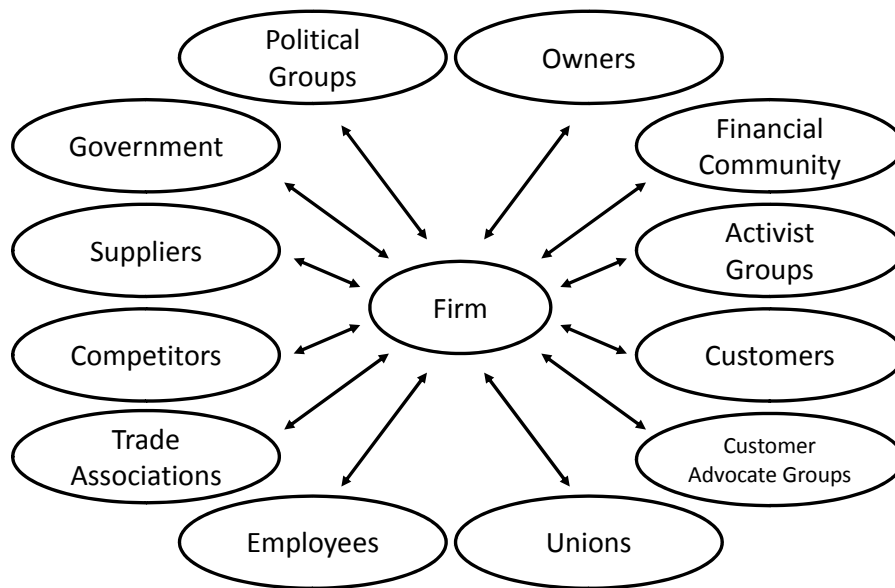


Abbildung 3-1: Das ursprüngliche Stakeholder-Modell nach Freeman 1984¹⁵⁸

Durch die Zufriedenstellung der Bedürfnisse und die Befriedigung der Ansprüche der Stakeholder eines Unternehmens ist ein langfristiges Überleben des Unternehmens möglich. Alle Stakeholder haben ein berechtigtes Interesse an dem Unternehmen und beeinflussen dieses dementsprechend in ihrem Sinn.¹⁵⁹

Bei Betrachtung des Stakeholder-Modells wird klar, dass die unterschiedlichen Stakeholder unterschiedliche Interessen verfolgen und auch unterschiedlich hohen Einfluss ausüben können. Dies berücksichtigt Freeman in einer adaptierten Version des Modells, in dem er die Stakeholder in zwei Gruppen unterteilt. Demnach gibt es Stakeholder, welche das Unternehmen direkt beeinflussen¹⁶⁰, und andere, deren Einfluss nur indirekt¹⁶¹ erfolgt.¹⁶²

Obwohl allgemein anerkannt, muss sich das Stakeholder-Konzept auch Kritik gefallen lassen. Biesecker (1998) sieht das Konzept mehr als einen analytischen Rahmen, der je nach Branchen und Unternehmenskonstellation ein Modell mittlerer Präzision darstellt. Dies genügt aber nicht für wissenschaftstheoretische Untersuchungen, sondern lässt nur situative Einzelfallstudien zu. Des Weiteren ist das Modell sehr statisch und daher in einem dynamischen Unternehmensumfeld, in dem sich Stakeholder ständig ändern können, nicht für aussagekräftige Untersuchungen geeignet.¹⁶³

Key (1999) erachtet die Theorie des Stakeholder-Ansatzes ebenfalls als ungeeignet. Neben den vorhin angeführten Eingrenzungen fehlen auch eine bessere Einbindung des Ansatzes in das Unternehmensumfeld und in die Ablaufprozesse bzw. in die Interaktionen des

¹⁵⁸ Freeman (1984), S. 55

¹⁵⁹ Vgl. Hinterhuber, Krauthammer (1998), S. 149ff

¹⁶⁰ Dazu zählen Kapitalgeber, Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter und Netzwerke

¹⁶¹ Hierzu zählen z.B. Medien, Regierungen, NGO (Non-Governmental Organizations)

¹⁶² Freeman (2003), S 3ff

¹⁶³ Vgl. Biesecker, Elsner & Grenzdörffer (1998), S. 24

Unternehmens mit seinen Stakeholdern. Darüber hinaus wird eine Beschreibung zur Bestimmung von Stakeholdern eines Unternehmens vermisst.¹⁶⁴

Weitere Kritikpunkte des Ansatzes von Freeman sind die fehlende Berücksichtigung der Beeinflussung der Stakeholder eines Unternehmens untereinander und die Auswirkungen auf das Unternehmen.

Dazu identifizieren Neville und Menguc (2006) in deren Studie drei Arten von Stakeholdern; a) Typ A – Stakeholder, die direkt Einfluss auf das Unternehmen haben (i.S. von Freeman), aber auch andere Stakeholder beeinflussen; b) Typ B – Stakeholder, die beeinflusst werden, aber auch auf andere Stakeholder Einfluss nehmen und c) Typ C – Stakeholder, die nur von anderen Stakeholdern beeinflusst werden, selbst aber keinen Einfluss auf diese ausüben (siehe Abbildung 3-2).¹⁶⁵

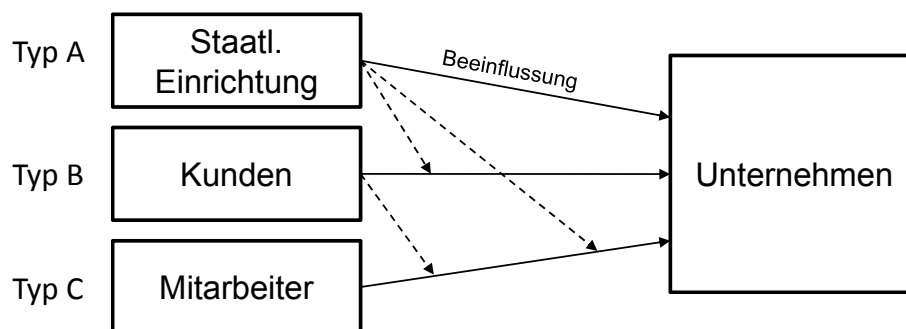


Abbildung 3-2: Einflussnahme der Stakeholder auf das Unternehmen und untereinander¹⁶⁶

Als Beispiel für einen Typ-A-Stakeholder seien staatliche Institutionen genannt, die zwar meistens einen sehr geringen Einfluss auf das Unternehmen ausüben, aber einen größeren auf andere Stakeholder eines Unternehmens haben. Ein Stakeholder des Typs C sind z.B. Mitarbeiter, die zwar von vielen anderen Stakeholdern beeinflusst werden, aber selbst kaum einen beeinflussen. Kunden wären typische Stakeholder des Typs B, da sowohl eine Beeinflussung aktiv als auch passiv vorliegt.¹⁶⁷

Mitchell et al. (1997) befassen sich in ihrer Studie mit dem Kritikpunkt, dass mittels Freeman's Stakeholder-Ansatz eine Identifizierung der vorhandenen Stakeholder eines Unternehmens kaum möglich sei. Das Ergebnis ihrer Arbeit ist eine Theorie zur Stakeholder-Identifizierung, wonach diese durch drei Attribute gekennzeichnet werden können: a) Power, b) Legitimacy und c) Urgency. Demnach übt der Stakeholder auf das Unternehmen oder umgekehrt das Unternehmen auf einen Stakeholder eine bestimmte Machtposition aus. Des Weiteren erfolgt durch die Beziehung „Stakeholder-Unternehmen“ eine Legitimierung bzw. Anerkennung des Unternehmens. Als Beispiel kann ein mit einem in der Branche bekannten Referenzpartner durchgeführtes Forschungsprojekt genannt werden. Eine weitere Identifizierungsmöglichkeit eines Stakeholders ergibt sich durch die Bestimmung, wie schnell

¹⁶⁴ Vgl. Key (1999), S. 321

¹⁶⁵ Vgl. Neville, Menguc (2006), S. 382

¹⁶⁶ In Anlehnung an Neville, Menguc (2006), S. 382

¹⁶⁷ Vgl. Neville, Menguc (2006), S. 383ff

und ob auf die Bedürfnisse eines Stakeholders seitens des Unternehmens eingegangen wird. Es ist die Aufgabe des Managers, anhand dieser Attribute alle Stakeholder eines Unternehmens zu identifizieren und dementsprechend die Auswirkungen von Handlungen des Unternehmens zu eruieren.¹⁶⁸

Weitere Studien bestätigen diesen Ansatz und erweitern ihn. So ergab die Arbeit von Parent und Deephouse (2007), dass vor allem die Ausübung von Macht ein wesentliches Kriterium für die Identifizierung eines Stakeholders durch Manager ist.¹⁶⁹

Fassin (2008) erweiterte den Ansatz zur Stakeholder-Identifizierung durch die Einführung von drei Arten von unternehmensbeeinflussenden Akteuren. Die erste Gruppe umfasst die bereits definierten *Stakeholder*, die direkt oder indirekt durch die Handlungen eines Unternehmens beeinflusst werden oder dieses beeinflussen. Die zweite Gruppe, die *Stakewatcher*, schützt die Interessen von anderen Stakeholdern und muss nicht direkt Einfluss auf das Unternehmen haben, wie z.B. Gewerkschaften, die die Interessen von Mitarbeitern vertreten. Die letzte Gruppe, die *Stakekeeper*, hat kein direktes Interesse am Unternehmen oder an anderen Stakeholdern, beeinflusst diese aber durch globale Regulationen oder Audits (z.B. Finanzaufsichtsbehörde). Die drei Teilgruppen bilden ein Beziehungsdreieck, welches für jeden Stakeholder stabilisierend für die Beziehung zwischen Stakeholder und Unternehmen wirkt.¹⁷⁰

Obwohl der Ansatz zur Stakeholder-Identifizierung von Mitchell et al. (1997) und die erwähnten Erweiterungen breite Anerkennung in der Literatur genießen, ist es kaum möglich, alle Stakeholder und Einflussfaktoren von einzelnen Unternehmen und erst recht nicht von ganzen Branchen festzustellen. Die Beziehungen unter den Stakeholdern und mit den Unternehmen sind zu vernetzt, um exakte Aussagen treffen zu können.

Mit dem Grundmodell von Freeman können aber in weiterer Folge unter Berücksichtigung der verschiedenen zusätzlichen Erweiterungen zur Identifizierung von Stakeholdern¹⁷¹, den Analysen der Beeinflussungen untereinander¹⁷² und der Unterteilung in verschiedene Gruppen¹⁷³ Stakeholder für Jungunternehmen identifiziert werden.

¹⁶⁸ Vgl. Mitchell, Agle & Wood (1997), S. 865ff

¹⁶⁹ Vgl. Parent, Deephouse (2007), S. 21ff

¹⁷⁰ Vgl. Fassin (2009), S. 119

¹⁷¹ Vgl. Mitchell, Agle & Wood (1997), S. 865ff

¹⁷² Vgl. Neville, Menguc (2006), S. 283ff

¹⁷³ Vgl. Fassin (2009), S. 113ff

3.1.2 Stakeholder eines technologiebasierten Jungunternehmens in der Pre-Seed-Phase

Wie schon in Kapitel 2 festgestellt, stellen technologiebasierte Jungunternehmen eine besondere Teilgruppe unter den Unternehmen dar. Dementsprechend schwierig ist es, Erkenntnisse aus der Literatur, die zumeist auf Beobachtungen von etablierten Unternehmen (mature firms) basieren, auf technologiebasierte Jungunternehmen umzulegen.

Als Ausgangsbasis dient das Stakeholder-Modell von Freemann (siehe Abbildung 3-1). Die Kombination mit dem Stakeholder-Identifizierungsansatz von Mitchell et al. (1997) schließt einige im Grundschema vorhandenen Stakeholder für Jungunternehmen aus. So kann eine Beeinflussung von Gewerkschaften, Handelsorganisationen oder diversen Aufsichtseinrichtungen in der Pre-Seed-Phase praktisch ausgeschlossen werden. Der Einfluss von Zulieferer und Kunden hingegen wird trotz des Nichtvorhandenseins eines fertigen Produkts nicht ausgeschlossen, da im Zuge des Innovationsprozesses durchaus Kooperationen mit Kunden und Zulieferern mit technologiebasierten Jungunternehmen eine große Rolle spielen.¹⁷⁴

Die dynamische Umgebung, in der ein technologiebasiertes Jungunternehmen entsteht, macht es kaum möglich, auf Basis von Mitchell et al. oder Freemann weitere Stakeholder zu finden. Dazu werden weitere infrage kommende Stakeholder durch das dynamische Modell des effektiven Stakeholder-Netzwerks zur Marktgenerierung von Sarasvathy und Dew (2007) identifiziert.¹⁷⁵

In Abbildung 3-3 ist das gesamte Modell dargestellt, wobei für diese Arbeit nur der hervorgehobene Teilbereich zur Identifizierung der Stakeholder Anwendung findet. Dieser Teilbereich stellt auch die Basis des Modells dar und dient zur Selbstidentifizierung und Selbstbestimmung von Stakeholdern.¹⁷⁶

¹⁷⁴ Vgl. Flanschger et al. (2011)

¹⁷⁵ Vgl. Sarasvathy, Dew (2005), S. 533ff

¹⁷⁶ Vgl. Dew, Sarasvathy (2007), S. 275

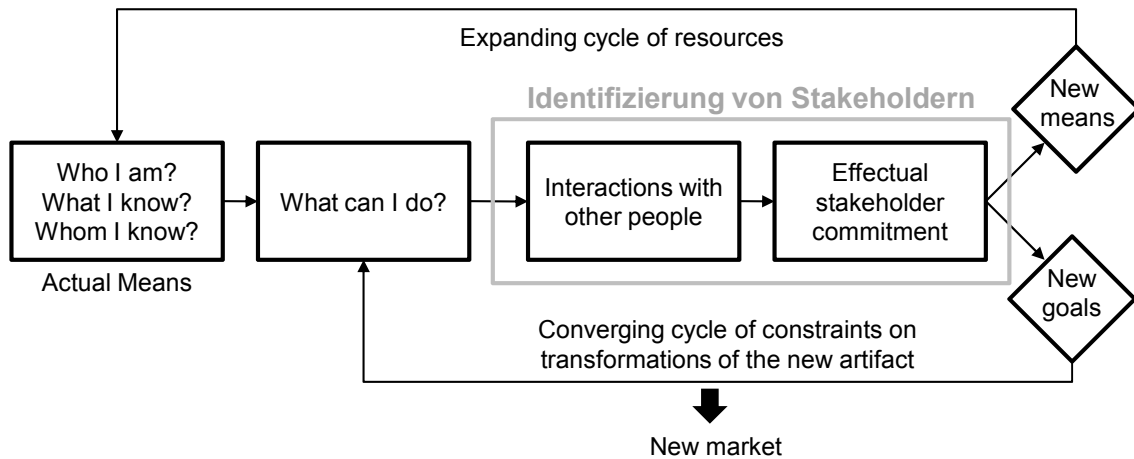


Abbildung 3-3: Dynamisches Modell eines effektiven Stakeholder-Netzwerks und Identifizierung von Stakeholdern¹⁷⁷

Das Modell beschreibt den Entstehungsprozess eines neuen Produkts, wobei sich die Gründer in den ersten zwei Schritten ihrer Fähigkeiten sowie geistigen und finanziellen Ressourcen bewusst werden müssen. Der dritte und vierte Schritt sind essenziell für die Identifikation von möglichen Stakeholdern in der frühen Entwicklungsphase (siehe Abbildung 3-3). Es stellt sich nun die Frage, mit welchen Personen oder Institutionen interagiert und diskutiert wird.

Die Gründer verfügen in dieser Phase über nicht mehr als eine Idee und in weiterer Folge möglicherweise über einen technischen Prototypen. Entscheidend ist aber, mit wem in diesen Phasen gesprochen wird, und wer den Jungunternehmen Feedback gibt, um dadurch neue Ziele für die Zukunft zu definieren.

Durch Beobachtung und Diskussion mit Jungunternehmen konnte festgestellt werden, dass in der ersten Phase wesentliche Gesprächspartner Familienmitglieder, Freunde und Verwandte sowie soziale Netzwerke bzw. Vereine sind. Ein Abgleich mit den Voraussetzungskriterien für Stakeholder mit der Definition von Mitchell et al. (1997) bestätigt diese Gruppen als Stakeholder.¹⁷⁸ Auch in der Entrepreneurship-Literatur wurden in Bezug auf diese Einflussgruppen Studien durchgeführt, die eine eindeutige Beeinflussung bestätigen.¹⁷⁹

Für technologiebasierte Jungunternehmen besteht meistens die Möglichkeit, in darauf spezialisierten Inkubatorzentren¹⁸⁰ die erste Gründungsphase zu verbringen. In den Inkubatoren können die Jungunternehmen je nach Bedarf verschiedene Services in Anspruch nehmen, und diese werden vom Inkubator-Managementteam in der Zeit, in welcher sie im Zentrum ansässig sind, betreut. Das Inkubator-Managementteam kommt

¹⁷⁷ In Anlehnung an Sarasvathy, Dew (2005), S. 543

¹⁷⁸ Vgl. Mitchell, Agle & Wood (1997), S. 865ff

¹⁷⁹ Als Bsp. vgl. Bosma et al. (2002); Greve (1995); Greve, Jenssen (2002); Renzulli, Aldrich & Moody (1998); Klyver, Hindle & Meyer (2008)

¹⁸⁰ Genaue Definition siehe Kapitel 5.1.1

demnach auch als Stakeholder infrage und erfüllt alle im vorherigen Absatz genannten Voraussetzungen. Der Inkubator als wesentlicher beeinflussender Akteur wird in der Entrepreneurship-Literatur ebenfalls sehr ausführlich untersucht.¹⁸¹

Wie die bereits beschriebenen Ausführungen von Neville und Menguc (2006) zeigen, beeinflussen sich Stakeholder untereinander ebenso, wie sie auch das Unternehmen direkt beeinflussen. Abbildung 3-4 zeigt entdeckte Zusammenhänge in Bezug auf den Inkubator als beeinflussenden externen Akteur.

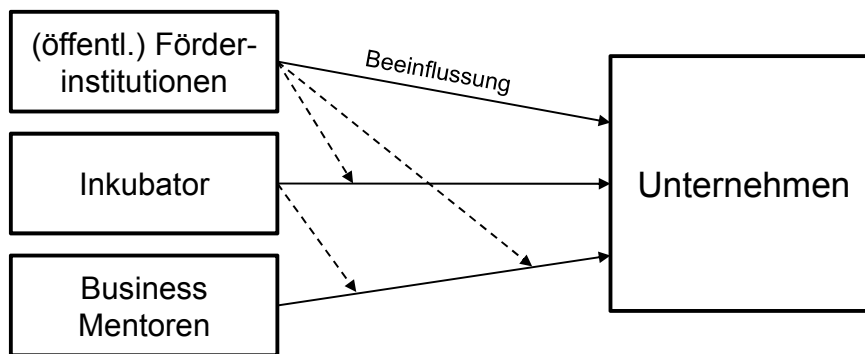


Abbildung 3-4: Einfluss des Inkubators auf andere Stakeholder des Unternehmens

So können Businessmentoren als durch den Inkubator beeinflusste Stakeholder identifiziert werden. Inkubatoren wiederum werden von öffentlichen Förderstellen beeinflusst. Businessmentoren werden von Inkubatoren eingesetzt und sind Personen, die nicht direkt am Unternehmen beteiligt sind, aber bei regelmäßigen Meetings dem Jungunternehmen mit Ratschlägen zur Seite stehen. Meistens werden Businessmentoren als ergänzende Berater von Inkubatoren hinzugezogen, um fehlende branchenbezogene Kenntnis bzw. Erfahrungen des Gründungsteams auszugleichen. Das Interesse der Businessmentoren am Unternehmen ist, die Entwicklung positiv mitzugestalten oder sich eventuell zum richtigen Zeitpunkt zu beteiligen.

Inkubatoren werden zumeist von Interessengruppen wie öffentlichen Förderinstitutionen oder Wirtschaftskammern gegründet, finanziert und betrieben. Ebenso können Inkubatoren auch privatfinanziert sein. Daraus ergibt sich eine direkte Beeinflussung des Inkubators durch diese auch die Jungunternehmen beeinflussenden Stakeholder. Bei von Universitäten injizierten Inkubatoren bilden diese ebenfalls eine Stakeholder-Gruppe der ansässigen Jungunternehmen.¹⁸²

Die weiteren identifizierten Stakeholder sind externe Geldgeber, doch wird in dieser Arbeit zwischen Banken und Investoren unterschieden. Während Banken den Jungunternehmen reines Fremdkapital zur Verfügung stellen, gibt es bei Investoren verschiedene Arten, wobei es sich meistens um eine Unternehmensbeteiligung, also einen Eigenkapitalanteil, handelt.

¹⁸¹ Als Bsp. vgl. Hytti, Mäki (2007); Todorovic, Suntornpithug (2008); Grimaldi, Grandi (2005); Bergek, Norrman (2008); Aernoudt (2004), Hytti, Mäki (2007)

¹⁸² Zur genauen Einteilung der Inkubatorarten siehe Kapitel 5.1.1.1

In dieser Arbeit werden nicht die Beziehungen und Beeinflussungen der Stakeholder untereinander analysiert, sondern deren direkter Einfluss auf die Jungunternehmen. Die Darstellung in Abbildung 3-5 zeigt alle im Rahmen dieser Arbeit mit den verschiedenen Identifikationsmöglichkeiten gefundenen Stakeholder von technologiebasierten Jungunternehmen.

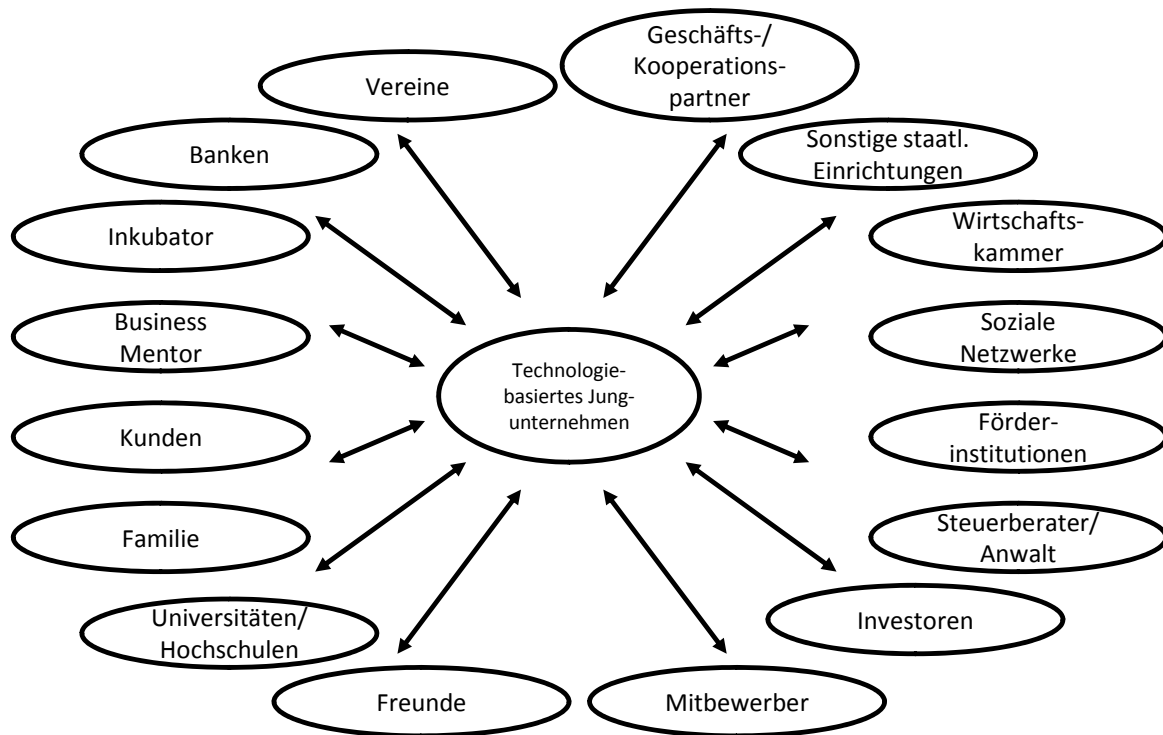


Abbildung 3-5: Identifizierte Stakeholder eines technologiebasierten Jungunternehmens in der Pre-Seed-Phase

In der Betrachtung wurden alle internen Stakeholder des Modells (Eigentümer, Mitarbeiter) entfernt, da in dieser Arbeit bewusst nur der Einfluss von externen Akteuren analysiert wird. Die in Abbildung 3-5 dargestellten Stakeholder sind somit externe Akteure, die ein Jungunternehmen in ihren Tätigkeiten in den ersten beiden Lebenszyklen beeinflussen.

3.1.3 Zusammenfassung der theoretischen Betrachtungen

Im Literaturabschnitt dieses Kapitels wurde das Stakeholder-Modell von Freeman als Ausgang für die Identifikation von beeinflussenden externen Akteuren von technologiebasierten Jungunternehmen verwendet.

Die Literatur zur Stakeholder-Thematik gibt eine Vielzahl von Ergänzungen und Modellen zur Erweiterung des Stakeholder-Ansatzes vor. Einige davon wurden verwendet, um für die speziell in dieser Arbeit betrachtete Gruppe, nämlich die der technologiebasierten Jungunternehmen, weitere Stakeholder zu finden, die im Originalmodell nicht aufscheinen. Ebenso kommen einige Stakeholder des Modells bei Jungunternehmen nicht vor bzw. wurden interne Stakeholder nicht in die Betrachtungen mit einbezogen.

In der wissenschaftlichen Literatur konnten keine Arbeiten gefunden werden, die sich mit der Thematik Stakeholder speziell bei technologiebasierten Jungunternehmen auseinandersetzen. Lediglich Modelle zur Identifikation von Stakeholdern wurden erforscht.¹⁸³ Die präsentierten Ergebnisse stellen somit eine erste Auflistung von externen Akteuren bzw. externen Stakeholdern von technologiebasierten Jungunternehmen dar.

Nach der Identifikation der infrage kommenden beeinflussenden externen Akteure von technologiebasierten Jungunternehmen kann die Frage nach dem Ausmaß und der Art der Beeinflussung gestellt werden. Dies wird im folgenden Abschnitt anhand der Ergebnisse der Unternehmensinterviews beantwortet.

3.2 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse der durchgeführten Interviews und der Vorerhebung dargestellt und erläutert. Vor der Durchführung der Interviews wurden anhand der Vorerhebung aus den gegebenen externen Akteuren jene mit hohem Ausmaß an Einfluss identifiziert, und anschließend wurde im Interview näher darauf eingegangen. Es wurden zwei Fragen zum Thema Beeinflussung gestellt. Die erste Frage bezog sich auf die allgemeine Beeinflussung des betreffenden externen Akteurs auf die Unternehmensentwicklung. Die zweite Frage erhob konkret, welche externen Akteure den Jungunternehmen Ziele vorgeben.

Beide Fragen wurden mit einer siebenstelligen Likertskala (1 = niedrige Beeinflussung bis 7 = hohe Beeinflussung) erhoben. Bei allen externen Akteuren, deren Bewertung bei einem Interviewpartner größer als 4 war, wurde im Interview näher nachgefragt, wie die Beeinflussung stattfindet. Durch die Rubrik „Sonstige“ wurde den Interviewpartnern die Möglichkeit gegeben, externe Akteure zu nennen, die nicht in der Liste enthalten sind.

3.2.1 Externe Akteure mit wesentlicher Beeinflussung der Unternehmensentwicklung

Auf Basis der in der wissenschaftlichen Literatur gefundenen extern beeinflussenden Akteure und der zusätzlich im Rahmen dieser Arbeit identifizierten Akteure wurden das Ausmaß des Inputs und die dadurch entstandene Beeinflussung auf die Unternehmensentwicklung erhoben. Das Ergebnis der Mittelwerte wurde gereiht und ist in Abbildung 3-6 dargestellt.

Ziel der Befragung war es, ein Bild über den gegebenen Input des externen Akteurs zu erhalten und daraus Schlüsse auf die Beeinflussung ziehen zu können.

¹⁸³ Vgl. Sarasvathy, Dew (2005), S. 533ff

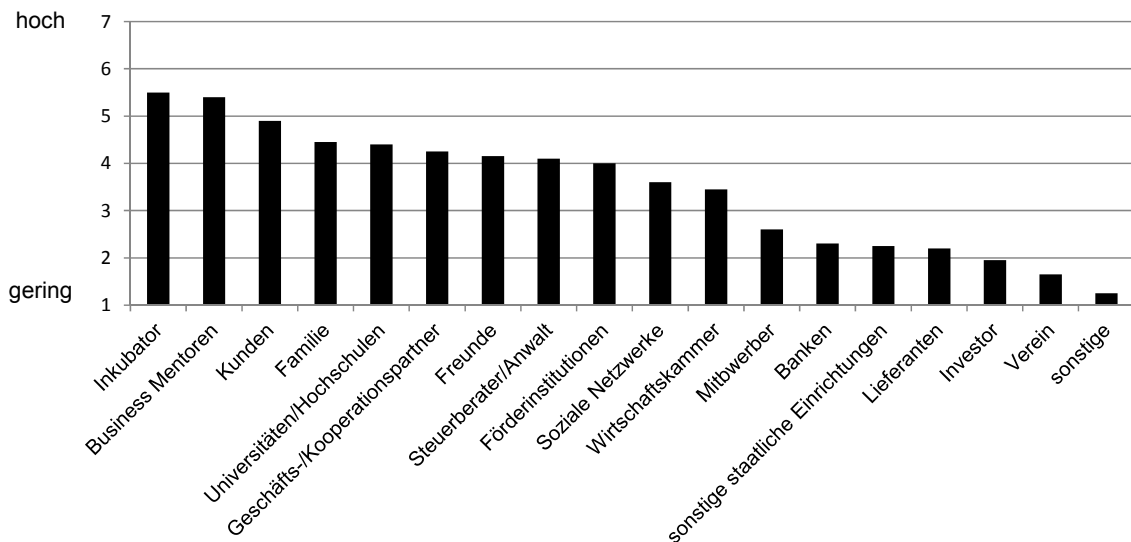


Abbildung 3-6: Einfluss externer Akteure auf die Entwicklung des Unternehmens

Dem Ergebnis der Umfrage ist zu entnehmen, dass der Inkubator (Mittelwert 5,5) und die Businessmentoren (Mittelwert 5,4) in diesem Sample den größten Input zur Unternehmensentwicklung geben. Des Weiteren haben Kunden mit einem Mittelwert von 4,9 ebenso einen großen Anteil am Input zur Unternehmensentwicklung. Ein ähnlich hohes Ausmaß tragen die Familie (Mittelwert 4,45) und Universitäten und Hochschulen (Mittelwert 4,4) bei.

In weitere Folge werden Aussagen der Interviewpartner zu den genannten externen Akteuren, die wesentlich zur Entwicklung des Unternehmens beitragen, ausgewertet, um so ein Bild über diese für die Gründer wichtigen Akteure geben zu können.

3.2.1.1 Inkubator

Der Inkubator beeinflusst nach dem Ergebnis der Befragung die Unternehmensentwicklung von technologiebasierten Unternehmen am meisten. In der folgenden Aussage aus einem Interview geht hervor, dass der Inkubator wesentlich in der Gestaltung des Businessplans involviert war und zur Zukunftsplanung beigetragen hat. Die Bedeutung kontinuierlicher, in diesem Fall quartalsbezogener Meetings mit dem Inkubator wird herausgestrichen. Daraus kann geschlossen werden, dass der meiste Input sowohl strategisch als auch operativ durch diese Meetings gegeben wird.

Unternehmen M: „Konkret dieser Stagegate-Prozess. Da macht man diese Quartalsmeetings und hat immer wieder darauf geschaut, wo sind wir jetzt, sind wir im Plan, wie stark sind die Abweichungen? Diese Lücken – wie können wir diese füllen? Die Leistungslücken, die strategischen Lücken von unserem eigentlichen Ziel. Und das ist schon wichtig, dass man da immer wieder, wenn ich so sagen darf, alle drei Monate einen Arschtritt bekommt. Man ist natürlich selber auch, ich weiß nicht, ob es jeder Gründer ist, dahinter, dass da was weitergeht und dass man sein Ziel

erreicht. Aber wenn da zusätzlich diese Meetings sind, das ist ganz wichtig, das hilft einem. Grundsätzlich bin ich zwar jemand, der auf die Berater zugeht. Von meiner Seite aus können wir diese Meetings jede Woche eine Stunde machen.“

Neben dem Input wird durch das Setzen von Meilensteinen in der folgenden Aussage auch die Hilfe bei der Generierung von Netzwerken erwähnt. Dies fängt bei einfachen Fragen an, wie und wo das Unternehmen günstiger Dienstleistungen bekommen kann, und geht bis zur Vermittlung von Rechtsbeistand. Ebenso tritt der Inkubator auch als Krisenmanagementersatz auf. Im folgenden Beispiel ist besonders in dieser Hinsicht wenig Erfahrung im Gründerteam vorhanden.

Unternehmen T: *„Der Inkubator hat uns sehr schöne Milestones aufgezeigt und geholfen, diese auszuarbeiten – was jetzt der nächste Schritt ist. Das fand ich sehr gut, und die haben versucht, uns auch ein Netzwerk aufzubauen, wo sie sagten, wendet euch doch bitte mal an die Leute von der Branche. Oder die können unsere Flyer machen, zum Beispiel. Das haben wir dann auch gemacht. Oder, wie gesagt, die Milestones waren gerade für uns wichtig in der Phase, wo der Erfolg gedanklich höher gesetzt war. Da hat uns der eine Manager vom Inkubator als ehemaliger Krisenmanager in dieser Zeit extrem gut unterstützt. Ich bin mit meinen Vorschlägen hin und habe gesagt, so würd ich es gerne machen, oder so ist es eigentlich schon am Laufen. Da hat er gesagt perfekt, und er hatte keine weiteren Vorschläge. Das war wirklich gut.“*

In einem anderen Beispiel wird beobachtet, dass der Inkubator neben finanziellem Input auch als Motivator fungiert. Dies ist besonders in Talphasen für Jungunternehmen sehr wichtig, da der Inkubator eine Stütze darstellt und , schwierige Zeiten für das Unternehmen zu meistern.

Unternehmen Q: *„Ja, die haben mir eigentlich immer so den Tritt in den Hintern gegeben, dass es, wenn es nicht ein bisschen weiterging, dass sie sozusagen immer ein bisschen angeschoben haben und motiviert haben. Natürlich war auch die finanzielle Unterstützung da, aber die ist sehr gering.“*

Weiterer identifizierter Input durch den Inkubator sind Hilfestellungen bei der Kundenakquise und Verhandlungsführung bei strategischen Gesprächen. Dies sind wesentliche Faktoren zur erfolgreichen Entwicklung eines Unternehmens.

Unternehmen H (Person 2): *„Alles, was Kundenakquise angeht, und wie das weitergeht. Wie man ein Kundenverhältnis aufbaut, wie man mit Kunden umzugehen hat.“*

Unternehmen H (Person 1): „Ganz starker Punkt: Verhandlungsstrategien. Weil wir doch mit relativ großen Projekten am Anfang wenig Erfahrung gehabt haben. Und die haben uns da gut geholfen, sehr dezidiert, wie man Strategien entwickelt.“

Im folgenden Beispiel kann eine Beziehung zum, zweitwichtigsten externen Akteur, dem Businessmentor, festgestellt werden. Businessmentoren und der Inkubator geben/bieten somit nicht nur den größten Input bei der Unternehmensentwicklung, sondern stehen auch in einem engen Verhältnis zueinander. Der Inkubator injiziert in diesem Fall die Beziehung zwischen Gründerteam und Businessmentoren.

Unternehmen B: „Der Inkubator hat mich zum Businessmentor gebracht. Den anderen Businessmentor habe ich ja schon selber gehabt oder die Beziehung dazu. Bei der Erstellung des Businessplans haben sie mir auch sehr geholfen. Dass man einmal sieht, worauf man achten muss, was für Hürden kommen noch, was ist realistisch bei der Abschätzung der Kosten und so weiter. Was auch sehr viel hilft, sind die Quartalsmeetings, weil man da wirklich schauen muss, dass man im Quartal einmal etwas macht. Nicht, dass man ein ganzes Quartal nichts tut und dann sagen muss: Es ist nichts geschehen.“

Zusammengefasst kann aus den beobachteten Aussagen geschlussfolgert werden, dass der Inkubator ein wesentlicher extern beeinflussender Akteur ist. Die Bandbreite der Beeinflussung reicht von strategischem bis operativem Input zur Unternehmensentwicklung. Der Inkubator gibt weiters die Basis der Beeinflussung in Form von quartalsbezogenen Meetings vor und bildet die Brücke zu den nächst höheren beeinflussenden Akteuren, den Businessmentoren.

3.2.1.2 Businessmentoren

Die Aussagen über die Businessmentoren lassen auf einen fachlich konkreteren Input schließen als den durch das Inkubator-Managementteam. Dies wird durch die Auswahl der Businessmentoren durch die Gründer gemeinsam mit dem Inkubator erreicht. Businessmentoren sind zumeist aus dem Fachgebiet oder der Branche, in dem das Jungunternehmen tätig ist, und füllen somit einen Teil der Erfahrungslücke des Jungunternehmens in verschiedener Hinsicht auf, wie auch durch folgende Aussagen beobachtet werden kann.

Unternehmen B: „Ja, da sind halt die ganzen Erfahrungswerte von der Branche. Das ist natürlich genial, weil, nur ein Beispiel, die Teile, die wir da verwenden, die müssen nicht nur lebensmittelecht sein, sondern wenn das Ganze im Betrieb aufgestellt wird, dann muss man auch ein Zertifikat auf die Teile haben und solche Sachen. Und da gibt es dann schon sehr gute Inputs, an die man überhaupt nicht gedacht hätte.“

Unternehmen T: „Businessmentor X ist auch Gründer, und der hat mir, das muss ich sagen, ganz konkret beigebracht: Wie gehe ich mit Mitarbeitern um? Das war ein ganz wichtiger Punkt, zu sagen, wenn jetzt eine Fehlleistung da ist, gibt es eine Abmahnung. Das haben wir auch konsequent so durchgezogen. Das ist ein ganz wesentlicher Punkt.“

Die enge Beziehung zwischen dem Inkubator und den Businessmentoren wird durch die gemeinsame Abhaltung der kontinuierlichen Meetings erreicht. Die Art des Inputs der Businessmentoren ähnelt der des Inkubators, wobei die Inputs spezifischer und fallbezogener sind.

Unternehmen F: „Ja, also wie gesagt, mit denen treffen wir uns regelmäßig, einmal im Quartal ungefähr, und wir erzählen ihnen immer, was aktuell passiert ist, und was wir in Zukunft vorhaben. Das beinhaltet unsere strategischen Ziele, und die diskutieren wir mit ihnen. Wir bekommen da wertvolle Tipps, wie wir was machen sollen, oder ob wir etwas anderes machen sollen.“

Wie beim Inkubator kann auch bei den Businessmentoren der motivierende Input zur Unternehmensentwicklung beobachtet werden. Die folgende Aussage beschreibt die Businessmentoren auch als Brücke zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Sie zeigen den bis dato in wissenschaftlich orientierten Projekten arbeitenden Gründern die Unterschiede zum wirtschaftlichen Handeln auf.

Unternehmen G: „Abgesehen davon, dass sie uns dazu bekommen haben, dass wir jetzt beigetreten sind oder überhaupt aufgenommen werden wollten in den Inkubator, ist es schon so, dass sie durch diese Gespräche die Richtung vorgeben oder beeinflussen. Oder einfach auch Hilfestellung geben. Es geht bei diesen Sachen immer nur um Finanzierung. Also, so lange das Forschungsprojekt gelaufen ist, haben wir keine Finanzierung gebraucht. Aber jetzt ist es schon so, dass sie halt einfach einem auch sagen können, was man tun soll oder was die nächsten Schritte sind. Und das ist schon ein Einfluss. Auf alle Fälle.“

Die Beobachtungen zeigen, dass Businessmentoren und der Inkubator zwei externe Akteure sind, die eng miteinander verbunden Einfluss auf die Entwicklung des Jungunternehmens nehmen. Der Einfluss der Businessmentoren ist fachlich spezifischer, da sie Erfahrungen auf dem Gebiet oder in der Branche des Jungunternehmens vorweisen. Diese Kombination, die nur bei Jungunternehmen in Inkubatoren vorkommen kann, stellt den größten und aus Sicht der Gründer wichtigsten Input zur Unternehmensentwicklung dar.

3.2.1.3 Kunden

Kunden steuern bei den befragten Jungunternehmen im Schnitt das dritthöchste Ausmaß an Input zur Unternehmensentwicklung bei. Der Input der Kunden betrifft aus Sicht der Jungunternehmen zumeist das zu entwickelnde Produkt, wobei je nach Produktentwicklungsstand deren Input auch die Vermarktung des Produkts beeinflusst. Die folgenden Aussagen von zwei Unternehmen verdeutlichen dies. Unternehmen A befindet sich noch in einer sehr frühen Produktentwicklungsphase, während Unternehmen E bereits ein fertiges Produkt auf dem Markt zu etablieren versucht. Beide schätzen den Input des Kunden, der Input unterscheidet sich aber wesentlich.

Unternehmen A: *„Beim Kunden würde ich sagen, durch die Gespräche, die wir jetzt bisher hatten mit Kunden, haben wir versucht rauszuhören, was der Kunde von uns erwartet und was er gar nicht haben möchte. Unser Produkt ist halt ein sehr sensibler Bereich, wo es immer gleich um Geheimhaltung geht, und da muss man dann versuchen rauszubekommen, was für den Kunden akzeptabel ist und was nicht – also wo er dann nicht mehr bereit ist, bei jemand zu bestellen, wenn man bestimmte Dienstleistungen für jeden anbietet oder für seine Konkurrenten.“*

Unternehmen E: *„Kunden eigentlich am stärksten, nachdem wir ein Produkt liefern, das sich relativ leicht verändern lässt, sag ich mal. Es muss aber sehr stark an den Wunsch des Kunden angepasst werden. Die haben da einen sicherlich sehr großen Einfluss gehabt drauf.“*

Technologiebasierte Jungunternehmen arbeiten auch gemeinsam mit dem potenziellen Kunden am Produkt. Dies macht einen verstärkten Input ohnedies notwendig, um das Unternehmen erfolgreich entwickeln zu können. Im Gegensatz zu den bereits besprochenen externen Akteuren beschränkt sich der Einfluss jedoch ausschließlich auf das Produkt.

Unternehmen F: *„Die Kundenanzahl ist relativ gering. Die Kunden, die wir haben, da gibt es intensive Geschäftsbeziehungen und langfristige Geschäftsbeziehungen – hoffentlich. Das ist nicht nur eine Software, die du uploadest, sondern wir kennen jeden Kunden persönlich durch Kontakt, dementsprechend bekommst du dann auch Feedback und dergleichen für die Produktentwicklung.“*

Die Beziehung zwischen dem Kunden und dem Jungunternehmen kann sich auch mit der Rolle der Businessmentoren überlappen. Dies stellt eine sehr gute und seitens des Unternehmens geschätzte Ausgangslage für die weitere Entwicklung dar.

Unternehmen B: *„Weil das Projekt ja im Prinzip kundenspezifisch von und mit Kunden entwickelt ist, ist der Input sehr groß. Also der X, das ist ja im Prinzip nicht nur Businessmentor, sondern eigentlich auch der erste Kunde, weil er ja jetzt schon*

den Prototypen hat. Nicht den Serienprototypen, der so aussieht wie das jetzige Produkt, sondern er hat auch einen ganz einen wilden Prototypen vorher gehabt im Betrieb. Den verwendet er auch brav, und ich bekomme einen super Input von ihm, wo noch irgendwo etwas dazukommen soll, wo noch was wegkommt, was man noch ändern könnte, und solche Sachen. Weil das beeinflusst das schon gewaltig, wenn einer, der das wirklich selber verwendet, auch die Inputs zurückliefert, was könnte man verbessern, was könnte man ändern.“

Es konnte beobachtet werden, dass Kunden nach Inkubatoren und Businessmentoren am dritthäufigsten Input zur Unternehmensentwicklung geben. Der Input beschränkt sich zumeist auf produktspezifische Aspekte, wobei es auch zu Mischformen von externen Akteuren kommen kann, wenn z.B. ein Kunde auch Businessmentor ist. Dies optimiert den Input zur Unternehmensentwicklung aus Sicht des Jungunternehmens wesentlich, da sowohl ein fachliches Interesse am Produkt als auch ein Interesse an der Entwicklung des Unternehmens gegeben sind.

3.2.1.4 Familie

Die Familie als extern beeinflussende Akteurin gibt im Wesentlichen emotionalen Input und bestärkt das Gründungsteam in einem persönlich vertrauten Umfeld. Die folgende Aussage lässt den Schluss zu, dass der Input seitens der Familie zwar sehr allgemein gehalten ist, aber genau den persönlich bestärkenden Input darstellt, den die Gründerteams nicht von anderen externen Akteuren bekommen können.

Unternehmen H (Person 2): *„In dem sie uns bestärkt haben. Vor allem in der Phase der Firmengründung. Die Familienmitglieder haben uns auf alle Fälle Tipps gegeben. Weniger auf der kompetenten Seite, sondern eher auf der emotionalen. Sie haben uns auch sehr bestärkt und Rückhalt gegeben. Mein Vater ist auch selbstständig, und der hat uns betriebswirtschaftlich geholfen.“*

Es kann auch festgestellt werden, dass der Input von Familienmitgliedern zudem abhängig von den Fähigkeiten und Erfahrungen dieser ist. Konkret bedeutet dies, dass zusätzlich zum emotionalen Input durch Bestärkung, Rückhalt und Motivation auch fachlicher Input gegeben wird. Dies kann von fachlichen Tipps über praktische Input bis hin zu finanzieller Unterstützung reichen.

Unternehmen M: *„Mein Vater ist Unternehmer. Er hat mich schon sehr viel unterstützt, also viele Tipps gegeben, was steuerrechtliche Sachen betrifft. Beim Förderwesen war er jetzt nicht mehr so gut dabei, weil das hat er selber schon lange nicht mehr genutzt. Aber so finanzielle Sachen, da hat er mir Tipps gegeben und auch finanzielle Unterstützung ein bisschen am Anfang.“*

Unternehmen Q: *„Meine Lebensgefährtin, die hat geholfen die ganzen Produkte mit zu entwickeln – das heißt, wenn es zu Feldversuchen gekommen ist oder irgendwelchen Testläufen, dann hat sie eigentlich den vollen Einsatz mitgearbeitet. Also, das ist mehr die eine Person als die gesamte Familie.“*

Es kann zusammengefasst werden, dass ein wesentlicher Input von Familienmitgliedern emotionaler und Rückhalt gebender Art ist. Je nach Vorerfahrung der betreffenden Personen geht der Input auch weiter, und damit kann auch ein ähnliches Verhältnis wie zu Businessmentoren entstehen.

3.2.1.5 Universität und Hochschule

Die Universitäten und Fachhochschulen tragen bei den untersuchten Jungunternehmen zur Entwicklung vor allem durch materiellen Input bei. Dies kann von der Benutzung von Geräten und Instrumentarien bis hin zur Verwendung von Räumlichkeiten reichen. In den folgenden Beispielen gibt die Universität die Möglichkeiten, ganze Apparaturen zu verwenden, und dies trägt wesentlich zur Verminderung von Fixkosten in der ersten Gründungsphase bei.

Unternehmen L: *„Die Entwicklung wurde insbesondere durch die Möglichkeit beeinflusst, dass man die vorhandene Maschine benutzen kann. Also, wir haben jetzt einen Dreijahresvertrag mit dem Institut abgeschlossen und können jetzt die Maschine nutzen zu guten Konditionen. Wir können auch das Labor benutzen. Wir haben eine Maschine, bevor wir uns eine eigene Maschine anschaffen können, weil das finanziell schwierig wäre am Anfang. Wir können jetzt die ersten Jahre einmal so arbeiten und wirklich nur das zahlen, was wir wirklich brauchen. Und daher haben wir da auch den Rücken frei und können da wirklich arbeiten. Auf der anderen Seite, dadurch dass die oberste Instanz, der Rektor, dann eben entschieden hat, dass er ein junges Unternehmen fördern will, wurde auch entschieden, dass das Patent auf die Firma übertragen wird. Das war auch ein wichtiger Schritt.“*

Unternehmen Q: *„Die Universität bietet zumindest die Infrastruktur an. Solange noch keine eigenen Kapazitäten da sind, versuchen wir im Einvernehmen mit der Institutsleitung aber auch mit den höheren Instanzen der Universität eine Einigung zu erzielen, dass ich da was machen kann für die Firma. Insofern hat die Universität schon einen großen Einfluss, gerade jetzt in der Gründungsphase.“*

Die Gründung eines technologiebasierten Jungunternehmens erfordert auch, dass ein Bezug zur Wissenschaft vorhanden ist.¹⁸⁴ In diesem Zusammenhang können Universitäten und

¹⁸⁴ Dies verlangt auch die Definition aus Kapitel 1.6

Hochschulen einen wesentlichen Beitrag zur Unternehmensentwicklung leisten. Dies wird auch von den Jungunternehmen sehr geschätzt, wie im folgenden Beispiel ersichtlich.

***Unternehmen D:** „Der Professor hat einen sehr guten Einblick, was jetzt den forschungsrelevanten technologischen Stand weltweit betrifft, also die Konkurrenz sozusagen im Forschungssektor. Da hat er natürlich Ziele vorgegeben, was jetzt realistisch für die Produktgestaltung ist. Da ist natürlich sehr hervorzuheben, dass er sehr produktorientiert und marktorientiert ist, und da hat er natürlich Ziele vorgegeben. Zum Beispiel, ob es jetzt Sinn macht, in diese technologische Richtung zu gehen, und den anderen Weg sollte man eher vermeiden, weil es da Performanceprobleme gibt. Das war da jetzt eher so die technische Zielvorgabe für die sinnvolle Produktentwicklung.“*

Es wird festgestellt, dass Universitäten und Fachhochschulen die Unternehmensentwicklung durch materiellen Input in Form von Infrastruktur und Gerätschaften als auch durch wissenschaftlichen Input beeinflussen. Der wissenschaftliche Input ist gerade bei technologiebasierten Jungunternehmen essenziell, da der Bezug zu wissenschaftlichen Erkenntnissen einen wesentlichen Bestandteil der Produktentwicklung darstellt.

3.2.2 Zielvorgabende externe Akteure

Im vorherigen Abschnitt wurde dargelegt, welche externen Akteure aus Sicht der Jungunternehmen Input zur Unternehmensentwicklung geben, und es wurde qualitativ in Einzelinterviews erhoben, wie sich dieser Input konkret gestaltet. Es liegt an den Jungunternehmen selbst, den Input anzunehmen bzw. in die Gestaltung und Konzeption in verschiedenen Bereichen des Unternehmens einzubauen. Die Beeinflussung ist somit eher einseitig gestaltet, und die Beeinflussung der externen Akteure variiert je nach Einschätzung und Wertschätzung des Inputs durch die Jungunternehmen selbst.

In den folgenden Ausführungen wird analysiert, welche externen Akteure in welcher Form den technologiebasierten Jungunternehmen Ziele vorgeben und somit direkt auf die Entwicklung Einfluss nehmen. Es wurde dieselbe Vorgehensweise wie im vorigen Abschnitt gewählt.

Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden. zeigt das Ergebnis der Erhebung. Generell ist das Niveau bei der Vorgabe von Zielen durch die externen Akteure niedriger als bei der allgemeinen Beeinflussung der Unternehmensentwicklung (siehe Abbildung 3-6). Als externe Akteure, die den befragten technologiebasierten Jungunternehmen die meisten Ziele, die in unternehmerische Tätigkeiten eingebaut werden, vorgeben, wurden die Kunden (Mittelwert von 4,95) identifiziert. Inkubatoren und Businessmentoren liegen wie beim generellen Input zur Unternehmensentwicklung mit Mittelwerten von 4,9 (Inkubator) und 4,85 (Businessmentoren) eng beieinander, dies jedoch auf einem hohen Level. Die Gruppe der Geschäfts- und Kooperationspartner ist mit einem

Mittelwert von 4,4 als weitere externe Akteurin im positiven Ausmaßbereich geblieben. Alle restlichen externen Akteure geben wenig bis keine Ziele vor, die die Jungunternehmen in ihre Geschäftstätigkeiten einbauen.

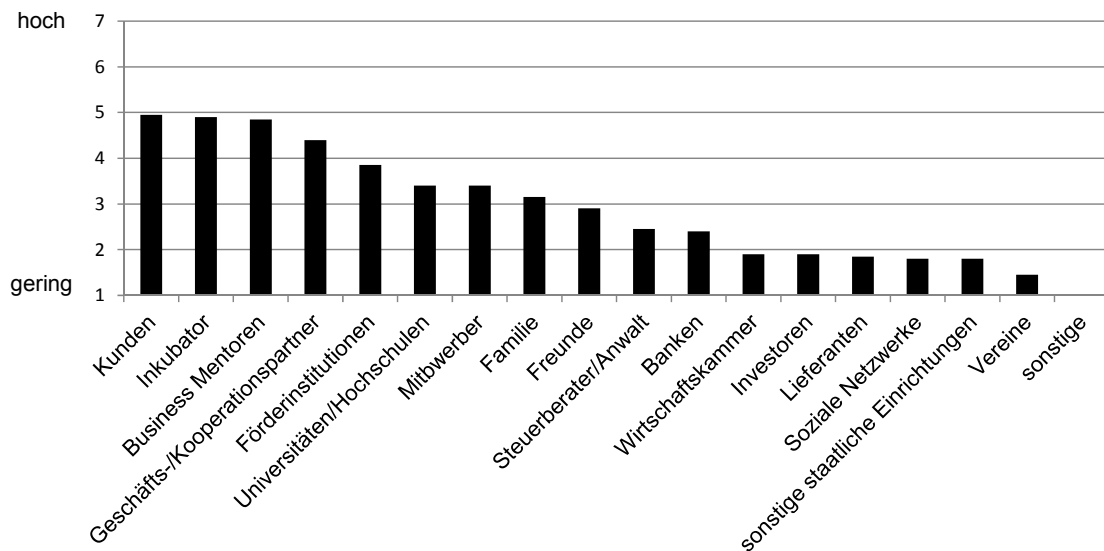


Abbildung 3-7: Ausmaß der Zielvorgaben externer Akteure an technologiebasierte Jungunternehmen

In den folgenden Ausführungen wird auf die Aussagen der Jungunternehmen zu den einzelnen externen Akteuren eingegangen, um so die vorgegebenen Ziele zu identifizieren und den Einfluss der Akteure klarer darstellen zu können. Dazu werden Ausschnitte aus Interviews von Jungunternehmen analysiert, die die Zielvorgaben der jeweiligen externen Akteure durchschnittlich bis hoch bewertet haben.

3.2.2.1 Kunden

Die Vorabbefragung ergab, dass Kunden als externe Akteure aus Sicht der technologiebasierten Jungunternehmen in einem hohen Ausmaß Ziele vorgeben. Wie folgende Aussagen bestätigen, beschränken sich die Zielsetzungen, wie auch beim Input, auf projektspezifische Faktoren.

Unternehmen E: „Kunden geben ganz konkrete Ziele fürs Produkt vor bei uns, weil wir einfach den Inhalt, den wir liefern, der muss einfach gewissen Anforderungen entsprechen. Das sind wahrscheinlich die wichtigsten Ziele, die wir einhalten müssen, weil das unsere Geldgeber sind.“

Unternehmen R: „Die Kunden geben Ziele vor. Die wollen eben einen verlässlichen Partner haben. Also, dass, wenn jetzt einmal das Gerät nicht funktioniert, dass man auch sofort vor Ort ist, dass man also ein gutes Service bietet.“

Die Jungunternehmen stellen auch fest, dass sie die Zielvorstellungen der Kunden interpretieren bzw. sich mit dem vom Kunden festgesetzten Ziel befassen und

gegebenenfalls gemeinsam Ziele ausarbeiten müssen. Dieser Umstand ist sehr wichtig für die Jungunternehmen, da häufig die Erfahrung fehlt, die Bedürfnisse des Kunden richtig einschätzen und interpretieren zu können.

Unternehmen M: „Kunden, ja. Haben natürlich auch Ziele und Erwartungen. Das kommt dann bei dem Feedback immer heraus. Wir schauen eben, was die Kunden sich wünschen, und das ist dann quasi die Zielvorstellung, wobei der Kunde meistens A sagt und B meint. Aber man muss das dann eben ummünzen. Der Kunde sagt zwar etwas, meint aber auf technischer Sicht was ganz anderes, und das sind genauso Ziele.“

Neben produktbezogenen Zielsetzungen konnten bei einem Interview auch kundenbezogene Ziele vorgaben identifiziert werden. Durch Auseinandersetzung mit seinen bisherigen Kunden konnte das Unternehmen feststellen, welche Kundengruppen einen höheren Bedarf am Produkt haben. Das Unternehmen konnte somit einen strategischen Fehler frühzeitig erkennen und so geeignetere Kundenschichten identifizieren. Die Zieldefinition wurde damit verändert bzw. neu ausgerichtet.

Unternehmen T: „Ganz klar wurden Ziele von den Kunden vorgegeben. Das heißt, Ziele sind für die Kunden, die Befunde zu verstehen. Das heißt, es muss irgendwo einfach mehr Transparenz geschafft werden. Wir haben es dann immer so gemacht, was jetzt auch möglich ist, dass die Kunden, die das jetzt wirklich haben möchten, auch einmal zu uns kommen hier in die Firma und sich beraten lassen. Da wird erklärt, was das genetisch überhaupt ist und bedeutet.“

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass die vom Kunden vorgegebenen Ziele fast ausschließlich mit dem angebotenen oder in Entwicklung befindlichen Produkt oder mit der Dienstleistung zu tun haben. Damit kann auch erklärt werden, wieso Jungunternehmen diese Gewichtung der Kunden bei den Zielvorgaben vornehmen. Das Produkt ist bei technologiebasierten Jungunternehmen ein zentraler Bestandteil in den ersten Lebenszyklusphasen (Prototypenerstellung, technische Konzeptionierung).¹⁸⁵ Zur Erstellung des Lastenheftes eines technischen Produkts sind somit die Zielvorgaben von potenziellen Kunden logischerweise sehr bestimmend.

3.2.2.2 Inkubator

Der Inkubator stellt wie beim gegebenen Input zur Unternehmensentwicklung auch bei den Zielvorgaben einen wesentlich mitbestimmenden externen Akteur dar. Die Basis zur Vorgabe der Ziele sind wieder die in regelmäßigen Abständen abgehaltenen Meetings gemeinsam mit

¹⁸⁵ Siehe Kapitel 1.5.6

den Businessmentoren. Der Inkubator legt bei den Zielen, wie auch beim Input zur Unternehmensentwicklung, den Schwerpunkt auf wirtschaftliche Ziele, da in diesem Bereich zumeist Nachholbedarf bei technologiebasierten Jungunternehmen besteht. Ebenso wird, wie die folgenden Aussagen bestätigen, durch die Zielsetzung des Inkubators die wirtschaftliche Denkweise der Jungunternehmen geschult.

Unternehmen L (Person 1): „Der Inkubator gab uns vor allem in den Besprechungen, in den Quartalsmeetings bzw. auch in den Zwischengesprächen Ziele vor. Wobei die nicht so technisch orientiert sind und eher in die wirtschaftliche Richtung gehen. Was ist wichtiger? Was müssen wir einführen? Gerade am Anfang vielleicht. Man macht halt viel fürs Produkt, weil man Techniker ist.“

Unternehmen L (Person 2): „Wirtschaftliche Ziele eben. Man weiß schon, was man machen muss. Aber man hat nicht so die Priorität jetzt, und das wird dann auch gefordert, dass man das abgibt und bringt.“

Unternehmen P: „In erster Linie haben die am stärksten dieses unternehmerische Denken geschult. Also, ich bin ja nicht so der Verkäufer oder der Händler oder so irgendetwas, sondern ich habe das Ganze ja gemacht, um mich fachlich zu verwirklichen, und die haben also sehr, schon mit Nachdruck, auf diese unternehmerische Haltung immer verwiesen, und dass ich mir da Ziele setze.“

Der Inkubator kann durch die vorgegebenen Ziele direkt Einfluss auf die Strategie und den weiteren Verlauf des Jungunternehmens nehmen. Im konkreten nachfolgenden Fall setzte der Inkubator Ziele in Bezug auf die zukünftige Produktausrichtung, die Anzahl der verkauften Produkte und die Einstellung von Personal, also Ziele zu wesentlichen Bereichen eines Controllingsystems.

Unternehmen R: „Die Berater des Gründungszentrums – also die geben vor, dass ich halt eine gewisse Anzahl an Produkten eben abstoßen soll. Oder dass sich das Unternehmen vielleicht einmal einen Mitarbeiter einstellen soll und in Richtung Ausdehnung mehr tut.“

Zusammengefasst betreffen die vorgegebenen Ziele des Inkubators sehr allgemeine Thematiken, wobei bei den technologiebasierten Jungunternehmen verstärkt wirtschaftliche Ziele vom Inkubator vorgeschrieben werden. Der Inkubator versucht damit die fehlende Erfahrung bei der Zielsetzung von wirtschaftlichen Aspekten auszubessern. Technisch ist dies weniger oft erforderlich. Der Inkubator gibt die Ziele nicht nur vor bzw. gestaltet diese mit, sondern überprüft die Zielerreichung mit den Gründern bei den Meetings. Die Entscheidungen trifft aber das Unternehmensmanagement. Der Inkubator übernimmt damit teilweise die Aufgaben eines Controllingsystems bzw. eines Controllers.

3.2.2.3 Businessmentoren

Die Businessmentoren geben konkretere Ziele als der Inkubator vor. Wie schon in Abschnitt 3.2.1 festgestellt, sind Inkubator und Businessmentoren eng miteinander verbunden und bringen Erfahrungswerte aus der Branche mit. Die Ziele werden ebenso in den gemeinsamen Meetings festgelegt und durch einen Soll-Ist-Vergleich abgeglichen.

Unternehmen E: *„Das sind die gleichen Ziele, die im Rahmen der Quartalmeetings festgesetzt wurden wie vom Inkubator, wobei ich ganz wenig von dem in dem Zeitrahmen eingehalten habe, so wie das geplant war.“*

Unternehmen M: *„Der Businessmentor hat mir schon sehr starke Ziele vorgegeben. Und Ziele beeinflussen ist so, dass die Mentoren eigentlich ziemlich alle dahinter sind, dass etwas weitergeht. Sie sehen, dass es was Gutes ist, oder glauben, dass es was Gutes werden kann. Sie sagen zu mir, dass ich in einem halben Jahr das und das erreicht haben soll mit meiner Firma. Und da bin ich natürlich dahinter. Ich vertraue denen, und ich sehe das auch ein. Und ich setze alles daran, dass wir dort auch hinkommen. Also, die Ziele versuche ich schon einzuhalten. So gut es möglich ist.“*

Die Businessmentoren geben durch die konkreten Zielvorgaben ebenso die weitere Unternehmensentwicklung vor. Diese können je nach Situation sehr allgemein gehalten sein (Unternehmen L) oder sehr konkrete Vorgehensweisen (Unternehmen T) bestimmen.

Unternehmen L (Person 2): *„Insbesondere vom Industriementor wurden auch gewisse wirtschaftliche Ziele zur Absicherung gesetzt.“*

Unternehmen T: *„Der Businessmentor hat ein klares Ziel definiert, dass wir von der Uni weggehen müssen. Er hat gesagt, dass wir uns in ein anderes Gebäude einmieten sollen. Das haben wir dann auch gemacht, war ganz klar das Ziel, ohne ihn hätten wir das nie gemacht. Er hat uns die Räumlichkeiten auch verschafft sozusagen, und da haben wir uns eingemietet. Nur haben wir es finanziell nicht tragen können. Das war zum Beispiel ein konkretes Ziel, einfach die Abspaltung von der Uni. Hauptziel war zum Beispiel Geschäftsführertätigkeit weiter zu haben und davon auch zu leben. Und das Geschäft auch auszubauen haben wir versucht. Das war zum Beispiel ein ganz klares Ziel, diese Expansion.“*

Insgesamt gesehen kann beobachtet werden, dass Businessmentoren bei der Zielvorgabe ähnlich agieren wie bei der Input-Einbringung. Sie konkretisieren die Vorgaben des Inkubators und bringen Branchenerfahrungen ein. Die Befragung bezüglich der Zielvorgaben bestätigt die Erkenntnisse und Beobachtung aus Kapitel 3.2.1, dass Businessmentoren und

Inkubator sehr eng miteinander verknüpft sind und die Beeinflussung des Jungunternehmens zumeist synchron verläuft.

3.2.2.4 Geschäfts- und Kooperationspartner

Die letzte Gruppe der externen Akteure, die den Jungunternehmen Ziele in überdurchschnittlichem Maße vorgeben, stellen Geschäfts- und Kooperationspartner dar. Die vorgegebenen Ziele sind denen der Kunden ähnlich. Es konnte beobachtet werden, dass die vorgegebenen Ziele hauptsächlich das konkrete gemeinsame Projekt betrafen und wie beim Inkubator oder bei den Businessmentoren allgemeine Entwicklungen einbezogen. Geschäfts- und Kooperationspartner legen mit den Jungunternehmen gemeinsame Ziele fest (finanziell und/oder technisch,) und diese werden abgearbeitet und kontrolliert, wie in den folgenden zwei Aussagen ersichtlich.

Unternehmen L (Person 1): „Also, sicher waren die Ziele, dass wir gewisse Produkte oder dass wir einfach gewisse Verfahren anbieten können. Der will natürlich die Maschine verkaufen oder unsere gemeinsam entwickelte Maschine. Und dafür müssen wir die Voraussetzungen schaffen, dass wir das Produkt überhaupt anbieten können. Es muss eine gewisse Struktur vorhanden sein. Wenn dann der erste Auftrag kommt, müssen wir eine GmbH gegründet haben, und solche Sachen halt. Aber eher nicht so in technischer Hinsicht.“

Unternehmen R: „Die Geschäftspartner – also die Lieferanten – geben die Ziele vor, dass sie eben pünktlich ihr Geld überwiesen bekommen, wenn sie Teile liefern. Ebenso wollen sie eine stabile Beziehung in der Kooperation, und die Kunden erwarten sich halt eine schnelle Lösung, die gut funktioniert.“

Jungunternehmen beschließen mit Kooperationspartnern konkrete Projektziele. Diese Ziele werden aber auch je nach Wichtigkeit und Größe des Projekts in die strategische Unternehmensweiterentwicklung eingebaut. Dies ergibt für die Jungunternehmen auch eine gewisse Abhängigkeit von Kooperationspartnern, die vielleicht in Zukunft nicht im Sinne der Jungunternehmen ist.

Unternehmen O: „Wir haben die Software zusammen mit einem Firmenkonsortium entwickelt, und da waren die Vorgaben wie z.B.: Was wollen die einzelnen Firmen, wie sind sie beteiligt, welche sind beteiligt – das waren mehr diese Ziele. Und Geschäftspartner, auch diese potenziellen VCs, die uns auch Ziele vorgegeben haben. Schaut, dass ihr es bis dahin fertigbekommt. Schaut, dass ihr mit denen einen Letter of Intent bekommt, dass ihr die Rechte da hinausbekommt, dort hineinbekommt, und so weiter. Also, die haben uns dann ganz stark die Ziele vorgegeben.“

Unternehmen S: „Na ja, wir können viele dieser Entwicklungen natürlich nicht alleine stemmen und sind hier auf Geschäftspartner angewiesen. Natürlich sind die Geschäftspartner, wenn sie mit uns zusammenarbeiten, an entsprechenden Entwicklungsschritten interessiert. Und davon hängt natürlich auch die Partnerschaft ab. Das heißt, dass hier inhaltliche Regelgrößen festgelegt werden, und auf der anderen Seite wenn sie einen Investor haben, sei es Bank oder Institutioneller, dann geben die natürlich gewisse Finanzregelgrößen vor. Zum Beispiel, dass das Geld auch entsprechend eingesetzt wird, und wenn es eingesetzt wird, dass es auch erfolgreich eingesetzt wird, etc. Inhaltlich werden sie von uns festgesetzt, aber im Rahmen des Controllings sind das natürlich auch die Partner, die darauf schauen.“

Geschäfts- und Kooperationspartner stellen ebenso wesentlich beeinflussende externe Akteure im Sinne von Zielsetzung und Zielvorgaben dar. Diese Gruppe der externen Akteure setzt aber im Gegensatz zu Inkubator und Businessmentoren die Ziele zu ihrem eigenen Nutzen, dies kann zu Konflikten und Misstrauen führen. Trotzdem sind die Zielvorgaben von Geschäfts- und Kooperationspartnern ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensentwicklungsplanung bei technologiebasierten Jungunternehmen. Die Zielvorgaben sind zumeist projekt- oder kooperationsbezogen und umfassen weniger allgemeine wirtschaftliche oder finanzielle Bereiche des Jungunternehmens.

3.3 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Ergebnisse der Befragungen und Auswertungen zeigen deutlich den Einfluss und die Art des Einflusses von externen Akteuren auf die Entwicklung von technologiebasierten Jungunternehmen. Es wurden zwei Befragungen durchgeführt, einmal durch eine Vorerhebung, um das Ausmaß des Einflusses von externen Akteuren bewerten zu können, und ein ander Mal vertiefend mittels Interviews. In den Interviews mit den Gründern wurde erhoben, wie der Input durch die verschiedenen externen Akteure aussieht. In einer zweiten Frage wurde analysiert, welche Zielvorgaben durch externe Akteure an die Jungunternehmen gestellt und welchen Bereichen (wirtschaftlichen, technischen) diese Zielvorgaben zugeschrieben werden können.

Es kann als Ergebnis festgehalten werden, dass der Inkubator, die Businessmentoren, Kunden, Familie, Universitäten und Hochschulen sowie Geschäfts- und Kooperationspartner als die am meisten beeinflussenden externen Akteure identifiziert werden konnten.

Der gegebene Input umfasst generell Themenbereiche, die nicht vom Gründungsteam selbst abgedeckt oder zu wenig beachtet werden. Die Befragung zeigt des Weiteren, dass die nicht abgedeckten Themenbereiche bei technologiebasierten Unternehmen vor allem finanzielle und strategische Planung, Branchenkenntnis und Controlling betreffen. Technische Hilfestellungen werden kaum benötigt, da dies in den meisten Unternehmen in ausreichendem Umfang vorhanden ist.

Es konnte auch die Beeinflussung von externen Akteuren untereinander aufgezeigt werden. Dies ist in der Befragung anhand des Beispiels Inkubator und Businessmentoren deutlich geworden.¹⁸⁶ Beide externen Akteure bilden als Paar den größten Einfluss und geben im größten Ausmaß den befragten Jungunternehmen Ziele vor. Die festgestellte Beeinflussung ist naturgemäß nur bei Jungunternehmen möglich, die in einem Inkubator ansässig sind. Der positive Einfluss von Businessmentoren kann jedoch immer durch eine Bestellung dieser erreicht werden.

Kunden werden von den Jungunternehmen als sehr wichtige Input-Geber identifiziert und geben konkrete Zielvorgaben bezüglich des Produkts vor. Die Jungunternehmen erkennen dies und versuchen den gegebenen Input auch in ihre unternehmensinternen Zielvorgaben einzubauen bzw. fassen die in den Gesprächen aufgenommenen Inputs durch den Kunden als Zielvorgaben auf. Dies kann zu Missverständnissen und unterschiedlichen Zielvorstellungen führen – auch hierbei greifen Inkubator und/oder Businessmentoren ein.

In Abbildung 3-6 werden die Ergebnisse der Vorbefragung mittels Likertskala verglichen. Sehr deutlich zu erkennen ist die generell höhere Einschätzung des Ausmaßes an Beeinflussung der Unternehmensentwicklung der externen Akteure durch Input-Gabe (schwarze Balken) als durch Zielvorgaben (graue Balken).

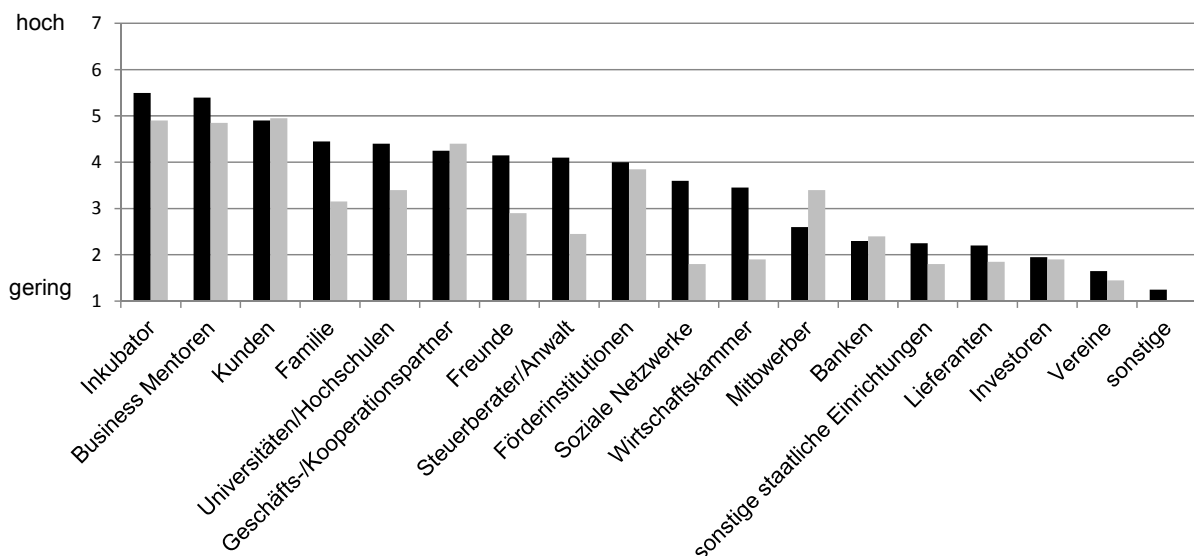


Abbildung 3-8: Zusammenfassung der Befragungsergebnisse von Input und Zielvorgaben externer Akteure.

Externe Akteure wie Kunden, Geschäft- und Kooperationspartner, Mitbewerber und Banken geben den befragten Jungunternehmern im höheren Ausmaß Ziele vor als Input zur Unternehmensentwicklung. Dies ist plausibel, da diese externen Akteure konkrete zielgerichtete Interessen am Unternehmen haben (z.B. Kreditrückzahlung, Projektabschluss, Produktvorgaben), aber kein oder weniger allgemeines Interesse an der Unternehmensentwicklung. Bei Mitbewerbern stellt sich dies ein, da in den seltensten Fällen

¹⁸⁶ Siehe dazu die Ausführungen in Kapitel 3.1.2 und Abbildung 3-6

direkter Input von einem Mitbewerber kommt, sehr wohl aber Zielvorgaben durch bessere Produkte und Dienstleistung von den Jungunternehmen abgeleitet werden.

Hinsichtlich der Diskrepanz zwischen dem generellen Input und den Zielvorgaben sind die externen Akteure Familie, Universitäten und Fachhochschulen, Freunde, Steuerberater und Anwälte, soziale Netzwerke und Wirtschaftskammern auffällig. In diesen Fällen unterscheiden sich die Bewertungen der befragten Jungunternehmen wesentlich voneinander. Dieses Ergebnis zeigt, dass diese externen Akteure zwar generellen Input zur Unternehmensentwicklung geben, aber den Unternehmen wenige konkrete Ziele vorgeben. Die Jungunternehmen bekommen von diesen externen Akteuren somit in gewisser Weise informellen Input. Es kann daraus geschlossen werden, dass diese Akteure weniger Einfluss auf Controllingsysteme der Jungunternehmen haben.

Das Ergebnis des externen Akteurs „Kunden“, nämlich das hohe Ausmaß an Zielvorgaben und Input, zeigt, dass die Befragung sehr plausibel ist, da diese Beobachtung in der wissenschaftlichen Literatur allgemeine Gültigkeit besitzt.

Um Stakeholder bzw. externe Akteure von technologiebasierten Jungunternehmen, die die Controllingsysteme dieser beeinflussen, anhand der Befragung zu identifizieren, werden drei Kriterien definiert, die erfüllt sein müssen: a) ein hohes Ausmaß an Input in die Unternehmensentwicklung, b) ein hohes Ausmaß an Zielvorgaben und c) es darf keine hohe Diskrepanz zwischen den beiden Werten sein, da für die Beeinflussung von Controllingsystemen beides notwendig ist.

Diese Bedingungen treffen bei vier der angeführten externen Akteure zu, und es kann als Ergebnis festgehalten werden, dass der Inkubator, die Businessmentoren, Kunden und Geschäfts- und Kooperationspartner am meisten Einfluss generell und auf die Zielvorgaben bzw. in weiterer Folge auf das Controllingsystem von technologiebasierten Jungunternehmen ausüben.

Die Einflussnahme erfolgt bei Inkubatoren und Businessmentoren über terminlich vorfixierte Meetings, in denen alle unternehmensrelevanten (wirtschaftlich, technisch, strategisch) Punkte gemeinsam mit den Jungunternehmen beschlossen werden. Der Input bzw. die Zielvorgaben von Kunden und Geschäfts- bzw. Kooperationspartner sind zumeist projektbezogen und daher weniger geeignet für eine strategische Unternehmensentwicklung.

3.4 Fazit des Kapitels und Überleitung

In diesem Kapitel wurden anhand des Stakeholder-Satzes und dessen Verfeinerungen durch weiterführende Studien eine Liste von potenziellen Stakeholdern ermittelt. Da sich die Arbeit mit der externen Beeinflussung von technologiebasierten Jungunternehmen befasst, wurden interne Stakeholder, wie z.B. Mitarbeiter oder Eigenkapitalgeber, nicht in die Analyse mit eingebunden.

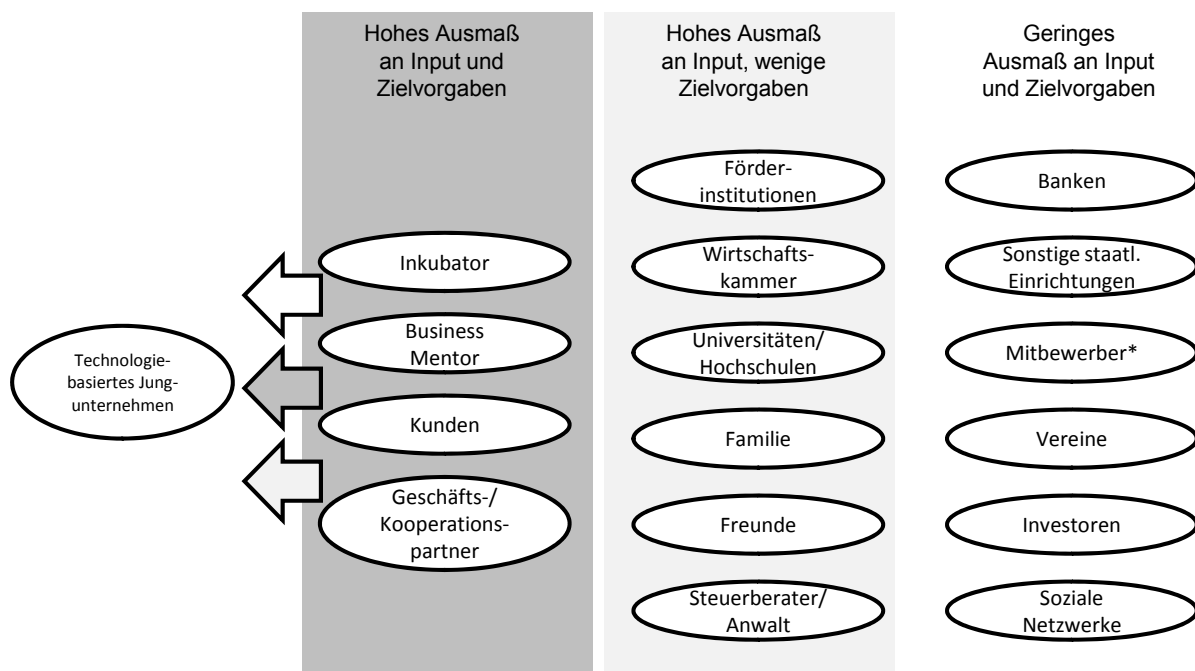
Anhand der durchgeführten Untersuchung durch Erhebung mittels Fragebogen und Face-to-Face-Interviews mit den Gründern konnte ein Überblick über die Art der Beeinflussung und die Zielvorgaben durch externe Akteure geschaffen werden.

Die Eingangs verfasste forschungsleitende Fragestellung „Welche externen Akteure beeinflussen die Entwicklung der Jungunternehmen und deren Zieldefinitionen, und wie erfolgt diese Beeinflussung?“ konnte eindeutig und ausreichend beantwortet werden.

Es wurde festgestellt, dass die größte Beeinflussung der technologiebasierten Jungunternehmen durch den Inkubator und die mit ihm eng verbundenen Businessmentoren erfolgt. Dies setzt, zumindest bei der Beeinflussung durch den Inkubator, voraus, dass die Jungunternehmen in einem Inkubator entstehen bzw. die erste Phase in diesem verbringen. Es ist anzunehmen, dass Jungunternehmen, die nicht in Inkubatoren gegründet werden, wesentlich weniger Input und Zielvorgaben erhalten und diese auch nicht von anderen externen Akteuren übernommen werden bzw. werden können. Eine Vergleichsstudie in dieser Hinsicht könnte Basis für weitere Untersuchungen sein.

Ebenso konnten Geschäfts- und Kooperationspartner als wesentliche beeinflussende Akteure die Entwicklung und die Zielvorgaben technologiebasierter Jungunternehmen betreffend identifiziert werden. Dies deckt sich auch mit anderen aktuellen Studien.¹⁸⁷

Auf Basis der Ergebnisse der Befragung kann eine Einteilung von externen Akteuren in drei Gruppen getroffen werden. In Abbildung 3-9 sind die Gruppen dargestellt und erläutert.



*Mitbewerber geben ein deutlich höheres Ausmaß an Zielen vor als sie an Input einbringen.

Abbildung 3-9: Einteilung der externen Akteure als Ergebnis der Befragung

Die erste Gruppe umfasst die vier externen Akteure mit einem jeweils hohen Ausmaß an Input und Zielvorgaben. Sie stehen den technologiebasierten Jungunternehmen am nächsten und sind dementsprechend wichtig für die Unternehmensentwicklung in der Pre-Seed-Phase.

¹⁸⁷ Siehe als Beispiele Ringhofer (2011), Flanschger et al. (2011)

Danach folgt die zweite Gruppe der externen Akteure, die zwar ein noch hohes Ausmaß an Input zur Unternehmensentwicklung liefern, aber ein dazu relativ geringes Ausmaß an Zielvorgaben. Diese externen Akteure sind wichtig für die Unternehmensentwicklung, aber werden nicht so in firmeninternen Abläufen, Prozessen und Strategien eingebunden bzw. mitberücksichtigt wie die der ersten Gruppe zugehörigen.

Die letzte Gruppe bilden externe Akteure, die ein geringes Ausmaß an Input liefern und auch wenige Ziele den Jungunternehmen vorgeben. Diese Gruppe hat am wenigsten Einfluss auf die technologiebasierten Jungunternehmen in der Pre-Seed-Phase. Eine Sonderstellung haben Mitbewerber als externe Akteure. Sie befinden sich zwar bezüglich der Input-Einbringung in der letzten Gruppe, geben aber den Jungunternehmen ein mittleres Ausmaß an Zielen vor. Mitbewerber werden also in der Pre-Seed-Phase schon als wesentlicher Maßstab gesehen.

Die Erkenntnisse aus diesem Kapitel bauen auf den in Kapitel 2.4 zusammengefassten Ergebnissen zum Erfolgsverständnis von technologiebasierten Jungunternehmen auf. Es konnten in diesem Kapitel klar die einflussnehmenden Akteure identifiziert werden, wie auch deren Art der Einflussnahme dargelegt werden konnte (siehe auch Abbildung 2-4).

Die weitere Fragestellung über den Einsatz von Controllingssystemen in der Pre-Seed-Phase von technologiebasierten Jungunternehmen wird in dem folgenden Kapitel bearbeitet, um somit die Basis für den letzten Abschnitt zum Einfluss von Inkubatoren auf Controllingssysteme von technologiebasierten Jungunternehmen zu legen.

4 Controllingsysteme von technologiebasierten Jungunternehmen

In diesem Kapitel werden die in den befragten technologiebasierten Jungunternehmen verwendeten Werkzeuge des Controllings bzw. das verwendete Controllingssystem auf Basis der durchgeführten Interviews analysiert. Dazu wird die Häufigkeit der Verwendung der aus der Literatur bekannten Werkzeuge durch einen Vorforschungsfragebogen erhoben und anschließend die Art der Verwendung durch die Jungunternehmen mittels Interview fallbezogen analysiert.

In Kapitel 2 wurde festgestellt, wie sich das Verständnis von Erfolg von Jungunternehmen darstellt. Darauf aufbauend, konnten in Kapitel 3 das Ausmaß und die Art des Einflusses von externen Akteuren konkretisiert werden. In dem folgenden Kapitel gilt es aufbauend auf Kapitel 2 herauszufinden, welche Systeme zur Kontrolle und zur Planung von Zielen bei den befragten Jungunternehmen angewandt werden.

Daraus ergibt sich folgende forschungsleitende Fragestellung:

„Welche Systeme werden für das Controlling der Zielerreichung verwendet, und wie sind diese Systeme gestaltet?“

In den folgenden Abschnitten wird zuerst anhand einer Literaturrecherche der Begriff „Controlling“ für diese Arbeit definiert, und anschließend wird fachspezifische Literatur zu Controlling bei technologiebasierten Jungunternehmen aufgearbeitet. Die Ergebnisse der empirischen Erhebungen mittels Fragebogen und Head-to-Head-Interviews werden daran anschließend beschrieben und analysiert. Den Abschluss bilden ein Fazit und die Überleitung zum folgenden Kapitel.

4.1 Theoretische Betrachtungen

Das Hauptaugenmerk der theoretischen Betrachtungen liegt auf den unterschiedlichen Aspekten zur Thematik Controlling im Allgemeinen und der Definition von verwendeten Begriffen in dieser Arbeit. Im letzten Abschnitt der theoretischen Betrachtungen wird der Fokus auf den aktuellen Stand der Controlling-Literatur bei technologiebasierten Jungunternehmen gelegt.

4.1.1 Controlling

Die ersten Belege für frühe, den Aufgaben des heutigen Controllings ähnlichen staatlichen Stellen stammen aus dem 15. Jahrhundert, da am englischen Königshof eine Position mit der Bezeichnung „Controllour“ vergeben wurde. Die Aufgabe dieser Beamten bestand in der Überprüfung der Zu- und Abflüsse von Geld- und Güterströmen.¹⁸⁸

¹⁸⁸ Vgl. Jackson (1950), S. 17ff

Die Ursprünge des modernen Controllings liegen in der Entstehung der Notwendigkeit, Abläufe und Systeme innerhalb eines Unternehmens während des industriellen Wachstums Ende des 19. und Anfang des 20. Jahrhunderts in den USA zu planen und zu kontrollieren.¹⁸⁹

Für die Entwicklung des Controllings maßgeblich war das im Jahr 1931 während der Weltwirtschaftskrise gegründete „Controllers Institute of America“ (ab 1962 „Financial Executives Institute – FEI“). Das FEI stellt die Organisation des Berufsstandes der Controller dar und definiert exakt die Aufgaben des Controllers und des Treasurers. Während der Controller laut FEI zuständig für Planung, Berichterstattung und Interpretation, Bewertung und Beratung und zur Sicherung des Vermögens ist, wird die Arbeit des Treasurers unter anderem in den Bereichen Kapitalbeschaffung, Finanzierung und Kapitalanlagen eingeordnet.¹⁹⁰

Erste wissenschaftliche Studien zur Thematik des Controllings stammen von Crow (1927), Jackson (1949) und Simon et al. (1954). Danach fasste Controlling als Forschungsbereich in der Wirtschaftswissenschaft Fuß.¹⁹¹

In den 1980er-Jahren resümiert Kaplan (1984), dass die verwendeten „Accounting and Management Control“-Prozesse und Systeme, die bereits 60 Jahre zuvor entwickelt wurden, zwar für die Produktion von Massen- und Standardprodukten funktionieren, aber nicht für moderne zukünftige Unternehmen. Die Herausforderung ist, dass Planungs- und Kontrolltätigkeiten nicht mehr auf Basis von hohen Direktkosten (variablen Kosten) basieren, sondern der Anteil der indirekten Kosten durch unterschiedliche Produktionssysteme und Varianten immer größer wird. Aufgrund der kritischen Betrachtung hinsichtlich des Umsatzes bzw. des Gewinns als Performanceindikator schlägt Kaplan unter anderem ein Controllingssystem vor, welches auch nichtfinanzielle Kennzahlen beinhaltet.¹⁹²

Es kann somit zusammenfassend festgestellt werden, dass „Controlling“ wesentlich durch die Entwicklungen der Organisation in den Unternehmen, die produzierten Produkte und deren Kostenzusammensetzung beeinflusst wird. Nicht außer Acht zu lassen sind auch die ausübenden Personen, die „Controller“ selbst, da die Rolle des Controllers in Unternehmen auch unterschiedlich ist.

Die Entwicklung des Controllings als ein neuer Problembereich in der Wirtschaftswissenschaft sieht Küpper (2005) am ehesten, wenn Controlling ein fester Bestandteil in Unternehmen wird. Es werden hierbei zwar nicht völlig neue Fragestellungen konkretisiert werden können, jedoch können Probleme aus Wissenschaft und Praxis damit besser behandelt werden. Diese Entwicklung entsteht durch eine wesentlich verbesserte Akzeptanz in der Praxis und sieht Controlling als Unternehmensteilbereiche.¹⁹³

¹⁸⁹ Vgl. Horvath (2006), S. 20

¹⁹⁰ Vgl. Hahn und Hungenberg (2001), S. 268ff

¹⁹¹ Vgl. Crow (1927); Jackson (1949); Simon et al.(1954)

¹⁹² Vgl. Kaplan (1984), S. 390ff

¹⁹³ Vgl. Küpper (2005), S. 5f

Es kann also zusammengefasst werden, dass sich die Thematik „Controlling“ seit den Ursprüngen im 15. Jahrhundert im Laufe der Zeit immer weiterentwickelt und in verschiedenste Bereiche ausgedehnt hat. Seit den 30er-Jahren des letzten Jahrhunderts gibt es Bestrebungen auf wissenschaftlicher Ebene, den Begriff fassen zu können. Dies wird insofern immer schwieriger, als das Verständnis von Controlling immer spezifisch für die Zeit, das Unternehmen oder die zusammengefassten Teilbereiche ist und der Begriff somit jeweils eigens definiert werden muss.

4.1.2 Abgrenzung zu Management Accounting/Control Systems

Trotz der erwähnten großen Verbreitung der Thematik „Controlling“ in Wissenschaft und Praxis ist es interessant festzustellen, dass es keine einheitliche Übereinstimmung für den Begriff Controlling gibt und die Diskussionen darüber, wie im vorherigen Abschnitt beschrieben, noch immer andauern.

Ein weiterer Aspekt, der zu diesem Umstand beiträgt, ist, dass sich das Wort „Controlling“ in der internationalen wissenschaftlichen Diskussion nicht wiederfindet. Es gibt dazu auch keine direkte Übersetzung. Am häufigsten werden die Themenbereiche des Controllings im Deutschen und im Englischen in den Themengebieten „Management Accounting“ oder „Managerial Accounting“ diskutiert und analysiert.¹⁹⁴

Messner et al. (2008) diskutieren in diesem Zusammenhang den Begriff „Controlling“ im deutschsprachigen Raum und die äquivalente Begriffsverwendung durch Analysen der Literatur und Interviews mit Experten in diesem Forschungsgebiet. Weiters wird die Frage gestellt, inwieweit Controlling als reines deutsches Synonym für das englische „Management Accounting“ gilt, oder ob es sich bei „Controlling“ um eine eigene Forschungsdisziplin handelt. Ein Ergebnis ist, dass, obwohl im deutschsprachigen Raum bereits viele „Controlling“-Lehrstühle existieren, der Prozess der Legitimierung von „Controlling“ in der Forschung und in institutionellen Vertretungen noch nicht abgeschlossen und umstritten ist. Es kann somit noch nicht gesagt werden, ob „Controlling“ mehr als eine reine Übersetzung von Management Accounting verstanden wird oder nicht.¹⁹⁵

In den folgenden Ausführungen sollen anhand von Definitionen der deutschen und englischen Literatur Gemeinsamkeiten bei den einzelnen Begriffsverwendungen gefunden werden. Dies stellt die Basis für die weitere Verwendung der Begriffe in dieser Arbeit dar.

4.1.3 Management Accounting/Control Systems (MACS)

Aus dem praxisbezogenen Bereich hat im englischsprachigen Raum die Definition des „Institute of Management Accountants (IMA)“ Gültigkeit. Das IMA definiert nicht nur den Begriff an sich, sondern auch folgendermaßen die Aufgaben und Wirkungsbereiche von Management Accountants:

¹⁹⁴ Vgl. Küpper (2005), S. 6

¹⁹⁵ Messner et al. (2008), S. 152ff

“Management accounting is a professional discipline that has an integral role in formulating and implementing the organization's strategy. Management accountants are part of the management team, working within the organization at many levels: from top-level management to support-level accounting and finance professionals. Management accountants apply their knowledge and experience in accounting and financial reporting, budgeting, decision support, risk and performance management, internal control, and cost management.”¹⁹⁶

Die Definition des IMA greift sehr weit, da unter der Formulierung und der Implementierung der Unternehmensstrategie sehr viel verstanden werden kann. Aufschlussreicher sind dagegen die Aufgaben der Management Accountants, welche klar als Teil des Managements in verschiedenen Ebenen gesehen werden. Die Aufgaben reichen von Finanzberichten über die Budgetierung bis hin zum Kostenmanagement.

In der wissenschaftlichen Literatur werden die Begriffe Management Accounting (MA), Management Accounting Systems (MAS), Management Control Systems (MCS) und Organizational Controls (OC) oftmals gleichbedeutend verwendet.¹⁹⁷

Chenhall (2003) definiert jedoch folgende Unterschiede:

“MA refers to a collection of practices such as budgeting or product costing, while MAS refers to the systematic use of MA to achieve some goal. MCS is a broader term that encompasses MAS and also includes other controls such as personal or quality controls. OC is sometimes used to refer to controls built into activities and processes such as statistical quality control, just-in-time management.”¹⁹⁸

Das MCS wird somit als Überbegriff verstanden. Es beinhaltet die Verwendung von MA im Sinne einer Sammlung von Praktiken wie Budgetierung oder Produktkalkulation, die in der Praxis in einem MAS systematisch eingesetzt werden. Das MSC beinhaltet auch das OC, welches die Steuerelemente des Gesamtsystems darstellt.

Eine viel zitierte Definition von Simons (1995) beschreibt MCS folgendermaßen:

“Management Control Systems are the formal, information-based routines and procedures managers use to maintain or alter patterns in organizational activities.”¹⁹⁹

¹⁹⁶ IMA (2008), S. 48

¹⁹⁷ Vgl. Chenhall (2003); S. 129

¹⁹⁸ Chenhall (2003), S. 129

¹⁹⁹ Simons (1995), S. 5

Horngren et al. (2011) sehen MCS nicht nur als Unterstützung für Manager, sondern auch als Hilfe für alle Mitarbeiter in einem Unternehmen, und sie definieren MCS folgendermaßen:

*„A management control system is a means of gathering and using information to aid and coordinate the planning and control decisions throughout an organization and to guide the behavior of its managers and other employees.“*²⁰⁰

Laut Horngren et al. (2011) generieren gut durchdachte MCS die benötigten Informationen innerhalb (Umsatz, Mitarbeiterzufriedenheit) und außerhalb des Unternehmens (Kundenzufriedenheit, Aktienwert). Des Weiteren unterteilen sie MCS in einen formellen und einen informellen Teilbereich. Die beiden Teilaspekte sind in den folgenden beiden Zitationen definiert:²⁰¹

*„The formal management control system of a company includes explicit rules, procedures, performance measures, and incentive plans that guide the behavior of its managers and other employees. The formal control system is comprised of several systems, such as the management accounting system, which provides information regarding costs, revenues, and income; the human resources systems, which provide information on recruiting, training, absenteeism, and accidents; and the quality systems, which provide information on yield, defective products, and late deliveries to customers.“*²⁰²

*„The informal management control system includes shared values, loyalties, and mutual commitments among members of the organization, company culture, and the unwritten norms about acceptable behavior for managers and other employees.“*²⁰³

Die Definitionen von Horngren et al. (2011) erweitern somit die Darstellungen von Simons (1995) sinnvoll um den Aspekt der Trennung zwischen informellen und formellen Teilbereichen eines MCS. Ebenso wird MAS als Teilbereich des formellen MCS beschrieben.

Auch Davila und Foster (2005) definieren MAS als ein Subsystem des MCS mit Fokus auf finanzielle Aspekte des Unternehmens. Diese werden als formalisierte, periodische und systematisch angewandte Berichte, Protokolle und Informationssysteme verstanden, die den Manager bei finanziellen Entscheidungen unterstützen.²⁰⁴

Beide Ausdrücke (MAS und MCS) werden somit nicht gleichbedeutend verwendet. MCS wird als Überbegriff verwendet, während MAS ein Subsystem des MCS mit konkreter Abgrenzung auf finanzielle und formelle Aspekte darstellt. Für diese Arbeit kann festgehalten werden, dass die Definition von Simons (1995) und die Ergänzungen von Horngren et al. (2011) für MCS und jene von Davila und Foster (2005) für MAS Gültigkeit haben.

²⁰⁰ Horngren et al. (2011), S. 775

²⁰¹ Vgl. Horngren et al.(2011), S.775f

²⁰² Horngren et al.(2011), S. 775-776

²⁰³ Horngren et al.(2011), S. 776

²⁰⁴ Vgl. Davila, Foster (2005), S. 1040

4.1.4 Controlling

Wie schon in den Ausführungen zuvor erwähnt, fasste „Controlling“ im deutschsprachigen Raum zuerst bei praxisbezogenen Anwendungen in der zweiten Hälfte der 1950er-Jahre Fuß. Es dauerte weitere 20 Jahre, bis sich der Begriff „Controlling“ in der Lehre und deutschsprachigen wissenschaftlichen Literatur etabliert hatte.²⁰⁵

Während zu dieser Zeit im englischsprachigen Raum das „Management Accounting“ fixer Bestandteil von wissenschaftlichen Studien war, wurde Controlling erst knapp 50 Jahre später im deutschsprachigen Raum eingeführt. Dieser Umstand führt vermutlich auch zur Diskrepanz in Hinblick auf die Bedeutung von „Management Accounting“ und „Controlling“ in den beiden geografischen Gebieten. Auch die Anzahl der verschiedenen Definitionen für Controlling ist höher als jene für „Management Accounting“, wobei festzuhalten ist, dass sich die Aufgaben des Controllings ähneln.

Horvath (2001) definiert „Controlling“ als

„...dasjenige Subsystem der Führung, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd ergebniszielorientiert koordiniert und so Adaption und Koordination des Gesamtsystems unterstützt.“²⁰⁶

Die Definition von Horvath geht davon aus, dass sich Controlling an den Unternehmenszielen orientiert und sicherstellt, dass die Unternehmensführung durch das Controlling rechtzeitig Unsicherheiten erkennt und reagieren kann. In der Definition werden allgemeine Unternehmensziele angeführt – es erfolgt somit auch keine Beschränkung auf finanzielle Aspekte.

Reichmann (1995) definiert Controlling ähnlich wie Horvath als

„...die zielbezogene Unterstützung von Führungsaufgaben, die der systemgestützten Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung zur Planerstellung, Koordination und Kontrolle dient; es ist eine rechnungswesen- und vorsystemgestützte Systematik zur Verbesserung der Entscheidungsqualität auf allen Führungsstufen der Unternehmung.“²⁰⁷

Bei beiden Definitionen stehen die Zielorientierung und der managementunterstützende Aspekt im Vordergrund. Ebenfalls wichtig ist, dass sowohl Planung, Kontrolle als auch Ausführung der Controllingtätigkeiten Teilaufgaben darstellen.

In einem weiteren Ansatz für die Controllingfunktion sieht Weber (2004) die Hauptfunktion darin, dass Controlling zur Sicherung der Rationalität der Unternehmensführung beiträgt. Demnach ist in der Realität die Unternehmensführung ständig damit konfrontiert, durch deren Handlungen und Entscheidungen vom Optimum abzuweichen. Die Abweichungen entstehen durch Rationalitätsdefizite der Unternehmensführung und stehen im direkten

²⁰⁵ Vgl. Horvath (2006), S. 44f

²⁰⁶ Horvath (2006), S. 134

²⁰⁷ Reichmann (1995), S. 12

Zusammenhang mit deren persönlichen Eigenschaften. Dieses neuere Konzept kann auch als Rationalitätssicherungsorientiertes Controlling angesehen werden.²⁰⁸

Einen praxisorientierten Ansatz liefert Deyhle (1989), der den „Controllingetrieb“ als Managementaufgabe sieht. Controlling wird dabei als Instrument zur direkten zielorientierten Unternehmensführung verstanden.²⁰⁹

Deyhle (2003) teilt die Managementfunktion in zwei Teilfunktionen: einerseits in die Führungsfunktion, in der personenbezogen zu agieren ist, und andererseits in die Leistungsfunktion, welche sachbezogen die Leitung des Unternehmens beschreibt. Der Manager erfüllt diese beiden Funktionen als Aufgabenträger, und der Controller wird als „Lotse“ in der Leitungsfunktion des Managers gesehen. Die beiden Teilbereiche (Management- und Controllingfunktion) müssen dabei nicht personell getrennt sein, obwohl dies häufig in der Praxis der Fall ist. Der Manager trifft in diesem System die Entscheidungen und ist somit für das Ergebnis verantwortlich, während der Controller als „Service für den Manager“ für die Informationstransparenz verantwortlich zeichnet. Daraus folgend definiert Deyhle (2003) Controlling als den Prozess in der Schnittmenge der sich überlappenden Aufgabenbereiche von Manager und Controller.²¹⁰

Controlling wird für diese Arbeit in Anlehnung an die angeführten Definitionen als Unterstützungssystem für Entscheidungsträger gesehen, welches selbstständig im Wirkungskreis eines Unternehmens Planung, Steuerung und Ausführung der Informationsbeschaffung sowie Verwaltung übernimmt.

Es kann somit festgehalten werden, dass für MCS aufgrund der breit angelegten Definition durch Simons (1995) eine große Übereinstimmung mit den in der deutschsprachigen Literatur verwendeten Begriffen für Controlling vorliegt. Als Lösungsansatz zur gemeinsamen Verwendung der Begriffe wird vorgeschlagen, die in der englisch- und deutschsprachigen Literatur beschriebenen Aufgaben von Controlling und Management Accounting/Control Systems zu analysieren und dadurch eine Vergleichbarkeit der Begriffe zu erzielen.

4.1.5 Controllingziele, -aufgaben und -werkzeuge

Wie schon in den Ausführungen zuvor festgehalten, kann ein Vergleich der Bedeutungsinhalte der Begriffe Management Accounting/Control Systeme (MACS) und Controlling nur über den Vergleich der Aufgabenverteilung durchgeführt werden. Um die zugewiesenen Aufgaben zu erfüllen, müssen auch Werkzeuge zur Verfügung gestellt werden. Die Definition der Aufgaben von Controlling und MACS in der deutsch- und englischsprachigen Literatur und die Zusammenfassung der verwendeten Werkzeuge zur Erfüllung dieser Aufgaben sind Inhalt der folgenden Ausführungen.

²⁰⁸ Vgl. Weber (2004), S. 47ff

²⁰⁹ Vgl. Deyhle (1989), S. 35f

²¹⁰ Vgl. Deyhle (2003), S. 177ff

4.1.5.1 Ziele und Aufgaben von MACS und Controlling

Die Aufgaben des Controllings können bzw. sollen für ein nachhaltiges Wirtschaften direkt von den Unternehmenszielen abgeleitet werden. Während sich die Strategie- und Steuerungsziele auf die Grundsätze des Handelns eines Unternehmens beziehen, fokussieren sich leistungswirtschaftliche Ziele auf die Produkt und Marktleistung des Unternehmens. In der Folge gilt es, bei der Erreichung von sozial-personalen Zielen den Ansprüchen des Personals zu entsprechen (z.B. Zielvereinbarungen in der Personalentwicklung, Personalgewinnung). Die letzte Gruppe sind die finanzwirtschaftlichen bzw. wertbezogenen Ziele, die die rein monetären Unternehmenszielvorgaben darstellen.²¹¹

Horvath (2006) definiert Controllingziele wie folgt:

„Controllingziele bestehen in der Sicherung und Erhaltung der Koordinations-, Reaktions- und Adaptionsfähigkeit der Führung, damit diese die Ergebnis- und Sachziele der Unternehmung realisieren kann.“²¹²

Daraus ergeben sich zur Realisierung der Controllingziele Controllingaufgaben mit unterschiedlichen Ansichtsweisen. Hinsichtlich des Unternehmensziels lassen sich strategische und operative Controllingaufgaben ableiten. Bezüglich des Verrichtungsaspektes können systemkoppelnde und systembildende Aufgaben entstehen. In Hinblick auf den Objektaspekt lassen sich Aufgaben in die Bereiche Planung, Kontrolle und Informationsversorgung unterteilen.²¹³

Steinle und Bruch (2003) leiten aus der Definition der Controllingziele vereinfacht ab, dass die Aufgaben des Controllings immer führungsunterstützend sein müssen. Daraus leiten sich strategische Aufgaben zur verbesserten Erreichung aller Ziele des Unternehmens und eine taktisch-operative Sichtweise ab. Die taktisch-operative Perspektive widmet sich mit Aufgaben zur Bildung und Entwicklung von Erfolgszielen der operativen Programmplanung und der Ergebnis-, Finanz- und Investitionsplanung.²¹⁴

Hahn und Hungenberg (2001) merken bei einer Gegenüberstellung von Controllingkonzepten aus der deutschsprachigen Literatur an, dass die Betrachtungsweise der primären Ausrichtung des Controllings entweder auf alle Unternehmensziele oder auf ausgewählte, einzelne Unternehmensziele eine wesentliche Bedeutung hat. Das Ergebnis der Betrachtungsweise ist, dass entweder ausgewählte Unternehmensziele als Einzelergebnisziele betrachtet werden²¹⁵, oder dass alle Unternehmensziele im gesamten Zielsystem „Unternehmen“ analysiert werden²¹⁶. Bei der Betrachtung des gesamten

²¹¹ Vgl. Steinle und Bruch (2003), S. 20f

²¹² Horvath (2006), S. 132

²¹³ Vgl. Horvath (2006), S. 133f

²¹⁴ Vgl. Steinle und Bruch (2003), S. 23

²¹⁵ Bsp. dazu sind Horvath (2006) und Reichmann (1995)

²¹⁶ Bsp. dazu sind Küpper (2006) und Weber (1995)

Zielsystems kann Ziel des Controllings Koordinationsoptimierung oder Führungsoptimierung sein.²¹⁷

In der englischsprachigen Literatur sind die bereits erwähnten praxisbezogenen Institutionen FEI (Financial Executives Institute) für MCS und IMA (Institute of Management Accountants) für MAS verantwortlich für die Definition der MACS Aufgaben.

Das FEI definiert die Aufgaben des MCS sehr ausführlich. Darunter fallen sämtliche Aufstellungs- Planung- und Durchführungstätigkeiten von Unternehmensplänen, die Berichterstattung und Interpretation von Unternehmensresultaten und -kennzahlen und die Bewertung dieser mit anschließender Beratung des Managements. Weitere Aufgaben sind die Aufbereitung und Anwendung von Richtlinien für Steuerangelegenheiten und die damit verbundene Berichtserstellung an staatliche Stellen. Das FEI sieht auch die Sicherung des Vermögens und die ständige Untersuchung von unternehmensexternen Einflüssen als Aufgaben des MCS.²¹⁸

Das IMA sieht die Aufgaben, wie in Kapitel 4.1.3 bereits zitiert, in der Erstellung von finanziellen Berichten und Budgets, die als Entscheidungsunterstützung für das Management dienen sollen. Weitere Aufgaben sieht das IMA im Risiko- und Performancemanagement sowie im internen Kontrollsystem und Kostenmanagement.²¹⁹

Anthony und Govindarajan (2003) beschreiben die Aufgaben des MCS ähnlich wie das des FEI.²²⁰

- *Planning what the organization should do*
- *Coordinating the activities of several parts of the organization*
- *Communicating information*
- *Evaluating information*
- *Deciding what, if any, action should be taken*
- *Influencing people to change their behavior*

Bei einem Vergleich der Definitionen der Aufgaben und Zielsetzung von Controlling und MACS in der englisch- und deutschsprachigen Literatur und in Praxisbeiträgen wird eine große Übereinstimmung festgestellt. Während sich die deutschsprachige Literatur konkreter mit den Zielen und Zieldefinitionen befasst, wird in der englischsprachigen Literatur auf die Aufgaben der MACS mehr Augenmerk gelegt.

Für die Definition der Controllingaufgaben für diese Arbeit findet die Definition von Hahn und Hungenberg (2001) Anwendung, da diese am besten die beiden Ansichten aus englisch- und deutschsprachiger Literatur vereint. Die generellen Controlling und damit auch MACS Aufgaben sind demnach:

²¹⁷ Vgl. Hahn und Hungenberg (2001), S. 275f

²¹⁸ Vgl. FEI (1962), S. 289ff

²¹⁹ IMA (2008), S. 48

²²⁰ Anthony und Govindarajan (2003), S. 7

„Informationelle Sicherung bzw. Sicherstellung ergebnisorientierter Planung, Steuerung und auch Überwachung des Unternehmungsgeschehens – vielfach verbunden mit einer Integration- und Systemerhaltungsfunktion, grundsätzlich verbunden mit einer Koordinationsfunktion, primär auf der Basis des Zahlenwerks des rechnungs- und Finanzwesens und möglichst verkettet in einer betriebswirtschaftlich-technischen Daten-, Modell- und Wissensdatenbank.“²²¹

Weiters gelten als spezielle Aufgaben des Controllings und des MACS 1) die Unternehmungsplanung und -kontrolle, insbesondere die ergebnisorientierte Planungs- und Kontrollrechnung, 2) das Rechnungswesen und die Dokumentationsrechnung sowie 3) die Durchführung von Informationserstattung und -erstellung. Wichtig hierbei ist, dass das Controlling und MACS über Verfahren, System und Organisation zur Aufgabenerbringung entscheidet oder zumindest mitentscheidet.²²²

4.1.5.2 Werkzeuge von MACS und Controlling

Die Werkzeuge oder Instrumente zur Bewältigung von Controlling und MACS Aufgaben sind im gesamten Feld der betriebswirtschaftlichen Managementmethoden zu finden. Je nach Auslegung der Aufgaben werden verschiedene Methoden für Planung, Kontrolle und Führung zur verbesserten Zielerreichung verwendet. Es ist für den Einzelfall zu entscheiden, ob die betriebswirtschaftlichen Managementmethoden geeignet sind, um eine gewisse Controllingaufgabe zu erfüllen oder nicht.²²³

Küpper (2005) sieht die Problematik bei der Bestimmung von geeigneten Controllingwerkzeugen darin, dass die in der Literatur und in Lehrbüchern als typische Werkzeuge angeführten nicht unbedingt ein führungsorientiertes Rechnungswesen unterstützen. Es wird vorgeschlagen, sich bei der Auswahl von Controllingwerkzeugen auf Koordinationsinstrumente zu beschränken bzw. zu überprüfen, ob mit den gewählten Instrumenten des Rechnungswesens Koordinationsaufgaben gelöst werden können.²²⁴

Abbildung 4-1 zeigt die Einteilung der Koordinationsinstrumente nach isolierten und übergreifenden Bereichen. Isolierte Instrumente stellen die Koordinationswerkzeuge der einzelnen Führungssysteme dar. Die verwendeten Instrumente sind dabei auf jeweils einen Bereich beschränkt. Die übergreifenden Koordinationsinstrumente können hingegen alle Teilbereiche erfassen. Sie ermöglichen eine umfassende Steuerung des Gesamtsystems und somit eine Steuerung des Unternehmens.²²⁵

²²¹ Hahn und Hungenberg (2001), S. 278

²²² Vgl. Hahn und Hungenberg (2001), S. 278

²²³ Vgl. Steinle und Bruch (2003), S. 29

²²⁴ Vgl. Küpper (2005), S. 40

²²⁵ Küpper (2005), S. 40f

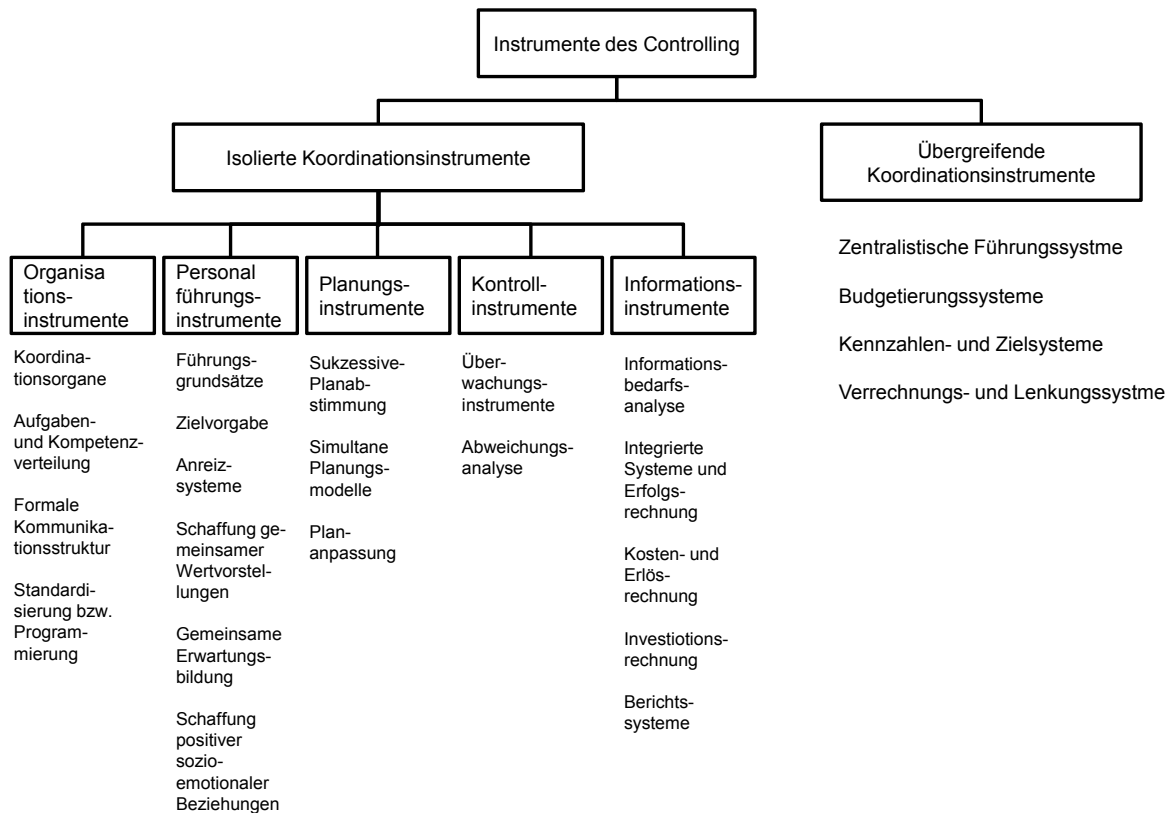


Abbildung 4-1: Isolierte und übergreifende Instrumente des Controllings²²⁶

4.1.6 Zwischenfazit

Als Fazit dieses Abschnitts über den Vergleich des Bedeutungsgehalts von Controlling in der Literatur kann festgehalten werden, dass eine große Übereinstimmung in der englisch- und deutschsprachigen Literatur bei Controllingzielen und -aufgaben festgestellt wurde.

Im Folgenden wurde eine für diese Arbeit gültige Definition für zu erfüllende Aufgaben des Controllings und MACS ausgewählt. Diese deckt im Wesentlichen beide Bereiche, also Controlling und MACS, ab.

Für die Beschreibung der Controllinginstrumente bzw. -werkzeuge wurde in diesem Abschnitt ein sehr allgemeiner Ansatz gewählt, da, wie in der Literatur beschrieben, je nach spezifischen Aufgaben des Controllings eine Überprüfung der Eignung der Controllingwerkzeuge stattfinden muss. Dies ist ein wesentlicher Aspekt eines funktionierenden Controllings bzw. MACS.

Die bisherigen Ausführungen in diesem Kapitel haben gemeinsam, dass die Erkenntnisse und Analysen ausschließlich auf der Datenbasis von bereits etablierten Unternehmen basieren und durchgeführt wurden. Gerade die Ausführungen von Hahn und Hungenberg (2001) zur Problematik der Ausrichtung der Controllingziele²²⁷ auf das gesamte

²²⁶ In Anlehnung an Küpper (2005), S. 41

²²⁷ Siehe Kapitel 4.1.5.1 oder vgl. Hahn und Hungenberg (2001), S. 275f

Unternehmen oder auf Teilbereiche des Unternehmens können bei Jungunternehmen in der Pre-Seed-Phase eine entscheidende Rolle spielen. Generell gibt es sehr wenige controllingbezogene wissenschaftliche Studien mit dem Fokus auf Jungunternehmen. Der folgende Abschnitt analysiert die vorhandene Literatur zu dieser Thematik.

4.1.7 Controlling bei Jungunternehmen

Die bisherigen Ausführungen zum Thema Controlling und MACS beziehen sich ausschließlich auf bereits auf dem Markt etablierte Unternehmen. Dieser Abschnitt behandelt die vorhandene Literatur zum Thema Controlling bzw. MACS bei Jungunternehmen und soll die Basis für die Fragen zu diesem Kapitel darstellen, die mit der durchgeführten Empirie beantwortet werden.

Bei der Betrachtung der beschriebenen traditionellen Controllingsysteme ist festzustellen, dass diese zumeist auf hierarchischen Strukturen mit definierten Abläufen basieren und extrinsisch motiviert (vom Management) entstehen. Damit sind die Controllingsysteme eher geeignet, Innovation zu verhindern als zu generieren, da der Innovationsprozess an sich fehlerbehaftet ist.²²⁸

Dieselbe Ansicht vertritt auch Amabile (1998), wonach das Innovieren als intrinsisch motiviert, freiheitsbezogen, experimentell und flexibel beschriebener Prozess in einem kompletten Gegensatz zu verwendeten Controllingsystemen steht. Die Verwendung von Controllingsystemen in einem Innovationsprozess soll demnach minimiert werden.²²⁹

Schon bei der Ausarbeitung des Lebenszyklusmodells von Greiner (1972, 1998) wird von diesem darauf hingewiesen, dass nach der „Crisis of Leadership“ ein wesentlicher Punkt die Einführung eines funktionierenden formellen Controllingsystems ist. Die zunehmende Anzahl an Mitarbeitern erfordert ein System, welches auf formeller Kommunikation und finanziellen Messkriterien für Performance basiert. Bis dahin gelangt ein rein informelles Controllingsystem zur Anwendung.²³⁰

Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass traditionelle Controllingsysteme in hochdynamischen und unsicheren Umständen („dynamic uncertain environment“), wie es die ersten zwei Phasen in einem Jungunternehmen sind, keinen Platz haben bzw. die Entwicklung wesentlich negativ beeinträchtigen.

In diesem Zusammenhang zeigen Gordon und Narayanan (1984) in einer Studie mit 34 Unternehmen in den USA, dass ein direkter Zusammenhang zwischen dem unternehmerischen Umfeld eines Unternehmens und der Struktur des MACS besteht. In der Analyse von Interviews mit Managern der Unternehmen wird gezeigt, dass mit zunehmender strategischer Unsicherheit und Dynamik des unternehmerischen Umfeldes vermehrt nichtfinanzielle Informationen verwendet werden. Dementsprechend ist das MACS in diesen

²²⁸ Vgl. Davila, Foster & Oyon (2009), S. 2

²²⁹ Vgl. Amabile (1998), S. 80f

²³⁰ Vgl. Greiner (1972), Greiner (1998)

Unternehmen aufgebaut und soll in einem effizienten Gesamtunternehmenskonzept somit gut an die äußeren Einflüsse des Unternehmens angepasst sein.²³¹

Simons (1987) kommt in einer Studie von 76 Unternehmen zum Ergebnis, dass hochinnovative Wachstumsunternehmen MCS intensiver verwenden als Unternehmen, die eine passive Marktverteidigungsstrategie einsetzen. Hochinnovative Wachstumsunternehmen verwenden demnach vermehrt informelle, nichtfinanzielle Informationen in deren MCS und reduzieren die Verwendung von finanziellen Kennzahlensystemen. Bei Unternehmen mit einer Marktverteidigungsstrategie ist dies umgekehrt.²³²

Davila (2000) untersucht in einer Studie von zwölf Business Units in Europa und den USA Faktoren, die für die Gestaltung eines MCS bei neuen Produktentwicklungsprozessen verantwortlich sind. Das Ergebnis der Studie ist, dass MCS von Innovationsmanagern verwendet werden, um Informationen zu generieren und dadurch die auftretenden Unsicherheiten, die sich bei neuen Produktentwicklungen ergeben, zu minimieren. Die verwendeten MCS sind nicht nur rein auf finanzielle Kennzahlen beschränkt, sondern beinhalten auch nichtfinanzielle Kenngrößen zur Planung, Steuerung und Koordination. Ebenso ergab die Studie, dass im Gegensatz zur Produktstrategie das MCS eine direkte Relevanz für die Performance des Produktentwicklungsprozesses hat.²³³

Den genannten Studien liegen allesamt bereits etablierte Unternehmen zugrunde, die aber in Situationen und Umgebungen („new product development“) tätig sind, die mit jenen von Jungunternehmen vergleichbar sind (unsicher, hochdynamische Umgebung). Ebenso handeln auch virtuelle Unternehmen unter ähnlichen Bedingungen wie Jungunternehmen durch ihre dynamischen Tätigkeitsbereiche.

Bauer (1999) untersucht die Entwicklung von Controllinginstrumenten in virtuellen Unternehmen und leitet daraus Entwicklungstendenzen betreffend die Aufgaben der Controller und des Controlling in dieser Art von Unternehmen ab. Ergebnis ist eine Delphi-Prognose, welche Trends für intra- und interorganisationelle Organisationen und den zukünftigen Einsatz von Controlling bei virtuellen Unternehmen darstellt. Demnach betreffen die wichtigsten Controllingwerkzeuge die Bereiche Projektmanagement, Strategie, Kernkompetenzplanung, Target-Costing und Management Erfolgsrechnung.²³⁴

In einer Literaturzusammenfassung kommen Davila et al. (2009) zum Schluss, dass bei der Analyse der vorhandenen Literatur zum Thema Controllingsysteme und deren Verwendung bei Jungunternehmen Controlling keinesfalls als Hindernis in der Entwicklung der Jungunternehmen zu betrachten ist, sondern, in spezieller Form angewandt, wesentlich zur positiven Entwicklung beiträgt.²³⁵

²³¹ Vgl. Gordon, Narayanan (1984), S. 42

²³² Vgl. Simons (1987), S. 370

²³³ Vgl. Davila (2000), S. 404

²³⁴ Vgl. Bauer (1999), S. 70ff

²³⁵ Vgl. Davila, Foster & Oyon (2009), S. 20

Als Basis für eine erfolgreiche Forschung zu diesem Thema sehen Davila et al. (2009) basierend auf empirischen Studien von Simons²³⁶ die Einführung des Interactive Control Systems. Demnach gilt das Interactive Control System als wesentliches Werkzeug, mit dem Unternehmen sich die Möglichkeiten aneignen, ihre Organisation auf Unsicherheiten und schnelle Veränderungen einzustellen bzw. anzupassen. Im Gegensatz zu den bisherigen Controllingansätzen forciert dieses Teilsystem die Generierung von Innovationen.²³⁷

Trotz dieser Erkenntnisse gibt es wenige Studien über die Thematik „Controlling bei Jungunternehmen“. Dies liegt vor allem auch darin, dass quantitative Studien in diesem Gebiet sehr schwer durchführbar sind, da der Prozess des Gründens und des Wachstums zu einem etablierten Unternehmen nur schwer mit normalen Klein- und Mittelbetrieben zu vergleichen ist und diese wiederum in einer großen Querschnittsbetrachtung schwer auseinanderzuhalten sind. Dieser Umstand führt dazu, dass vermehrt qualitativ angelegte oder longitudinal geführte Studien dieses Thema behandeln.²³⁸

Cardinal et al. (2004) finden anhand von Daten eines gegründeten Unternehmens aus einer zehnjährigen Longitudinalstudie, dass Controlling über den gesamten Zeitraum einen wesentlichen Beitrag zur Stabilisierung der Organisation leistet. Der betrachtete Zeitraum wird in vier Phasen unterteilt, und die einzelnen „Triggering events“, die bezeichnend für die Phasen sind, werden analysiert. Ein grundlegendes Ergebnis ist, dass das MCS speziell in den Gründungsjahren und bei radikalen Veränderungen durch innere und äußere Einflüsse auf die Organisation zur Stabilisierung beiträgt.²³⁹

Davila (2005) identifiziert bei einer Untersuchung von 95 technologiebasierten Jungunternehmen im Silicon Valley verschiedene Faktoren zur Implementierung von MCS. Ein informell geführtes MCS wird demnach mit steigender Größe immer kostspieliger, und die effektive Organisation eines Unternehmens wird zunehmend schwieriger. In der Studie werden ebenso das Alter des Unternehmens und das Vorhandensein von Venture Capital (VC) als maßgebendes Ereignis identifiziert. Vor allem VC-Manager tragen durch deren Erfahrungen bei, ein geeignetes MCS im Unternehmen zu etablieren. Als letztes Ereignis wird das Verlassen der Gründer aus dem operativen Geschäft identifiziert. Die Begründung liegt darin, dass Gründer zwar ein Unternehmen während der Gründungsphase erfolgreich führen können, aber nicht während der Wachstumsphase.²⁴⁰

Ebenso zeigen Davila und Foster (2005) bei einer Studie von 78 Jungunternehmen, dass Werkzeuge zur finanziellen Planung („operating budgets“ und „cash budgets“) früher installiert werden als Werkzeuge zur finanziellen Evaluierung („variance analysis“, „customer profitability“) der Unternehmensorganisation. Es wird festgestellt, dass die Implementierung eines „Financial Managers“ meistens mit der Einführung eines MAS zusammentrifft. Auch

²³⁶ Vgl. Simons (1987), Simons (1991), Simons (1994)

²³⁷ Vgl. Davila, Foster & Oyon (2009), S. 8

²³⁸ Vgl. Davila, Foster & Oyon (2009), S. 10

²³⁹ Vgl. Cardinal, Sitkin & Long (2004), S. 411ff

²⁴⁰ Vgl. Davila (2005), S. 243f

diese Studie kommt wie die von Davila (2005) zum Ergebnis, dass VC als wesentlicher Driver die Einführung von MAS-Komponenten beschleunigt.²⁴¹

Granlund und Taipaleenmäki (2005) zeigen in deren Studie über 20 Jungunternehmen in schnell wachsenden Branchen wie Biotechnologie und Informationstechnologie, dass diese andere MCS einführen als vergleichbare Unternehmen in anderen Branchen. Technologiebasierten Jungunternehmen stehen zumeist nur begrenzte Ressourcen für finanzielle Planung und Kontrolle zur Verfügung, und so wird zumeist Wert auf Forschung und Entwicklung des Produkts gelegt. Die bevorzugte Einführung von Planungs- anstatt von Evaluierungselementen von MCS wird auf den größeren Druck von externen Akteuren wie VC-Managern zurückgeführt. Das MCS wird somit eingeführt, um Investoren geplante Zukunftsszenarien präsentieren zu können. Die Jungunternehmen sind in der Gründungsphase, was MCS betrifft, eher reaktiv als aktiv.²⁴²

Sandino (2007) teilt aufgrund einer Studie von 97 Jungunternehmen im Einzelhandel ersteingeführte MCS in vier Kategorien ein. Die erste Kategorie (Basic MCS) beschäftigt sich mit den grundlegenden Informationen zur Planung und Steuerung des Unternehmensablaufs. „Cost MCS“ evaluieren die Effizienz der unternehmensinternen Prozesse und sollen dadurch Kosten minimieren. „Revenue MCS“ analysieren kundenbezogene Abläufe, und „Risk MCS“ werden zur Früherkennung von auftretenden Risiken eingeführt. Die empirische Studie bestätigt, dass, je besser die Zusammensetzung der Komponenten aus den vier Kategorien für das erste MCS zur Unternehmensstrategie passt, desto besser ist die Performance des Jungunternehmens.²⁴³

Davila und Foster (2007) unterteilen bei einer Studie mit 78 Jungunternehmen die untersuchten MCS in acht Untergruppen: 1) Finanzplanung, 2) Finanzevaluierung, 3) Human Ressource Planung, 4) Human Ressource Evaluierung, 5) Strategische Planung, 6) Produktentwicklung, 7) Verkaufs- und Vertriebsmanagement und 8) Kooperationsmanagement. In der Studie wird festgestellt, dass MCS-Komponenten für Finanzplanung und -evaluierung als Erstes eingeführt werden. Erst später, beeinflusst durch Unternehmensgröße, VC und größere Umsätze, werden andere Komponenten installiert. Generell beweist auch diese Studie die Wichtigkeit von MCS bei technologiebasierten Jungunternehmen.²⁴⁴

Bei einer Studie von 200 Interviews mit 69 Jungunternehmen finden Davila et al. (2009), dass die Initialisierung von einzelnen MCS-Werkzeugen²⁴⁵ direkt von persönlich gemachten Erfahrungen und Situationen der Gründer während der frühen Entwicklungsphase

²⁴¹ Vgl. Davila, Foster (2005), S. 1065f

²⁴² Vgl. Granlund, Taipaleenmäki (2005), S. 48ff

²⁴³ Vgl. Sandino (2007), S. 265

²⁴⁴ Vgl. Davila, Foster (2007), S. 933ff

²⁴⁵ Projektmeilensteine, Abweichungsanalyse, Entwicklungsbudget, Projektauswahlprozess, Roadmap für Produktportfolio, Produkttestablauf, Guideline zur Projektteamzusammensetzung

beeinflusst wird. Die Studie bestätigt weiters, dass die Einführung dieser MCS-Werkzeuge direkt die Performance der Produktentwicklung beeinflusst.²⁴⁶

Es kann aufgrund der vorliegenden wissenschaftlichen Ergebnisse zusammenfassend festgestellt werden, dass MACS eine wichtige Rolle 1) bei der Entwicklung von neuen innovativen Produkten, 2) bei Unternehmen in dynamischen Umfeldern und 3) bei Jungunternehmen spielen. Bei Betrachtung der für diese Arbeit getroffenen Definition für ein technologiebasiertes Jungunternehmen wird offensichtlich, dass alle drei Aspekte zutreffen.

Im Vergleich zur Anzahl und Vielfalt von Studien zu MACS bei bereits etablierten Unternehmen sind der Bereich der Jungunternehmen und die Verwendungen von MACS sehr jung und kaum detailliert beschrieben.²⁴⁷

Aus der vorhandenen Literatur geht auch hervor, dass zumeist externe Einflüsse wesentliche Faktoren für die Einführung von MACS bei Jungunternehmen darstellen. In diesem Zusammenhang wird mehrfach der Eintritt von VC in das Unternehmen genannt. Es stellt sich aber auch die Frage, inwieweit die Jungunternehmen davor MACS haben und verwenden. Stimmen die verwendeten MACS Komponenten mit den bereits evaluierten Zieldefinitionen²⁴⁸ und dem Verständnis von Erfolg überein? Gibt es bereits MACS-Komponenten, die in der frühen Phase des Unternehmens an Bedeutung verlieren? Welche MACS-Komponenten finden in dieser Frühphase, also vor dem Einstieg von VC, Verwendung?

Diese Fragen werden in der vorhandenen Literatur zum Thema MACS bei Jungunternehmen nur am Rande behandelt und sollen in den folgenden Ausführungen durch die empirischen Ergebnisse beantwortet werden.

4.2 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Es wurden wie schon in den Kapiteln zuvor empirische Ergebnisse mittels Vorerhebungsfragebogen und persönlicher Interviews mit den Gründern durchgeführt. Die Interviewfragen befassen sich vor allem mit dem Thema Zielsetzung. Es wurde konkret erhoben, welche Ziele für das Unternehmen gesetzt wurden, ob sich diese Ziele verändert haben, und welche externen Akteure diese Ziele bzw. die Zielsetzung beeinflussen.

Im Folgenden wurde die Liste mit der Verwendung der Controllingwerkzeuge des Vorerhebungsfragebogens im Interview besprochen. Die Liste der gewählten Controllingwerkzeuge wurde an die Ausführungen von Davila und Foster (2007) angelehnt. Die analysierten MACS-Komponenten sind in deren Studie in acht Kategorien unterteilt, wobei Planung und Evaluierung jeweils eine eigene Kategorie darstellen.²⁴⁹ Für diese Arbeit wurden sechs Bereiche bestimmt: 1) Finanzen, 2) Personaleinsatz, 3)

²⁴⁶ Vgl. Davila, Foster & Li (2009), S. 339ff

²⁴⁷ Vgl. Davila, Foster & Oyon (2009), S. 4

²⁴⁸ Siehe Kapitel 2

²⁴⁹ Vgl. Davila, Foster (2007), S. 914f

Unternehmensstrategie, 4) Produktentwicklung, 5) Verkauf und Marketing und 6) Kooperationen.

Mittels Vorerhebungsfragebogen konnte das Ausmaß der Verwendung von Prozessen und Werkzeugen in den vorliegenden Bereichen einerseits 1) zur Planung und zum Setzen von Aktivitäten und Zielen und andererseits 2) zur Evaluierung und Kontrolle von Zielerreichungen festgestellt werden. Bei allen Beantwortungen in der Vorerhebung, die in der siebenstelligen Likert-Skala ein Ausmaß der Verwendung von über vier (ist gleich dem Mittelwert) aufwiesen, wurde im Face-to-Face-Interview nachgefragt, wie diese Werkzeuge aussehen und wie sie genau verwendet werden.

In einer dritten Erhebung wurde nach der Verwendung von einzelnen Controllingwerkzeugen gefragt und danach, wie sich das Ausmaß der Verwendung bis zum Zeitpunkt der Befragung verändert hat. Bei dieser Frage wurde im Interview mit den Gründern bei einer Zu- oder Abnahme nach einer konkreten Begründung für diesen Umstand gefragt.

In den folgenden Abschnitten wird näher auf diese Ergebnisse eingegangen, und diese werden in einem abschließenden Fazit zusammengefasst.

4.2.1 Zielsetzung, Zielveränderung und Einfluss externer Akteure

Während des Interviews wurden die teilnehmenden Jungunternehmer nach den Zielen gefragt, die sie für das Unternehmen gesetzt haben. Die Frage wurde bewusst offen gestellt, ohne konkrete Vorschläge zu nennen, und Mehrfachnennungen wurden zugelassen. Die Ergebnisse der Analyse der Interviews sind in Abbildung 4-2 dargestellt. Die Abbildung zeigt den prozentuellen Anteil an Nennungen zu den einzelnen Themengebieten.

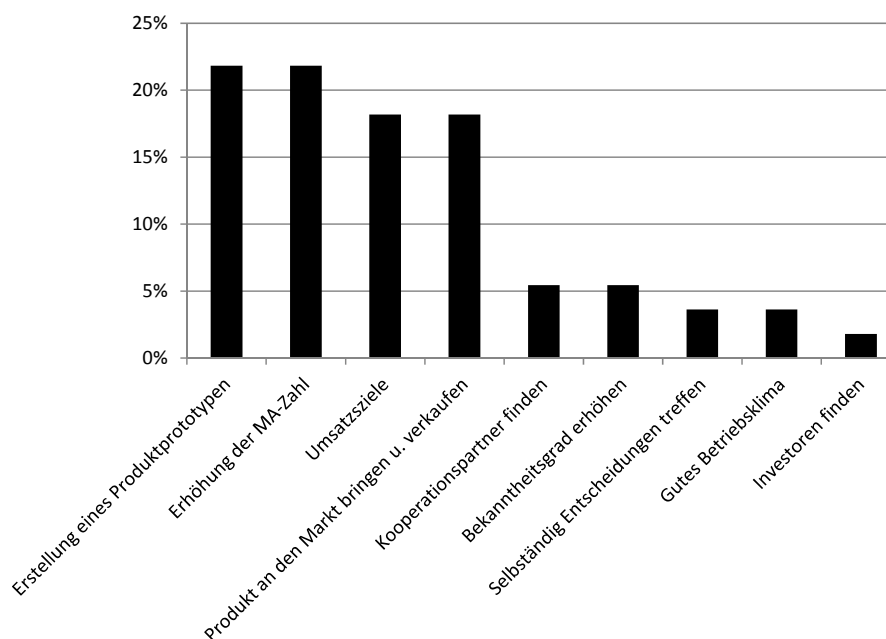


Abbildung 4-2: Art und Häufigkeit von selbst gesteckten Zielen (Mehrfachnennungen möglich)

Gleichauf mit 22% der Gesamtnennungen sind Ziele, die in Richtung „Erstellung eines Prototypen“ und „Erhöhung der Mitarbeiterzahl bzw. generelles Wachstum“ gehen. Die Wichtigkeit einen Prototypen zu erstellen ist beim vorhandenen Sample, nämlich technologiebasierte Jungunternehmen in der Pre-Seed-Phase, nicht verwunderlich. Interessant ist, dass die Erhöhung der Mitarbeiteranzahl eines der am häufigsten genannten Ziele ist. Hier wird der Einfluss des aus öffentlichen Mitteln finanzierten Inkubators ersichtlich, da das Ziel, Arbeitsplätze zu generieren, ein wesentliches volkswirtschaftliches Hauptziel eines Inkubators ist. Das Ziel wird an die ansässigen Jungunternehmen weitergegeben.

Diese Ergebnisse werden in einer Studie von Löfsten und Lindelöf (2002) bestätigt, wonach Firmen in öffentlich finanzierten Inkubatoren bei gleicher Profitabilität höhere Mitarbeiterzahlen generieren als Jungunternehmen, welche in keinem Inkubator sind.²⁵⁰

Ebenfalls anteilmäßig hohe Werte erreichen Ziele, die den Umsatz und das Ziel „Das Produkt an den Markt/Kunden bringen“ betreffen. In diesem Zusammenhang ist es interessant, dass Umsatzziele nicht am häufigsten genannt wurden. Dies kann aus dem Umstand heraus erklärt werden, dass die Jungunternehmen vordergründig das Ziel verfolgen, einen technischen Prototypen zu bauen, und sich erst danach um die Vermarktung kümmern. Ebenso können durch das Fehlen einer Kostenkalkulation keine realistischen Werte für Umsatzzahlen generiert werden. Das Ziel „Das Produkt an den Markt/Kunden“ bringen wurde ebenso noch relativ häufig genannt und zeigt, dass es durchaus eine Gruppe an Jungunternehmen gibt, die sich schon während der Pre-Seed-Phase zumindest Gedanken machen, dass ein Produkt auf den Markt gebracht werden muss, um erfolgreich zu sein.

Weitere in Abbildung 4-2 dargestellte Ziele wurden bedeutend weniger oft genannt. Darunter fallen das Finden von Kooperationspartnern, die Erhöhung des Bekanntheitsgrads, das Ziel, ein gutes Betriebsklima zu haben, selbstständig entscheiden zu können und Investoren in das Unternehmen zu bekommen.

In den folgenden Ausschnitten aus den Interviews mit den Jungunternehmen werden die am häufigsten genannten Ziele erläutert. Zuerst stehen zumeist technische Ziele im Vordergrund, wobei auch der Marktgedanke eine Rolle spielt. Im konkreten Fall wurde die Markteinführung sogar zeitlich bestimmt, wobei als kurzfristiges Ziel die Eigenbestimmung und Eigenverantwortung im Vordergrund stehen.

Unternehmen L: *„Also, wir haben technische Ziele definiert. Dass wir in gewisser Zeit Produkte anbieten können, die wir definiert haben. Da gibt es auch verschiedene Arten von Prozessen, je nach Anwendungsfall. Für einen Anwendungsfall ist es auch schon industriell einsetzbar und wird auch schon eingesetzt. Da haben wir gesagt, wir wollen in kurzer Zeit alles anbieten, was damit zu tun hat. Wenn es um andere Anwendungen geht, muss man da Neuentwicklungen machen. Da haben wir gesagt, dass wir zu diesem Zeitpunkt am Markt verfügbar sein wollen. Wirtschaftlich haben*

²⁵⁰ Vgl. Löfsten, Lindelöf (2002), S. 859ff

wir uns natürlich auch Vorgaben gesetzt. Wo wir gewisse Ziele haben. In den nächsten zwei Jahren wollen wir das und das erreichen, in fünf Jahren ungefähr dort stehen. Das große Ziel ist eigentlich, also im Moment ein? kurzfristiges Ziel, dass wir den Übergang schaffen vom Forschungsinstitut zum eigenständigen Unternehmen. Also, dass man dann auch eigene Einrichtungen hat, eigene Anlagen.“

Mitarbeiterwachstum ist meistens ein genanntes Hauptziel. Interessant ist, dass zwar eine konkrete Mitarbeiterzahl genannt werden kann, aber nicht ein dazugehöriger Umsatz. Dies lässt vermuten, dass die Mitarbeiteranzahl für dieses Jungunternehmen losgekoppelt vom Umsatz betrachtet wird. Der Kostenaspekt von Mitarbeitern geht dadurch verloren und kann zu inkorrektur Planung führen.

Unternehmen R: *„Also, ich habe für mein Unternehmen Ziele für, glaube ich, die nächsten fünf Jahren, definiert, da komme ich auf ca. 20 Mitarbeiter. Die Zahlen habe ich jetzt nicht im Kopf, wie viel Umsatz da geplant ist. Ein weiteres Ziel ist, dass ich eine eigene Produktionsstätte habe und dass das so weit läuft eben, dass man das gut auslasten kann. Noch ein Ziel ist, dass das Produkt sich als Standardprodukt etabliert.“*

Die Selbstfinanzierung und die damit verbundenen Umsatzziele werden ebenso noch häufig genannt. Der Finanzierung durch Kredite wird ablehnend gegenübergestanden. Im folgenden Fall wird im Gegensatz zu anderen Interviewten die Basis für die Umsätze durch eine grobe Kostenanalyse gelegt.

Unternehmer B: *„Also, ich habe als Hauptziel die Selbstfinanzierung des Ganzen. Ich möchte solange es geht ohne Kredit auskommen und alles selbst finanzieren. Das funktioniert auch noch. Es soll auch vor allem in kleinen Schritten weitergehen. Das heißt, zuerst war einmal der erste Prototyp, zweiter, dritter Prototyp, bis es einmal so weit war, dass das ganze Ding ein Gehäuse bekommen hat und optisch einmal angelehnt ist oder zu 99 Prozent gleich ist wie das zukünftige Serienprodukt. Jetzt wird kontrolliert, wie es mit der Serienproduktion aussieht, zuerst einmal die Kleinserie und dann die Serie. Damit ich dann auch einen realistischen Preis kalkulieren kann. Ich hab schon einen Preis vorab geschätzt, auch schon den Kunden bekannt gegeben. Ich lieg auch relativ gut drinnen.“*

Es kann zusammenfassend festgestellt werden, dass die hauptsächlichlichen Ziele das Produkt und die Mitarbeiterzahlen betreffen. Die Ziele der Unternehmen decken sich auch häufig mit den persönlichen Zielen der Gründer. Die Frage nach einer Veränderung der Ziele ergab, dass 60% der Befragten angaben, dass die bei der Gründung gesteckten Ziele inzwischen verändert wurden. Es muss somit in der Zwischenzeit zu einer Evaluierung des Erreichten auf irgendeine Art und Weise gekommen sein und dadurch zur Veränderung der Ziele geführt haben.

Bei technologiebasierten Jungunternehmen sind Umsatzziele und das Ziel, das Produkt auf den Markt zu bringen, zwar nicht an erster Stelle, aber im vorderen Bereich zu finden. Dadurch, dass die Pre-Seed-Phase im Wesentlichen durch die Prototypenerzeugung und die Bildung des ersten Teams geprägt ist, mag dies nicht weiter verwunderlich sein.

Ein weiterer Einfluss kann auch von externen Akteuren kommen, da 70% der befragten Jungunternehmen angaben, dass die Zielsetzung bzw. der Zielsetzungsprozess von externen Akteuren wesentlich mitbestimmt wurde. Daraus wird geschlossen, dass auch die Werkzeuge zur Planung und Evaluierung dieser Ziele bzw. die Einführung dieser Werkzeuge von externen Akteuren beeinflusst wird.

Im nächsten Abschnitt werden die Werkzeuge zur Evaluierung und Planung der gesteckten Ziele analysiert. Es gilt herauszufinden, in welchem Ausmaß und in welchen Bereichen Werkzeuge verwendet werden.

4.2.2 Werkzeuge zur Planung und Evaluierung von Zielen und Aktivitäten

In der Vorerhebung wurden die Jungunternehmen befragt, in welchem Ausmaß Werkzeuge oder Prozesse 1) zur Planung und 2) zur Evaluierung von Aktivitäten und Zielen verwendet werden. Die Interviews dienen zur tieferen Betrachtung der Fragebogenergebnisse und sollen genaueren Aufschluss über die Werkzeuge geben. Das Ergebnis der Vorerhebung ist in Abbildung 4-3 dargestellt und zeigt die Mittelwerte der siebenstelligen Likert-Skala der jeweiligen Kategorien.

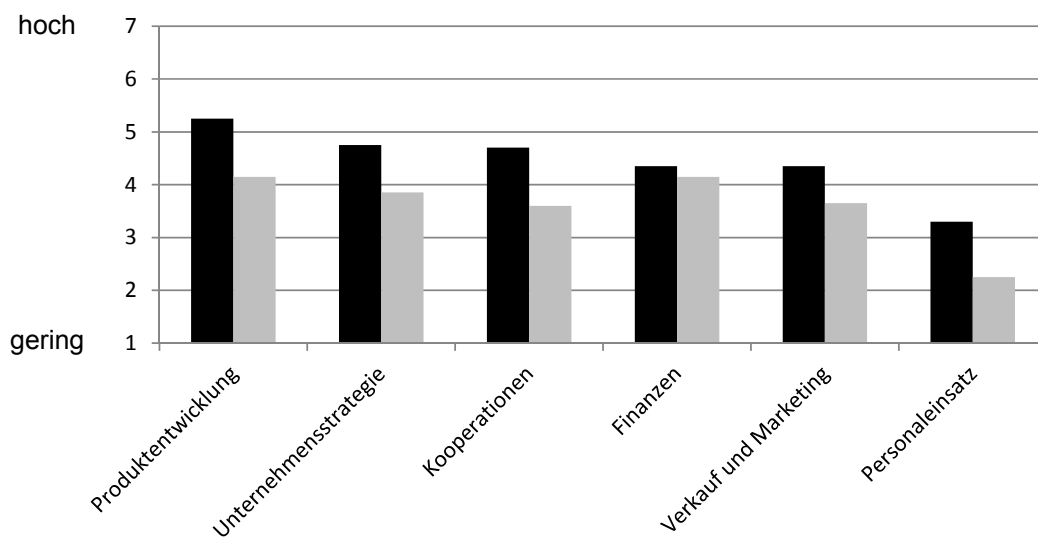


Abbildung 4-3: Ausmaß der Verwendung von Werkzeugen zur Planung (schwarz) und Evaluierung (grau) von Zielen bzw. Aktivitäten

Das höchste Ausmaß an Nutzung von Werkzeugen zur Zieldefinition wird in der Kategorie „Produkte“ verwendet. Danach werden Werkzeuge zur Zielsetzung in den Kategorien „Unternehmensstrategie“ und „Kooperationen“ im selben Ausmaß verwendet, gefolgt von Werkzeugen für „Finanzen“ und „Verkauf und Marketing“.

In unterdurchschnittlichem Ausmaß werden Werkzeuge verwendet bzw. sind Werkzeuge vorhanden, die sich mit dem „Personaleinsatz“ beschäftigen. Dies ist insofern interessant, als dass die Entwicklung von Mitarbeiterzahlen eines der am häufigsten genannten Ziele darstellt. Eine Begründung hierfür kann sein, dass die Zielsetzungen von Mitarbeitern in der

frühen Phase der Unternehmen sehr eng an die der Produktentwicklung gekoppelt sind und dadurch keine eigenen Werkzeuge für Mitarbeiter benötigt werden. Ein Beispiel hierfür wäre, dass ein Unternehmen weiß, dass zur Entwicklung eines bestimmten Prototyps eine gewisse Anzahl von Mitarbeitern benötigt wird. Die Aufgaben und Ziele sind in der Produktentwicklung genau definiert und somit auch die der Mitarbeiter. Ein eigenes Tool für die Mitarbeiterevaluierung und -planung ist somit überflüssig.

In den folgenden Abschnitten wird getrennt auf die Ergebnisse von Planungs- und Evaluierungswerkzeugen eingegangen, und diese werden mittels Interviewausschnitten analysiert.

4.2.2.1 Planung

Werkzeuge zur Produktentwicklung sind die am meisten verwendeten. Dies stimmt sehr gut mit dem meistgenannten Ziel „Entwicklung eines Prototypen“ überein. Das Hauptaugenmerk zur Verwendung der Tools liegt auf der Sicherstellung, dass ein Produktprototyp mit den gewünschten technischen Eigenschaften in der vorgegebenen Zeit gefertigt werden kann. Dies erfordert ein integriertes Produktgestaltungs- und Zeitmanagement. Die genannten Werkzeuge werden verwendet, um z.B. ein Verhältnis zwischen Kosten und Nutzen zu bewerten.

Unternehmen E: *„Die Entwicklungsmanagementsoftware fällt mir ein. Dabei kontrollierst du wirklich und überblicksmäßig die Tasks, also Aufgaben, die verteilt werden, was auch gekoppelt ist mit der Entwicklung, und wo die Meilensteine definiert werden. Da ist auch ein Zeitmanagement dahinter ist, wo nachher mit den Kunden direkt über Tests Fehler korrigiert und Fehler aufgezeichnet werden können. Also von der Produktgestaltung, von der Produktentwicklung kann man sehr gut Ziele planen.“*

Unternehmen C: *„Wir verwenden eine Kosten-Nutzen-Analyse. Da werden dann Fragen beantwortet wie ‚Wenn ich diese Funktion einbaue, was bringt das dann, und wenn es nichts bringt, bringt es zumindest einen Prestige- oder Kundennutzen?‘ – Oder man muss die Entscheidung treffen, ob zum Beispiel das Teil einen Touchscreen draufbekommt und dadurch eventuell „überzüchtet“ ist. Weil das ist im Prinzip etwas, wo man sagen kann, das hebt es zumindest einmal optisch von einem Standardprodukt bzw. No-Name-Produkt zumindest einmal optisch ab. Kosten sind da nicht so viel dahinter, und es bringt einfach prozentuell von der Kundenresonanz her einen Wahnsinn.“*

Als Werkzeug für die Zielsetzung hinsichtlich Unternehmensstrategie werden häufig aus der Ausbildung bekannte oder von externen Akteuren vorgegebene Werkzeuge genannt. Hier sei der Businessplan als eines der genannten Werkzeuge angeführt. Auch wenn der

Businessplan nicht als rein strategisches Werkzeug²⁵¹ anzusehen ist, wird er von den Jungunternehmen als solches angesehen.

Unternehmen T: „Also, wir haben einen sehr ausführlichen Businessplan geschrieben und den auch teilweise wiederverwendet für andere Strategieplanung. Gerade für die Erfindungsmeldungen, wo wir sagen, da hat das in diese Richtung gut funktioniert. Der Businessplan ist ein ganz wesentlicher Punkt gewesen, um auch jetzt unsere Ziele abzustecken.“

Als weiteres Werkzeug zur Zielsetzung bei der Unternehmensstrategie wird auch die Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse gesehen. Dies ist ebenfalls ein Teil des klassischen Businessplans und wird auch operativ verwendet. Ausgeführt wird die Strategieplanung, wie im folgenden Fall erhoben, in einem eigens dafür abgehaltenen Workshop.

Unternehmen M: „Also, klassisch eigentlich, die SWOT-Analyse haben wir damals gehabt. Dann haben wir das Geschäftsmodelltemplate gehabt, wo insgesamt, ich weiß es jetzt nicht mehr auswendig, acht oder zehn Bereiche vordefiniert waren. Da haben wir einmal die Basisinformationen festgehalten. Das war wichtig bei diesem Workshop, wir haben einen Workshop gemacht, der geheißen hat ‚Strategische Unternehmensplanung‘. Der ist vier Stunden lang gelaufen, da waren alle Businessmentoren dabei, und vom Inkubator die Betreuer waren auch dabei. Werkzeug war somit zuerst SWOT, um einmal das Ganze zu erklären und die verschiedensten Kennzahlen.“

Eine Strategie wird nur von wenigen Unternehmen auch wirklich genannt. In der folgenden Aussage wird die Strategie des Jungunternehmens dargelegt, beachtenswert ist jedoch, dass dabei keine Werkzeuge zur Setzung von Zielen oder zur Umsetzung dieser erwähnt werden.

Unternehmen R: „Also, ich habe, bevor ich gegründet habe, eigentlich schon das alles definiert, was ist die Vision, die Mission und die Strategie. Also, die Vision ist eben den Klimawandel zu bremsen – also den CO₂-Ausstoß verringern in allen Bereichen. Die Mission ist eben, dass jedes Unternehmen ein Produkt von mir im Haus hat, sage ich jetzt einmal, und damit das Klima entlastet. Die Strategie ist eben, diese Produkte so einfach und standardisiert zu gestalten, dass der Kunde das relativ schnell implementiert hat.“

Konkretere Aussagen werden zu Werkzeugen zur Zielsetzung von Kooperationen genannt. Dies ist insofern dringend notwendig, als der zumeist erfahrenere Partner sie einfordert. Es liegt dann am Jungunternehmen selbst und an der Art der Kooperation, inwieweit diese gewartet und verwendet werden.

²⁵¹ Da im Businessplan jegliche Unternehmensziele, z.B. Produktziele, kurz- und langfristige Ziele, enthalten sein sollen.

Unternehmen L: *„Einerseits gemeinsame Angebote. Das war eben der erste Schritt, dass man sagt, okay, wir führen jetzt eine gemeinsame Entwicklung durch. Produkt entwickeln bis zu dem Zeitraum, und da wollen wir das erste gemeinsame Produkt haben. Also, es ist jetzt nicht so, dass man das monatlich kontrolliert bei dem. Sondern es geht wirklich eher um einen großen Part. Wo man sagt, jetzt hat man eine fertige Anlage stehen. Da gibt es immer regelmäßige Projektbesprechungen mit den Konstrukteuren.“*

Weitere klassisch verwendete Werkzeuge sind Lasten- und Pflichtenhefte sowie Kooperationsverträge, in denen Ziele und Aufgaben mit dem Partner abgestimmt werden. Bei der Erstellung dieser Unterlagen spielt vor allem die Erfahrung der Jungunternehmen bei der Erstellung der Dokumente eine Rolle auch im Hinblick auf deren richtigen Einsatz.

Unternehmen M: *„Vom Projektmanagement her sind wir ganz gut aufgestellt, was die Kooperation betrifft. Wir schicken meistens einmal ein Pflichtenheft aus. Dann gibt es eine Besprechung, was wir machen, wie es ausschauen kann. Dann sagen sie Ja oder Nein. Dann gibt es eine Entwicklungsvereinbarung, wo ein bisschen was drinnen steht. Dann sagen sie auch Ja oder Nein. Wenn sie dann Ja sagen, dann gibt es ein Pflichtenheft. Da haben wir auch eine Vorlage, wo eben die Anforderungen und eine kurze Beschreibung und das Ganze drinsteht. Dann werden die Anforderungen als Muss-, Soll- und Wunsch-Anforderungen priorisiert hineingeschrieben. Das geht dann zurück zu uns, wir schauen dann drüber und legen dann das Lastenheft fest. Nachdem Pflichtenheft und Lastenheft fertig sind, begleiten wir das mit einem Projekthandbuch.“*

Obwohl das Ausmaß der Verwendung von Werkzeugen zur Zielsetzung im Bereich Finanzen nicht an vorderster Stelle steht, werden dazu in den Interviews die konkretesten Angaben seitens der Jungunternehmen gemacht. Als Werkzeuge werden vor allem Buchhaltungsprogramme genannt. Dabei wird häufig auf die Expertise von externen Akteuren eingegangen bzw. verlassen sie sich teilweise darauf.

Unternehmen C: *„Die Finanzen sind halt die ganze Buchhaltung, da werden auch die ganzen Konten verwaltet. Und das wird von meiner Freundin sehr gut gemacht. Sie schaut, dass das alles im Rahmen bleibt. Wenn ich jetzt einen Spinner bekommen würde und zehn Geräte als Testversion bauen möchte und da 50.000-60.000 Euro ausgeben möchte, dann würde sie da was sagen. Damit bleibt das Ganze immer geregelt.“*

Unternehmen T: *„Also, wir schauen uns das immer gemeinsam an, unser Steuerberater, ein Freund von unserem Businessmentor. Und auch der Partner schaut, was wir mit unserer Buchhaltung gerade machen. Wie gesagt, ich bin jetzt kein Finanzmensch, das heißt, die schauen unsere Buchhaltungen ganz kritisch durch und sagen: ‚Das können wir jetzt noch investieren, und das geht nicht.‘ Das ist ein ganz wichtiger Prozess.“*

Als einfachstes Werkzeug wird die Onlineeinsicht in das Firmenkonto genannt. Im folgenden Beispiel wird eine komplette Investitionsentscheidung aufgrund des aktuellen Kontostands

getroffen. Dies funktioniert noch bei Jungunternehmen in der frühen Entwicklungsphase, wird aber bei weiterem Wachstum zu Problemen im Finanzbereich führen.

Unternehmen R: „Ich schau einfach in mein Telebanking. Ich hab da keine Werkzeuge und schau ungefähr – oder mache da so optisch, sage ich jetzt einmal, meine Liquiditätsplanung. Jetzt muss ich vorinvestieren, damit ich meine Prototypen bauen kann. Dann stellt sich die Frage: Wann kann ich die absetzen, und wie geht sich das aus? Bin ich immer liquid, bin ich immer flüssig? Das ist jetzt bei dem Wenigen, was ich mache – sage ich jetzt einmal – an Produkten, übersichtlich. Also, man braucht da jetzt kein Tool oder irgendwas, sondern schaut das an. Die neue Steuerung krieg ich in zwei Monaten, dann habe ich den Auftrag aber schon herinnen. Wenn der Kunde dann gezahlt hat, dann kann ich wieder die neuen Produkte kaufen. Aber das ist jetzt ein Blick auf mein Telebanking.“

Bei Marketing und Verkaufstools zur Zielsetzung wird ebenfalls oft auf externe Akteure zurückgegriffen. Diese implementieren die Systeme im Jungunternehmen und verwalten sie auch. Ebenso wird auf öffentliche Institutionen, in dem folgenden Fall die Universität, verwiesen.

Unternehmen T: „Unser Businessmentor hat einen fest angestellten Marketingmenschen, Werbefachmann. Das heißt, mit dem planen wir zusammen. Da stellen sich die Fragen wie: Wann gehen wir das jetzt medienwirksam an, wie bereiten oder wie bringen wir die Universität jetzt mit ins Spiel?, oder so. Wir haben sehr guten Kontakt zu unserer Medienstelle der Universität, die wir auch immer wieder füttern mit den neuen Informationen, vor allem jetzt im wissenschaftlichen Bereich. Aktuell läuft eben ein Projekt über die Unistelle, wo wir schauen, dass wir unser Produkt besser bei einer Kundenschicht verkaufen können.“

Wie bei den anderen Werkzeugen auch werden bei den Marketing- und Verkaufstools auf Basis von Standardsoftware eigene simple Werkzeuge erstellt. Im konkreten Fall wird eine auf Excel basierende Kundenkartei erstellt, die auch in Zukunft verwendet werden soll.

Unternehmen G: „Also, da haben wir das Excel Tool, in dem wir mehr oder weniger eine Liste mit Kunden und potenziellen Kunden haben. Wir erfassen da drinnen auch, welches Projekt bzw. welcher Projektumfang mit welchem Kunden geplant ist, und dann auch den aktuellen Status. Ist bei diesem Projekt ein Angebot schon draußen in dem Umfang? Wie hoch rechnen wir die Wahrscheinlichkeit ein, dass bei diesem Angebot wirklich was kommt? Dann laufen diese Projekte bei uns natürlich auch doch recht lange, oft ein halbes Jahr oder Jahr. Wir erfassen welche Teilrechnung haben wir schon ausgestellt, welche Beträge sind schon eingelangt? Und dementsprechend haben wir auch drinnen Kunden, sag ich jetzt einmal, die wir bearbeiten wollen in der nächsten Zeit, aber halt noch ohne konkrete Zahlen dahinter.“

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Werkzeuge zur Planung von Zielen und Aktivitäten bei technologiebasierten Jungunternehmen sehr einfach gehalten sind. Die verwendeten Werkzeuge bilden sich rund um die Produktentwicklung und bauen darauf in anderen Bereichen auf. Es konnten kaum Werkzeuge gefunden werden, die die Basis für ein

umfassendes Controlling darstellen. Die Werkzeuge werden zwar in den einzelnen Bereichen verwendet, aber nicht verknüpft. Dies stellt ein wesentliches Hindernis für ein vernetzt funktionierendes System an Zielsetzungswerkzeugen dar. Wie die Kommunikation zwischen dem Team in der ersten Lebensphase der Jungunternehmen erfolgt auch die Verknüpfung der Zielsetzungswerkzeuge „informell“, also nur bei Bedarf und kaum routinemäßig.

Die Werkzeuge werden parallel verwendet, können aber nicht weiterwachsen. Dies hat zur Folge, dass sie in der vorliegenden Form nicht geeignet sind, dem Unternehmen über einen längeren Zeitraum (mehr als ein oder zwei Jahre) effizient dienlich zu sein.

4.2.2.2 Evaluierung

Werkzeuge zur Evaluierung von Aktivitäten und Zielen sind laut Vorerhebung in noch geringem Ausmaß in Verwendung. Neben den Werkzeugen zur Evaluierung der Finanzen sind wiederum Tools zur Produktevaluierung die mit dem größten Ausmaß in Verwendung.

Unternehmen C: *„Ja, durch Testen. Also, wenn ich was neu mache, also umbauere, dann bekommt das der Entwicklungspartner. Der testet das dann im Betrieb durch. Er sagt dann, ob es gut ist oder nicht. Und da bekomme ich das Feedback, gleich direkt vom Kunden sozusagen, was und ob es funktioniert, und was nicht funktioniert.“*

Werkzeuge zur Evaluierung des Produktentwicklungsprozesses sind auch die am höchst entwickelten. Meistens fallen einige andere Bereiche in den Wirkungsbereich dieser Werkzeuge. Wie schon bei den Planungstools erwähnt, werden Personalthemen oftmals der Produktentwicklung zugeordnet. Dies ergibt sich durch den einzigen Unternehmenszweck in dieser frühen Phase, nämlich die Erstellung des Produkts bzw. des Prototypen. Im folgenden Beispiel übernimmt das Evaluierungstool für die Produktentwicklung ebenso den Bereich Personal und das in Aussicht gestellte Upgrade auch zusätzlich die Finanzen.

Unternehmen E: *„Das selbst entwickelte Tool ist recht mächtig. Das ist einerseits für die gegenwärtige Planung. Dadurch, dass jeder Mitarbeiter seine eigenen Taskzeitpläne erstellen muss, bekommt jeder einzelne mehr Gefühl für die zukünftige Planung. Das ist schon wertvoll für den gesamten Entwicklungsprozess und natürlich für das gesamte Unternehmen. Wenn jeder Mitarbeiter selbst verantwortlich ist, für seine Zeitplanung, und dann natürlich Soll gegen Ist verglichen wird und so einen Lerneffekt für zukünftige Planungen daraus gewinnen kann, dann ist das super. Das ist das Tool, was wir am stärksten einsetzen. Aber von den Finanzen her, wenn wir dann diese neue Application bekommen, haben wir natürlich dann noch mehr Möglichkeiten. Was gering ausfällt, ist natürlich das Marketing. Wir brauchen das noch nicht, weil wir schon irrsinnig großes Feedback von der jetzigen Entwicklung bekommen. Wir sagen: Marketing, schön und gut, das ist zu einem späteren Zeitpunkt unbedingt notwendig, aber momentan ist es noch hinten angestellt.“*

Das Lastenheft wird neben der Planung auch zur Evaluierung der Produktentwicklung verwendet, wie dies im folgenden Beispiel angeführt ist. Es wird aber nicht nur zur Zielvorgabe, sondern auch zur Absicherung gegenüber den Kundenforderungen verwendet.

Unternehmen M: „Ja, also das klassische Lastenheft, wo die Kriterien Muss, Soll und Wunsch drinstehen. Das kann man sofort hernehmen, oder das nimmt der Kunde dann natürlich am Ende des Tages auch her. Er sagt dann, ob das Ziel erreicht oder Ziel nicht erreicht ist. Mussziele müssen erreicht werden, und Sollziele wären natürlich auch toll, wenn wir sie erreichen. Das ist die Wertschätzung vom Kunden dann am Ende des Tages. Deswegen machen wir das Lastenheft. Dass das wirklich festgesetzt ist, schwarz auf weiß. Es können auch Richtziele ganz wichtig sein. Die sind dafür da, dass nicht in die falsche Richtung entwickelt wird. Und auch von unserer Seite her, wenn wir eine Vereinbarung mit dem Kunden haben, dann können wir auch sagen, dass das als Ziel dort dringestanden ist.“

Wie bereits erwähnt, decken sich in den meisten Fällen Finanzplanungs- und Evaluierungstools. Dies zeigt auch das Ergebnis der Vorerhebung, da in dieser Kategorie die kleinste Diskrepanz zwischen Evaluierung und Planung vorhanden ist. Wie bei den Planungstools wird auf einfachen standardprogramm-basierten Softwarelösungen zurückgegriffen. Die Tools sind somit sehr einfach, erfüllen aber durchaus den Zweck. Eine Verwendung bei weiterem Wachstum des Unternehmens kann aber fast ausgeschlossen werden.

Unternehmen G: „Das ist das Excel Tool, und da ist eben auch der konkrete Plan drinnen. Wir haben jetzt im ersten Jahr das Excel Tool laufend aktualisiert. Jetzt machen Folgendes: Wir haben eben jetzt unser Budget für 2011 erstellt, und wir wollen jetzt wirklich einen Freeze von diesem Excel Tool machen, das ist das Budget. Und wir wollen in einem zweiten Tool die tatsächlichen Istwerte dann reingeben und vergleichen. So, dass man halt da auch die Abweichungen besser sieht, und wir wollen dann, sag ich einmal, quartalsmäßige Forecasts machen. Das Ganze werde ich dann immer weiter verfeinern.“

Unternehmen B: „Im Grunde Excelsheets wo einfach die grundlegenden Sachen aufgeführt werden, wie Anzahl der angemeldeten User als Beispiel. Die entwickelt sich ständig, das kann man mit Excel sehr gut machen, und dann kann man seine Kosten gegenhalten, und das reicht für mich. Ich hab sonst kein Tool, mit dem ich das so mach. Reporting für kleine Unternehmen ans Finanzamt sind sehr einfach. Da muss man schon gewisse Umsatzklassen erreichen, dass man da jetzt wirklich aufwendiger agieren muss, und es kommt natürlich auf die Rechtsform an.“

Vereinzelt werden Datenbanksysteme verwendet, die eine Adaptierung bei weiterem Wachstum zulassen würden. Der Soll-Ist-Vergleich von bestimmten Parametern wird somit auch bei komplexeren Systemen und Abläufen im Wachstum möglich bleiben.

Unternehmen L: „Also, wir haben einerseits eine Datenbank, wo wir konkret die Kostenrechnung drinnen haben. Dann haben wir natürlich auch die Planung drinnen. Auch die Liquiditätsplanung wird dort regelmäßig upgedated. Dann kann man voraus schon sagen, dass man bis Jahresende die und die Ausgaben noch hat jetzt, und tatsächlich so und so viel ausgegeben kann. Es ist jetzt vergleichen mit Soll und Ist.“

Werkzeuge zur Evaluierung der Unternehmensstrategie werden im geringen Ausmaß verwendet, da zur Evaluierung der nötige Zeitraum fehlt. Hier spielen ebenso externe Akteure eine wesentliche Rolle, da die Evaluierung der Strategie zwar nicht anhand des betrachtenden Jungunternehmens geschieht, sondern aufgrund der Erfahrung von z.B. Businessmentoren oder dem Inkubator.

Unternehmen K: „Mit einer so Art Gap- Analyse. Wir schauen da immer wo wir sind und was zum vorherigen Meeting fehlt. Das sind da ganz verschiedene Sachen.“

Unternehmen M: „Wir haben bis jetzt nur so definiert, dass wir die strategische Unternehmensplanung, den Workshop einmal im Jahr halten. Und nächstes Jahr, also in 11 Monaten, wird der nächste sein, wo die ganzen Mentoren dabei sind. Da habe ich jetzt einfach einmal einen Termin hinausgeschickt und einen Workshop wieder gemacht.“

Es kann zusammenfassend festgestellt werden, dass Werkzeuge für die Evaluierung von Kooperationen, Marketing und Vertrieb und Personal kaum vorhanden sind. Bei Bedarf werden diese, wie bei der Planung, von anderen Tools übernommen. Im Gegensatz zu den Planungstools, wo die größte Ausprägung bei der Produktentwicklung zu finden ist, ist diese bei den Evaluierungstools im Bereich Finanzen zu finden. Das ist speziell auch darauf zurückzuführen, dass dies ein Bereich ist, auf welchen externe Akteure, wie Businessmentoren oder der Inkubator, großen Wert legen, bei den regelmäßigen Meetings informiert zu werden. Die von externen Akteuren vorgegebenen Tools werden auch teilweise in den Unternehmen angewandt und weiterentwickelt. Dies ist auch eine wichtige Erkenntnis im Zuge der Betrachtung der Einflussnahme bei der Entstehung von Controllingssystemen bzw. -werkzeugen in der frühen Gründerphase.

4.2.3 Verwendete Controllingwerkzeuge

Im Rahmen der Vorerhebung wurden die teilnehmenden technologiebasierten Jungunternehmen gefragt, welche der genannten Werkzeuge in den Unternehmen Verwendung finden, und ob die Bedeutung des Einsatzes dieser Instrumente zu- oder abgenommen hat.

Abbildung 4-4 stellt das Ergebnis der Vorerhebung dar. Die am häufigsten verwendeten Controllinginstrumente sind der Umsatzplan, ein Kostenrechnungstool und das Cashflow-Statement zur Berechnung des aktuellen Cashflows.

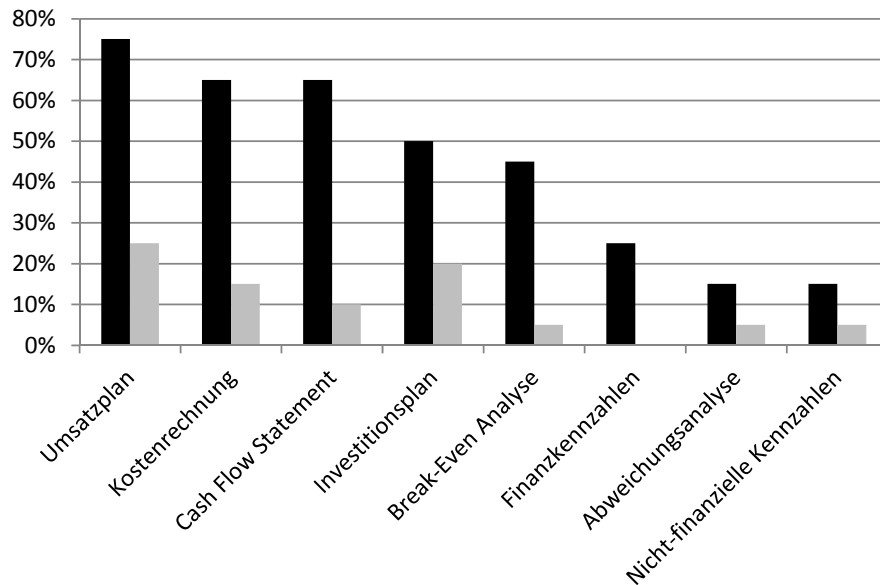


Abbildung 4-4: Verwendete Controllingwerkzeuge in technologiebasierten Jungunternehmen (schwarz) und Bedeutungszunahme im Verlauf der Unternehmensentwicklung (grau)

Die Hälfte der Jungunternehmen benutzt Investitionspläne zur Planung und Evaluierung von unternehmensinternen Investitionen. Break-even-Analysen werden nur mehr von knapp der Hälfte der Jungunternehmen tatsächlich eingesetzt. Finanzkennzahlensysteme, Abweichungsanalysen und Systeme basierend auf nichtfinanziellen Kennzahlen werden nur mehr von wenigen Jungunternehmen verwendet.

Hinsichtlich der Bedeutung der einzelnen Controllingwerkzeuge ergibt sich, dass gerade bei einem Viertel der befragten Jungunternehmen die Umsatzplanung an Bedeutung zugenommen hat. Dies hängt meistens mit größer werdendem Umsatz zusammen oder ist Ausdruck einer Notwendigkeit, da mehrere Geschäftsfelder getrennt betrachtet werden sollen, wie in folgender Aussage zum Ausdruck gebracht wird.

Unternehmen F: „Weil nun mehr Geld hereinkommt als am Anfang. Am Anfang muss man schauen, erstens, wo und wann die meisten Einnahmen reinkommen, und dementsprechend plant man weiter. Wir haben zwei Geschäftsfelder. Was sich besser entwickelt im Moment, auf das wird die Planung für die nahe Zukunft vorgenommen, um das zu optimieren.“

Die ersten Umsatzplanungswerkzeuge basieren auf einfachen Tabellenkalkulationsrechensystemen. Diese Systeme formen eine gute Basis als Planungstool für die erste Phase des Unternehmens. Im folgenden Beispiel wird mit zunehmender Komplexität der internen Ablaufprozesse die Notwendigkeit des Einsatzes eines übersichtlicheren und professionelleren Tools größer.

Unternehmen G: „Das wird immer wichtiger, und da müssen wir früher oder später auf ein professionelleres Tool umsteigen. Ja, wahrscheinlich. Da müsste man sich einmal umsehen, was es da so gibt an Planungstools, weil momentan läuft noch alles im Excel, und da gibt es Grenzen bei der Bedienbarkeit und der Übersicht.“

Nur bei jedem fünften der befragten Jungunternehmen nahm die Bedeutung von Investitionsplanungstools im Laufe der ersten Gründungsphase zu, wie Unternehmen I anführt. Bei technologiebasierten Jungunternehmen sind vor allem in der ersten Phase des Unternehmens größere Investitionen eingeplant. Diese Investitionen müssen dementsprechend geplant, kontrolliert und evaluiert werden, da Fehlritte bei begrenztem Budget sehr schnell sehr negative Auswirkungen auf den weiteren Gründungsverlauf nehmen können.

Unternehmen I: *„Nachdem wir schauen, wann welche Projekte sind, müssen wir auch schauen, nachdem wir ein Projekt haben, welche Investitionen wir benötigen, um das Projekt umsetzen zu können. Sowohl personell als auch bei den Investitionen. Am Anfang haben wir ziemlich starke Investitionen gehabt. Das war die eine Messe und der Stand dazu. Das hat uns ziemlich viel gekostet. Das war gleich am Anfang.“*

Folgeinvestitionen machen ebenfalls eine verstärkte Nutzung von Investitionsplanungstools notwendig. Ähnlich wie bei der Umsatzplanung behelfen sich Jungunternehmen, wie das folgende, anfänglich mit einfachen Tabellenlisten. Später wird auch in diesem Bereich die Notwendigkeit von professionellen Tools erkannt.

Unternehmen G: *„Ja, das ist im Prinzip, eine relativ einfache Liste. Investitionen gibt es bei uns vor allem in Hardware und Software. Wir planen da, was wir an Ausgaben für die Sachen benötigen, und wir schreiben da drinnen mit, wann diese Investition geplant ist bzw. wann die dann durchgeführt wurde. Da wir natürlich immer häufiger in etwas investieren, wird das Tool auch immer bedeutungsvoller.“*

Nur ein sehr geringer Anteil der Jungunternehmen bestätigt eine Bedeutungssteigerung der Kostenrechnungstools in der ersten Gründungsphase. Eine Zunahme der Bedeutung der Kostenrechnungswerkzeuge wird mit der Zunahme an finanziellen Mitteln und Aufträgen begründet. Ebenso sind große Schwankungen beim Zufluss von liquiden Mitteln ein Grund für die wachsende Beachtung der Kostenrechnungstools, wie nachfolgend geschildert.

Unternehmen I: *„Die Verwendung des Kostenrechnungstools hat sehr stark zugenommen. Die Projekte werden immer größer, und dadurch haben wir viel finanzielle Verantwortung, und das alles muss durchgeplant werden. Also, wir bekommen nicht laufend Geld, sondern einmal viel oder eben mehrere Male weniger, und das muss alles sehr gut eingeteilt werden.“*

Die Vorerhebung ergab auch, dass vereinzelt die Bedeutsamkeit von Controllingwerkzeugen während der ersten Gründungsphase abgenommen hat. Dies bezieht sich in folgender Aussage nicht auf ein konkretes Werkzeug, sondern generell auf Planungs- und Steuerungstools. Diese Werkzeuge werden aufgrund der Erreichung des Break-even-Punkts nicht mehr verwendet, da die Ziele scheinbar erreicht wurden.

Unternehmen K: *„Zu Beginn hab ich es sehr gründlich gewartet und gepflegt. Seit wir jetzt beim Break Even sind und diese Kosten herinnen haben, mach ich nicht mehr viel. Ich merke eh immer, dass ich mich im gleichen Bereich bewege.“*

Im folgenden Beispiel sind Controllingwerkzeuge im Allgemeinen bei der Gründung eingeführt worden, und in weiterer Folge sank deren Bedeutung. Die Einführung der Controllingwerkzeuge dient auch dem Zweck, externe Akteure vom Unternehmen zu überzeugen. Dies zeigte im nachfolgenden konkreten Fall aber nicht die gewünschte Wirkung, und so wurde die Verwendung von Controllingwerkzeugen wiederum vermindert.

Unternehmen O: *„Gemacht haben wir es, um einerseits für uns selber Klarheit zu haben, andererseits um anderen, vor allem VCs, Gründerzentrum, Wirtschaftskammer und so weiter, darüber zu informieren: Welchen Status haben wir, was machen wir, wohin soll die Reise gehen? Wir haben bisher nur mit einem Investor geredet, wo wir in diese Phase eingedrungen sind, wo es dann wirklich um Zahlen ging. Davor geht es eher nur darum, das Produkt und die Idee zu präsentieren. Und insofern hat für mich die Bedeutung dieser Tools auf jeden Fall abgenommen, weil sie für uns, für die nächsten Schritte nicht relevant waren.“*

Ein weiterer Grund für eine Abnahme der Bedeutsamkeit von Controllingwerkzeugen liegt in der gewonnenen Erfahrung der Gründer. Folgendes Beispiel zeigt, wie zu Beginn großer Wert auf die Implementierung und Verwendung einer Kostenrechnung gelegt wird. Durch die gewonnene Erfahrung bei der Erstellung von Kostenzusammensetzungen der Produkte nimmt die Bedeutung des Kostenrechnungstools ab.

Unternehmen M: *„Ja, ich habe am Anfang schon sehr viel hineingesteckt in diese Teilkostenrechnung, weil ich das im Studium ziemlich genau durchgenommen habe. Und das hat mir sehr gut gefallen, das Tool. In letzter Zeit habe ich schon ziemlich das Gefühl für den Gap, den wir brauchen, pro Produkt und habe da, behaupte ich zumindest einmal, ein Gefühl, wie viel wir dazurechnen müssen, dass es sich ausgeht. Am Anfang fehlt dir ja jede Bezugsgröße, und du hängst komplett in der Luft. Aber so langsam glaube ich ein bisschen die Bandbreite zu kennen. Und deswegen nehme ich das jetzt weniger, wobei es nicht wegfallen soll. Also, man muss trotzdem immer wieder einmal genauer drüberrechnen und dann schauen, ob das eh noch so passt mit Deckungsbeitrag.“*

Es kann zusammenfassend festgestellt werden, dass bei den betrachteten technologiebasierten Jungunternehmen Controllingwerkzeuge wie Umsatzplanung, Kostenrechnung und Cashflow-Planung zu einem großen Anteil Verwendung finden.

Kritisch zu betrachten ist der Umstand, dass nur wenige Jungunternehmen Abweichungsanalysen durchführen. Daraus kann geschlossen werden, dass die Werkzeuge eher zur Planung als zur Evaluierung der einzelnen Bereiche verwendet werden. Dies zeigen auch die seltenen Beispiele in der Befragung, in denen die Bedeutung der Werkzeuge abgenommen hat. So werden in einem konkreten Fall Werkzeuge so lange verwendet, bis der Break-even-Punkt erreicht ist, und danach werden sie nur mehr sporadisch eingesetzt. Diese Art der Verwendung birgt die Gefahr in sich, dass zwar Ziele und der Weg dorthin geplant, gesteuert und kontrolliert werden, nicht jedoch die weitere Entwicklung.

Ebenso verlieren die Werkzeuge an Bedeutung, wenn die Jungunternehmen durch ihre im Verlauf der Gründung generierte Erfahrung diese Werkzeuge nicht mehr in dem Ausmaß

verwenden als zu Beginn. In diesem Fall muss davon ausgegangen werden, dass die Werkzeuge nicht an die Gegebenheiten des Unternehmens im Laufe des Wachstums angepasst wurden und damit als überflüssig betrachtet werden. Der Umstieg auf „professionelle“ Tools, wie dies von anderen Jungunternehmen in der Vorbefragung erwogen wird, wird dabei oft nicht als notwendig erachtet.

Ein interessantes Beispiel bei einem der analysierten Jungunternehmen zeigt, dass Controllingwerkzeuge auch falsch eingesetzt werden können. So wurden im dargestellten Beispiel Controllingwerkzeuge verwendet, um externen Interessenten zu zeigen, dass „Controlling“ eine wichtige Bedeutung im Unternehmen hat. Dabei wurde aber auf die wesentlichen Aspekte der Interessenten (VC, Inkubator, Wirtschaftskammer) vergessen, nämlich die Grundidee des Produkts. Bei den Gründern entstand dadurch der Eindruck, dass Controlling nicht wichtig sei, und die Bedeutung der eingeführten Instrumente nahm deswegen ab.

Nur etwa bei einem Viertel der befragten Jungunternehmen nimmt die Bedeutung eines oder mehrerer der erhobenen Controllingwerkzeuge zu. Dies lässt den Schluss zu, dass sich die zu Beginn eingeführten Systeme in der ersten Phase der Gründung kaum verändern. Eine Veränderung tritt nur bei einem weiteren Wachstum (z.B. Generierung von mehr Umsatz, neue Produkte, vermehrte unterschiedliche Investitionen) oder im Zuge der persönlichen Erfahrungen, die die Jungunternehmen machen, ein. Generell dominieren bei der durchgeführten Befragung die auf finanziellen Kennzahlen basierenden Werkzeuge.

4.3 Zusammenfassung der Ergebnisse

In diesem Abschnitt wird auf Basis der Ergebnisse der Vorerhebung und der Interviews mit den Jungunternehmen die forschungsleitende Fragestellung des Kapitels *„Welche Systeme werden für das Controlling der Zielerreichung verwendet, und wie sind diese Systeme gestaltet?“* beantwortet.

Es kann festgestellt werden, dass Werkzeuge zur Zielsetzung bei der Produktentwicklung in einem hohen Ausmaß verwendet werden. Werkzeuge zur Zielsetzung bei der Unternehmensstrategie, den Kooperationen, den Finanzen und dem Verkauf und Marketing werden nur in einem durchschnittlichen Ausmaß verwendet. Werkzeuge zur Personalentwicklung finden hingegen kaum Verwendung.

Das Ergebnis zeigt die Fokussierung bei technologiebasierten Jungunternehmen auf die Erstellung eines Produktprototyps und die Vernachlässigung von Bereichen (Finanz, Marketing, Strategie), die in der Folge essenziell für das Unternehmen werden.

Werkzeuge zur Evaluierung von Zielen werden in einem wesentlich geringeren Ausmaß eingesetzt. Es konnte beobachtet werden, dass bei der Evaluierung von Zielen in den verschiedenen Bereichen zumeist externe Akteure eine Rolle spielen bzw. diese die Evaluierung durchführen. Konkret werden in diesem Zusammenhang der Inkubator und die Businessmentoren genannt.

Im Bereich der Finanzen deckt sich das Ausmaß der Werkzeuge zur Zielsetzung und Evaluierung. Dies lässt den Schluss zu, dass Werkzeuge im Finanzbereich am intensivsten (zur Zielsetzung und Evaluierung) in den ersten Gründungsphasen von den Jungunternehmen selbst genutzt werden. Dieses Ergebnis deckt sich auch mit den Erkenntnissen von Davila und Foster (2005), wonach Werkzeuge zur finanziellen Planung früher eingesetzt werden als in allen anderen Bereichen.²⁵²

Die einzelnen Systeme zur Zielsetzung und zur Evaluierung gestalten sich sehr einfach und sind meistens nicht so zusammenhängend aufgebaut, um eine gesamte Übersicht über das Jungunternehmen zu bekommen. Dies macht auch eine weitere Verwendung bei der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens sehr schwierig, und es müssen andere Tools eingeführt werden.

Generell überwiegen informell gestaltete Zielsetzungs- und Evaluierungssysteme. Diese Erkenntnis entspricht ebenso den Ergebnissen von Simons (1987) und Davila (2000), wonach sich das MCS bei hochtechnologischen Unternehmen vermehrt auch an informellen, nichtfinanziellen Kennzahlen orientiert.²⁵³ Das vorliegende Ergebnis bestätigt nun, dass dasselbe auch bei technologiebasierten Jungunternehmen Geltung findet.

Die Verwendung der einzelnen Controllingwerkzeuge ist im finanziellen Bereich sehr ausgeprägt, aber die Bedeutung der Werkzeuge nimmt im Verlauf der ersten Gründungsphase kaum zu. Eine Zunahme der Verwendung geht zumeist mit verstärktem Wachstum des Unternehmens und persönlichen Erfahrungen²⁵⁴ der Gründer einher.

Es kann somit zusammengefasst werden, dass die Erkenntnisse aus der besprochenen Literatur mit der qualitativ durchgeführten Befragung weitgehend bestätigt werden konnten. Dies spricht auch für die Plausibilität für die anderen Erkenntnisse dieser Arbeit. Der Einfluss von externen Akteuren wurde ebenfalls besprochen, und demnach wurden 70% der Jungunternehmen bei der Setzung ihrer Ziele von externen Akteuren beeinflusst. Es kann dadurch auch vermutet werden, dass externe Akteure wesentlichen Einfluss auf die Einführung von Controllingwerkzeuge und auch auf deren Verwendung haben.

4.4 Fazit des Kapitels und Überleitung

In diesem Kapitel wurde die vorhandene Literatur zur Thematik MCS und Controlling aufgearbeitet, und es wurden Gemeinsamkeiten der deutsch- und englischsprachigen Literatur evaluiert. Es ist sehr wenig Literatur zu Controllingsystemen bei Jungunternehmen im Hochtechnologiebereich vorhanden, aber die Erkenntnisse konnten in dieser Arbeit weitgehend bestätigt werden.

Der Einfluss von externen Akteuren auf die Verwendung und Gestaltung von Controllingwerkzeugen konnte auch in diesem Kapitel bestätigt werden. Dieser Aspekt wird

²⁵² Vgl. Davila, Foster (2005), S. 1065f

²⁵³ Vgl. Simons (1987), S. 370 und Davila (2000), S. 404

²⁵⁴ Vgl. Davila, Foster & Li (2009), S. 339ff

in der vorhandenen Literatur kaum bzw. nur am Rande behandelt. In diesem Zusammenhang stellen VC bzw. VC-Geber die einzigen externen Akteure dar, die Gegenstand solcher Studien sind.²⁵⁵ VC ist aber gerade bei technologiebasierten Jungunternehmen in der Pre-Seed-Phase nicht bzw. kaum vorhanden.

Die Businessmentoren und der Inkubator stellen die wesentlichen Einflussfaktoren dar, und damit kann die Frage nach der Art der Beeinflussung von Controllingsystemen durch diese beiden externen Akteure aufgeworfen werden. In der Entrepreneurship-Literatur wird der Inkubator als wesentliche Einflussgröße bei der Entwicklung identifiziert.²⁵⁶ Businessmentoren konnten in dieser Arbeit schon als eingeführte „Institution“ oder „Werkzeug“ des Inkubators bestätigt werden. Businessmentoren und Inkubatoren sind somit auch die externen Akteure, die am meisten Einfluss auf die Entwicklung eines Controllingsystems und des gesamten Unternehmens nehmen.

In diesem Zusammenhang ist eine Betrachtung von Schäffer und Weber (1999) interessant, wonach externe Berater bei Unternehmen eine Konkurrenz zur eigenen Controllingabteilung darstellen. Dies ergibt sich aus den Ähnlichkeiten in den Aufgabenprofilen, wie z.B. immer eine unabhängige Position zu behalten, für das Unternehmen maßgeschneiderte Ansätze und Lösungen zu finden oder dem Manager beim Aufbau von eigenem Controlling-Know-how zu unterstützen.²⁵⁷

Dies wirft auch die Frage nach dem Verhältnis zwischen dem Inkubator als externem Akteur/Berater und dem selbstständigen Etablieren eines Controllingsystems bei Jungunternehmen auf. Womöglich ergibt sich durch die gleichen Zielsetzungen, nämlich die Implementierung eines Controllingsystems durch den Inkubator und die Etablierung eines Controllingsystems durch das Jungunternehmen, eine Art „Konkurrenzsituation“. Die Frage stellt sich, inwieweit die eigenen Bestrebungen eines Jungunternehmens, sich selbst zu „controllen“, durch die Einflussnahme des Inkubators beeinträchtigt werden.

Das folgende Kapitel soll nun die sich ergebende Lücke der Ergebnisse der MCS-Literatur und der Entrepreneurship-Literatur schließen. Ebenso wird auch der Frage nach dem Einfluss des Inkubators auf die Controllingsysteme von technologiebasierten Jungunternehmen in der Pre-Seed-Phase nachgegangen.

²⁵⁵ Vgl. Davila (2005), S. 243f; Davila, Foster (2005), S. 1065f; Davila, Foster (2007), S. 933ff

²⁵⁶ Siehe Kapitel 5.1.1.2

²⁵⁷ Vgl. Schäffer und Weber (1999), S. 24f

5 Einfluss des Inkubators auf Controllingsysteme von technologiebasierten Jungunternehmen

In diesem Kapitel wird die vierte forschungsleitende Fragestellung bearbeitet. In den vorangegangenen Kapiteln wurden neben dem Erfolgsverständnis von technologiebasierten Jungunternehmen die externen Akteure, die am meisten Einfluss auf die Jungunternehmen haben, betrachtet. Dies mündete in das vorhergegangene Kapitel, welches sich mit dem Einsatz von MACS bei technologiebasierten Jungunternehmen beschäftigt.

Der Eintritt von VC wurde in der Literatur als ein wesentliches Ereignis, welches zu einer Implementierung von MACS bei Jungunternehmen führt, identifiziert.²⁵⁸ Im europäischen Raum spielt bei der Entwicklung von Jungunternehmen VC eine eher untergeordnete Rolle,²⁵⁹ und an Stelle dessen treten zumeist staatliche und private Förderstellen und Inkubatoren²⁶⁰.

Es konnte als einer der größten beeinflussenden externen Akteure in den ersten Lebensphasen von Unternehmen der Inkubator oder eine ähnliche gründungsfördernde Einrichtung identifiziert werden. Somit ergibt sich für dieses abschließende Kapitel die forschungsleitende Fragestellung

„Wie beeinflusst der Inkubator als wesentlicher externer Akteur das Controlling von technologiebasierten Jungunternehmen in der Pre-Seed-Phase?“

Der Einfluss dieses Inkubators wird näher beschrieben und anhand von Aussagen aus den Interviews verifiziert. Als Basis für diese Betrachtung dient das Konzept „Levers of Control“ von Robert Simons, das bis dato in der Controllingliteratur für Analyse und Betrachtungen bei Controllingpraktiken im Topmanagementbereich verwendet wurde.²⁶¹

5.1 Theoretische Betrachtungen

Im folgenden Abschnitt wird die Thematik „Inkubator als extern beeinflussender Akteur auf das Controllingsystem von Jungunternehmen“ theoretisch behandelt. Ausgehend von der genauen Abgrenzung und der Festlegung einer Definition des Begriffs „Inkubator“ für diese Arbeit, wird in weiterer Folge die theoretische Basis für das Verhältnis zwischen Inkubator und Jungunternehmen erläutert. Diese Basis stellt Simons Konzept der „4 Levers of Control“

²⁵⁸ Vgl. Davila, Foster (2005), Granlund, Taipaleenmäki (2005), Davila, Foster (2007)

²⁵⁹ Vgl. Aernoudt (2004), S. 134

²⁶⁰ Vgl. Grimaldi, Grandi (2005), S. 111ff

²⁶¹ Als Beispiele siehe auch Tuomela (2005), Henri (2006), Widener (2007)

dar, welches in der MCS Literatur großen Zuspruch findet und den Aspekt des Controllings bei dynamischem Unternehmensumfeld²⁶² mitberücksichtigt.

5.1.1 Der Inkubator

Das Wort Inkubator stammt aus dem Lateinischen und bedeutet „ausbrüten“, was Inkubatoren der Neuzeit, die man durchaus als Brutkammern für Jungunternehmen bezeichnen kann, treffend beschreibt. Als „incubatio“ wurde in der römischen Hochkultur auch das Aufsuchen eines Tempels beschrieben, um eine Vision für die Zukunft zu bekommen oder um Krankheiten abzuwenden.²⁶³

Beide Darstellungen beschreiben sehr gut die Tätigkeiten eines Inkubators in der heutigen Zeit. Einerseits wird festgehalten, dass ein Jungunternehmen unter „geschützten“ Umständen „aufwachsen“ und seine ersten Schritte in einer neuen Welt setzen kann, und andererseits wird dargelegt, diesem Unternehmen bzw. seinen Gründern zu helfen, Visionen zu entwickeln und den richtigen Weg zu weisen. Vor Krankheiten (Unsicherheiten auf dem Markt) schützt der Inkubator anfänglich durch Beratung, Strategiefindung und spezielle Schulungen und bereitet so das Jungunternehmen auf die Welt „draußen“ auf dem Markt vor.

Erste Inkubatoren und ähnliche Einrichtungen zur Entwicklung neuer Unternehmen entstanden in den 50er-Jahren des letzten Jahrhunderts. 1951 wurde der Stanford Research Park als erster Inkubator in den USA gegründet. In Europa folgten 1969 in Frankreich das Gründerzentrum „Sophia Antipolis“ und der Cambridge Science Park 1970 in Großbritannien. In den 1980er- und 1990er-Jahren stieg dann die Anzahl der Inkubatoren im europäischen Raum rapide an.²⁶⁴

Trotz der relativ langen Erfahrungen mit Inkubatoren in Europa sind diese bei Weitem nicht so erfolgreich wie die in den USA. Dies ist vor allem auf eine grundsätzlich niedrigere Gründungsneigung in Europa und auf eine Unterentwicklung der Seed-Finanzierung und Business Angels Netzwerke zurückzuführen.²⁶⁵

²⁶² Wie es bei technologiebasierten Jungunternehmen der Fall ist.

²⁶³ Vgl. Aernoudt (2004), S. 127

²⁶⁴ Vgl. Storey, Tether (1998), S. 1038

²⁶⁵ Vgl. Aernoudt (2004), S. 134

5.1.1.1 Definition

In den europäischen Ländern gibt es unterschiedliche Definitionen für Inkubatoren. Damit ergibt sich ein Problem, wenn zentrale Maßnahmen zur Weiterentwicklung dieser in Erwägung gezogen werden. Jedes Land verfolgt seine Interessen für den eigenen Wirtschaftsraum, was einen Vergleich der einzelnen Inkubatorentypen erschwert.²⁶⁶

Die europäische Kommission definiert im europäischen Raum einen Inkubator folgendermaßen:

“A business incubator is an organization that accelerates and systematizes the process of creating successful enterprises by providing them with a comprehensive and integrated range of support, including: Incubator space, business support services, and clustering and networking opportunities.

By providing their clients with services on a 'one-stop-shop' basis and enabling overheads to be reduced by sharing costs, business incubators significantly improve the survival and growth prospects of new start-ups.

A successful business incubator will generate a steady flow of new businesses with above average job and wealth creation potential. Differences in stakeholder objectives for incubators, admission and exit criteria, the knowledge intensity of projects, and the precise configuration of facilities and services, will distinguish one type of business incubator from another.”²⁶⁷

Diese Definition enthält neben der Beschreibung der Aufgaben und der „Kunden“ (die Jungunternehmen) auch eine Aussage über den Erfolg eines Inkubators bzw. die von der europäischen Kommission festgelegten Ziele eines Inkubators.

Ebenso wird von der Europäischen Kommission der Inkubator typ über den Grad der Technologieintensität und dem gegebenen Managementsupport in neun Unterkategorien unterteilt (siehe Abbildung 5-1).

²⁶⁶ Vgl. Aernoudt (2004), S. 130 und für einzelne Definitionen siehe European Commission (2002), S. 4ff

²⁶⁷ European Commission (2002), S. 9

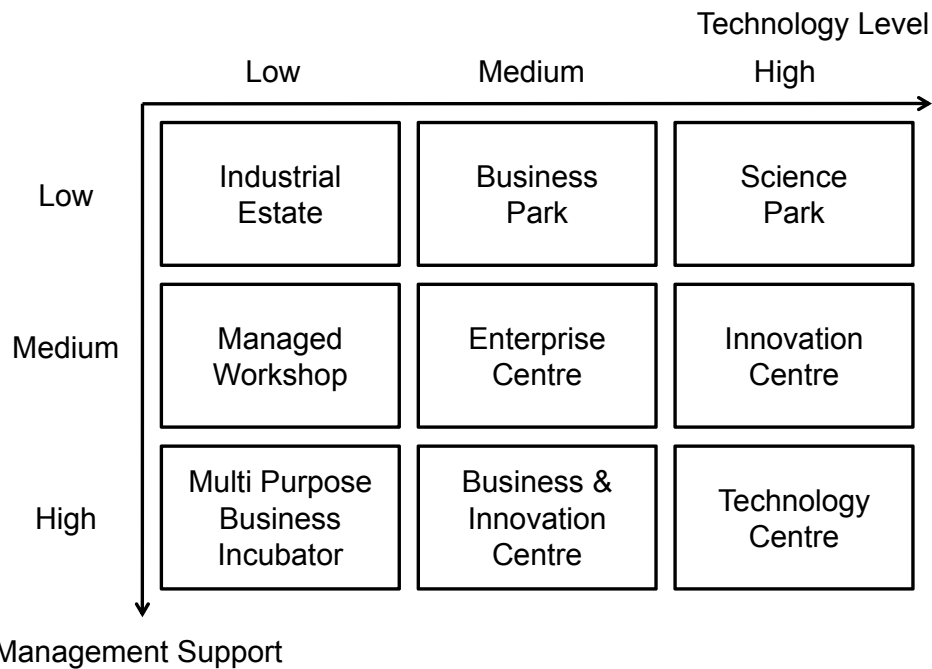


Abbildung 5-1: Einteilung der Inkubatorentypen der Europäischen Kommission²⁶⁸

Im Vergleich dazu wird in den USA von der „National Business Incubator Association“ (NBIA) Inkubation, also die Tätigkeit eines Inkubators, folgendermaßen definiert:

*“Business incubation is a dynamic process of business enterprise development. Incubators nurture young firms, helping them to survive and grow during the start-up period when they are most vulnerable. Incubators provide hands-on management assistance, access to financing and orchestrated exposure to critical business or technical support services. They also offer entrepreneurial firms shared office services, access to equipment, flexible leases and expandable space – all under one roof.”*²⁶⁹

Die beiden Definitionen ähneln einander hinsichtlich der Aufgaben des Inkubators und der örtlichen Gegebenheiten, wobei die der europäischen Kommission zusätzlich auch den Erfolg eines Inkubators definiert.

In der wissenschaftlichen Literatur gibt es keine allgemein gültige Definition von Inkubatoren. Meistens wird, je nach Herkunft der Verfasser, eine der vorhin genannten Definitionen verwendet.

Grimaldi und Grandi (2005) schlagen eine einfachere Einteilung vor, wonach Inkubatoren in vier Typen eingeteilt werden können: Business Innovation Centres (BICs), University Business Incubators (UBIs), Independent Private Incubators (IPIs) und Corporate Private Incubators (CPIs). Während BICs und UBIs eher aus Gründen der regionalen Entwicklung

²⁶⁸ European Commission (2002), S. 6

²⁶⁹ National Business Incubator Association (2011)

und Schwerpunktsetzung auf bestimmte Technologien von staatlichen Institutionen gegründet werden, sind IPIs und CPIs privat finanziert. Die letztgenannten Inkubatoren sind wesentlich stärker gewinnorientiert ausgerichtet, und Jungunternehmen bleiben eine geringere Zeit im Inkubator ansässig. UBCs sind oftmals auch eine Mischung aus beiden Modellen, also öffentlich und privat finanziert bzw. orientiert.²⁷⁰

Auf die im Zuge dieser Arbeit aufgesuchten drei Inkubatoren treffen sowohl die Definition der NBIA als auch die der Europäischen Kommission zu. Alle drei können, je nach Art des Gründungsprojekts, den Bereichen „Innovation“, „Technology“ und „Business & Innovation Centre“ zugeordnet werden.²⁷¹

5.1.1.2 Maßgebende Literatur zur Thematik Inkubator

Wissenschaftlich betrachtet, liegt das Interesse an Inkubatoren vor allem in der Messung deren Erfolgs, dem gebotenen Service für die Jungunternehmen und der Art, wie Inkubatoren mit den Unternehmen interagieren, also auf den internen Prozessen.

Phan et al. (2005) werfen aber auf, dass in der vorhandenen Literatur meistens zu isoliert auf die Themen zum Inkubator selbst, die Jungunternehmen, die Gründer und das Managementteam des Unternehmens eingegangen wird. Diese sehr dynamische Interaktion aller Beteiligten wird nicht systematisch berücksichtigt.²⁷²

Auf diese Aussage wird in der Arbeit insofern eingegangen, als interne Prozesse der Gründer, deren Verständnis von Erfolg und deren Interaktion mit den externen Akteuren und im Speziellen mit dem Inkubator analysiert werden.

Mian (1997) entwickelt ein Modell zur Bewertung des Service und des Erfolgs eines Inkubators. Das Modell besteht aus 3 Komponenten: 1) Performance Outcome 2) Effectiveness of Management Policies and Practices und 3) Services and Value Added. Die drei Komponenten beschreiben exakt die Aufgaben, die ein Inkubator zu erfüllen hat, sowie die Erfolgsparameter, mit deren Hilfe eine Performancemessung von Inkubatoren möglich ist.²⁷³

Colombo und Delmastro (2002) untersuchten Jungunternehmen von Universitätsinkubatoren und verglichen diese mit „normalen“ Jungunternehmen. Jungunternehmen im Inkubator haben größere Chancen, in den Genuss öffentlicher Förderungen zu kommen als andere. Im

²⁷⁰ Vgl. Grimaldi, Grandi (2005), S. 111ff

²⁷¹ Es sei angemerkt, dass die Einteilung in der Praxis zwischen den Typen fließend ist und je nach Gründungsprojekt mehr Management Support gegeben wird oder ein Projekt einen höheren oder niedrigeren Technologielevel aufweist.

²⁷² Vgl. Phan, Siegel & Wright (2005), S. 165ff

²⁷³ Vgl. Mian (1997), S. 251ff

Inkubator ansässige Unternehmen haben ein höher qualifiziertes Managementteam und ein signifikant höheres Mitarbeiterwachstum.²⁷⁴

Löfsten und Lindelöf (2002) kommen zu einem ähnlichen Ergebnis. Im Universitätsinkubator ansässige Unternehmen haben höhere Werte hinsichtlich des Mitarbeiterwachstums, aber dieselbe Profitabilität, da das Generieren von Arbeitsplätzen die vordergründige Zielsetzung von Inkubatoren ist. Universitätsnahe Inkubatoren bieten aber die Chance, Menschen zur Gründung eines Unternehmens zu motivieren (z.B. gut ausgebildete Akademiker), die sonst eher nicht zur Mehrheit der Gründer zählen.²⁷⁵

Mian (1996) untersuchte sechs University Technology Business Incubators (UTBI) und deren Jungunternehmen in Italien, um die angebotenen und benötigten Services zu bewerten. Der Inkubator stellt demnach einen hohen Nutzen für New Technology-Based Firms (NTBF) dar. Von den beheimateten Unternehmen werden die zur Verfügung gestellten Betriebsmittel und Büroräumlichkeiten sowie die Hilfe bei der Erstellung von Businessplänen und die Nutzung des Netzwerks des Inkubatorteams als am meisten wertbringend bewertet.²⁷⁶

Hytti und Mäki (2007) kamen im Zuge einer Studie mit 13 Inkubatoren und 131 Jungunternehmen zum Schluss, dass für diese eine Aufenthaltszeit von zwei Jahren im Inkubator ideal ist. In dieser Zeit wird das angebotene Service am effektivsten genutzt. Innovative technologieorientierte Jungunternehmen nutzen das Service für Finanzierungssuche, Patentfragen und Unternehmensstrategieentwicklung häufiger als weniger innovative und weniger technologiebasierte Jungunternehmen. Erfolgreiche Jungunternehmen verwenden am häufigsten unterschiedliche angebotene Serviceleistungen.²⁷⁷

McAdam und McAdam (2008) betrachteten anhand von 18 High-Technology-Based Firms (HTBF) in zwei unterschiedlichen Inkubatoren die Nutzung der vom Inkubator zur Verfügung gestellten Services über die einzelnen Lebensphasen. Büroservices und Ausstattung sind speziell am Anfang der Grundstein für einen schnellen Markteintritt, da sich die Jungunternehmen auf die strategischen Aufgaben konzentrieren können. Als großer Vorteil wurde die Legitimierung des Unternehmens durch den Inkubator bewertet. Dieser Vorteil kehrt sich jedoch im Laufe der weiteren Lebensphasen um, wenn es darum geht, dass das Unternehmen bei den Kunden Werte wie Erfahrung und Kontinuität vermitteln soll.²⁷⁸

²⁷⁴ Vgl. Colombo, Delmastro (2002), S. 1103ff

²⁷⁵ Vgl. Löfsten, Lindelöf (2002), S. 859ff

²⁷⁶ Vgl. Mian (1996), S. 325ff

²⁷⁷ Vgl. Hytti, Mäki (2007), S. 506ff

²⁷⁸ Vgl. McAdam, McAdam (2008), S. 277ff

Rice (2002) untersuchte die Interaktion zwischen dem Inkubator-Managementteam und den Jungunternehmen und stellte die Ergebnisse in einem theoretischen Modell dar, in welchem der Ablauf der Kooperation zwischen den beiden Parteien dargelegt wird. Die zentralen Elemente des Modells sind „Counseling“ und „Networking“. Businessberatung für plötzlich bzw. kurzzeitig auftretende Herausforderungen und langfristige Strategieentwicklung durch das Inkubator-Managementteam bilden den Output in diesem Modell. Durch das vorhandene Netzwerk des Inkubators zu Industrie und öffentlichen Stellen kann der Output des Inkubationsprozesses noch verbessert werden.²⁷⁹

Scillitoe und Chakrabarti (2010) gehen davon aus, dass das Inkubator-Managementteam zu oft zu lange Zeit damit verbringt, die hochtechnologischen Produkte der Unternehmen verstehen zu wollen, um die technische Machbarkeit zu überprüfen. Dies verzögert allerdings den Inkubationsprozess wesentlich. Technologiebasierte Jungunternehmen profitieren vom Inkubator-Managementteam weitaus mehr, wenn diese als „Business Assistant“ in wirtschaftlichen und strategischen Fragen zur Verfügung stehen, als wenn sie technischen Support bieten.²⁸⁰

Clarysse et al. (2005) untersuchten in Europa sieben Inkubatoren und die dort ansässigen Jungunternehmen. Jungunternehmen sind, bedingt durch ihre hochtechnologische Ausrichtung, zwar oftmals sehr profitabel, aber für einen Finanzinvestor zu klein bzw. bedienen sie einen zu kleinen Markt. Gerade diese Unternehmen werden von einer Universität heraus als Spin-outs gegründet und sind ein wesentlicher Bestandteil der erfolgreichen Neugründungen, der Arbeitsplatzschaffung und des universitären Technologietransfers. Gründe für einen erfolglosen Technologietransfer und Ausgründung von Universitäten sind fehlende Zielsetzungen und Zielstrategien, fehlende Organisation innerhalb des Spin-outs und der falsche Einsatz eines Inkubatorotyps.²⁸¹

Zu einem ähnlichen Schluss kommt auch Fukugawa (2006), dass nämlich NBTFs in einem Universitätsinkubator eine wesentlich höhere Neigung aufweisen, mit einem Forschungsinstitut zu kooperieren, und sich dies auf die grundsätzliche Performance auswirkt. Inkubatoren mit Universitätshintergrund sind demnach hinsichtlich des Technologietransfers wesentlich effektiver.²⁸²

Wie in Kapitel 3 bereits gezeigt, ist der Inkubator in der ersten Lebensphase eines Unternehmens ein wesentlicher externer Einflussfaktor. Es liegen viele wissenschaftliche Erkenntnisse zu dieser Thematik vor, aber dennoch gibt es nur wenige Aussagen darüber,

²⁷⁹ Vgl. Rice (2002), S. 163ff

²⁸⁰ Vgl. Scillitoe, Chakrabarti (2010), S. 155ff

²⁸¹ Vgl. Clarysse et al. (2005), S. 182ff

²⁸² Vgl. Fukugawa (2006), S. 381ff

wie der Inkubator direkt in das Unternehmen und in die Controllingsysteme der Jungunternehmen eingreift. In den Studien wird der Inkubator selbst meistens als Blackbox betrachtet, der einen Input, Service usw. in das Unternehmen einbringt. Der Output zur Erfolgsmessung wird danach anhand von Unternehmenserfolgsfaktoren der Jungunternehmen gemessen. Es wird jedoch kaum der Frage nachgegangen, wie Inkubatoren einem Jungunternehmen operativ und strategisch bei der Entwicklung eines Controllingsystems nutzen bzw. was der Inkubator zur Entwicklung eines Controllingsystems beiträgt. In der vorliegenden Arbeit soll diese Frage mithilfe des LOC Konzepts von Simons geklärt werden. Dieses Konzept wird im nächsten Abschnitt näher erläutert.

5.1.2 Theorie zu Simons' Levers of Control (LOC)

Simons liefert in seinen Ausführungen zum theoretischen Konzept der „Levers of Control“ (LOC) ein umfassendes Konzept zur Beschreibung der Steuerung und Kontrolle von Business Strategien in Unternehmen für Manager.²⁸³

Das LOC Konzept (siehe Abbildung 5-2) besteht aus vier Systemen: dem Beliefs, dem Boundary, dem Diagnostic Control und dem Interactive Control System.²⁸⁴

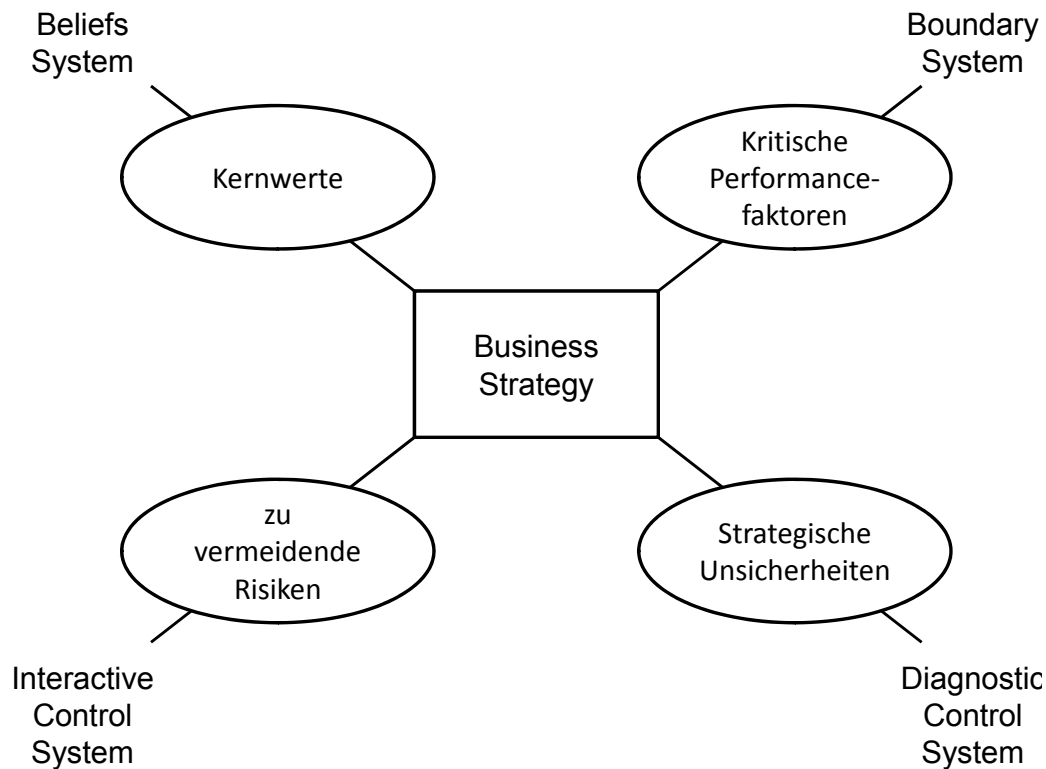


Abbildung 5-2: Konzept der Levers of Control²⁸⁵

Durch das Beliefs System werden einer Organisation Grundwerte vermittelt, nach denen sich alle Tätigkeiten der einzelnen Beteiligten richten sollen. Die vermittelten Grundwerte dienen allen Beteiligten zur Inspiration und Motivation bei der Erfüllung dieser unternehmerischen Tätigkeiten und helfen Herausforderungen mit den richtigen Maßnahmen zu meistern.²⁸⁶

In einem dynamischen Umfeld bzw. in Industrien muss es aber auch Kräfte geben, die die Organisation davon abhalten, zu hochrisikoreiche Entscheidungen oder Tätigkeiten zu treffen oder einzugehen. Diese „einschränkenden“ Kräfte und das dazugehörige System bezeichnet Simons als Boundary System. Das Boundary System definiert Tätigkeiten, die die Organisation vermeiden soll – es stellt die Grenzen dar und vermeidet somit Risiken

²⁸³ Siehe dazu Simons (1987), Simons (1990), Simons (1991), Simons (1994), Simons (1995)

²⁸⁴ Vgl. Simons (1995), S.7

²⁸⁵ Simons (1995), S. 7

²⁸⁶ Vgl. Simons (1995), S. 33ff

(kritische Performancefaktoren). Sein Zweck liegt aber nicht darin, innerhalb dieser Grenzen Tätigkeiten zu verhindern. Vielmehr werden Bereiche vorgegeben, in denen die Beteiligten einer Organisation frei innovieren können.²⁸⁷

Das Beliefs und Boundary System sind sich in deren Intention zu motivieren sehr ähnlich. Beide Systeme versuchen Beteiligte einer Organisation zu motivieren, alle gegebenen Möglichkeiten zum Wohle der Organisation bestmöglich zu nutzen. Während das Beliefs System dies durch positive Inspiration bewerkstelligt, wird es beim Boundary System durch Einschränkung im Verhalten erreicht.²⁸⁸ In der Praxis wird das Beliefs System in Unternehmen als Mission und Vision Statements firmenintern und extern kommuniziert. Das Boundary System hingegen wird durch Verhaltenskodexe und -regeln festgehalten.²⁸⁹

Das Diagnostic Control System steuert mittels definierter kritischer Erfolgsfaktoren (finanzielle und nichtfinanzielle Kennzahlen) die Tätigkeiten in einer Organisation. Das Diagnostic Control System ermöglicht somit die Steuerung der auf dem Beliefs und dem Boundary System basierenden Strategien durch die definierten Erfolgsfaktoren. Bei Nichterreichung der Erfolgsfaktoren werden frühzeitig Gegenmaßnahmen eingeleitet, um so die vorgegebenen Leistungen/Strategien zu erreichen. Durch das Diagnostic Control System wird es dem Topmanagement auch ermöglicht, einzelne Aufgaben zu delegieren und sich somit auf innovativere Prozesse zu konzentrieren.²⁹⁰

Im Gegensatz zum Diagnostic Control System, welches auf vergangenheitsbezogenen Ergebnissen und Erkenntnissen des Unternehmens basiert, ist das Interactive Control System auf mögliche zukünftige Ereignisse ausgerichtet. Durch regelmäßiges Interagieren zwischen den Beteiligten eines Unternehmens entstehen dadurch neue Wege und Strategien, um das Unternehmen auf einem dynamischen Markt gut positionieren zu können. Im Interactive Control System werden somit keine konkreten Ziele vorgegeben, sondern vielmehr Prozesse initiiert, die das Unternehmen besser auf die zukünftige Marktsituation vorbereiten sollen.²⁹¹

Laut Simons (1995) stehen diese vier Systeme wie Yin und Yang zueinander – also positive und negative Energie. Das Beliefs System und das Interactive Control System stellen die positiven und inspirierenden Elemente im Gesamtsystem dar, während die anderen beiden

²⁸⁷ Vgl. Simons (1995), S. 39ff

²⁸⁸ Simons verweist in diesem Zusammenhang auf Charles Christenson's Paper „The Power of Negative Thinking“ (1972). Die Motivation besteht dabei in einem abgegrenzten System, sich den Grenzen so weit wie möglich zu nähern, diese aber nicht zu überschreiten.

²⁸⁹ Vgl. Simons (1995), S.40

²⁹⁰ Vgl. Simons (1995), S.67f

²⁹¹ Vgl. Simons (1995), S.91f

Systeme, die sozusagen negativen Elemente, für die Einhaltung von Regeln und bestimmten Vorschriften stehen. Keines der vier Systeme darf zu dominant werden, da sonst die Balance der Organisation/des Unternehmens gefährdet ist.²⁹²

Auf diesen Aussagen basierende Studien konnten dies bestätigen. So wurde beispielsweise von Henri (2006) in einer Studie mit 383 kanadischen Unternehmen festgestellt, dass diese eine ausgeglichene Interaktion zwischen den Systemen (Diagnostic Control und Interactive Control System) zu einer Performanceverbesserung einer Organisation führt, womit auch Simons theoretisches Konzept bestätigt wurde.²⁹³

In den folgenden Abschnitten werden die einzelnen Systeme näher erläutert und auch Ergebnisse anderer Autoren thematisiert, um in weiterer Folge einen inhaltlichen Konnex für die Anwendung von Simons' theoretischem Konzept zu dieser Arbeit herstellen zu können.

5.1.2.1 Das Beliefs System

Das Beliefs System ist nach Simons neben dem Boundary System eines der formalen Kontrollsysteme eines Unternehmens. Demnach ist die Schaffung von Werten ein vorrangiges Ziel von Unternehmen.²⁹⁴

Simons (1995, S.34) definiert das Beliefs System wie folgt:

*“A beliefs system is the explicit set of organizational definitions that senior managers communicate formally and reinforce systematically to provide basic values, purpose, and direction for the organization. The definitions espouse the values and direction that senior managers want subordinates to adopt. These core values are linked to the business strategy of the firm.”*²⁹⁵

Das Beliefs System eines Unternehmens dient dem Manager zur Suche nach Möglichkeiten und Chancen für die weitere Entwicklung des Unternehmens. Es wird von den Beteiligten auch als allgemeiner Wegweiser zur Erfüllung ihrer alltäglichen Tätigkeiten und Problemlösungsansätze im Unternehmen verwendet. Mit dem Beliefs System wird das Verhaltensmuster eines Unternehmens gesteuert.²⁹⁶

Unternehmensintern werden durch Leitbilder, Grundsätze und Credos, Werte von Managern vorgelebt und an Mitarbeiter vermittelt. Unternehmensextern wird dies durch die Mission und

²⁹² Vgl. Simons (1995), S.7f

²⁹³ Vgl. Henri (2006), S. 548

²⁹⁴ Vgl. Simons (1995), S. 13ff

²⁹⁵ Vgl. Simons (1995), S. 34

²⁹⁶ Vgl. Simons (1995), S. 36

Vision Statements in z.B. einem Geschäfts- oder Konzernbericht gegenüber Dritten kommuniziert.²⁹⁷

Als Beispiel sei das Mission Statement (MIBA 2015) der MIBA AG angegeben:²⁹⁸

„Unsere Mission: Innovation in Motion – Miba Technologie ermöglicht Ressourcen schonende Mobilität.“

„Unsere Vision: Kein Antrieb ohne Miba Technologie.“

„Werte, für die Miba steht: Technologieführerschaft, Lebenslanges Lernen, Unternehmerisches Handeln und Leidenschaft für den Erfolg.“

Das Mission Statement als Teil des Beliefs System dient den Mitarbeitern als Orientierung bei den täglichen Tätigkeiten und Entscheidungen. Sie sind allgemeingültig formuliert und bestehen über einen längeren Zeitraum.²⁹⁹

Der primäre Nutzen eines Beliefs System für ein Unternehmen liegt in der Inspiration aller Beteiligten des Unternehmens und trägt zur Schaffung von Ordnung in der Organisation wesentlich bei. Dies hilft vor allem bei der Implementierung von Strategien oder der Bewältigung von auftretenden Problemen. Das Beliefs System stellt somit den Leitfadens für alle Tätigkeiten des Unternehmens dar. Ohne das Vorhandensein von unternehmerischen Herausforderungen dient das Beliefs System zur persönlichen Motivation von Mitarbeitern und Managern, um die Vision und Mission zu schärfen und somit neue Werte zu schaffen. Daraus können sich durchaus auch neue Chancen und Möglichkeiten ergeben, um die Unternehmensvision zu erreichen.³⁰⁰

Die Werte werden vor allem durch Topmanager mittels betriebsinterner Reden, Zeremonien usw. an die Organisation vermittelt. Ihre Funktion besteht darin, die Mitarbeiter auf diese Werte hinzuweisen und neue Werte zu vermitteln (z.B. bei Strategiekorrekturen). Dadurch wird bei den Mitarbeitern ein Bedürfnis geweckt, einen Beitrag zur Wertschaffung zu erbringen.³⁰¹

Die steuernde Funktion des Beliefs Systems soll von den Controllern übernommen werden. Dies geschieht durch Einbindung der Mitarbeiter in Seminaren, regelmäßige Updates von Verhaltensregeln, interne Audits oder auch strategische Checklisten. Mittels dieser und anderer Werkzeuge wird das Beliefs System im Unternehmen vermittelt, gewartet und überprüft.³⁰²

²⁹⁷ Vgl. Simons (1995), S. 34

²⁹⁸ Homepage Miba AG; Vision & Mission

²⁹⁹ Vgl. Simons (1995), S. 34

³⁰⁰ Vgl. Simons (1995), S. 36

³⁰¹ Vgl. Simons (1995), S. 56

³⁰² Vgl. Simons (1995), S. 56f

5.1.2.2 Das Boundary System

Durch das Beliefs System werden den Mitarbeitern nur vage Ziele oder Orientierungen vermittelt. Allein die vermittelten Inspirationen und Vision aus dem Beliefs System sind aber nicht geeignet, um ein fokussiertes zielgerichtetes Arbeiten innerhalb einer Organisation zu ermöglichen.³⁰³

Als Beispiel sei in diesem Zusammenhang das Mission Statement der Miba AG (Abschnitt 5.1.2.1) zu nennen. Beim Lesen dieses vorhin angeführten Absatzes werden die Mitarbeiter motiviert, inspiriert und empfinden eine Zusammengehörigkeit. Dennoch kann daraus niemand ableiten, welche konkreten Tätigkeiten oder Aufgaben zum Unternehmenserfolg beitragen. Genauso wenig sind konkrete Tätigkeitsbereiche oder individuelle Ziele für einzelne Mitarbeiter erklärt.

Simons (1995, S.39) definiert das Boundary System wie folgt:

*“Boundary systems, the second lever of control, delineate the acceptable domain of activity for organizational participants. Unlike beliefs systems, boundary systems do not specify positive ideals. Instead, they establish limits, based on defined business risks, to opportunity-seeking.”*³⁰⁴

Während das Beliefs System für Inspiration und Visionen innerhalb des Unternehmens sorgen soll, gibt das Boundary System die „nicht-zu-erreichenden Ziele“ oder Umstände bzw. Risiken, die zu vermeiden sind, vor (sogenannte kritische Performancefaktoren).³⁰⁵ Die Steuerung mittels Boundary System erfolgt durch Topmanager, die den Mitarbeitern vorgeben, was diese nicht tun dürfen bzw. unterlassen müssen. Als „handlicher“ gestaltet es sich, wenn über das Boundary System die Grenzen des Handelns, z.B. über Verhaltenskodizes, Regeln oder vorgegebene Ablaufprozesse, vermittelt werden. In diesem Zusammenhang ist auch das Boundary System immer im negativen Terminus verfasst.³⁰⁶

Um die Aufgaben des Boundary System plastischer zu beschreiben, verwendet Simons (1995) den Vergleich mit den Bremsen eines Autos, denn erst mit Bremsen ist es einem Autolenker möglich, schnell zu fahren.³⁰⁷

Ein aus dem Mittelalter stammendes und heutzutage bei Managerführungsseminaren verwendetes allgemeines Regelwerk ist das von Benedikt von Nursia im 6. Jh./Jhdt.

³⁰³ Vgl. Simons (1995), S. 38

³⁰⁴ Simons (1995), S. 39

³⁰⁵ Simons (1995), S. 7, umschreibt in diesem Zusammenhang kritische Performancefaktoren mit „risks to be avoided“. Diese Umschreibung stellt die Sachlage meiner Meinung nach klarer dar.

³⁰⁶ Vgl. Simons (1995), S. 39ff

³⁰⁷ Vgl. Simons (1995), S. 41

verfasste „Regula Benedicti“ (deutsch: Benediktusregeln). In diesem Verhaltenskodex sind in zehn Hauptkapiteln (mit 79 Unterkapiteln) genaue Angaben und Verhaltensregeln zur Führung und zum Betrieb eines Klosters und dessen Abläufe und Organisationen enthalten.³⁰⁸

Die Kernaussagen dieser frühmittelalterlichen Verhaltensregeln können 1:1 für ein Unternehmen herangezogen und als Boundary System verwendet werden. Diese Besinnung auf Grundwerte und im weiteren Sinne „das bewusste Setzen von Grenzen“ durch diese sehr straff gesetzten Regeln treffen im europäischen Raum unter Topmanagern auf immer größer werdende Beliebtheit.³⁰⁹

Bei der Betrachtung der Regeln und der interpretierten Kernaussagen ist dies nicht verwunderlich und deckt sich mit den Aussagen von Simons, wonach eine Steuerung durch Dinge/Risiken, die nicht gewollt sind, besser und effizienter funktioniert als durch reine Vermittlung von Vision und Inspiration (siehe Tabelle 4).

Grundkapitel der Regula Benedicti ³¹⁰	Interpretation für heutige Organisationen
Gemeinschaft unter Regel und Abt	Organisationsaufbau
Die geistliche Kunst	Verhaltensregeln sich selbst bzw. einzelnen Personen gegenüber
Das gemeinsame Gebet	Die innerbetriebliche Ablauforganisation
Zur Organisation des Klosters	Hierarchiestrukturen im Unternehmen
Der Tagesablauf	Arbeitspläne
Fehler und Bußen	Trainingsmaßnahmen für Personal
Beziehungen des Klosters nach außen	Public Relations, Marketing
Aufnahme-Ordnung	Human Resources Strategien
Dienst-Ordnung	Qualifikationsvereinbarungen
Gemeinschaft in Liebe	Teambuilding,

Tabelle 4: Interpretation der „Regula Benedicti“ für ein Unternehmen

Innerhalb des Boundary Systems unterscheidet Simons (1995) zwei unterschiedliche Aspekte, die dieses System ausmachen, nämlich „business conduct boundaries“ und „strategic boundaries“. Während Geschäftsgebarungsabgrenzungen eher durch externe

³⁰⁸ Siehe z.B. Homepage Benediktinerabtei Ettal (www.kloster-ettal.de)

³⁰⁹ Als Bsp. sei in diesem Zusammenhang genannt: Klawitter, N. 2003, „Macher hinter Mauern“

³¹⁰ Vgl. Homepage Benediktinerabtei Ettal (www.kloster-ettal.de)

Einflüsse gesetzt werden, werden strategische Abgrenzungen durch das Unternehmen selbst gesetzt.³¹¹

Unter den externen Einflüssen sind vor allem staatliche Gesetze, branchenweite Kodizes und das Beliefs System maßgebend.³¹² Das Beliefs System als externer Faktor zu verstehen ist insofern korrekt, als dieses, einmal vorgegeben, von der Organisation so empfunden wird. Ebenso werden Änderungen bzw. Anpassungen im Normalfall nur sehr langsam durchgeführt, sodass die Beteiligten dies kaum wahrnehmen. Abgrenzungen dieser Kategorie werden vor allem gesetzt, wenn es große Markt- oder Branchenunsicherheiten gibt oder unternehmensintern ein hohes Maß an Vertrauensverlust bezüglich der Tätigkeiten vorliegt.³¹³

Die Organisation braucht in diesen Fällen Abgrenzungen in Form einer strafferen Führung durch unsichere Zeiten bzw. bei internen Unsicherheiten.

Der zweite Aspekt des Boundary Systems, die strategische Abgrenzung, behandelt alle intern gesetzten Grenzen in einer Organisation. Dies wird prinzipiell durch die Limitierung von Gestaltungsmöglichkeiten beim Strategiefindungsprozess möglich und häufig nach überstandenen Krisen eingesetzt, mit dem Ziel, aus der Bahn geratene Aktivitäten in Zukunft zu vermeiden. Als Werkzeug für strategische Abgrenzungen werden oftmals firmeninterne Sanktionen verwendet.³¹⁴

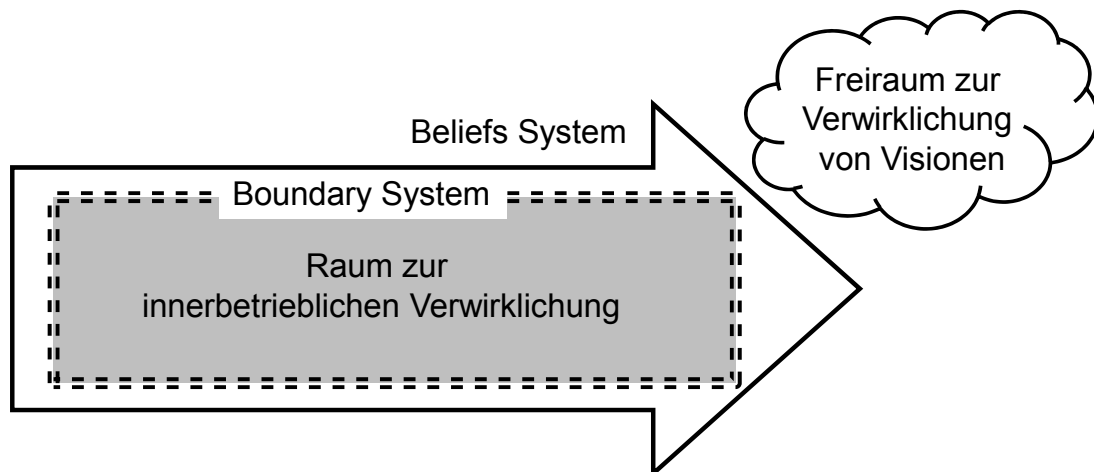


Abbildung 5-3: Zusammenhang zwischen Beliefs und Boundary System ³¹⁵

³¹¹ Vgl. Simons (1995), S. 42

³¹² Vgl. Gatewood, Carroll (1991) in: Simons (1995), S. 42

³¹³ Vgl. Simons (1995), S. 43

³¹⁴ Vgl. Simons (1995), S. 49ff

³¹⁵ Eigene Darstellung angelehnt an Simons (1995), S. 42

Das Beliefs und Boundary System sind zwei wichtige Komponenten zur erfolgreichen Steuerung eines Unternehmens, sie verhalten sich zueinander wie das chinesische Yin und Yang: auf der einen Seite das die Mitarbeiter positiv inspirierende und visionäre System zur Vermittlung von Unternehmenswerten und im Gegensatz dazu das begrenzende und in Schranken weisende Boundary System. Topmanager müssen in der Lage sein, beides zu kombinieren, Unternehmenswerte zu vermitteln und starke Grenzen zu ziehen. Dies erlaubt eine Konzentration auf das Wesentliche und eine gute Positionierung des Unternehmens auf dem Markt.³¹⁶

5.1.2.3 Das Diagnostic Control System

Das von Simons beschriebene Diagnostic Control System ist den heutigen Unternehmenssteuerungskonzepten gleichzusetzen. Als konkretes Beispiel hierfür kann das Balanced Scorecard Konzept von Kaplan und Norton (1992) genannt werden.³¹⁷

Diagnostic Control Systeme zeichnen dadurch aus, dass sie 1) den Output eines bestehenden Prozesses messen können, 2) vorgegebene Standards und Prozeduren existieren, mithilfe deren aktuelle Ergebnisse evaluiert werden können und 3) bei eintretenden Abweichungen diese zu analysieren, interpretieren und korrigieren zu können.³¹⁸

Das Diagnostic Control System kann somit einem technischen Steuerregelkreis gleichgesetzt werden. Wenn in das Management eine vorgegebene Strategie implementiert wird, so wird ein funktionierendes System diese Strategie umsetzen (siehe Abbildung 5-4).

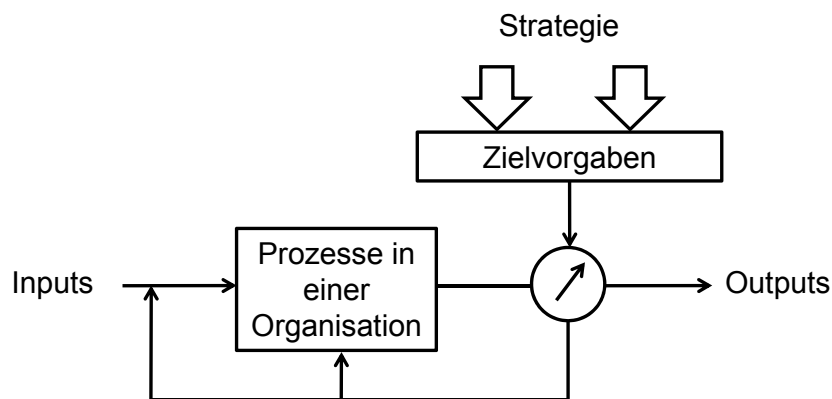


Abbildung 5-4: Das Diagnostic Control System als Regel-/Steuerkreis zur Implementierung einer vorgegebenen Strategie³¹⁹

³¹⁶ Vgl. Simons (1995), S. 57f

³¹⁷ Vgl. Kaplan, Norton (1992), S. 72

³¹⁸ Vgl. Simons (1995), S. 59

³¹⁹ Vgl. Simons (1995), S. 63

Typische Diagnostic Control Systeme beinhalten z.B. Businesspläne, Budgets, Projekt Monitoring Systeme, Personalpläne oder Umsatzpläne, also alle Werkzeuge, die für das „alltägliche“ Controlling in einem Unternehmen eingesetzt werden. Dabei sind Umsatzpläne und Budget die am häufigsten verwendeten diagnostischen Systeme in modernen Unternehmen. Die vom Diagnostic Control System gemessenen Outputvariablen geben eine exakte Aussage über die Performance einer gewählten Strategie und werden in der Literatur als Schlüsselerfolgsfaktoren oder auch als kritische Erfolgsfaktoren bezeichnet. In diesem Zusammenhang wird als bekannteste Performancevariable der ROI (Return on Investment) in den verschiedensten Ausführungen genannt.³²⁰

Das Diagnostic Control System kann somit im weiteren Sinne dem klassischen Controlling gleichgesetzt werden (siehe auch Kapitel 4) und ermöglicht es einer Organisation, Strategien zu verwirklichen und Ziele zu erreichen, ohne andauernde Überwachung durch das Management. Ein funktionierendes Diagnostic Control System regelt den Output eines Systems automatisch und ermöglicht komplette Autonomie.³²¹

Grenzen des Diagnostic Control System treten bei Unternehmen mit einem hohen Grad an Eigenheiten in deren Ablaufprozessen auf. Dies trifft vor allem bei Hochtechnologieunternehmen zu, bei denen es kaum möglich ist, wiederkehrende Abläufe restriktiv zu steuern. Ebenso ist es durch das Diagnostic Control System kaum möglich, Begriffe wie „Unternehmenserfolg“ oder „Veränderungen der Unternehmenskultur“ zu steuern, obwohl dies kritische Performancefaktoren sind.³²²

Ein gutes Beispiel dazu liefert Peter Drucker anhand einer F&E Sparte eines Chemieunternehmens, das aufgrund der Einführung einer ROI-basierenden Führung nicht mehr in der Lage war, neue Produkte gewinnbringend auf den Markt zu bringen. Nach der Abkehr vom neu eingeführten Kontrollsystem (weg von rein diagnostisch) konnten innerhalb von zwei Jahren die Umsätze wieder verdoppelt werden.³²³

Dieser Umstand macht die Verwendung des Diagnostic Control System in einem technologiebasierten Jungunternehmen interessant. Einerseits handelt es sich dabei in den meisten Fällen um sehr F&E-intensive Unternehmen. Andererseits wird das Unternehmen verpflichtet, durch externe Vorgaben (z.B. öffentliche Förderstellen) ein derartiges System einzuführen.

³²⁰ Vgl. Simons (1995), S. 61ff

³²¹ Vgl. Simons (1995), S. 70

³²² Vgl. Simons (1995), S. 72

³²³ Vgl. Drucker (1986), S. 165

Das Diagnostic Control System arbeitet so effektiv, wie es gewartet wird bzw. wie aktuell die Daten des Unternehmens sind. Für deren Aktualität sind in großen Unternehmen Controller zuständig bzw. Personen mit den dem Controlling ähnlichen Aufgaben. Sie sind dafür verantwortlich, dass die notwendigen Daten der Buchhaltung, des Verkaufs, der Entwicklung und des Qualitätsmanagements zusammengefasst und aufbereitet werden. Das Topmanagement ist so in der Lage, sich bei einem funktionierenden diagnostischen Kontrollsystem schnell und effektiv einen Überblick über die aktuellen Performancefaktoren des Unternehmens (Hard facts) zu verschaffen.³²⁴

Durch das Diagnostic Control System und damit durch Messungen und Interpretation von ROI, interne Umsatzraten oder Budgetpläne ist es heutzutage überhaupt erst möglich, ein Unternehmen zu führen. Das Controllingsystem unterstützt durch die Messung von kritischen Performancefaktoren und finanziellen und nichtfinanziellen Kennzahlen die Entscheidungsfindung für die vom Beliefs System vorgegebene Unternehmensstrategie.³²⁵

5.1.2.4 Das Interactive Control System

Während das Diagnostic Control System eher zwingend Innovation und das Suchen nach neuen Chancen vorschreibt, um eine vorgegebene Strategie zu erreichen, geht das Interactive Control System den entgegengesetzten Weg. Das Interactive Control System ermutigt Mitarbeiter, nach Neuem zu suchen und zu lernen, sodass sich daraus neue Strategien ergeben, mit deren Hilfe eine Organisation auf wahrgenommene Bedrohungen und Chancen eingehen kann. Wie das Beliefs und Boundary System verhalten sich auch das Diagnostic und Interactive Control System wie Yin und Yang. Unternehmensbereiche mit hoher strategischer Unsicherheit können mit Diagnostic Control System nicht wirkungsvoll gesteuert werden, hierfür sind interaktive besser geeignet.³²⁶

Simons (1995) definiert das Interactive Control System folgendermaßen:

“Interactive control systems are formal information systems managers use to involve themselves regularly and personally in the decision activities of subordinates. Based on the unique strategic uncertainties they perceive, managers use these systems to activate search.”³²⁷

Das Interactive Control System fokussiert die Aufmerksamkeit des Managements auf strategische Unsicherheiten des Unternehmens und ermöglicht damit eine strategische Neuausrichtung. Strategische Unsicherheiten können als kritische Faktoren definiert werden,

³²⁴ Vgl. Simons (1995), S. 85

³²⁵ Vgl. Simons (1995), S. 89f

³²⁶ Vgl. Simons (1995), S. 90

³²⁷ Simons (1995), S. 96

die notwendigerweise erreicht werden müssen, um eine Strategie erfolgreich durchführen zu können. Ebenso können strategische Unsicherheiten durch externe Einflüsse auftreten, wodurch die Gefahr besteht, die Unternehmensvision nicht zu erreichen.

Galbraith (1977) definiert strategische Unsicherheiten folgendermaßen:

*“Strategic uncertainties are the uncertainties and contingencies that could threaten or invalidate the current strategy of the business. Uncertainty, in general, derives from a difference in the information required to perform a task and the amount of information possessed by the organization.”*³²⁸

Interactive Control Systeme sind nicht eine typische Art von Controllingsystemen, je nach Eigenart und Beschaffenheit einer Organisation können verschiedene Arten von Controllingsystemen interaktiv benutzt werden.³²⁹

Simons (1995) gibt vier Eigenschaften vor, die alle Interactive Control Systeme gemein haben.³³⁰

1. Informationen, die vom System generiert werden, sind für das Topmanagement von höchster Bedeutung und werden bei Entscheidungen im Tagesgeschäft mit eingebunden bzw. sind Thema von Besprechungsagenden.
2. Das System benötigt regelmäßige Betreuung von allen Bereichen der Organisation.
3. Daten und Informationen aus dem System werden von allen Betroffenen der Organisation direkt besprochen (z.B. in Face-to-Face-Meetings)
4. Das System ist ein Katalysator für die ständige Herausforderung und Diskussion der gelieferten Daten, Managementvorgaben und Ausführungspläne.

Das Topmanagement bestimmt, welches System interaktiv genutzt wird, wobei die Nutzung an sich immer gleich abläuft (siehe Abbildung 5-5). Am Anfang stehen immer eine Vision und eine Strategie zur Erreichung dieser WAS?, zusammengefasst eine Business Strategie und ein Ausführungsplan. Aufgrund von Unsicherheiten und der Dynamik des Umfeldes ist es meistens nicht möglich, diesen Plan umzusetzen. Das Interactive Control System registriert diese Umstände und setzt die Entscheider davon frühzeitig in Kenntnis, woraus sich eine Diskussion über die Anpassung der Businessstrategie ergibt. Das Interactive Control System kann dabei bis tief in die Organisation eingebettet sein, also bis zur Hilfskraft. Je tiefer eingebettet das System, desto eher bzw. früher können aufkommende Unsicherheiten bemerkt werden.³³¹

³²⁸ Galbraith (1977), S.36

³²⁹ Vgl. Simons (1995), S. 97

³³⁰ ebenda

³³¹ Vgl. Simons (1995), S. 102

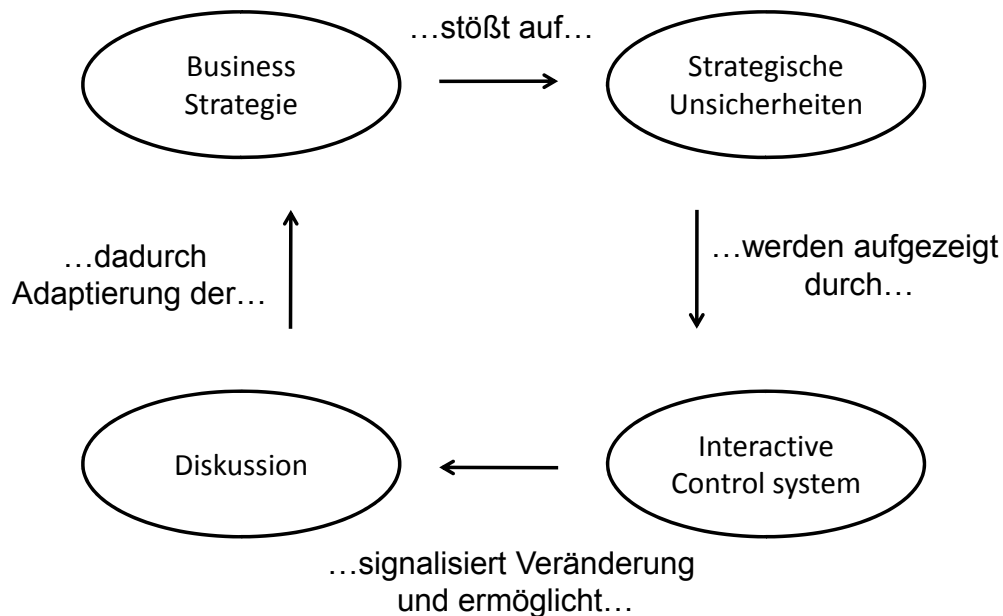


Abbildung 5-5: Die Verwendung des Interactive Control System einer Organisation³³²

Das Interactive Control System agiert somit in der Organisation als „Späher“ für kommende, vielleicht nicht gewünschte, Veränderungen auf dem Markt. Dadurch sind auch alle Beteiligten einer Organisation mehr oder weniger gefordert, das System mit Informationen zu füllen. Die daraus resultierenden Diskussionen werden aber im Topmanagement geführt.³³³

Zusammengefasst kann das Interactive Control System als zukunftsorientiertes Controllingtool gesehen werden, welches einer Organisation dabei hilft zu entscheiden, wie diese am besten auf kommende Unsicherheiten reagieren und die Strategie neu ausrichten sollen.³³⁴

5.1.3 Anwendungen in der Controlling-Literatur

Das LOC Konzept wird in der englischsprachigen Controlling-Literatur oft als Ausgangspunkt für weitere Forschungen im Themengebiet „Controllingsystem“ herangezogen. Ausgangsbasis sind dabei die Erkenntnisse von Simons.

Abernethy und Brownell (1999) zeigen im Zuge einer quantitativen Studie mit 63 öffentlichen Krankenhäusern mittels Simons' Konzept, dass, je größer die Rate der „strategischen Änderungen“ der untersuchten Organisationen ist, desto interaktiver werden Budgetpläne genutzt. Die Erkenntnisse decken sich mit Simons', da es auf die Situation ankommt, welche Controllingssysteme interaktiv genutzt werden und welche nicht. Eine wesentliche Rolle spielen hierbei die äußeren Einflüsse auf die Organisation. In dieser Studie wird im

³³² Quelle: eigene Darstellung angelehnt an Simons (1995), S. 102

³³³ Vgl. Simons (1995), S. 121

³³⁴ Vgl. Simons (1995), S. 123

Wesentlichen beobachtet, wie das Controllingssystem, und hier vor allem das Interactive und das Diagnostic Control System, auf eine von außen bewirkte strategische Neuausrichtung „reagieren“ und danach verwendet wird.³³⁵

Bisbe und Otley (2004) stellen anhand einer Studie mit 58 Hightech-Firmen in Spanien den Zusammenhang zwischen Produktinnovationen der Firmen, der daraus resultierenden Performance und dem Controllingssystem dar. Im Speziellen wird der Zusammenhang zwischen der Verwendung des Interactive Control Systems und erfolgreicher Innovation dargestellt. Dabei wird bestätigt, dass, je interaktiver das Controllingssystem von Topmanagern genutzt wird, desto höher ist die Produktinnovation (mehr innovative Produkte die auch verkauft werden). Des Weiteren wird gezeigt, dass eine interaktivere Nutzung des Controllingssystems eine höhere Performancesteigerung der Innovation zur Folge hat.³³⁶

Tuomela (2005) zeigt in einer longitudinalen Einzelfallstudie über fünf Jahre, dass das Performance Measurement System (PMS) eines Unternehmens über die Zeit sowohl interaktiv als auch diagnostisch verwendet wird. Es werden aber auch Anhaltspunkte für eine Beeinflussung des Beliefs und Boundary Systems gefunden. Dementsprechend unterstützt das PMS alle vier Teilsysteme des LOC Konzept mit finanziellen und nichtfinanziellen Kennzahlen und Aspekten.³³⁷

Henri (2006) analysiert in einer quantitativen Studie mit 383 Unternehmen, dass Interactive Control Systeme eine verbesserte Marktorientierung, höhere Innovationskraft und höhere institutionelle Lernfähigkeit aufweisen.³³⁸

Widener (2007) prüft mittels eines umfassenden Modells den Zusammenhang und die Beeinflussung zwischen dem LOC Konzept, Einflüssen von außen (Strategische Unsicherheiten und Risiken), resultierenden Erkenntnissen der Unternehmen und Performance. Die umfangreichen Resultate aus einer Befragung von 122 Chief Financial Officers bestätigen das LOC Konzept. Strategische Unsicherheiten und Risiken, denen Unternehmen ausgesetzt sind, spielen eine sehr große Rolle bei der Verwendung der Komponenten des Controllingssystems. Es wird auch gezeigt, dass das Interactive Control System nur Einfluss auf das Diagnostic Control und das Boundary System hat, das Beliefs System jedoch jedes Teilsystem beeinflusst.³³⁹

Frow et al. (2010) untersuchen anhand einer qualitativen Einzelfallstudie die Möglichkeit einer Integration des „Continuous budgeting“ in das LOC Konzept. Die Ergebnisse zeigen,

³³⁵ Vgl. Abernethy, Brownell (1999), S. 189ff

³³⁶ Vgl. Bisbe, Otley (2004), S. 709ff

³³⁷ Vgl. Tuomela (2005), S. 293ff

³³⁸ Vgl. Henri (2006), S. 529ff

³³⁹ Vgl. Widener (2007), S. 757ff

dass Budgetpläne nicht nur diagnostisch, sondern auch interaktiv verwendet werden. In diesem Einzelfall wird „Continuous budgeting“ auch als interaktive Komponente im Controllingsystem eines Unternehmens verwendet. Das Topmanagement benutzt „continuous budgeting“ sowohl diagnostisch als auch interaktiv.³⁴⁰

Dies wiederum deckt sich mit der Aussage, dass verschiedene Controllingsysteme, je nach Bedarf, sowohl diagnostisch als auch interaktiv verwendet werden können. Dazu braucht es aber die nötige Erfahrung des Managers.

In der praxisorientierten Literatur findet man einige Versuche, das LOC Konzept als Erklärungsbasis für Handlungsabläufe in verschiedenen Branchen zu verwenden. In diesem Zusammenhang seien die Arbeiten am Institut für Accounting, Controlling und Auditing der Universität St. Gallen erwähnt. Bei den Ausarbeitungen wurden praktische Ansätze zur Verwendung als Führungswerkzeug von großen Privatbanken³⁴¹, bei M&A Transaktionen (Mergers & Aquisition)³⁴² und bei der Hersteller-Händler-Beziehung in der Automobilbranche³⁴³ beschrieben und anhand von Beispielen positiv bewertet.

Es zeigt sich somit ein großes Interesse an Simons' LOC Konzept sowohl in der wissenschaftlichen als auch in der praxisorientierten Literatur. Beide Bereiche haben gemeinsam, dass das LOC Konzept ausschließlich für Beobachtungen bei bereits etablierten Organisationen zur Anwendung kommt.

Dies ist nicht weiter verwunderlich, da Simons selbst in seinen Arbeiten von einem Konzept für die Steuerung von Unternehmen für Manager und von einem „Return on Management“ (ROM), der maximiert werden muss, spricht, um in weiterer Folge den „Return on Investment“ (ROI) erhöhen zu können.³⁴⁴

5.1.4 Anwendung im System Inkubator – technologiebasierte Jungunternehmen

Es kann nun die Frage aufgeworfen werden, inwieweit das LOC Konzept auf das System Inkubator-technologiebasierte Jungunternehmen angewandt werden kann, um die Beziehung zwischen den beiden Akteuren darzustellen. Es gibt zahlreiche Parallelen aus der eben genannten Literatur wie z.B. die Studie mit hochinnovativen Unternehmen von Bisbe und Otley (2004), die Beeinflussung von äußeren Faktoren auf das System bei Widener

³⁴⁰ Vgl. Frow, Marginson & Ogden (2010), S. 444ff

³⁴¹ Vgl. Zenker (2004)

³⁴² Vgl. Gradow (2004)

³⁴³ Vgl. Linnemann (2004)

³⁴⁴ Vgl. Simons (1995), S. 17f

(2007) oder die praktischen Ansätze von Zenker, Gradow und Linnemann (2004). Mit diesen Implikationen soll im folgenden Abschnitt der Einfluss des Inkubators bzw. des Inkubatormanagementteams auf die einzelnen Teilsysteme im LOC Konzept eingegangen werden.

Die Ausführungen haben gezeigt, dass das LOC Konzept auf unterschiedliche Weise angewandt werden kann. Es gibt jedoch keine Ansätze, es direkt auf das System Inkubator und technologiebasierte Jungunternehmen anzuwenden. Wie in Kapitel 3 gezeigt, ist der Inkubator einer der wichtigsten externen Akteure in der ersten Lebensphase eines Unternehmens. Daraus kann auch gefolgert werden, dass dieser eine wesentliche Rolle bei der Gestaltung und beim Einsatz des Controllingsystems spielt.

Simons legt über den Lebenszyklus eines Unternehmens die Entstehung der einzelnen Teilsysteme (siehe Abbildung 5-6). Bemerkenswert dabei ist, dass davon ausgegangen wird, dass erst nach der Start-up-Phase³⁴⁵ die einzelnen Teilsysteme entstehen.

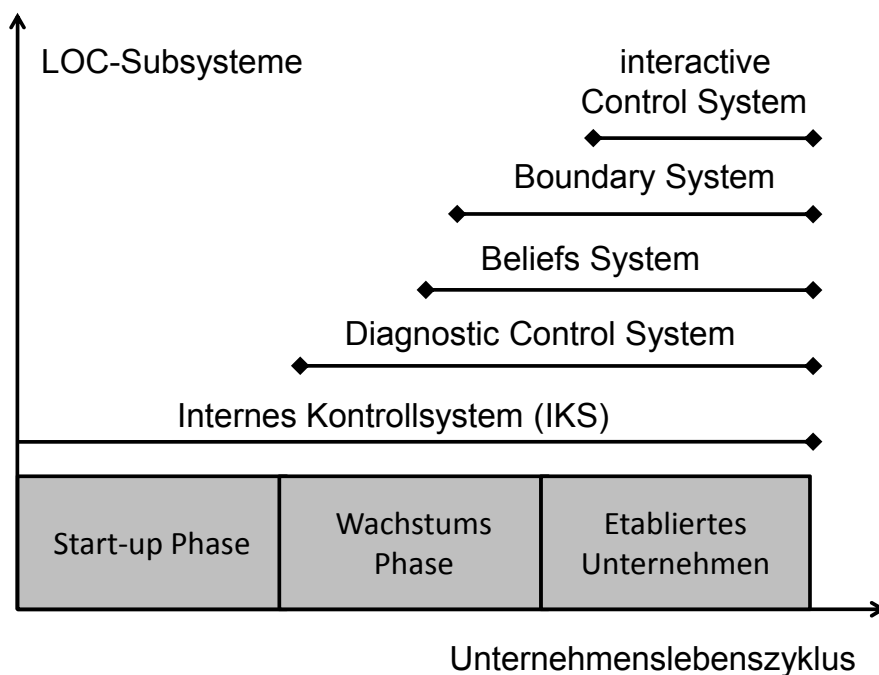


Abbildung 5-6: Evolution des MCS innerhalb des Unternehmenslebenszyklus³⁴⁶

Simons begründet dies damit, dass in der Start-up-Phase kein formelles Controllingsystem gebraucht wird, da alles über Face-to-Face, also informell, geregelt wird. Als einzig formelles Controllingssystem wird ein internes Kontrollsystem (IKS) verwendet. Als IKS können dabei Systeme zur internen Kontrolle von Abläufen und Prozessen gesehen werden. Erst in der

³⁴⁵ Vergleichbar mit der für die Arbeit definierten Pre-Seed Phase aus Kapitel 1.5.7

³⁴⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an Simons (1995), S. 128

Wachstumsphase werden die einzelnen Systeme bewusst oder unbewusst vom Unternehmen eingeführt.³⁴⁷

Das wirft die Frage auf, inwieweit der Inkubator es als seine? Aufgabe sieht, die einzelnen Teilsysteme des gesamten LOC Konzepts (siehe Abbildung 5-7) dem Jungunternehmen schon in der Pre-Seed-Phase beizubringen, oder es anhält diese zu übernehmen. Der Inkubator nimmt, wie bereits in Kapitel 3 erwähnt, eine tragende Rolle in der ersten Lebensphase eines Unternehmens ein, es wurde aber bisher in der Literatur noch nicht ausreichend beschrieben, wie der Inkubator das Jungunternehmen nachhaltig positiv beeinflusst.

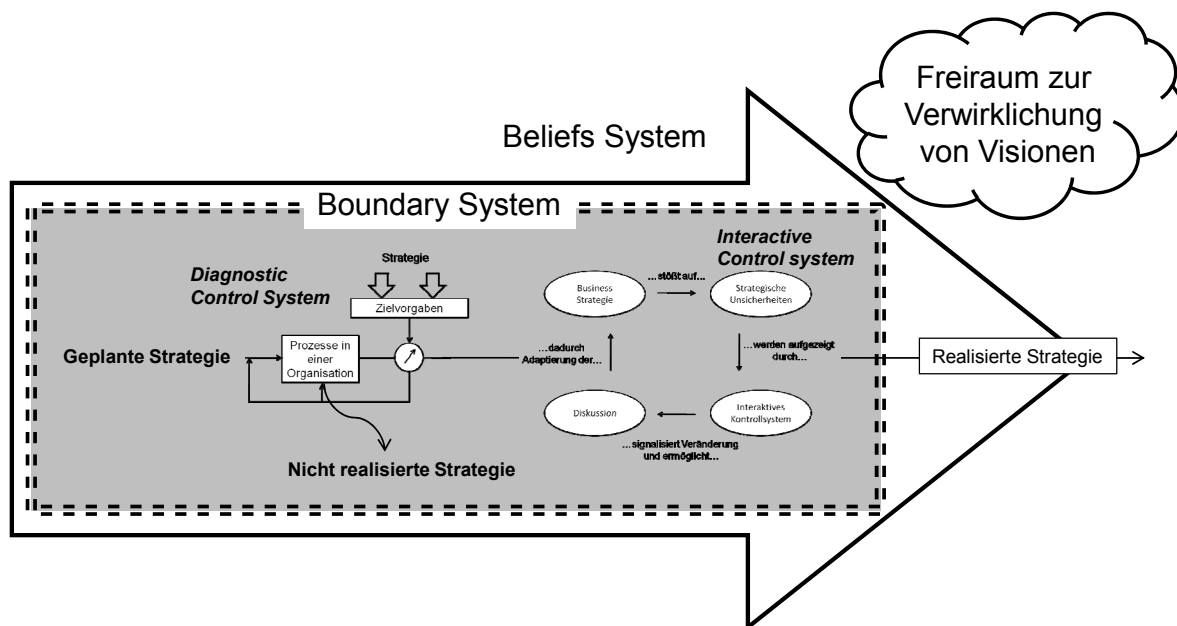


Abbildung 5-7: Gesamtdarstellung des LOC Konzept³⁴⁸

Das LOC Konzept wird für Modelle und Beschreibung von Großunternehmen mit klaren geordneten Organisationsstrukturen verwendet.³⁴⁹ Der Inkubator wurde in Kapitel 3 als externer Akteur definiert und kann somit nur bedingt mit einem Manager eines Unternehmens verglichen werden.

In der Literatur ist klar und umfangreich beschrieben, welches Service Inkubatoren den ansässigen Jungunternehmen bieten können, welche Aufgaben sie übernehmen sollen, um ein erfolgreiches Jungunternehmen von der Pre-Seed-Phase in die Wachstumsphase zu bringen. Dazu gehören sehr viele Services, die in einem bereits etablierten Unternehmen vorhanden sind (Hilfestellungen bei Businessplanausarbeitungen, Wirtschaftliches

³⁴⁷ Vgl. Simons (1995), S. 127

³⁴⁸ Vgl. Simons (1995), S. 154

³⁴⁹ Siehe Kapitel 5.1.3

Fachwissen, Marktstudien, Aufbau einer einfachen Kostenrechnung usw.)³⁵⁰. Um die Interaktion des Inkubators bzw. des Inkubator Managementteams mit den Jungunternehmen darzustellen, wird auf die Beziehung zwischen Topmanagement und Organisationmitglieder zurückgegriffen. Das von Simons vorgestellte Beziehungsmodell lässt sich gut auf den Inkubator und das Jungunternehmen adaptieren. Der Inkubator nimmt im Modell die Position des Topmanagements ein, und die Jungunternehmer übernehmen die der Organisation (siehe Abbildung 5-8).

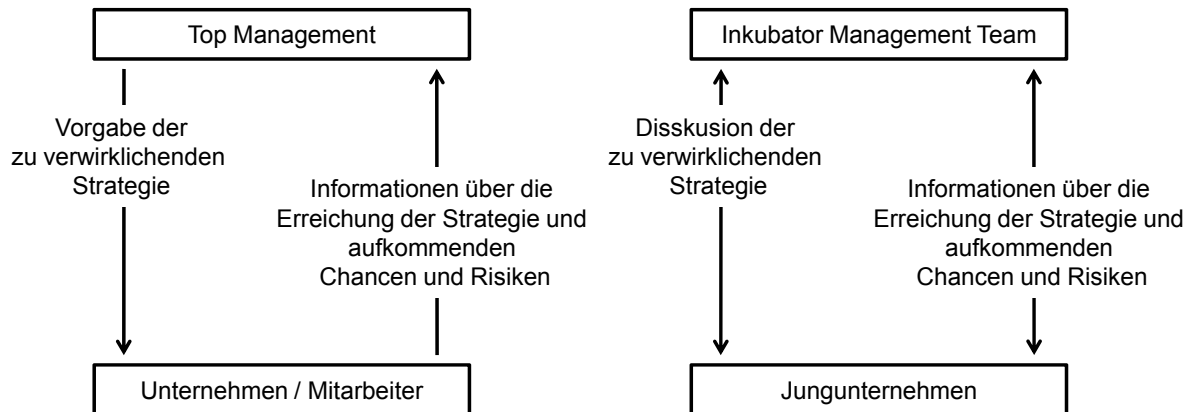


Abbildung 5-8: Gegenüberstellung der Interaktion nach Simons und der Adaption für das System Inkubator Managementteam – Jungunternehmen³⁵¹

5.2 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse der empirischen Erhebungen dargestellt und diskutiert. Zuerst werden die einzelnen Ergebnisse der allgemeinen Fragen zur Beziehung zwischen Inkubator und Jungunternehmen analysiert, danach wird der Einfluss des Inkubators auf die Subsysteme des LOC Konzepts beschrieben. Ein abschließendes Fazit fasst alle Ergebnisse zusammen und gibt Antwort auf die eingangs gestellte forschungsleitende Fragestellung.

5.2.1 Interaktion Inkubator und technologiebasiertes Jungunternehmen allgemein

Der Inkubator wurde sowohl in der Literatur als auch in den vorherigen Abschnitten als wesentlicher beeinflussender externer Akteur identifiziert. In den folgenden Ausführungen wird beschrieben, welche Rolle der Inkubator bei der Entwicklung der Jungunternehmen spielt, und in welchen Bereichen der Inkubator verstärkt Einfluss nimmt.

³⁵⁰ Siehe Kapitel 5.1.1.2

³⁵¹ In Anlehnung an Simons (1995), S. 6 bzw. eigene Darstellung

5.2.1.1 Die Rolle des Inkubators auf die Entwicklung des Unternehmens

Wie auch in der Literatur beschrieben, bietet der Inkubator verschiedenste Services und Unterstützungen für die Jungunternehmen während der Zeit im Inkubator an. Der Inkubator konzentriert sich dabei im Wesentlichen auf Themengebiete, die im Unternehmen fehlen bzw. nicht optimal erfüllt werden können. Bei den befragten technologiebasierten Jungunternehmen konzentriert sich die Unterstützung zumeist auf die Erstellung des Businessplans oder die Ausarbeitung einer Strategie. Ebenso werden in der folgenden Aussage die zur Verfügung gestellte Infrastruktur sowie die regelmäßig abgehaltenen Quartalsmeetings zwischen Inkubator und Jungunternehmen hervorgehoben.

Unternehmen F: *„Also, das war vor allem in der Vorgründungs- und Gründungsphase extrem wichtig und hilfreich, weil da ist einfach alles neu. Die ganze Serverlandschaft, die ganze Businessplanschreiberei und speziell auch in diesem Fall die Möglichkeit, dass man da einzieht und eine fertig Büroinfrastruktur hat. Das ist einfach Goldes wert, weil man sich mit den Sachen einerseits auch einfach Geld spart, andererseits vom Administrativen her einfach auch entlastet ist und sich um nichts kümmern braucht. Man kann auch einfach jederzeit mit irgendwelchen Fragen und dergleichen zu den Mitarbeitern des Gründerzentrums gehen. Da gibt es dann einen Erfahrungsaustausch und dergleichen. Also es ist, wie gesagt, in der frühen Phase extrem wichtig. Jetzt sind wir eben in der glücklichen Lage, dass es gut rennt, und wir sind dementsprechend mehr beschäftigt mit der Abarbeitung vom Tagesgeschäft. Aber es ist dann trotzdem einfach gut, dass es diese Quartalsberichte gibt. Da diskutiert man Sachen, und hin und wieder ist es gut, wenn jemand von außen auf die Firma schaut. Wenn er auf Sachen aufmerksam macht.“*

Neben der bereits erwähnten gebotenen Infrastruktur schätzen die Jungunternehmen auch, dass der Input des Inkubators sehr praxisorientiert ist.

Unternehmen L (Person 1): *„So grundsätzlich, gerade am Anfang, wenn man gründet, dass man sich jetzt einmal nicht kümmern muss um ein Bürogebäude oder einen PC, das hilft schon sehr. Man kann sich auf die wichtigeren Dinge konzentrieren. Vor allem ist das eine Kostensache, dass diese Kosten erst ein bisschen später anfallen. Ich finde, auch diese rechtliche Beratung und die BWL Beratung geht in die gleiche Richtung. Natürlich, wenn man ein technisches Studium hat, ist man durch diese Fächer eh gegangen, wobei das schon noch zwei Paar Schuhe sind, wie es theoretisch ist, und wie man es praktisch umsetzt.“*

Mit dem Inkubator wird auch immer der Businessmentor als wesentlicher externer Akteur genannt. Dazu wurde in Kapitel 3 festgestellt, dass die Grenzen zwischen Businessmentor und Inkubator sehr gering sind und beide in den regelmäßigen Controllingmeetings einen

Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmens haben. Auch in den folgenden beiden Aussagen von befragten Jungunternehmen ist ersichtlich, dass diese beiden externen Akteure durch die abgehaltenen Meetings strategischen Input liefern.

Unternehmen T: *„Also, der Inkubator hat uns eigentlich diese Businessstrategien aufgezeigt. Letztendlich, um ganz ehrlich zu sein, haben wir uns sehr an unserem Businessmentor orientiert, der schon ein eigenes Institut aufgebaut hat. Wir wissen, oder er weiß, wo sind da die Herausforderungen. Das heißt, die Milestones hat uns der Inkubator sehr gut vorgegeben, und wir haben uns eigentlich zu den Quartalsmeetings und so außergewöhnlichen Sachen getroffen.“*

Unternehmen B: *„Ja, der Inkubator unterstützt sehr viel und gibt viele Inputs. Sei es jetzt von der Marketingtheorie, wo jetzt eh gerade ein Vortrag war darüber, oder auch der finanzielle Input, den man dort bekommt. Und das beschleunigt natürlich gerade bei Kleinstbetrieben oder Einmannunternehmen die Entwicklung um einiges.“*

Dieser Abschnitt bestätigt die Erkenntnisse von Kapitel 3 und gibt detaillierter Aufschluss über den Input, den Inkubatoren Jungunternehmen während der Zeit im Inkubatorzentrum geben. Der Input umfasst neben Infrastruktur und Serviceleistungen auch Unterstützung bei der Ausarbeitung des Geschäftskonzepts und in der Folge des Businessplans. Die Unterstützung bei operativen Tätigkeiten bezüglich Marketing und Verkauf wurde ebenso genannt. Das Controlling des Gründungsverlaufs und der Geschäftstätigkeiten basiert auf regelmäßig durchgeführten Meetings. Hierbei sind auch Businessmentoren als zweiter identifizierter externer Akteur zugegen.

5.2.1.2 Bereiche der Zusammenarbeit mit dem Inkubator

In den Interviews wurde erhoben, ob es spezielle Bereiche gibt, in denen die Jungunternehmen mit dem Inkubator zusammenarbeiten. In diesem Zusammenhang scheinen die regelmäßig abgehaltenen Meetings wieder eine wesentliche Rolle zu spielen. Im Wesentlichen werden strategische Entscheidungen mit dem Inkubator besprochen und Korrekturvorschläge von diesem mit diesem diskutiert.

Unternehmen P: *„In erster Linie sozusagen im Rahmen der Quartalsmeetings, wo man sich einfach in regelmäßigen Abständen trifft, und wo man angehalten ist, da über seinen Fortschritt zu berichten, und gleichzeitig ein Feedback darüber bekommt, wie diese Entwicklung gesehen wird. Da werden dann auch gewisse Korrekturvorschläge des Kurses diskutiert.“*

Neben der beratenden Funktion wird dem Inkubator auch die Funktion einer „Netzwerkdrehscheibe“ von Gründern zugeschrieben. Der Inkubator spielt in dieser Funktion die Rolle eines Kontaktherstellers und auch Kontakthalters für die Jungunternehmen. Eine

Zusammenarbeit in dieser Hinsicht ist für das Jungunternehmen wichtig, da oftmals die zeitlichen Ressourcen fehlen, um Kontakt zu potenziellen Interessenten in jeglicher Hinsicht zu halten. Die folgenden zwei Aussagen aus zwei Interviews verdeutlichen dies.

Unternehmen D: *„Also, es war dieser Monatsbericht, der immer abgehalten worden ist, wo dem Inkubator immer Einblick in unser Unternehmen gewährt wurde. Es hat sich über die Zeit jetzt immer mehr Zusammenarbeit entwickelt, wo dann der Inkubator dadurch, dass er immer mehr Einblick ins Unternehmen bekommen hat, dann auch immer schneller hat reagieren können. Wenn jetzt beispielsweise ein Unternehmen, mit dem der Inkubator zusammenarbeitet, ist es sinnvoll, dass man da in Kontakt tritt. Der Inkubator war dann so eine Art Drehscheibe. Also, so hat es sich eigentlich über die Zeit zum Positiven entwickelt. Die beratende Position war natürlich weiterhin, aber ganz speziell eben, da.“*

Unternehmen L (Person 1): *„Die regelmäßigen Quartalsmeetings mit Bericht und Zwischenbericht und Mentoren, die Feedback geben. Der Inkubator gibt natürlich auch Feedback dazu. Plus, was schon hilfreich ist, der Inkubator hat schon ein Netzwerk an Kontakten, die einfach hilfreich sind für Firmengründungen. Sei es, wenn man Richtung Zeitungskontakte oder Marketing..., oder wenn man dann sagt, man muss jetzt einmal ausziehen, in Richtung gute Büros, Infrastruktur.“*

Der Inkubator nimmt sich bei seinen Aufgaben zurück bzw. konzentriert sich auf andere Bereiche der Zusammenarbeit, wenn ein Jungunternehmen in Bereichen Ziele erreicht hat. Dies wird in dem folgenden konkreten Fall kritisch vom Jungunternehmen wahrgenommen. Als weiterer Bereich der Zusammenarbeit wird die Einreichung bei Förderungen genannt.

Unternehmen M: *„Also, in der Unternehmensplanung strategisch als auch operativ. Bei der Produktentwicklung sind sie dabei. Beim Marketing eher weniger, da haben sie mich ein bisschen ausgeklammert, weil die Öffentlichkeitsarbeit bei uns eh sehr gut läuft. Und bei den Förderungen sind sie schon unterstützend, wenn ich Fragen habe. Allerdings sehen sie, dass ich eh schon was einnehme, wir sind jetzt kein Unternehmen, das jetzt drei Jahre lang forscht, bis es einmal was einnimmt, sondern wir nehmen ja schon seit dem ersten Tag etwas ein, und da glauben sie, dass sie uns weniger unterstützen müssen. Sehe ich zwar etwas anders, aber wenn ich Fragen habe, dann ist auf jeden Fall jemand da, der mir da hilft.“*

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Zusammenarbeit mit dem Inkubator zusätzlich, zu den bereits analysierten Bereichen, auch die Bereitstellung und Wartung eines Kontaktnetzwerks betrifft. Wie schon in den Ausführungen in den Kapiteln zuvor, bilden die regelmäßigen Meetings mit Inkubator Managementteam und Businessmentoren die Grundlage für die Zusammenarbeit. Der Inkubator vermindert sein Engagement der

Zusammenarbeit, wenn ein Unternehmen nach Ansicht des Inkubators bereit ist, selbstständig agieren zu können. Diesen Zeitpunkt gilt es aus Sicht des Inkubators gut zu wählen.

5.2.2 Einfluss auf Basis des LOC Konzepts

In den folgenden Ausführungen wird anhand des LOC Konzepts der Einfluss des Inkubators näher analysiert. Konkret wurden zu den jeweiligen Teilbereichen des LOC-Konzeptes zwei Fragen im Interview gestellt. Die Ergebnisse zeigen, wie der Inkubator konkret Einfluss auf die einzelnen Systeme nimmt und somit auch das Controllingsystem des Jungunternehmens mitgestaltet. Um bei der Analyse des Einflusses des Inkubators auf Basis des LOC Konzepts auch zeitliche Aspekte mit einbeziehen zu können, wurde das Sample nach dem Jahr des Projektstarts bzw. der Gründung des Unternehmens³⁵² in drei Altersgruppen (Jung, Mittel, Alt) unterteilt (siehe Tabelle 5).

Kategorie	Jung	Mittel	Alt
Jahr des Projektstarts bzw. der Gründung	2010	2009	2008
Anzahl	8	9	3
Unternehmen	A, E, F, J, M, N, P, R	B, D, G, H, K, L, O, Q, T	C, I, S

Tabelle 5: Einteilung der Jungunternehmen in drei Altersgruppen

Durch diese Einteilung ist es möglich, auch in Anbetracht der geringen Samplegröße, aber in Kombination mit den Auswertungen der durchgeführten Interviews Tendenzen des Grades der Beeinflussung feststellen zu können.

5.2.2.1 Beliefs System

Die erste Frage des Interviews zum Beliefs System zielt auf den direkten Einfluss des Inkubator Managementteams, auf die Vision, Mission Strategie und das Unternehmensleitbild des Jungunternehmens ab. Daraus soll ersichtlich werden, wie der Inkubator als Unternehmensexterner in die grundlegende Ausrichtung des Jungunternehmens von Beginn an eingreift.

Die zweite Frage bezieht sich auf den Einfluss auf das Erfolgsverständnis der Jungunternehmen. Das Verständnis von Erfolg ist eng verknüpft mit der strategischen Ausrichtung und im weiteren Sinne mit der Vision und Mission des Unternehmens. Das

³⁵² Der Projektstart muss nicht mit dem Gründungsdatum des Unternehmens übereinstimmen, sondern kann auch im Schnitt ein bis zwei Jahre zuvor erfolgen.

Verständnis von Erfolg wurde bereits zu einem früheren Zeitpunkt im Interview abgefragt (siehe Kapitel 2.2).

Die Ergebnisse der beiden Fragen divergieren deutlich, wobei der Einfluss des Inkubators bei Vision und Mission eher positiv (hat Einfluss) und beim Erfolgsverständnis im gleichen Maße eher negativ (hat keinen Einfluss) bewertet wird (siehe Tabelle 6).

„Inwieweit geht bzw. ging es bei den Meetings mit dem Inkubator darum, die grundlegende Ausrichtung des Unternehmens – im Sinne der Strategie bzw. Vision – festzulegen bzw. zu verfeinern?“	Klar positive Aussage	60%
	Klar negative Aussage	40%
	Keine klare Aussage	0%
„Inwieweit hat der Inkubator Ihr Verständnis von Erfolg mitgeprägt?“	Klar positive Aussage	20%
	Klar negative Aussage	65%
	Keine klare Aussage	15%

Tabelle 6: Ergebnisse Interviewfragen zum Thema „Beliefs System“

Die positiven Aussagen zur ersten Frage sind nochmals zu differenzieren: einerseits in die Gruppe, welche den Inkubator klar als extern beeinflussenden Akteur des Beliefs Systems sieht, und andererseits in die restlichen Interviewpartner, die die Beeinflussung zeitlich begrenzt wahrnahmen. Der Zeitraum der Beeinflussung beschränkt sich auf kurz vor dem Einzug in den Inkubator bzw. die erste Zeit im Inkubator. Danach scheint der Einfluss auf das Beliefs System abzunehmen, wie folgende Aussage eines Gründers bestätigt.

Unternehmen B: „Na ja, am Anfang vor dem Beitritt, da gab es im Prinzip auch ein Meeting wie das Quartalsmeeting. Dabei ist es schon darum gegangen, was man sich vorstellt, und wie man das im Businessplan umsetzt, was geplant ist. Jetzt wird das eigentlich nur mehr am Rande angesprochen, wie man es geplant hat. Ob es nicht gescheit wäre, mehr Sachen outzusourcen, weil ich ja doch alleine bin. Das habe ich jetzt gemacht, und solche Sachen setze ich dann auch um.“

Ein anderer Interviewpartner strich die Erstellung eines Businessplans inklusive der Festlegung von Meilensteinen hervor und damit den Zusammenhang mit der Vision und Missionsfindung des Unternehmens vor dem Einzug in den Inkubator. Dabei half allerdings das Inkubator Managementteam bei der Ausarbeitung des Businessplans.

Unternehmen E: „Ganz am Anfang wurde das gemacht, wo es Voraussetzung war für die Aufnahme im Inkubator, einen Businessplan zu erstellen mit einem Zeitplan, mit gewissen Meilensteinen – wobei wir sicher wenig haben einhalten können.“

Ein Gründer verwies auch auf Hinterfragungen des Inkubator Managementteams in technischer Hinsicht, obwohl hier nicht die Kernkompetenzen des Teams liegen. Dies waren aber vermutlich Verständnisfragen, um den Markt besser evaluieren zu können und somit die grundlegende Ausrichtung bzw. die Vision und Mission des Jungunternehmens auf Plausibilität zu überprüfen.

Unternehmen F: „Da würde ich auch sagen, dass in der Anfangsphase schon stark hinterfragt worden ist, wie z.B.: „Funktioniert das überhaupt so? Diese Technologie, gibt es dafür wirklich einen Markt? Ist das sicher? Dieses Preismodell, das halbwegs realistisch ist?“ Da wurde natürlich schon, richtigerweise, sehr stark und viel hinterfragt. Und wirklich auch an den Grundfesten einmal gerüttelt, und jetzt dann mit fortschreitender Unternehmensentwicklung verkleinert sich das dementsprechend. Dann geht es auch um die einzelnen Teilbereiche.“

Die Bedeutung des Einflusses auf das Beliefs System für das Jungunternehmen kann im folgenden Fall durch das Zusammenwirken von mehreren Personen bzw. Meinungen zur Situation des Unternehmens herausgestrichen werden. Dabei sind vor allem die Kompetenz und Erfahrungen in gewissen Bereichen sehr wichtig für das Jungunternehmen.

Unternehmen H: „Ganz am Anfang sicher, nachher eher weniger. Nachher eher projektbezogen.“

Interviewer: „Wie bedeutend war das für Sie?“

Unternehmen H: Schon sehr, weil wir da eben wirklich vier oder fünf Leute zur gleichen Zeit an einem Tisch gehabt haben, die uns Feedback gaben. Das ist extrem schwierig sonst, zu jedem zu laufen und extern Feedback zu holen. Es war schon wichtig, dass es da einen Zeitpunkt gibt, an dem sehr viele kompetente Leute gleichzeitig Feedback geben können. Wobei es bei uns eigentlich meistens eine Bestätigung war und keine Negativkritik. Aber es war trotzdem immer schön zu wissen: „Ok, passt, wir sind am richtigen Weg.“

Unternehmen, welche negative Aussagen auf die erste Frage zum Beliefs System formuliert haben, sind ebenfalls solche, die schon für den Einzug in den Inkubator klare Vorstellungen von Vision und Mission, also ein Unternehmensleitbild, hatten. Es wurde auch beobachtet, dass das Inkubator Managementteam aufgrund fehlender technischer Kenntnisse über das Produkt des Jungunternehmens einer gewissen Grundskepsis in wirtschaftlichen Belangen entgegentritt.

Unternehmen D: „Wir sind technologisch sehr tief in der Materie. Was jetzt einerseits die Entwicklung betrifft und andererseits die Kunden. Da haben sie jetzt nicht viel, sag ich einmal, geändert oder angepasst oder empfohlen. Da ist mehr jetzt in Richtung

Networking bereitgestellt worden. Da sind viele Veranstaltungen gemacht worden, wobei auch Banken dabei waren, und dann haben wir halt präsentieren können. Aber was jetzt die technologische Seite betrifft, war da eher weniger – sag ich einmal.“

Interviewer: „Und strategisch?“

Unternehmen D: „Ja, strategisch eigentlich gleich, also eher weniger. Wir machen das alles mit der Förderstelle, weil es da Detailpläne gibt. Dem Inkubator erzählen wir, was da passiert, mehr nicht.“

Jungunternehmer, die bereits eine Vision und Mission vor der Kontaktaufnahme mit dem Inkubator haben, sind eher abgeneigt, Ratschläge im Sinne des Beliefs Systems vom Inkubator entgegenzunehmen. Die ablehnende Haltung geht aus folgendem Beispiel hervor, auch in diesem Fall waren die Vision und Mission bereits vor der Kontaktaufnahme mit dem Inkubator Managementteam vorhanden.

Unternehmen L: „Also, wie sich das Unternehmen entwickelt, da mischt sich der Inkubator nicht so stark ein. Die Vision selbst und das Gerüst muss man sich schon selbst aufbauen, also die Details, wie man zum Ziel kommt. Irgendwann wird man dann flügge, und dann muss sich man schon selber auf den Weg bringen. Der Inkubator hilft, wo er kann, aber ich finde, das ist nicht sein Geschäft oder seine Hauptaufgabe. Und ich denke, die Vision muss man einfach selbst haben. Das soll nicht von außen kommen, dass irgendwer irgendetwas aufstellt und sagt, ihr müsst diese Vision haben für euer Unternehmen. Könnte wieder schiefgehen, denke ich.“

Folgender Gründer sieht die Einmischung des Inkubators in das Beliefs System problematisch, da Gründer eventuell einen Angriff auf „ihre“ Vision sehen und nicht als Feedback. Das Inkubator Managementteam soll bei bestehenden Unternehmensvisionen und Missionen lediglich kleinere bzw. sanfte Kurskorrekturen vornehmen und vorschlagen.

Unternehmen M: „Die grundsätzliche Vision vom Unternehmen haben sie nie, da haben sie sich nie eingemischt. Allerdings bei der Verfeinerung, da haben sie schon gezeigt, dass der eine oder der andere Weg halt kompliziert oder aufwendig werden kann und man sich auf ein gewisses Kerngeschäft konzentrieren soll, wie zum Beispiel die Entwicklung und nicht die Produktion. Und ich glaube, dass das ganz wichtig war, dass du einem die Vision nicht nehmen kannst, der da hereinkommt, und sagen kannst, mache jetzt den B-Weg, obwohl du immer den A-Weg wolltest. Weil das die Kerze dann vielleicht komplett zum Erlöschen bringt. Und das sollte..., aber eben diese Feinheiten, wenn es dann eben um die Verfeinerungen geht, da ist es gut, wenn sie sich einbringen, und, ja, einbringen.“

Es gibt auch Gründer, die klar zwischen operativen und strategischen Tätigkeiten unterscheiden, wobei festgestellt wird, dass auch hierbei der Einfluss des Inkubators bei bereits bestehendem Unternehmensleitbild bzw. bestehender Vision und Mission gering ist. Operativ ist die Einwirkung jedoch gewollt, da wenig Know-how für die Erreichung der Vision vorhanden ist.

Unternehmen R: „Also, von der Vision und so irgendwie, das habe ich eigentlich vorher schon ziemlich genau definiert gehabt. Von der Strategie her beeinflusst mich der Inkubator schon sehr, weil ich eigentlich in der Beziehung noch gar keine Erfahrung gehabt habe, also wie man jetzt mit Kunden umgeht, wie man Aufträge an Land zieht. Also, da profitiere ich jetzt vom Inkubator.“

Die Ergebnisse zeigen, dass das Inkubator Managementteam laut den Aussagen der Jungunternehmen nicht einzugreifen braucht, wenn eine Vision oder Mission bereits vorhanden ist. Es besteht dabei aber die Gefahr, dass Ratschläge nichttechnischer Natur vom Inkubator ebenfalls nicht ernst genommen werden.

Das Ergebnis bei der zweiten Frage zum Einfluss des Beliefs System zeigt einen wesentlich stärkeren negativen Trend auf. Die Unerfahrenheit der Gründer legt den Schluss nahe, dass der Einfluss auf das Erfolgsverständnis nicht unmittelbar erkannt wird. Das Erfolgsverständnis der Gründer wird sehr von den gestellten Zielen beeinflusst. Diese Ziele werden zusammen mit dem Inkubator in einem Businessplan niedergeschrieben und durch den Inkubator zwischendurch überprüft.

Unternehmen A: „Ich würde es so sagen, dass wir eigentlich vorab schon das gleiche Verständnis hatten. Also wir haben halt darüber geredet – relativ am Anfang, wie unsere Sicht ist, und haben eigentlich gemerkt, dass – dass wir auf dem gleichen Level sind, und man muss sich irgendwann natürlich einmal schon einen Abgleich machen und schauen: Ok was hatte man vor, was erreicht man, wie läuft's, und dann, wenn das irgendwann doch nicht geht, wenn sich die Sachen doch nicht so entwickeln, wie man sich das vorstellt, hat man ja nichts verloren sozusagen. Man hat ja immer noch die Möglichkeit, wieder zurückzugehen – diese Sicht hatten wir eigentlich beide und ist uns auch so bestätigt worden – einfach, dass halt nichts zusammenbricht, und – ja, so würde ich das sagen.“

Das Erfolgsverständnis wird oft auch durch den erzielten Erfolg von anderen im Inkubator ansässigen Jungunternehmen mitgeprägt. Das Inkubator Managementteam stellt diese Jungunternehmen als Vorbilder dar. Es kann durch die Vielzahl der betreuten Gründungsprojekte meistens von ähnlichen Situationen berichten und schafft sich dadurch Gehör bei neuen Projekten.

Unternehmen J: „Ja, schon mitgestaltet, Erfolg hat der Inkubator besser beschrieben als andere Parteien. Der kennt halt viele Unternehmen und hat halt sehr viel Erfahrung, weiß ganz genau, was auch Erfolg sein kann. Es bestimmt aber der Unternehmer im Großen und Ganzen selbst.“

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Inkubator bedingt Einfluss auf das sehr junge Beliefs System eines Jungunternehmens hat und dass? dies auch zeitlich variiert. Der Einfluss beginnt bereits bei den Aufnahmegesprächen bzw. im Zuge des Aufnahmeprozesses des Gründungsprojekts in den Inkubator. Da sich das Beliefs System durch die Unternehmensvision definiert und den Mitarbeitern oder Gründern als Orientierung dient, ist es auch nicht sinnvoll, als Inkubator in diesem Bereich ständig zu intervenieren (siehe Abbildung 5-9). Der Aufnahmeprozess und die erste Phase im Inkubator stellen somit die Zeit des größten Einflusses des Inkubators auf das Beliefs System des Jungunternehmens dar. In dieser Zeit werden die Weichen im Sinne von Vision und Mission festgelegt bzw. mit dem Inkubator ausgearbeitet. Ist ein Unternehmensleitbild bereits vorhanden, mischt sich der Inkubator richtigerweise nicht mehr ein, da, wie bereits erwähnt, in der Inkubationszeit am Wertesystem nichts Gravierendes geändert werden muss, wenn die Richtung einmal vorgegeben ist. Der Inkubator konzentriert sich somit auf andere Bereiche des Controllingsystems.

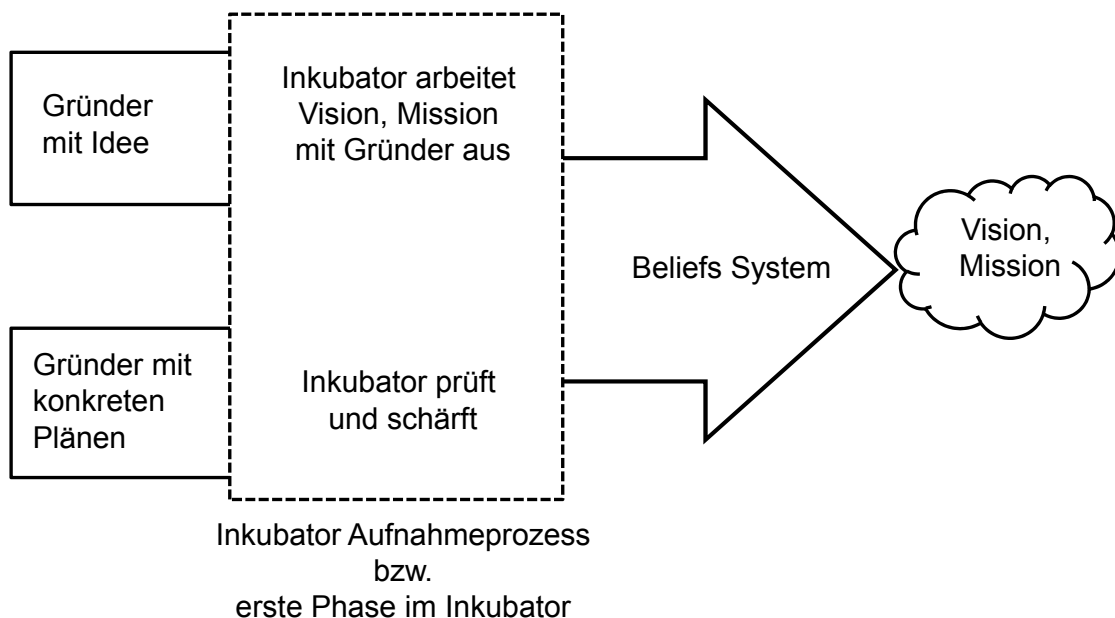
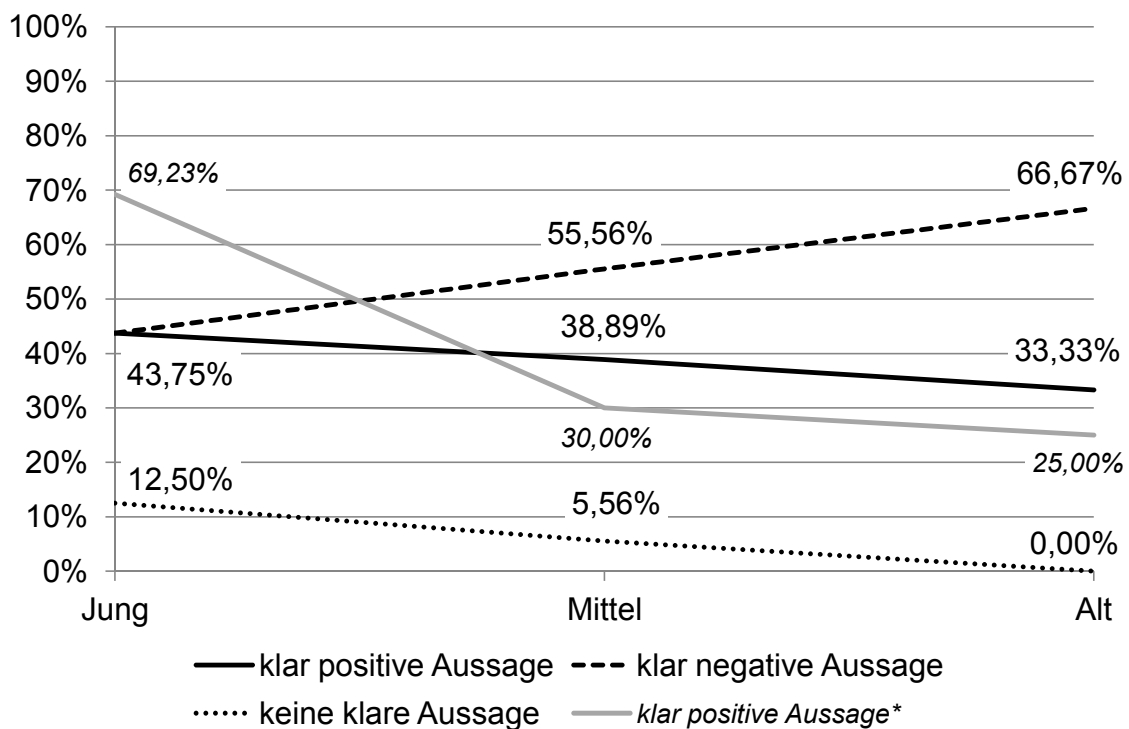


Abbildung 5-9: Einfluss des Inkubators auf das Beliefs System bei Jungunternehmen

Gründe für klar negative Aussagen vonseiten der Jungunternehmen hinsichtlich des Einflusses des Inkubators auf das Beliefs System liegen darin, dass sich diese bereits vor dem Einzug in den Inkubator genaue Gedanken und Pläne über die Gründung und die ersten Schritte gemacht haben. In diesen Fällen liegt bereits beim Einzug eine klare Vorstellung der Jungunternehmen über die Vorgehensweise bei der Entwicklung des

Unternehmens vor. Die meisten haben dabei bereits ein klares Unternehmensleitbild, eine Vision und Mission. Der Einfluss des Inkubators in dieser Hinsicht ist somit kaum vorhanden, da dies nicht entscheidend ist.

Dieses Ergebnis wird auch durch die Analyse der Aussagen der Jungunternehmen in den verschiedenen Altersgruppen verdeutlicht. Abbildung 5-10 zeigt den Verlauf der Beeinflussung des Beliefssystems in den Altersklassen. Demnach kann auch die Tendenz festgestellt werden, dass der Einfluss durch den Inkubator mit dem Anstieg des Alters sinkt. Dies wird durch die Zunahme an negativen und die Abnahme an positiven Aussagen verdeutlicht.



*unter Berücksichtigung von Zeitangaben in Interviews bei der Beeinflussung

Abbildung 5-10: Verlauf der Beeinflussung des Beliefs Systems durch den Inkubator bei verschiedenen Jungunternehmensaltersgruppen

Noch deutlicher wird das Ergebnis, wenn bei den Aussagen der älteren Jungunternehmen (Altersgruppen „Mittel“ und „Alt“) Zeitangaben mitberücksichtigt werden. Einige der befragten Jungunternehmen geben zwar an, dass der Inkubator einen wesentlichen Beitrag zur Gestaltung der Vision und Mission leistet, sich dies aber auf die erste Zeit im Inkubator beschränkt hat. Unter dieser Berücksichtigung ergibt sich/das? eine klar stärkere Beeinflussung am Anfang der Zeit im Inkubator, die aber mit zunehmendem Alter stark abfällt (zusätzliche graue Linie im Diagramm).

Aus den Ergebnisse lässt sich ableiten, dass der Aufnahmeprozess für ein Unternehmen in einen Inkubator eine wesentliche Rolle nicht nur für den Erfolg eines Inkubators spielt³⁵³ sondern auch direkt Einfluss auf das Beliefs System des Jungunternehmens hat (siehe auch Abbildung 5-9).

Vorhandene Literatur zum Thema „Aufnahmeverfahren bei Inkubatoren“ beschäftigt sich meistens mit dem Prozedere (screening practice) an sich und nicht mit dem Nutzen oder dem Einfluss für bzw. auf das Jungunternehmen.³⁵⁴

5.2.2.2 Boundary System

Es wurde evaluiert, welche Schranken vom Inkubator in Bezug auf Aktivitäten des Unternehmens (also operativ) aufgestellt werden, und in welcher Form der Inkubator beschränkenden Einfluss in strategischer Hinsicht auf das Unternehmen ausübt. Das Ergebnis zeigte wenig Einflussnahme des Inkubators auf das Bondary System bzw. sind unternehmensinterne Bondary Systeme kaum vorhanden. Beide Fragen wurden in den Interviews vorwiegend mit negativen Aussagen hinsichtlich des Einflusses des Inkubators auf das Boundary System kommentiert (siehe Tabelle).

„Inwiefern gibt Ihnen der Inkubator gewisse Schranken vor, was die Aktivitäten des Unternehmens betrifft? (beispielsweise: Fokus auf bestimmte Märkte; strategische Ausrichtung; Wachstum etc.)“	Klar positive Aussage	5%
	Klar negative Aussage	80%
	Keine klare Aussage	15%
„Wobei hat Sie der Inkubator bei der Entwicklung gebremst bzw. notwendigerweise bremsen müssen – im Sinne von wieder auf den richtigen Weg gebracht?“	Klar positive Aussage	0%
	Klar negative Aussage	85%
	Keine klare Aussage	15%

Tabelle 7: Ergebnisse Interviewfragen zum Thema „Boundary System“

Zur ersten Frage gab es von einem Unternehmen eine positive Aussage, wobei alle anderen negative bzw. keine klaren Aussagen tätigten. Die positive Bemerkung des Unternehmens hat für die forschungsleitende Fragestellung jedoch wenig Aussagekraft.

Die Analyse der von den Unternehmen getätigten Aussagen ergab, dass es für den Inkubator kaum bzw. keinen Grund gibt, das Boundary System zu forcieren oder einzuführen. Das Boundary System soll per Definition von Simons verhindern, dass die Mitarbeiter nicht über „das Ziel hinausschießen“ und eine Guideline haben, in der sie sich

³⁵³ Vgl. Bergek, Norrman (2008), S. 20ff

³⁵⁴ Vgl. Aerts, Matthyssens & Vandenbempt (2007), S. 254ff

verwirklichen können. Die Erkenntnis aus den negativen Antworten ist, dass Jungunternehmen eher eine Beschleunigung bei der Durchführung der Tätigkeiten benötigen, als dass Schranken aufgezeigt werden müssen.

Unternehmen R (Frage 1): „Also, Schranken haben sie bis dato noch keine vorgegeben, muss ich sagen. Sie haben mich auch immer motiviert, die Fühler in alle Richtungen auszustrecken, also dass man sich jetzt nicht nur auf eine Sache konzentriert, sondern dass man breit viele Bereiche anspricht, und das möchte ich eben auch. Also, mit der Produktgestaltung, es gibt das Standardprodukt, das den Zweck erfüllt, es gibt auch das Designerstück für Bewusstsein, und das sind die ganzen Geschichten.“

Der Inkubator versucht statt zu bremsen oder Schranken aufzuzeigen, eher die Kräfte sanft in eine andere Richtung zu lenken. Dies ist besser für das Jungunternehmen zu verkräften (im Sinne von „nicht vorgesetzt bekommen“), und es vermindert nicht den bestehenden Elan und die Begeisterung an der Sache.

Unternehmen P (Frage 2): „Ja, gebremst, ich würde einmal sagen, er hat mich versucht eher zu beschleunigen als zu bremsen. Und zwar eben zum Beispiel in Richtung Softwareentwicklung, nachdem ich ja Dienstleister bin, und doch irgendwo die Unternehmensidee oder die Inkubatorensicht auch eine gewisse Produktsicht ist, und immer die Frage kommt, kann man da nicht ein Produkt daraus machen, von dem man den Stundensatz loskoppeln kann – da war eher eine gewisse, ein gewisses Pushen in diese Richtung.“

Es kann festgestellt werden, dass der Inkubator kaum bzw. sehr geringen Einfluss auf das Boundary System eines Jungunternehmens hat. Dies wird auch in der zeitlichen Betrachtung der Einflussnahme bei den verschiedenen Altersgruppen deutlich. Die in Abbildung 5-11 dargestellte Beeinflussung des Boundary Systems in den verschiedenen Altersgruppen zeigt, dass scheinbar nur in der jüngsten Altersgruppe ein Einfluss auf das Boundary System durch den Inkubator erfolgt.

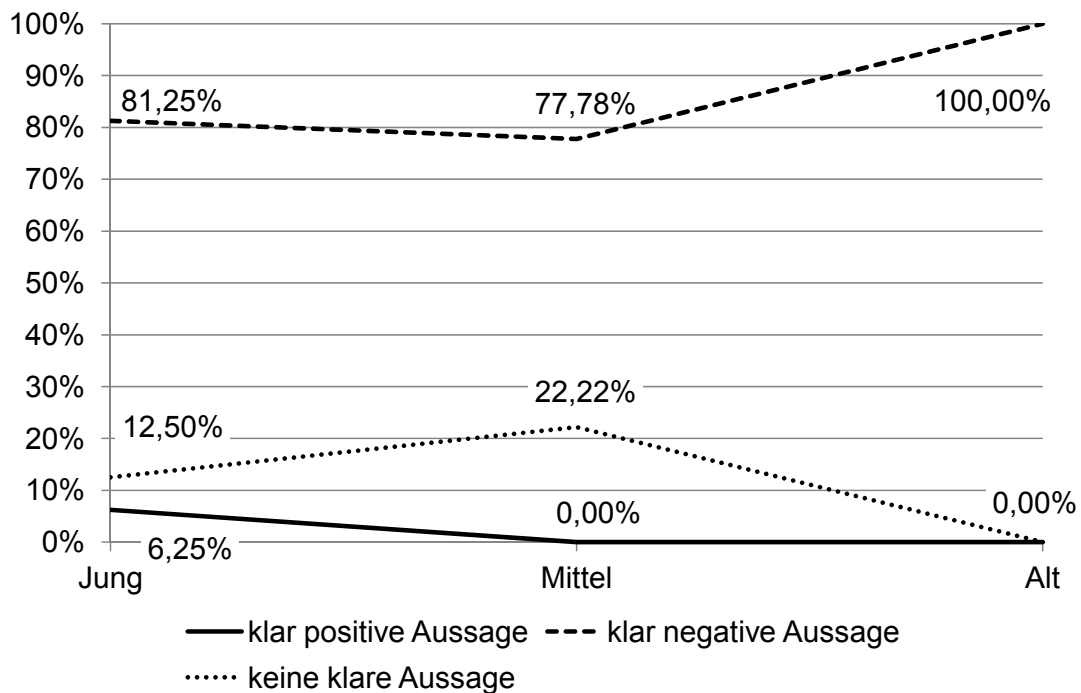


Abbildung 5-11: Verlauf der Beeinflussung des Boundary Systems durch den Inkubator bei verschiedenen Jungunternehmensaltersgruppen

Dies kann dadurch erklärt werden, dass zu Beginn der Zusammenarbeit mit dem Inkubator die Regeln dieser? vom Inkubator festgelegt werden und dies als „Grenzsetzen“ vom Jungunternehmen empfunden wird. In den fortgeschrittenen Altersgruppen zeigt sich die Tendenz, dass keine Beeinflussung vorliegt. Eine Erklärung für das scheinbare Fehlen des Einflusses ist in den Abgrenzungen, die von anderer Stelle ohnedies vorgegeben werden, zu finden. Simons definiert zwei unterschiedliche Aspekte, welche Einfluss auf das Bondary System haben: unternehmensinterne „business conduct boundaries“ und unternehmensexterne „strategic boundaries“ (siehe Kapitel 5.1.2.2).

Unternehmensinterne Grenzen (liquide Mittel, Personal) sind vorgegeben. Ein Jungunternehmer lernt von Anfang an mit diesen vorgegebenen Grenzen umzugehen. Der unternehmensexterne Teil sind etwa Förderstellen bzw. Ausschreibungen für bestimmte öffentliche Förderungen, bei denen die Jungunternehmen unter vorgegebenen Grenzen (Anforderungsprofilen, Branchenzugehörigkeit u.v.m.) Strategien in Businessplänen niederschreiben müssen, um Fördergelder zu erhalten. Dies beginnt bereits bei der „richtigen“ Bezeichnung für sich selbst, da z.B. ein „neuer Selbstständiger“ wesentliche Vergünstigungen erhält, als wenn schon einmal eine selbstständige Tätigkeit ausgeübt wurde (siehe Kapitel 1.5.2). Diese Erkenntnis konnte aus den Interviews gezogen werden.

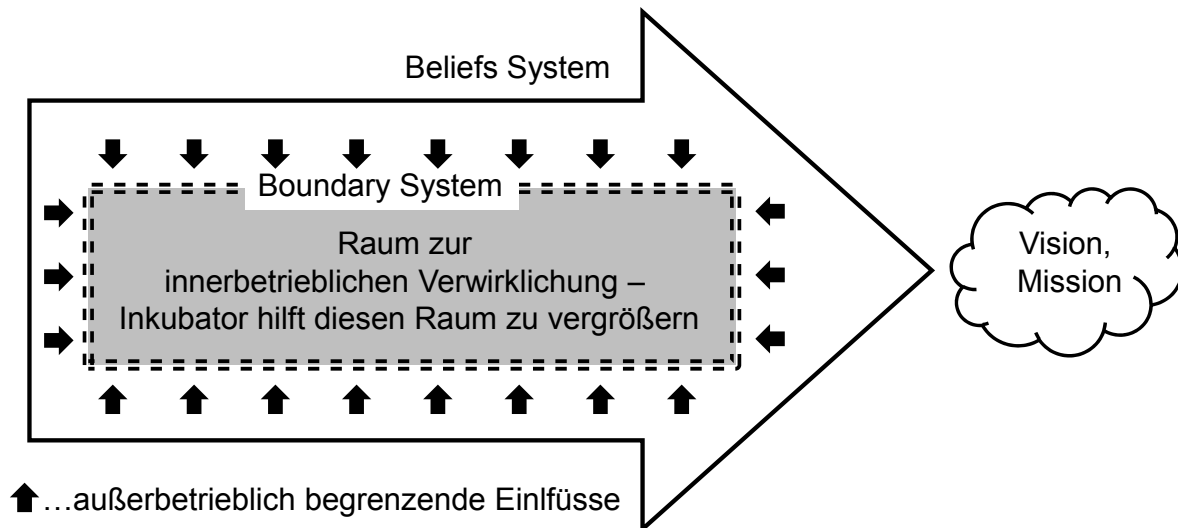


Abbildung 5-12: Einfluss des Inkubators auf das Boundary System

Der Einfluss des Inkubators auf das Boundary System ist demnach sehr gering, da bei den Jungunternehmen kein Boundary System als solches vorhanden ist bzw. erst im Laufe der Zeit, aber meist erst nach der Zeit im Inkubator, entsteht.

Wie schon in den theoretischen Betrachtungen angemerkt, hängen das Beliefs und Boundary System zusammen wie Yin und Yang. Während das Beliefs System eher die visionäre und positiv inspirierende Sicht vermittelt, versucht das Boundary System der Organisation Grenzen aufzuzeigen, um die Organisation durch das Erreichen der Grenzen Motivation zu erzeugen.

Es konnte kaum Einfluss auf das Boundary System durch den Inkubator gefunden werden. Durch das enge Verhältnis zwischen Beliefs und Boundary System können aber auch motivierend wirkende Beeinflussung des Inkubators auch als Grenzen setzend erkannt werden. Bei der folgenden, bereits zitierten, Aussage eines Gründers kann die Eingrenzung durch den Inkubator erkannt werden. Es wird beschrieben, wie der Inkubator in der Anfangsphase die Strategie des Gründers „stark hinterfragt“ hat, und wie an den „Grundfesten gerüttelt“ wurde.

Unternehmen F: „Da würde ich auch sagen, dass in der Anfangsphase schon stark hinterfragt worden ist, wie z.B.: „Funktioniert das überhaupt so? Diese Technologie, gibt es dafür wirklich einen Markt? Ist das sicher? Dieses Preismodell, das halbwegs realistisch ist?“ Da wurde natürlich schon, richtigerweise, sehr stark und viel hinterfragt. Und wirklich auch an den Grundfesten einmal gerüttelt, und jetzt dann mit fortschreitender Unternehmensentwicklung verkleinert sich das dementsprechend. Dann geht es auch um die einzelnen Teilbereiche.“

In der folgenden Aussage bestreitet das Unternehmen einen Einfluss auf Vision und Mission, räumt aber bei der Detailplanung ein, dass der Inkubator „die Konzentration aufs Kerngeschäft“ fordert. Ebenso rät der Inkubator von strategischen Maßnahmen ab, die den Weg zum Ziel verkomplizieren.

Unternehmen M: „Die grundsätzliche Vision vom Unternehmen haben sie nie, da haben sie sich nie eingemischt. Allerdings bei der Verfeinerung, da haben sie schon gezeigt, dass der eine oder der andere Weg halt kompliziert oder aufwendig werden kann und man sich auf ein gewisses Kerngeschäft konzentrieren soll, wie zum Beispiel die Entwicklung und nicht die Produktion. Und ich glaube, dass das ganz wichtig war, dass du einem die Vision nicht nehmen kannst, der da hereinkommt, und sagen kannst, mache jetzt den B-Weg, obwohl du immer den A-Weg wolltest. Weil das die Kerze dann vielleicht komplett zum Erlöschen bringt. Und das sollte..., aber eben diese Feinheiten, wenn es dann eben um die Verfeinerungen geht, da ist es gut, wenn sie sich einbringen, und, ja, einbringen.“

Es kann somit festgehalten werden, dass es durch die enge Verbindung zwischen Beliefs und Boundary System zu einer „einschränkenden Motivation“ durch den Inkubator kommen kann. Ganz klar ist dies zu erkennen, indem der Inkubator die Mission und Vision gemeinsam mit den Gründern ausarbeitet bzw. bewertet oder sich bei strategischen Planungen miteinbringt. Der Rat des Inkubators wird vom Jungunternehmen nicht als beschränkend empfunden, sondern als „Ratschlag durch Erfahrungen“ des Inkubators. In dieser Phase können Tendenzen einer Beeinflussung des Boundary Systems durch den Inkubator beobachtet werden.

5.2.2.3 Diagnostic Control System

Wie im Kapitel zuvor angeführt, kann das diagnostische System den üblichen formellen Controllingsystemen in Unternehmen gleichgesetzt werden. Jungunternehmen bauen diese erst langsam auf, und die Ergebnisse zeigen, dass der Inkubator hierbei eine wesentliche Rolle spielt. Beide Fragen wurden im Interview in etwa mit demselben Prozentwert positiv zuordenbarer Aussage beantwortet (siehe Tabelle 8).

„Inwiefern geht es bei den Quartalsmeetings um ein routinemäßiges Reporting bestimmter Indikatoren oder Fortschritte im Unternehmen? (Inwiefern werden Abweichungen vom vordefinierten Weg besprochen?)“	Klar positive Aussage	75%
	Klar negative Aussage	25%
	Keine klare Aussage	0%
„Inwiefern schlägt der Inkubator bestimmte Zielgrößen vor, die dann in der Folge reportet werden? (Sind diese Zielgrößen an Vorgaben anderer Institutionen/Partner angelehnt?)“	Klar positive Aussage	60%
	Klar negative Aussage	35%
	Keine klare Aussage	5%

Tabelle 8: Ergebnisse Interviewfragen zum Thema „Diagnostic Control System“

Bei allen drei untersuchten Inkubatoren finden in regelmäßigen Abständen (quartalsweise, monatlich) Meetings mit den Unternehmen und gegebenenfalls auch deren Businessmentoren statt. Hierbei wird das Hauptaugenmerk des Inkubators auf erreichte Ziele des Jungunternehmens in der abgelaufenen Periode und die künftig geplanten

Tätigkeiten gerichtet. Damit ergibt sich von vornherein eine wesentliche Beeinflussung des Inkubators in das Diagnostic Control System.

Für den Großteil der Gründer stellen diese periodischen Meetings entscheidende Termine dar, an denen sie ihre Unternehmenstätigkeiten ausrichten, bzw. werden unter anderem Deadlines gesetzt, die dann nicht mehr verschoben werden können. Damit wird den Gründern Druck auferlegt, der vom Inkubator ausgeht, da zum festgelegten Termin ein Reporting in einer vorgegebenen Form abzugeben ist. Dabei sind erreichte und nichterreichte Ziele zu präsentieren. Für einige Gründer ist das Meeting der einzige periodisch wiederkehrende Event zur Steuerung des Gründungsprozesses und stellt somit einen wichtigen Bestandteil dieses Prozess dar. Der Inkubator übernimmt dabei durch die Vorgaben eine wesentliche Rolle, was in den Antworten auf die erste Frage bestätigt wird.

Unternehmen B: *„Also ich für mich nehme die Quartalsmeetings insofern ernst, als es zumindest einmal ein nicht von mir geplanter Zwangstermin ist. Ich arbeite auch genau auf den Termin hin, weil das ist z.B. ein Termin, den ich von mir aus nicht verschieben kann bzw. nur relativ schwer verschieben kann – er muss halt im Quartal sein.“*

Gründer empfinden es auch als wichtig, dass das Ergebnis der Meetings schriftlich festgehalten wird. Es dient sowohl dem Jungunternehmer als auch dem Inkubator Managementteam zur Kontrolle des Gründungsprozesses.

Unternehmen F: *„Ja, das Reporting und die Kennzahlen sind einmal eine Ausgangsbasis für eine Diskussion.“*

Interviewer: *„Und ist das wichtig für euch, ein wichtiger Aspekt, dass das gemacht wird?“*

Unternehmen F: *„Ja, das ist wichtig für uns, dass man mit uns einmal alle Sachen diskutiert und es dann wo schwarz auf weiß stehen hat. Speziell so Sachen wie zukünftige Kunden und Umsatzziele. Da haben wir auch darüber diskutiert: Ist die Gefahr groß, dass man dann viel Fantasie einbringt? Es ist wichtig, dass irgendwo schwarz auf weiß steht, wie es wirklich aussieht, und was jetzt wirklich konkret ist und was nicht.“*

Bei den Meetings werden zudem Abweichungsanalysen erstellt, die typisch für ein Diagnostic Control System sind. Den Gründern ist es auch ein Anliegen, dass ihre „Zahlen“ von einer externen Vertrauensperson geprüft und analysiert werden. Diese wichtige Rolle kann neben einem Businessmentor nur das Inkubator Managementteam übernehmen, da diese in den Gründungsverlauf des Unternehmens von Anfang an mit einbezogen wurden.

Unternehmen Q: „Ja, aber da es ja nicht viele Abweichung gibt und wir sozusagen relativ gerade unseren Weg gehen, muss da nicht viel korrigiert werden, während dieser Quartalsmeetings.“

Interviewer: „Also, es hat schon eine Bedeutung, dass man dieses routinemäßig macht?“

Unternehmen Q: „Ja, das ist wichtig. Gerade, was Zahlen angeht, ist es für mich jetzt besonders wichtig, oder was das Strategische angeht. Inhaltlich ist es nicht so wichtig, aber vor allem finanzielle Dinge sind sehr wichtig. Da merke ich wirklich, dass ich alles auch gut dokumentieren und aufzeichnen muss.“

In den Meetings werden auch Ziele jeweils für die Zeit bis zum nächsten Meeting mit dem Inkubator in diskursiver Weise festgelegt und protokolliert. Das Diagnostic Control System wird somit von den Gründern gewartet und zusammen mit dem Inkubator zur Planung der operativen Ziele des Jungunternehmens eingesetzt.

Unternehmen T: „Sehr wichtig – es wird immer protokolliert: Wie weit sind wir gekommen, und wo ist das Ziel? Ist es zum nächsten Meeting erreicht worden? Das haben wir eigentlich in unseren Protokollen auch immer so festgehalten.“

Jungunternehmen mit negativen Aussagen in Bezug auf das Reporting waren solche, die bereits einen geregelten Betrieb vorweisen konnten. Der Inkubator fordert auch vorab einen Bericht zum Meeting, dem die wichtigsten Kennzahlen zu entnehmen sind. Bei Jungunternehmen mit gutem Gründungsfortschritt wird jedoch weniger auf die finanziellen Kennzahlen Wert gelegt, sondern es stehen eher projektbezogene Kennzahlen (z.B. Meilensteinerfüllung, Grad des Konstruktionsfortschritts) im Fokus.

Unternehmen L (Person 1): „Ich glaube, in der Diskussion, da geht es eher weniger um das. Da geht es eher darum, was wir uns eigentlich so vorstellen. Also, was wir eben diskutieren möchten. Das bringen wir auch immer gezielt auf den Folien, und das diskutieren wir dann mit den Mentoren. Ich sehe das eher im Bericht, den man abgeben muss.“

Interviewer: „Zum Quartalsmeeting?“

Unternehmen L (Person 2): „Ja, genau. Wo halt jeder dann informiert ist, wo man seine Struktur dann eben hat.“

Interviewer: „Inwiefern ist das wichtig für euch, so etwas zu machen? Oder wie bedeutend ist das für euch, für das Unternehmen?“

Unternehmen L (Person 2): „Also ich sehe das grundsätzlich so. Die Dokumentation wird immer wichtiger und ist einfach. Oder besser gesagt – wenn das Unternehmen

gut geht, wieso muss ich das alles dann dokumentieren? Aber auf der anderen Seite weiß man das dann vielleicht erst hinterher, und wenn man es nicht dokumentiert hat, dann steht man blöd da. Deswegen vielleicht jetzt akut sind diese Berichte und Zwischenberichte vielleicht mühsam. Abgesehen von dem Feedback und der Diskussion, da ist ja noch viel mehr. Aber man dokumentiert alles. Das schadet sicher nicht und braucht man vielleicht für später.“

Unternehmen L (Person 1): *„Dokumentiert und präsentiert wird ein kleiner Auszug vom Projekt zum Beispiel. Und man sieht dann auch gleich im Projektplan, wo man steht. Man muss sich zu dem Zeitpunkt des Quartalsmeetings mit dem Bericht quälen oder beschäftigen. Man muss dann die Ziele natürlich nachvollziehen, und dann hat man die Dokumentation eben für das Projekt, das man gerade bearbeitet. Das schaut man sich dann an.“*

Folgendes Beispiel zeigt, dass Jungunternehmen in der frühen Gründungsphase keine Notwendigkeit in einer Abweichungsanalyse sehen und dies auch plausibel erklären. Der Inkubator wird sich in dieser Phase im Regelfall mit dem abgegebenen Bericht zufriedengeben und erachtet das Reporting für nicht so notwendig, da zu diesem Zeitpunkt keine anderen Projekte bearbeitet werden, wie dies am Beispiel des untersuchten Unternehmens dargestellt ist. Der Fokus des Einflusses ist demnach auf andere Systeme gerichtet, wie z.B. im folgenden Fall das Beliefs System, da das Unternehmen in der Hinsicht noch mehr Input braucht.

Unternehmen N: *„Du hast als kleines Unternehmen mehr Standardabweichung, du hast notgedrungen eine sehr große Abweichung, das wäre peinlich, wenn du ganz geringe Abweichungen von deinen Sollwerten hast... Das geht bei einem großen Unternehmen besser als bei einem kleinen bzw. frisch gegründeten Unternehmen, wo diese Werte agil sein müssen.“*

Mit der zweiten Frage zum Thema Diagnostic Control System soll das Ausmaß des direkten Einflusses des Inkubators auf die operative Gestaltung des Systems des Jungunternehmens erhoben werden. Aus den vorgeschlagenen Kennzahlen, die dargelegt werden, und daraus, ob diese Kennzahlen auch von anderer Seite (Mentoren usw.) vorgeschlagen werden, kann der direkte Input des Inkubator Managementteams abgeleitet werden.

Der Großteil der Unternehmen sieht in dieser Hinsicht einen klaren Einfluss des Inkubators. Die Ziele werden aber nicht allein vom Inkubator festgelegt, sondern zusammen mit den Gründern individuell ausgearbeitet.

Unternehmen I: „Er setzt Ziele vor, aber keine unmöglichen.“

Interviewer: „Sind diese Ziele vielleicht an Ziele von anderen Partnern der Institutionen angelehnt, oder definiert der Inkubator das alleine?“

Unternehmen I: „Nein. Ich glaube, dass der Inkubator die individuell definiert, zugeschnitten auf den Gründer, und mit denen das ausarbeitet.“

Die vom Inkubator festgelegte Vorlage für die Quartalsberichte wird von den Gründern auch individuell benutzt und mehr oder weniger genau, je nach den Bedürfnissen, erweitert. Die Vorlage des Inkubators stellt nichtsdestotrotz die Basis für ein Kennzahlenmonitoring für die künftigen internen Reports dar.

Unternehmen P: „Na ja, es gibt eben ein vorgegebenes Format von diesem Quartalsbericht, und da steht Finanzbericht drinnen unter anderem. Das ist noch immer relativ frei, aber im Grunde genommen geht es dort schon auch um Kennzahlen. Ich würde sagen, dass da eine Richtung vorgegeben ist, was die Kennzahlen aussagen sollen, aber es wird in dem Sinne nicht streng definiert.“

Interviewer: „Inwiefern ist das für Sie bedeutend, dieses routinemäßige Zielgrößenreporting?“

Unternehmen P: „Das ist für mich wichtig.“

Interviewer: „Wieso?“

Unternehmen P: „Na ja, das liegt ein bisschen in der Natur der Sache meiner Tätigkeiten. Ich bin Statistiker, ich arbeite viel mit Daten. Eine meiner vielen Aufgaben ist, immer wieder Trends frühzeitig zu erkennen, und natürlich ist es naheliegend, dass ich es auch versuche bei meiner eigenen Unternehmung anzuwenden.“

Die Kennzahlen des Reportings werden auch durch Zielvorgaben ergänzt bzw. ersetzt. Das Reporting läuft somit speziell am Anfang, wenn noch keine finanziellen Kennzahlen errechenbar sind, im Sinne einer Zielerreichungsanalyse ab. Der Inkubator nimmt in den vorgegebenen Bericht auch Zielvorgaben von anderen externen Partnern auf und erweitert somit den Einfluss auf Bereiche, die eventuell nicht zur Expertise des Inkubators zählen (z.B. Rechtsanwalt).

Unternehmen T: „Ja sehr, würd ich schon sagen. Zielgrößen sind zum Beispiel, den Kontakt mit einem anderen Markt aufzunehmen, oder gerade in der Gründungsphase, Geschäftsführervertrag usw. Das sind die Zielgrößen, die wir da alle versucht haben zu erreichen und im Gespräch zu analysieren.“

Interviewer: „Sind diese Zielgrößen an Vorgaben von anderen Institutionen oder Partnern angelehnt, oder gibt die nur der Inkubator vor?“

Unternehmen T: „Nein, die geben natürlich andere Partner auch vor, wie zum Beispiel der Rechtsanwalt, Steuerberater und so weiter. Aber ich sag, so was muss dann halt auch formuliert werden im Gespräch, dass man sagt, dass wir das jetzt alles durchhaben, und wie geht es im nächsten Schritt weiter.“

Interviewer: „Also dass diese routinemäßigen Reportings vorhanden sind, ist ein sehr wichtiger Aspekt für Sie?“

Unternehmen T: „Meiner Meinung nach ja.“

Bei Jungunternehmen, die diese Frage verneinend beantworteten, konnte beobachtet werden, dass bereits gute Strukturen (Businesspläne, Kostenrechnungstools) vorhanden waren. In diesen Fällen ist ein Mentoring durch den Inkubator in dieser Hinsicht nicht mehr erforderlich, und ein regelmäßiges Reporting der Kennzahlen scheint nicht mehr mit hoher Priorität gefordert zu werden.

Unternehmen D: „Ja, vorschlagen eher nicht, aber es ist – wie gesagt, zu Beginn der Inkubatorzeit muss von uns ein Gesamtplan erarbeitet werden. Ich denke, der sollte schon so gestaltet werden, um sich danach richten zu können. Wir sind in der Rolle, dass wir immer alles eingehalten haben. Ich weiß jetzt nicht, wie es ist, wenn etwas nicht eingehalten wird. Also das kann ich jetzt nicht sagen.“

Unternehmen L (Person 1): „Zielgrößen schlägt er eigentlich nicht vor. Im Grunde muss ich die ja selber so gestalten. Das ist ja in deinem eigenen Interesse und nicht im Interesse vom Inkubator.“

Der Einfluss des Inkubators auf das Diagnostic Control System ist sehr ausgeprägt. Bei den wenigen Ausnahmen handelt es sich um Jungunternehmen, die bereits vorhandene und gut gewartete interne Controllingsysteme zur Überwachung der betrieblichen Ablaufprozesse in den unterschiedlichen Bereichen haben.

Der Einfluss des Inkubators wirkt am stärksten über die periodisch durchgeführten Meetings mit den Unternehmen, wobei der Inkubator eine Berichtsvorlage vorgibt. Diese Vorlagen werden individuell an das Unternehmen angepasst, wobei das Gründungsstadium mit berücksichtigt wird. Durch Meetings zwischendurch und durch regelmäßige Kommunikation mit dem Inkubator Managementteam erfolgt auch ein ständiger Abgleichprozess zwischen den vorgegebenen (dem Inkubator bekannten) Zielen und dem Grad der Erreichung dieser durch das Jungunternehmen (siehe Abbildung 5-13).

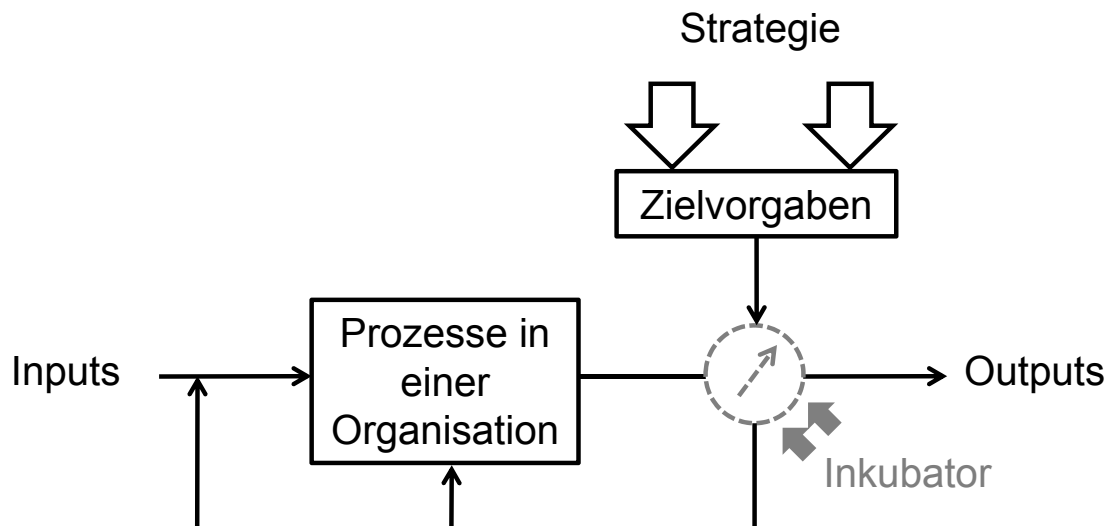


Abbildung 5-13: Einfluss auf das Diagnostic Control System durch den Inkubator

Es ist zu beachten, dass der Einfluss nur auf den Prozess der Abweichungsanalyse in Meetings beschränkt ist. Es konnten keine Hinweise für eine Beeinflussung der internen Ablaufprozesse in einem Unternehmen gefunden werden. Die Strategie wird durch das Beliefs System vorgegeben, wobei ein Einfluss des Inkubators zu diesem Zeitpunkt nicht mehr vorhanden ist. Der Inkubator übernimmt die Rolle eines Aufsichtsrats und vergleicht gemeinsam mit den Gründern die Ergebnisse anhand der gesetzten Ziele. Das Ergebnis der Meetings mündet in Analysen der Abweichungen und Empfehlungen des Inkubators, wie diese in Zukunft zu korrigieren und zu verhindern sind. Neben dem Inkubator können, je nach Vereinbarung und Art des Inkubators, auch Businessmentoren beim Meeting anwesend sein. Die Businessmentoren übernehmen dann gemeinsam mit dem Inkubator die Zielabweichungsanalyse.

Den größten Einfluss bewirkt der Inkubator gemeinsam mit den Gründern und gegebenenfalls Businessmentoren auf das Diagnostic Control System über die periodischen Meetings. In diesen Meetings werden alle Geschäftsprozesse der vergangenen Periode durchleuchtet und evaluiert. Es werden aber auch die eingesetzten Werkzeuge im Diagnostic Control System evaluiert und gegebenenfalls verbessert, was einer Weiterentwicklung des Diagnostic Control Systems entspricht.

Der Vergleich der Beeinflussung auf das Diagnostic Control System in den verschiedenen Altersgruppen zeigt ein interessantes Ergebnis (siehe Abbildung 5-14). Demnach steigt mit zunehmendem Alter die von den Jungunternehmen gefühlte Beeinflussung des Inkubators für diesen Bereich. Es ist eine klare Tendenz zu erkennen, dass in den jüngeren Altersgruppen die Beeinflussung auf das Diagnostic Control System wesentlich geringer ist als mit fortgeschrittenem Alter.

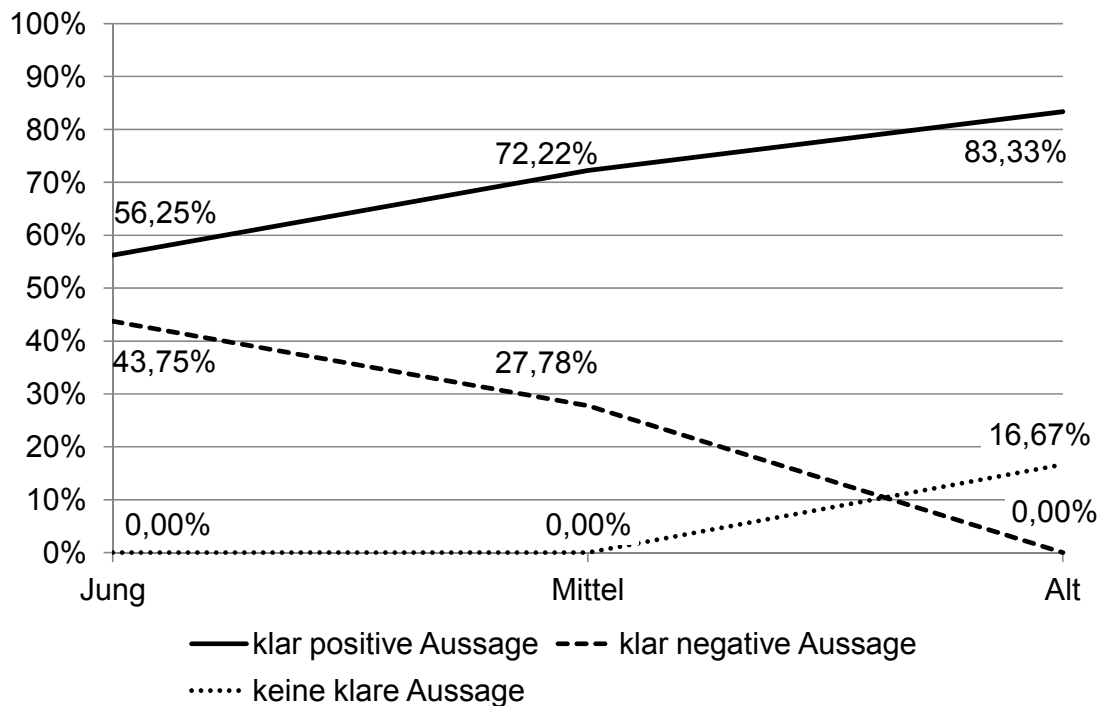


Abbildung 5-14: Verlauf der Beeinflussung des Diagnostic Control Systems durch den Inkubator bei verschiedenen Jungunternehmensaltersgruppen

Dies ist einerseits damit zu erklären, dass in den Meetings durch die fortgeschrittene Produktentwicklung und kompliziertere Zusammenhänge bei Verkauf, Finanzierung und anderen Unternehmensbereichen ein größerer Bedarf an Diskussion mit dem Inkubator herrscht. Andererseits zeigt eine Tendenz der Zunahme der Beeinflussung auch eine verstärkte Abhängigkeit der Jungunternehmen vom Inkubator mit der stärksten Ausprägung kurz vor dem Austritt aus diesem.

Es besteht ein ähnliches Verhältnis zwischen Diagnostic und Interactive Control System wie zwischen Beliefs und Boundary System. Es kann demnach angenommen werden, dass sich durch die Diskussionen in den Meetings auch Einflüsse auf das Interactive Control System ergeben. Dieser Einfluss wird im nächsten Abschnitt einer genaueren Analyse unterzogen.

5.2.2.4 Interactive Control System

Das Interactive Control System dient den Unternehmen zur frühzeitigen Erkennung aufkommender strategischer Unsicherheiten. Es hat sich herausgestellt, dass viele der beobachteten Gründer nicht über die Erfahrung verfügen, diese zu erkennen und Zeichen entsprechend zu deuten. Der Inkubator, als ständiger Begleiter in der ersten Lebensphase des Unternehmens, übernimmt durch die Erfahrungen der Mitglieder des Inkubator Managementteams eine wesentliche Rolle. Dem Jungunternehmen wird es durch die Beeinflussung des Inkubators ermöglicht, schon frühzeitig ein eigenes Interactive Control System zu etablieren, und es ist somit in der Lage, Unsicherheiten frühzeitig zu erkennen.

Wie in Tabelle 9 dargestellt, wurden zu beiden im Interview gestellten Fragen zum Einfluss des Inkubators auf das Interactive Control System überwiegend positive Aussagen getätigt.

„Inwiefern geht es bei den Meetings mit dem Inkubator darum, mögliche Risiken und Unsicherheiten zu diskutieren?“	Klar positive Aussage	80%
	Klar negative Aussage	15%
	Keine klare Aussage	5%
„Inwiefern hinterfragt der Inkubator Ihre Aktivitäten oder Ideen? (Entstehen solche Diskussionen aus dem Reporting heraus?)“	Klar positive Aussage	90%
	Klar negative Aussage	10%
	Keine klare Aussage	0%

Tabelle 9: Ergebnisse Interviewfragen zum Thema „Interactive Control System“

Die erste Frage zur Diskussion von möglichen Risiken und Unsicherheiten in den Meetings mit dem Inkubator wurde überwiegend positiv beantwortet. Der Inkubator bewirkt einen sehr großen Einfluss über die Diskussionen und zeigt gangbare und nicht gangbare Wege für anstehende Entscheidungen der Jungunternehmer auf. Dies regt die Gründer an, ihre geplanten Tätigkeiten zu hinterfragen, was auch sehr ernst genommen und als sehr wichtig empfunden wird.

Unternehmen A: „Das würde ich schon auf jeden Fall sagen. Das wird schon so nachgefragt, ob man daran gedacht hat, ob man sich dessen bewusst ist und so – würde ich schon sagen.“

Interviewer: „Ist das für Sie bedeutend, dass er das macht?“

Unternehmen A: „Ja, das finde ich schon gut, weil das sind ja doch Sachen, die man selber zwar angeschaut hat, aber vielleicht doch nicht so im Hinterkopf hat.“

Auch Jungunternehmen, die mit ihrer Strategie erfolgreich sind, nehmen das Feedback des Inkubators hinsichtlich Unsicherheiten und Risiken gerne an. Der Einfluss des Inkubators auf

das Interactive Control System ist bei allen Gründern, ob erfolgreich oder nicht, vorhanden. Voraussetzung für einen Einfluss bei gut funktionierenden Gründungen ist aber die Diskussionsbereitschaft der Gründer.

Unternehmen F: *„Ja, sagen wir so, da, wo Risiken erkannt werden, da werden die natürlich diskutiert.“*

Interviewer: *„Ist das wichtig für euch?“*

Unternehmen F: *„Wie gesagt, im Moment läuft es sehr gut, da diskutieren wir die Risiken, die vielleicht in der Zukunft einmal auf uns zukommen könnten. Wie schaut das z.B. jetzt genau aus mit den volatilen Projektgeschäften? Wie reagiert man darauf?“*

Bei wichtigen Grundsatzentscheidungen, die das Unternehmen zukünftig wesentlich beeinflussen werden, ist der Inkubator ein bedeutender Ansprechpartner, wie das folgende Beispiel zeigt. Die Entscheidung zum Handlungsschritt wird aber dem Gründer selbst überlassen. Es werden nur die Möglichkeiten und Risiken aus der Erfahrung des Inkubators dargestellt und miteinander diskutiert. Bei „nach Plan laufenden“ Gründungen wird über das Interactive Control System der meiste Einfluss vom Inkubator auf das Jungunternehmen genommen. Die Meetings beschäftigen sich dann fast ausschließlich mit der Thematik der Risiken, Chancen und Unsicherheiten.

Unternehmen M: *„Das ist eigentlich die Hauptaufgabe beim Meeting. Dass man über diese Risiken und Chancen von den nächsten Schritten redet.“*

Interviewer: *„Können Sie mir da ein Beispiel nennen?“*

Unternehmen M: *„Ja wir haben da zum Beispiel die Alpha GmbH³⁵⁵, die haben mitbekommen, dass da einer etwas entwickelt, die im Outdooreinsatz verwendet werden können. Und die Alpha GmbH arbeitet mit Regierungsstellen zusammen. Die haben mich dann ein bisschen angehört und bei Veranstaltungen besucht und so ein bisschen mit mir gehandelt vielleicht auch. Und die haben dann gesehen, dass es nicht so schlecht ist, und wollen jetzt eine GmbH mit mir zusammen gründen. Ich würde als gesellschafter Geschäftsführer mit dem zweiten eine weitere GmbH gründen. Da bin ich aber einfach noch zu unerfahren, ob ich das machen soll oder nicht, und da haben sie [Anm.: Inkubator] mich sehr gut beraten. Wie ich das z.B. angehen soll, dass wir das niemals unter dem Markennamen ‚Unternehmen M‘ weiterführen sollen, sondern unter einem zweiten Namen aufziehen müsste, um nicht die corporal social responsibility von ‚Unternehmen M‘ zu gefährden usw. Der*

³⁵⁵ Name des Unternehmens wurde geändert

Inkubator hat mir aber nicht davon abgeraten, das muss man auch dazusagen, weil da sehr viel Geld heraus schauen könnte.“

Nicht nur in den periodischen Meetings nimmt der Inkubator Einfluss auf das Interactive Control System, sondern auch zwischen den Meetings, also in Gesprächen zwischen Tür und Angel im Inkubatorzentrum. Dies zeigt auch die Vorteile einer örtlichen Nähe in einem Gründerzentrum auf. Das Management Team des Inkubators kann so, wie im Unternehmen ein Interactive Control System, interaktiv die Gründer über kommende Risiken in deren Märkten informieren. Voraussetzung hierfür ist, dass der Inkubator genau über den aktuellen Stand des Jungunternehmens in Projekten Bescheid weiß und die Gründer regelmäßigen Kontakt mit dem Inkubator haben. Dieser Kontakt wird auch sehr oft anlassbezogen intensiver betrieben, wie folgendes Beispiel zeigt.

Unternehmen Q: *„Ja, weniger in den Quartalsmeetings, wie gesagt, mehr in den Meetings dazwischen. Da geht's um die Zusammenarbeiten, welche man innerhalb der Universität eingehen darf. Da haben sie mir schon die Risiken aufgezeigt und ein wenig die Chancen. Das war dann eine wichtige Phase, dass sie mir da geholfen haben – bei der Verhandlung mit der Universität. Die Quartalsmeetings waren wirklich sehr routiniert.“*

Der Einfluss auf das Interactive Control System erfolgt auch durch gezielte Anmerkungen des Inkubators in Bereichen, die ein Jungunternehmen vernachlässigt. Dies können z.B. die Analyse von bestimmten Mitbewerbern und sich daraus ergebende neue Risiken und Chancen sein.

Unternehmen R: *„Ist sicher auch ein großes Thema. Beispielsweise, wie und was macht der Mitbewerber, was bieten die an, das wird auch diskutiert. Da geht's dann auch wieder darum, wie kann ich mich abgrenzen von den Mitbewerbern, was kann mein System besser als die anderen?“*

Negativ orientierte Kommentare zur gestellten Frage kamen hauptsächlich von Gründern, die scheinbar auch nicht die Diskussion mit dem Inkubator suchten und die periodischen Meetings weniger ernst nahmen. Es handelt sich dabei um Gründungsprojekte, die von einer Person durchgeführt werden und die bereits über eine gewisse Erfahrung in der Branche verfügen. Der Einfluss des Inkubators kann in diesem Fall als eher gering beschrieben werden, und der Input wird als nebensächlich und weniger wichtig empfunden.

Unternehmen B: *„Eigentlich nicht so. Also, ich meine die Risiken, die das Gerät an sich birgt, sozusagen, das ist schon einmal diskutiert worden. Dafür gibt es dann auch die Zertifizierung für das Ganze. Aber so die finanziellen Risiken muss ich eh selber abdecken. Im Prinzip, auch wenn ich jetzt sage, okay, kompletter technischer Nonsense, dann lasse ich es sein. Dann habe ich eh nur selbst Zeit und Geld*

investiert, aber keine Schulden aufgebaut. Das hat sich in der Vergangenheit als sehr sinnvoll gezeigt hat, weil jetzt sind schon zweimal Leute ausgestiegen – einmal selbst und einmal weniger gewollt –, und die Kosten sind immer bei mir hängen geblieben. Das Risiko muss ich eingehen und bestimme auch ich.“

Unternehmen E: *„Als Gründer und Unternehmen weißt du eh, wie du dich einschätzen sollst, also eher nicht.“*

Wenn Businessmentoren vom Inkubator eingebunden werden und bei den periodisch einberufenen Meetings dabei sind, kann der Input auf das Interactive Control System vom Inkubator auf den Businessmentor übertragen werden. Funktioniert das Verhältnis zwischen Businessmentor und den Gründern sehr gut, hält sich der Inkubator aus themenspezifischen Diskussionen, in denen das Know-how eines Businessmentors vorhanden ist, völlig heraus. Der Businessmentor übernimmt somit unter der Anwesenheit des Inkubators dessen Rolle.

Unternehmen L (Person 1): *„Im Quartalsmeeting, da sehe ich das nicht so mit dem Inkubator, das sind eher die Businessmentoren im Meeting. Was die sagen, ist dann auch sehr wichtig für uns.“*

Interviewer: *„Gibt es da ein Beispiel, das ihr nennen könnt?“*

Unternehmen L (Person 2): *„Was vorher schon angeschnitten worden ist zum Beispiel – das mit den Verträgen. Einfach, dass man so einen Vertrag hat, dass das alles geregelt ist. Dass man das am Anfang vom jeweiligen Projekt absteckt und nicht erst, wenn das Projekt läuft oder zu Ende ist, oder wenn es da Probleme gibt. Weil da verhandelt es sich nicht mehr gut. Wenn das vorher eine Basis ist, wo alle zugestimmt haben, dann sollte das für immer gegessen sein.“*

Auf die zweite Frage zum Einfluss des Inkubators auf das Interactive Control System gab es das höchste Ausmaß an positiver Sichtweise. 90% der befragten Unternehmen äußerten sich mit positiv orientierten Kommentaren und strichen so den Einfluss des Inkubators deutlich hervor.

Die Gründer zeigen sich in dieser Hinsicht sehr bereitwillig, Feedback vom Inkubator anzunehmen, und sie diskutieren in den Meetings grundlegende Themen, die für eine förderliche Weiterentwicklung des Unternehmens entscheidend sein werden.

Unternehmen A: *„Ja, würde ich auch sagen. Gerade bei dieser Dienstleistungssache. Wir hatten so ein paar Wochen, wo wir dachten, ob wir vielleicht auf dieser Dienstleistungsschiene dranbleiben, und haben praktisch nur noch davon geredet. Dann kam eben das Feedback, dass es da unvorhergesehene Schwierigkeiten geben kann, die nicht im Plan stehen, und ob das mit der ursprünglichen Idee vielleicht nicht mehr zu vereinbaren ist.“*

Der Inkubator übernimmt auch Rollen, die im Gründerteam nicht ausreichend besetzt werden. Gerade bei hochtechnologischen Jungunternehmen ist dies die Rolle eines wirtschaftlichen Leiters. Sie ist unerlässlich, um auch Risiken und Unsicherheiten der Unternehmensstrategie unter wirtschaftlichen Aspekten zu sehen.

Unternehmen J: *„Sehr stark, er hat die Rolle des BWLers eingenommen. Das sind die Dinge, wo die Unternehmensziele sich daraus entwickeln.“*

Durch das Hinterfragen der Tätigkeiten der Jungunternehmen in den Diskussionen können ganze Strategien und Pläne komplett verworfen werden, wenn diese unvollständig durchdacht sind. Dies ist für Gründer sehr schmerzhaft und demotivierend. Genau das ist aber Aufgabe eines Interactive Control Systems. Der Einfluss des Inkubators zeigt sich demnach auch in der Intensität der Diskussion und dem, was der Gründer daraus mitnimmt. In manchen Fällen wartet der Gründer förmlich darauf, möglichst kritisches Feedback zu bekommen, um sich so die Gewissheit zu schaffen, dass alle Eventualitäten durchdacht worden sind. Das Risiko des Scheiterns wird so durch den Einfluss des Inkubators minimiert.

Unternehmen M: *„Klar, auch. Also durch die zyklischen Meetings und durch das Quartalsmeeting gibt es sehr starke Rückfragen. Wie ist das gemeint? Wie meinst du das jetzt? Wenn man das jetzt drei Jahre weiterführt, wie soll das dann aussehen? Da gibt es sehr scharfe, sehr konkrete Fragen, wo ich selber dann erst ins Überlegen komme, weil ich mir das noch nicht so konkret überlegt habe. Und das ist ganz wichtig, sich solche Fragen zu stellen. Mir taugt das auch voll. Ich war richtig positiv überrascht, wie ich aus dem Quartalsmeeting herausgegangen bin, und mir ist da etwas auf die Füße gestiegen worden. Das war natürlich früher im Unternehmen auch so, dass man einen Chef gehabt hat, der... je härter er war, umso mehr ist witzigerweise weitergegangen im Projekt. Und gerade, wenn man selbstständig ist, und dir eigentlich keiner mehr sagt, gib Gas, dann ist das umso wichtiger, das dies beim Quartalsmeeting passiert. Also, das war super.“*

Dies lässt den Schluss zu, dass Jungunternehmen, die negativ orientierte Aussagen zur zweiten Fragen getätigt haben, die Diskussion mit dem Inkubator nicht in dem Ausmaß suchen wie andere.

Unternehmen E: *„Hinterfragen tut er es nicht. Das Unternehmen muss selber entscheiden und wissen, was man macht bzw. tut.“*

Es wurde auch beobachtet, dass bei Jungunternehmern, die generell Feedback nicht annehmen, auch der Einfluss des Inkubators geringer ist.

Unternehmen G: „Nein. Also bis jetzt eigentlich nicht. Also, das, was sie eher tun, ist, dass sie uns ein bisschen antreiben. Hinterfragen oder dass sie zu irgendetwas gesagt hätten: ‚Nein tut das nicht!‘ – das war nicht.“

Interviewer: „Wie wichtig wäre das für Sie?“

Unternehmen G: „Also, ich denke mir, wenn es berechtigt wäre, und sie täten es, dann wäre das schon ok.“

Das Inkubator Managementteam verfügt nicht über ein grenzenloses Know-how und kann demnach nicht alle technischen Aspekte von Produkten verstehen und sich auch nicht für jedes Jungunternehmen in die Besonderheiten der Märkte einlesen. Dies führt zu Konflikten und zu Missverständnissen in den Diskussionen, und der Einfluss des Inkubators nimmt ab bzw. ist kaum mehr gegeben, da das Feedback vom Gründer nicht mehr ernst genommen wird.

Unternehmen Q: „Die fragen schon nach, aber – sie leiten halt dadurch nichts ab. Es ist schon das Interesse da, warum diese Idee, warum diese Strategie? Könnte man es vielleicht anders? Es ist jetzt nicht so, dass, wenn sie etwas vorschlagen, dass sie darauf pochen, dass das umgesetzt wird. Es ist mehr so ein lockerer Plausch als wirklich konkrete Sachen. Aber das führt dann wieder genau zu dieser Aussage zurück, dass die die Märkte nicht kennen und daher schwer entscheiden können, was wichtig ist und was nicht.“

In solchen Situationen sind beide Seiten gefordert, da der Gründer nur gutes Feedback bekommen kann, wenn der Inkubator dessen Lage versteht. Der Inkubator kann nur gutes Feedback geben, wenn er sich besser über die Märkte und auch Produkte der Jungunternehmer informiert. Dies sollte bereits im Zuge der Aufnahme des Jungunternehmens erfolgen, muss aber danach ständig hinterfragt werden, da sich die Produktpalette speziell bei hochtechnologischen Jungunternehmen oftmals erst entwickelt oder sich auch in kurzer Zeit verändern kann.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Einfluss des Inkubators auf das Interactive Control System am größten von allen vier Systemen des LOC ist. In nachfolgender Abbildung 5-15 ist der jeweilige Einfluss dargestellt.

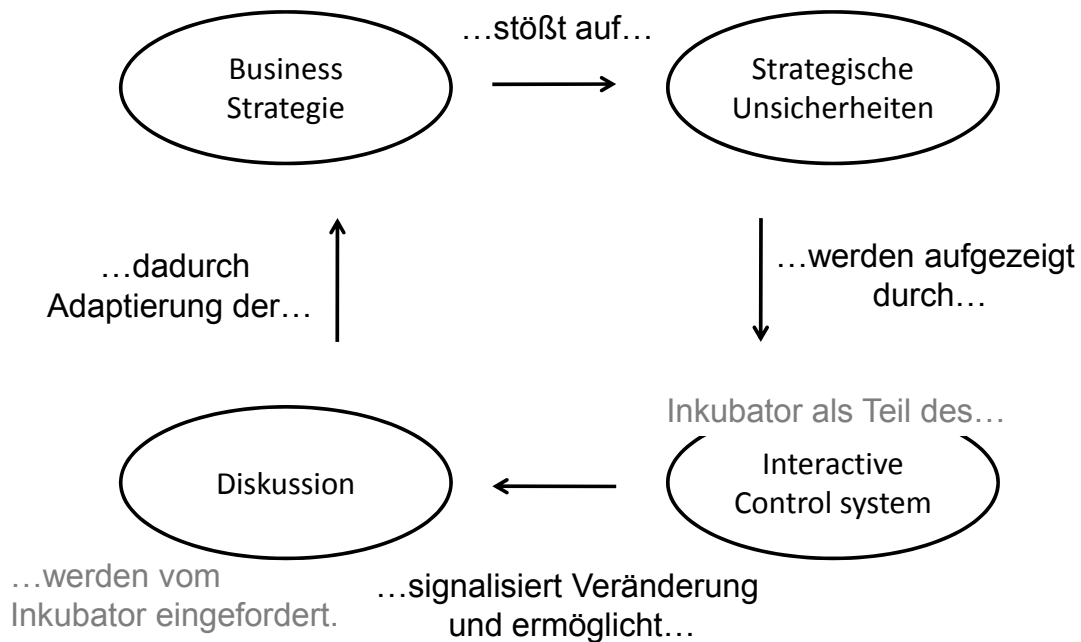


Abbildung 5-15: Einfluss des Inkubators auf das Interactive Control System

Aus der Darstellung lässt sich ableiten, dass der Inkubator ein Teil des Interactive Control Systems der ansässigen Gründer ist. Die Haupteinflussnahme erfolgt durch die periodisch einberufenen Meetings, in denen Diskussionen über den vergangenen Zeitabschnitt geführt werden. In diesen werden strategische Unsicherheiten, die vom Inkubator, von Businessmentoren oder vom Gründer selbst identifiziert wurden, besprochen und Maßnahmen getroffen, um die Business Strategie anzupassen. Hierbei übernimmt der Inkubator verschiedene Aufgaben des Interactive Control Systems, wie z.B. das Erkennen von Gefahren in der Strategie des Unternehmens, das Aufzeigen von Auswirkungen von möglichen neuen Vertragspartnern, die Aufnahme von neuen Produkten ins Portfolio oder die Suche nach neuen Kooperationspartnern im Netzwerk des Inkubators.

Die Einflussnahme des Inkubators korreliert mit dessen Verständnis der Geschäftsidee und der hochtechnologischen Produkte des Unternehmens. Hier besteht die Gefahr, dass Gründer im Falle merkbarer Unkenntnis des Inkubators diesen hinsichtlich der Tätigkeiten des Unternehmens nicht mehr ernst nehmen und somit nicht bereit sind, Feedback aufzunehmen. fruchtbare Diskussionen können folglich nicht stattfinden und strategische Unsicherheiten können leicht übersehen werden. Abhilfe kann durch eine vertiefte Auseinandersetzung des Inkubator Managementteams mit der Thematik bei der Aufnahme des Jungunternehmens in das Inkubatorzentrum oder durch vermehrte Diskussionen in der Anfangszeit geschafft werden.

Abbildung 5-16 zeigt die Einflussnahme des Inkubators auf das Interactive Control System in den drei Altersgruppen. Es zeigt die beinahe konstant hohe Einflussnahme durch den Inkubator über alle drei Altersgruppen.

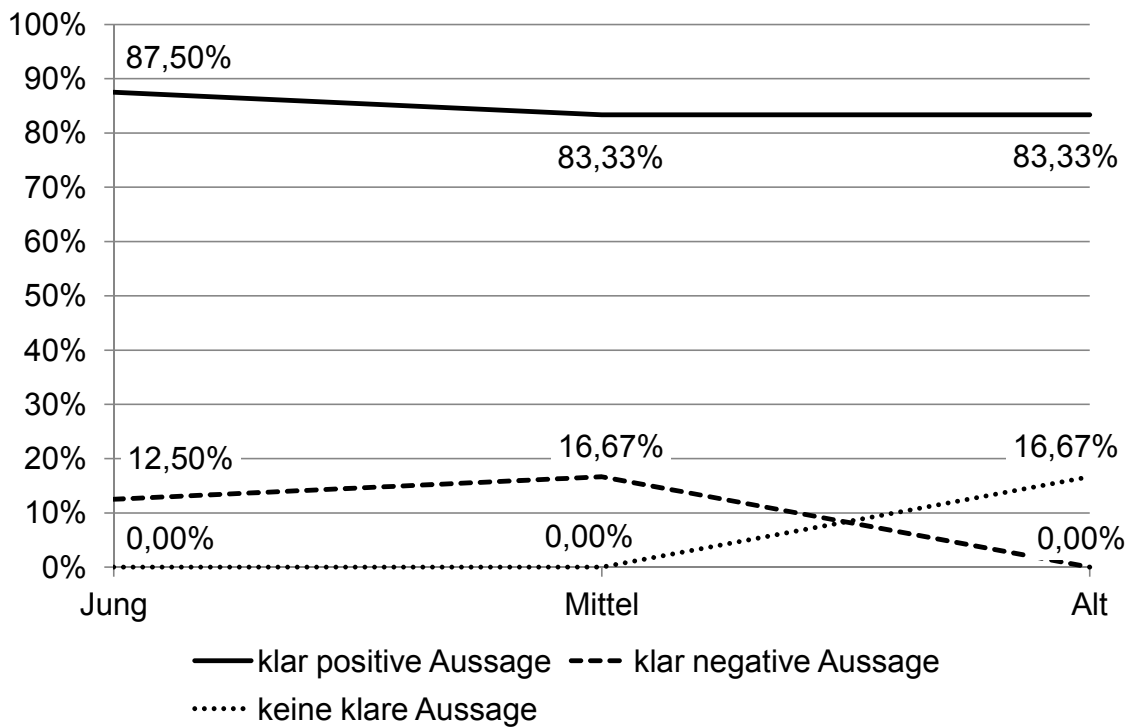


Abbildung 5-16: Verlauf der Beeinflussung des Interactive Control Systems durch den Inkubator bei verschiedenen Jungunternehmensaltersgruppen

Ähnlich wie bei dem Diagnostic Control System zeigt die hohe Beeinflussung durch den Inkubator am Ende eine gewisse Abhängigkeit der Jungunternehmen vom Inkubator an. Der Unterschied zum Diagnostic Control System liegt darin, dass auch schon in der Anfangsphase eine sehr hohe, in diesem Fall: die höchste, Einflussnahme durch den Inkubator beobachtet wird. Dies zeigt auch, dass die Jungunternehmen scheinbar keine Tendenz zeigen, die Aufgaben des Interactive Control Systems selbstständig durchzuführen, da die Einflussnahme nicht merklich sinkt. Es stellt sich somit die Frage, inwieweit dies Auswirkungen auf die Zeit nach dem Auszug aus dem Inkubator und auf die Entwicklung der Jungunternehmen hat, wenn der große Einfluss des Inkubators wegfällt.

5.2.3 Zusammenfassung der Ergebnisse

Es wurden zum LOC Konzept pro System jeweils zwei eindeutige Fragen gestellt, und die Wichtigkeit der geschilderten Aspekte für die Jungunternehmen wurde durch Nachfragen erhoben. Die Codierung der Fragen erfolgte in drei Wertungen: 1) klar positive Aussagen, 2) klar negative Aussagen und 3) keine konkrete Aussage zum Thema. Daraus konnte in der Folge eine Übersicht bzw. eine Grundtendenz des Einflusses des Inkubators in den einzelnen LOC-Subsystemen herausgearbeitet werden (siehe Tabelle 10).

...Beeinflussung des Inkubators auf das...	Beliefs System	Boundary System	Diagnostic Control System	Interactive Control System
Klar positive Aussage	40,0%	2,5%	67,5%	85,0%
Klar negative Aussage	52,5%	82,5%	30,0%	12,5%
Keine klare Aussage	7,5%	15,0%	2,5%	2,5%

Tabelle 10: Übersicht der Ergebnisse der Befragung zu LOC Konzept

In Bezug auf das Beliefs System wird der Einfluss des Inkubators bzw. des Inkubator Managementteams insgesamt ausgeglichen bewertet. In diesem Zusammenhang bedarf es einer ausführlichen Analyse der Einzelergebnisse der gegebenen Antworten. Eine klare Meinung wird bezüglich des Boundary System ersichtlich. Der Inkubator nimmt keinen bzw. sehr wenig Einfluss auf die befragten Jungunternehmen. Die genauere Analyse wird zeigen, wieso der Inkubator kaum Einfluss nimmt bzw. wieso dies bei den Jungunternehmen nicht in dem Ausmaß gebraucht wird. Bezüglich des Diagnostic Control Systems kann eine klar positive Tendenz aufgezeigt werden. Das Inkubator Managementteam beeinflusst das Jungunternehmen in dieser Hinsicht wesentlich. Noch eindeutiger ist das Ergebnis im Falle des Interactive Control Systems der Jungunternehmen, welches scheinbar am meisten vom Inkubator beeinflusst wird.

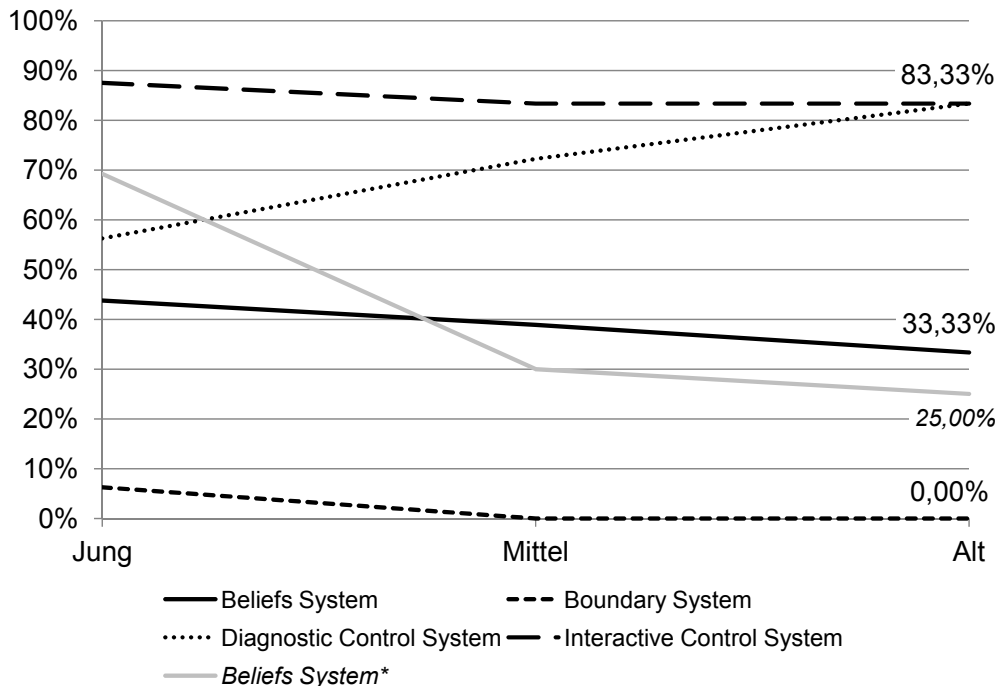
5.3 Fazit des Kapitels und Überleitung

In diesen Kapitel konnte die eingangs formulierte forschungsleitende Fragestellung zum Einfluss des Inkubators als externen Akteurs auf die Controllingsysteme von technologiebasierten Jungunternehmen aufgearbeitet, analysiert und beantwortet werden.

Diese Beeinflussung wurde auf Basis des LOC Konzepts von Simons dargestellt. Die in der Literatur festgestellten Serviceleistungen des Inkubators in den Bereichen Büroräumlichkeiten, Ausstattungen und finanzielle Mittel wurden in dieser Arbeit ebenfalls bestätigt. Als weitere Leistungen für Jungunternehmen wurden zusätzlich der Aufbau und

das Zurverfügungstellen eines vorhandenen Kontaktnetzwerks und die Unterstützung bei der Erstellung von Businessplänen identifiziert.

In Abbildung 5-17 sind die Erkenntnisse der empirischen Erhebung und die Einflussnahme des Inkubators auf die einzelnen Teilsysteme des LOC Konzepts bei den unterschiedlichen Altersgruppen dargestellt.



*unter Berücksichtigung von Zeitangaben in Interviews bei der Beeinflussung

Abbildung 5-17: Verlauf der Beeinflussung der einzelnen Systeme des LOC durch den Inkubator bei verschiedenen Jungunternehmensaltersgruppen

Auf das Beliefs System der Jungunternehmen wird durch den Inkubator zu Beginn der Zusammenarbeit am meisten Einfluss genommen. Die Beobachtungen zeigen, dass im Verlauf der Zeit bis hin zum Auszug aus dem Gründerzentrum die Beeinflussung immer geringer wird. Die Erklärung dafür ist, dass der Inkubator zu Beginn mit dem Jungunternehmen im Rahmen des Aufnahmeverfahrens die Vision und Mission bzw. die Geschäftsidee prüft bzw. ausarbeitet. Danach werden kaum mehr Anpassungen an der grundlegenden Vision und Mission, also den Hauptbestandteilen des Beliefs System eines Jungunternehmens, durchgeführt.

Hingegen wird im Falle des Boundary Systems über den gesamten Zeitverlauf eine sehr geringe Einflussnahme durch den Inkubator als externen Akteur beobachtet. Ein leichter Anstieg kann ebenfalls beim Einzug des Unternehmens in den Inkubator identifiziert werden. In dieser Zeit werden grundlegende Parameter der Zusammenarbeit zwischen Inkubator und Jungunternehmen festgelegt und somit auch Grenzen seitens des Inkubators vorgegeben. Diese Rahmenbedingungen legen die natürlichen Grenzen für die operative Zusammenarbeit fest, aber nicht für die Entwicklung des Unternehmens. Es kann vermutet werden, dass ein derartiges System in dieser Lebensphase nicht benötigt wird und sich erst später entwickelt bzw. in dieser Phase eine Entwicklung eines Boundary Systems auch nicht zielführend wäre. In den meisten Fällen wurde seitens der Interviewpartner angeführt, dass

der Inkubator sie eher „antreiben“ müsse, anstatt Grenzen aufzuzeigen. Auch daraus kann geschlossen werden, dass das Boundary System erst in einer späteren Lebensphase an Bedeutung gewinnt. Es können jedoch Tendenzen erkannt werden, dass der Inkubator bei der anfänglichen Ausarbeitung von Mission und Vision bzw. der Unternehmensstrategie Grenzen setzt bzw. zu setzen versucht. Dies geschieht durch Aufzeigen und Warnen vor ungeeigneter Strategie oder Vorhaben. Die Jungunternehmen sehen dieses Setzen von Grenzen weniger „beschränkend“ in ihren Vorhaben, sondern als guten Ratschlag und Warnung vor Unannehmlichkeiten. Es kann daher nicht ausgeschlossen werden, dass Teilaspekte des Boundary Systems von dem Beliefs Systems am Anfang übernommen werden bzw. der Übergang sehr fließend ist. Eine weitere Befassung mit der Thematik über den Zusammenhang und die Balance zwischen Beliefs und Boundary System wird daher vorgeschlagen.

In der Beeinflussung auf das Beliefs und Boundary System der Jungunternehmen durch den Inkubator wird die Wichtigkeit des Aufnahmeverfahrens der Gründungsprojekte, wie auch in der Literatur beschrieben,³⁵⁶ bestätigt. Die Aufnahmeverfahren sind demnach nicht nur eine Versicherung für den Inkubator, Geschäftsideen mit Potenzial zu erkennen, sondern dabei wird den Jungunternehmen auch der größte Input hinsichtlich des Beliefs und Boundary Systems seitens des Inkubators gegeben.

Der Einfluss des Inkubators auf das Diagnostic Control System nimmt in der Phase der Vorbereitung der Gründer auf das erste Intervallmeeting sehr stark zu und steigt danach, wengleich schon auf hohem Niveau befindlich, weiter an. Es konnte beobachtet werden, dass die zyklisch einberufenen Meetings das Hauptwerkzeug des Inkubators bei der Beeinflussung der Jungunternehmen darstellen. Es kann sogar die Behauptung aufgestellt werden, dass das Diagnostic Control System durch den Inkubator eingeführt wird. Dies basiert auf Berichtvorlagen mit, vom Inkubator vorgegebenen, Kennzahlen zum Unternehmen. Der Inkubator forciert auch die interne Verwendung dieser Vorlagen. Hierbei ergibt sich jedoch die Problematik, dass diese Vorlagen und Anregungen zur Einführung eines Controllingsystems nur in unzureichendem Ausmaß von den Jungunternehmen als sinnvoll erkannt werden. Durch den relativ hohen Einfluss und die Vorgaben durch den Inkubator besteht die Gefahr, dass bei Austritt aus dem Gründerzentrum das System nicht übernommen und somit nicht in ausreichendem Umfang für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgeführt wird.

Im Bereich des Interactive Control Systems konnte eine noch größere Abhängigkeit der Gründer über den gesamten Verlauf der Zeit beobachtet werden. Der Inkubator beeinflusst auch hierbei hauptsächlich durch die zyklischen Meetings die Jungunternehmen. Dazu kommen auch noch außerplanmäßige Informationen, die vom Inkubator bei Bedarf bzw. bei konkreten Anlässen dem Jungunternehmen zugänglich gemacht werden. In dieser Hinsicht ist eine noch größere Abhängigkeit gegenüber dem Inkubator als beim Diagnostic Control System zu beobachten, da es im Regelfall an Mitarbeitern mangelt, die diese Rolle übernehmen könnten. Gerade das Interactive Control System ist für Jungunternehmen für

³⁵⁶ Vgl. Aerts, Matthyssens & Vandenbempt (2007), S. 254ff

das Bestehen in einem hochdynamischen Umfeld äußerst überlebensnotwendig. Solange das Jungunternehmen im Inkubator ansässig ist, übernimmt dieser eine zentrale Rolle in diesem System.

Es kann abschließend festgehalten werden, dass der Inkubator für die Einführung eines frühen Controllingsystems in technologiebasierten Jungunternehmen eine Hauptrolle spielt. Für Jungunternehmen, die nicht in einem Inkubator ansässig sind, ergibt sich in dieser Hinsicht ein wesentlicher Nachteil. In drei der vier Systeme des LOC Konzepts beeinflusst der Inkubator im Verlauf der Pre-Seed-Phase die Entstehung dieser wesentlich. Besonders das Interactive sowie das Diagnostic Control System werden ausgesprochen beeinflusst. Dies wirft die Frage auf, ob es in diesen Teilsystemen auch zu einer „Überbetreuung“ kommen kann und den Jungunternehmen dadurch die Selbstständigkeit genommen wird, sodass sie beim Ausstieg aus dem Inkubator Probleme bekommen könnten.

Die Aufgaben des Inkubators müssen von Mitarbeitern der Unternehmen übernommen werden, was Probleme aufwirft. Es stellt sich in weiterer Folge somit nicht die Frage nach einer idealen Zeitspanne³⁵⁷, die ein Unternehmen im Inkubator verbringt, sondern nach einem idealen Inkubationsprozess, um die Jungunternehmen in allen vier Teilbereichen auf das dynamische Umfeld „draußen“ möglichst gut vorzubereiten.

Eine weitere Frage ergibt sich auch zum Boundary System. Wieso wurden kaum Anzeichen eines Boundary Systems in den Jungunternehmen gefunden, und warum findet ebenso durch den Inkubator im Speziellen, aber auch durch andere externe Akteure, keine diesbezügliche Beeinflussung statt?

Ein Vergleich aus der Geschichte hilft bei dieser Fragestellung weiter. Dabei sollen Jungunternehmen mit ihren Ideen mit Siedlern verglichen werden. Wenn sich Siedler auf den beschwerlichen Weg machten, hatte die Gruppe eine Vision und eine Mission vor Augen, nämlich in eine Richtung zu ziehen und einen geeigneten Platz zu finden und dort eine neue Existenz aufzubauen (Aufgaben des Beliefs Systems).

Die Ziele wurden am Beginn klar kommuniziert, und die Gruppe machte sich in diese Richtung auf den Weg. Der tägliche Ablauf (die internen Prozesse) auf der beschwerlichen Reise musste alltäglich geplant, und auf Abweichungen bei Weg und Verbrauch an Vorräten musste reagiert werden. Funktionierte dies nicht, konnte es passieren, dass die Expeditionsteilnehmer verhungerten oder aufgeben mussten (Aufgaben des Diagnostic Control Systems).

Ein großer Vorteil der Siedlerkarawanen war es, wenn diese über Späher verfügten, die die Truppe frühzeitig über unüberwindbare Hindernisse oder Gefahren informieren konnten. Geschah dies zeitig, konnte die Route geändert werden – die Strategie wurde angepasst (Aufgaben des Interactive Control Systems).

Es stellt sich nun die Frage, wo ein Boundary System in diesem Vergleich zu finden ist. Grenzen setzten sich die Siedler erst, nachdem sie sich niedergelassen hatten und sesshaft

³⁵⁷ Vgl. Hytti, Mäki (2007), S. 506ff

wurden, also ihr Terrain absteckten und umzäunten (also Boundaries setzten). Es wurden zwar schon während der Expedition temporäre Grenzen gesetzt, aber es waren nicht endgültige, dies geschah erst am Ziel der Reise. Innerhalb der dann gesetzten Grenzen etablierten sich in der Folge erste Siedlungen und Städte.

Umgesetzt auf Jungunternehmen bedeutet dies, dass erst bei der Erreichung der (zumindest ersten) Vision ein Boundary System bei Jungunternehmen eingeführt werden bzw. ein Inkubator daran erkennen kann, dass ein Jungunternehmen erste Ziele erreicht hat, wenn dieses beginnt sich selbst „Grenzen“ zu setzen.

Vereinfacht gesagt, kann festgehalten werden, dass sich ein Jungunternehmen auf dem richtigen Weg befindet, wenn es sich selbst Grenzen setzt, anstatt dass Grenzen von externen Akteuren vorgegeben werden.

6 Conclusio

In diesem abschließenden Kapitel werden zusammenfassend die Ergebnisse aus wissenschaftstheoretischer Sicht erörtert und daraus Handlungsempfehlungen für weitere Forschungen und Implikationen für die Praxis abgeleitet. Die Basis hierfür sind die erwähnten Problemstellungen in Kapitel 1.1 sowie die Erkenntnisse, die in dieser empirischen Arbeit gewonnen wurden.

6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse und daraus resultierende Handlungsempfehlungen

In den folgenden Ausführungen werden die wissenschaftlichen Ergebnisse dieser Arbeit erläutert und praxisbezogene Handlungsempfehlungen abgeleitet. Die Ergebnisse werden analog der Aufteilung der Kapitel aufgelistet und erörtert.

6.1.1 Wissenschaftliche Ergebnisse und weiterführende Fragestellungen

Erfolgsverständnis von Jungunternehmen

Die empirischen Ergebnisse aus dem Kapitel 2 bestätigen und verstärken die Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung, dass eine Verallgemeinerung des Erfolgs von Jungunternehmen auf wenige Erfolgsfaktoren nicht zielführend ist. Dies ist zum einen auf die in der Pre-Seed-Phase sehr individuelle Auffassung von Erfolg der einzelnen Gründer zurückzuführen, und zum anderen verändert sich das Verständnis von Erfolg in dieser Phase sehr schnell.

Eine Möglichkeit zu einer quantitativ empirisch gestalteten Studie zur Erhebung von Erfolgsfaktoren in der frühesten Phase von Unternehmen kann darin liegen, sich auf eine Branche festzulegen und damit die Heterogenität des Samples zu verringern. Um hierbei statistisch signifikante Ergebnisse liefern zu können, müsste aber eine ausreichend große Grundmenge an Jungunternehmen in einer Branche gefunden bzw. müsste wiederum eine Verallgemeinerung von technologiebasierten Unternehmen in verschiedenen Teilbereichen vorgenommen werden. Dies vermindert abermals die Qualität der Aussagekraft.

Ein weiteres Ergebnis hinsichtlich des Erfolgsverständnisses von technologiebasierten Jungunternehmen in der Pre-Seed-Phase ist die beobachtete Tendenz zur Beeinflussung dieses durch externe Akteure. Nahezu bei drei Viertel der interviewten Unternehmen wurde eine Beeinflussung des Verständnisses von Erfolg beobachtet. Daraus kann geschlossen werden, dass in dieser frühen Unternehmensphase das Gefühl der Gründerteams, „erfolgreich“ zu sein oder nicht, von unternehmensexternen Akteuren beeinflusst bzw. mitbestimmt wird.

Die Einflussnahme von außen hat auch zur Folge, dass Erfolg vermehrt durch Fakten und Ergebnisse definiert wird. Externe Akteure haben naturgemäß weniger Einblick in interne Ablaufprozesse von Jungunternehmen und bewerten diese somit anhand von „hard facts“. Gerade diese Betrachtungsweise erscheint in der ersten Lebensphase problematisch, da ein

Erfolgsverständnis, rein auf Zahlen und Fakten basierend, relativ wenig Aussagekraft bezüglich des Erfolgs in dieser Phase hat. In dieser Hinsicht wäre es interessant, die Effizienz interner Prozesse und Abläufe in der frühen Lebensphase von Jungunternehmen zu betrachten und daraus Rückschlüsse auf die weitere Entwicklung zu ziehen. Eine effizienzbezogene Betrachtungsweise von Erfolg, die auch die Betrachtung des Weges zum Ziel inkludiert, und nicht nur ausschließlich die Heranziehung der Ergebnisse, konnte kaum beobachtet werden.

In dieser Hinsicht wäre eine longitudinal geführte Studie mit zwei bis vier vergleichbaren technologiebasierten Jungunternehmen eine interessante Herangehensweise. Damit könnte analysiert werden, inwieweit sich die Betrachtung einer Entwicklung rein auf Ergebnissen basierend von einer Entwicklung basierend auf der Evaluierung von internen Prozessen unterscheidet.

Einfluss externer Akteure auf die Unternehmensentwicklung

Die Ergebnisse in Kapitel 3 lassen den Schluss zu, dass externe Akteure nicht nur das Erfolgsverständnis von technologiebasierten Jungunternehmen, sondern insgesamt die Entwicklung der Jungunternehmen ganz wesentlich beeinflussen. Es besteht jedoch eine große Diskrepanz zwischen externen Akteuren, die lediglich „Input geben“, und solchen, die Ziele vorgeben, an denen Jungunternehmen ihre Unternehmensentwicklung anlehnen. Die Ergebnisse zeigen, dass eine Einteilung der externen Akteure in drei Arten zielführend für weitere Untersuchungen sein kann: 1) Akteure, die ein hohes Ausmaß an Input und Zielvorgaben liefern, 2) Akteure, die zwar ein hohes Ausmaß an Input liefern, aber im Vergleich dazu wenige Ziele vorgeben, und 3) Akteure, die beides nur in einem unterdurchschnittlichem Ausmaß beisteuern.

Es kann davon ausgegangen werden, dass externe Akteure der ersten Gruppe³⁵⁸ zuordenbar einen Haupteinflussfaktor für die Unternehmensentwicklung darstellen und damit Zielgruppe für weiterführende Forschungen in der Entrepreneurship-Literatur darstellen. Das Ziel zukünftiger Studien sollte sein herauszufinden, inwieweit sich diese externen auch Akteure gegenseitig beeinflussen. Darüber hinaus ist von Interesse, wie sich die Beeinflussung dieser Akteure über die Zeit verändert, und welche Folgen dies für die Entwicklung der Jungunternehmen hat. Sind manche externen Akteure nur in den ersten Lebensphasen relevant? Welche Auswirkungen hat das auf die Entwicklung eines Unternehmens bei einer Absenz eines externen Akteurs?

Die letztgestellte Frage ist vor allem für zukünftige Betrachtungen hinsichtlich der Weiterentwicklung von Inkubatoren interessant, da Inkubatoren nur einen kleinen Teil der neu gegründeten Jungunternehmen betreuen können, aber einen wesentlichen Faktor bei der Entwicklung dieser spielen.

³⁵⁸ Dazu gehören Inkubatoren, Businessmentoren, Kunden und Kooperationspartner (siehe auch Abbildung 3-9)

Controllingsysteme von technologiebasierten Jungunternehmen

Die in Kapitel 4 angeführten empirischen Ergebnisse zeigen, dass technologiebasierte Jungunternehmen in der ersten Lebensphase informelle Controllingsysteme verwenden, die untereinander kaum vernetzt sind und nebeneinander verwendet werden.³⁵⁹ Zumeist gehen die frühen Controllingsysteme aus Einzelprojektplanungen aus dem Forschungsbereich hervor. Diese sind bei den ersten Projekten umfassend genug für die Planung und die Koordination innerhalb des jungen Unternehmens, eignen sich aber nicht für die weitere Entwicklung. Diese Annahme kann insofern bestätigt werden, als einige der betrachteten Jungunternehmen im Laufe der Zeit nach ganzheitlichen Systemen suchten und die Teilbereichssysteme (tabellenbasierte Programme) durch diese ersetzt wurden. Ausschlaggebend für den Einsatz von Controllingsystemen ist auch die Vorerfahrung der Gründer. Es konnte festgestellt werden, dass Gründer mit mehr Erfahrung auch wesentlich besser funktionierende und besser auf die Situation angepasste Controllingsysteme verwenden.

Die Ergebnisse bestätigen ebenso bereits bekannte Ergebnisse aus der Literatur. So konnte eindeutig festgestellt werden, dass Jungunternehmen zuerst Systeme zur Zielsetzung und Planung etablieren und erst danach jene zur Evaluierung von Zielen.³⁶⁰ In dieser Hinsicht gibt es jedoch ein interessantes Ergebnis in der Studie in Hinblick auf die Durchführung von Abweichungsanalysen. Positive Abweichungen werden weniger kritisch betrachtet als negative. Dies birgt die Gefahr von Fehlplanungen in sich.

Es konnte beobachtet werden, dass die Bedeutung der Controllingsysteme in den betrachteten Unternehmen individuell zu- oder abgenommen hat. Zumeist werden die ersten Controllingsysteme von externen Akteuren eingeführt bzw. erfolgt in Anlehnung an deren verwendete Systemen eine Adaption durch die Gründer. In weiterer Folge werden diese jedoch kaum weiterentwickelt. Die Weiterentwicklung von Controllingsystemen wird somit selten intern vorangetrieben, sondern wird durch externe Akteure injiziert.

Die Ergebnisse werfen die Frage auf, ob dies rein auf technologiebasierte Jungunternehmen zutrifft, da durch deren Teamzusammensetzung der Fokus zumeist auf der technischen Seite liegt, oder dies auch bei Jungunternehmen anderer Branchen in den ersten Lebensphasen zutrifft. Zudem könnte eine quantitativ geführte Vergleichsstudie zeigen, inwieweit sich die Performance von Jungunternehmen unterscheidet, welche bewusst Wert auf die Einführung von Controllingsystemen legen, und jene, welche darauf nicht fokussieren.

Einfluss und Mitgestaltung der Controllingsysteme durch Inkubatoren

Die Verwendung des LOC Konzepts als Basis für die Untersuchung der Beeinflussung von frühen Controllingsystemen von technologiebasierten Jungunternehmen ermöglicht eine Analyse des Prozesses der Beeinflussung durch den Inkubator. Da Controllingsysteme in den frühen Lebensphasen zumeist informell gestaltet sind, wird ein Konzept benötigt,

³⁵⁹ Wie auch in der Literaturzusammenfassung in Kapitel 4.1.7 dargestellt.

³⁶⁰ Vgl. Davila, Foster (2007), S. 933ff

welches alle Aspekte zur Führung eines Unternehmens umfasst. Diese Arbeit zeigt, dass das LOC Konzept eine gute Basis zur Untersuchung von Controllingsystemen auch bei Jungunternehmen darstellt.³⁶¹

In diesem Zusammenhang stellt sich für weitere Forschungen die Frage, inwieweit eine Balance zwischen den einzelnen Systemen des LOC Konzeptes über die Zeit bei Jungunternehmen herrscht bzw. diese sich verändert. Tendenzen dazu konnten im Rahmen dieser Arbeit bei Beliefs und Boundary System beobachtet werden. Hierbei werden über die Beeinflussung des Inkubators den Jungunternehmen Grenzen im Rahmen der Ausarbeitung von Vision und Mission gesetzt. Es stellt sich in diesem Zusammenhang auch die Frage, inwiefern es eine ideale Balance zwischen den einzelnen Systemen gibt und wie sich dies auf die weitere Performance auswirkt.

Die Ergebnisse aus Kapitel 5 zeigen, dass die Entwicklung von drei der vier Subsysteme (Beliefs System, Diagnostic Control System und Interactive Control System) des LOC Konzeptes, wenn auch zeitlich unterschiedlich,³⁶² in bedeutendem Ausmaß vom Inkubator beeinflusst wird. Es kann somit generell bestätigt werden, dass der Inkubator eine tragende Rolle bei der Einführung und Weiterentwicklung von Controllingsystemen bei technologiebasierten Jungunternehmen einnimmt.

Das Beliefs System wird wesentlich im Zuge des Aufnahmeverfahrens in den Inkubator durch diesen beeinflusst, da in dieser Phase der Inkubator gemeinsam mit dem Gründerteam Vision und Mission bespricht oder gegebenenfalls ausarbeitet. Danach nimmt die Beeinflussung durch den Inkubator stark ab. Eine weitere Überprüfung von Mission und Vision durch diesen konnte in der Folge nicht beobachtet werden. Daraus leiten sich die Bedeutung des Aufnahmeprozesses und die Forschungen dazu ab.³⁶³ Weiterführende Studien könnten Unterschiede in den Aufnahmeprozessen von Inkubatoren analysieren und speziell die zu den Beliefs System gehörenden Aspekte hervorheben. Offene Fragen dazu betreffen die Bedeutung der Vision und Mission in dieser Phase und deren Berücksichtigung in den Aufnahmeprozessen.

Bezüglich des Boundary Systems konnte eine nur tendenziell höhere Beeinflussung durch den Inkubator um den Zeitpunkt der Aufnahme festgestellt werden. Die Beeinflussung entsteht durch die Regel- und Vertragsvereinbarung zwischen Inkubator und Jungunternehmen für die Zeit im Inkubatorzentrum. Die Ergebnisse lassen vermuten, dass die Etablierung eines internen Boundary Systems erst mit den höheren Entwicklungsstufen einhergeht. Das Setzen von Grenzen erscheint erst dann nötig, wenn das Unternehmen in Gefahr gerät, für die Entwicklung negativ auswirkende Grenzen zu überschreiten.

Die Ergebnisse zeigen auch, dass Beliefs und Boundary System bei Jungunternehmen eng beieinander zu liegen scheinen. Einige der Aussagen der Jungunternehmen weisen darauf hin, dass der Inkubator Grenzen setzt und Schranken aufzeigt, indem dieser die Vision und

³⁶¹ In der Literatur wird das LOC Konzept zumeist für Untersuchungen bei etablierten Unternehmen verwendet.

³⁶² Siehe dazu Abbildung 5-17, S. 164

³⁶³ Vgl. Aerts, Matthyssens & Vandenbempt (2007), S. 254ff

Mission mit den Jungunternehmen ausarbeitet. Dies ist aber ein Bereich, der dem Beliefs System zuzuordnen ist, und dieser zeigt auch auf, dass weiterer Forschungsbedarf bei der gegenseitigen Beeinflussung und Balance zwischen den Systemen bei Jungunternehmen herrscht.

Die Beeinflussung des Inkubators auf das Diagnostic Control System steigt sehr stark im Zuge des ersten Fortschrittsmeetings³⁶⁴ an und steigt dann auf hohem Niveau in geringerem Ausmaß weiter³⁶⁵. Es konnte beobachtet werden, dass der Inkubator größtenteils die Rolle eines Controllers übernimmt. Die Controllingwerkzeuge werden in der ersten Phase vom Inkubator größtenteils vorgegeben, und das Unternehmen setzt diese ein. Eine weitere Beobachtung bezieht sich auf die eingeführten Systeme, welche von den Jungunternehmen kaum gewartet oder weiterentwickelt werden. Es entsteht somit eine große Abhängigkeit vom Inkubator, da die Jungunternehmen von sich aus kaum Evaluierungen vornehmen. Als positive Erkenntnis kann gezeigt werden, dass Inkubatoren mit dem fortschreitenden Gründungsverlauf den Schwerpunkt auf die Evaluierung der gesetzten Ergebnisse legen und damit den Jungunternehmen die Bedeutung einer Planung vor Augen führen.

Bezüglich des Interactive Control Systems konnte festgestellt werden, dass sich in einem Inkubator die Beeinflussung durch diesen stetig auf einem sehr hohen Niveau bewegt. Durch mangelnde Erfahrung der Jungunternehmen verlassen sich diese in Bezug auf die Ermittlung von zukünftigen Gefahrenpotenzialen und strategischen Hindernissen sehr auf die Erfahrung des Inkubators. Er übernimmt diese Aufgabe auf einer breiten Basis und ermöglicht dadurch technologiebasierten Unternehmen, sich auf die Entwicklung der Produkte konzentrieren zu können.

Die Erkenntnisse hinsichtlich der letzten zwei Teilbereiche werfen Fragen für zukünftige Forschungen auf. Es könnte evaluiert werden, wie viel Beeinflussung im Zuge der Inkubation für die Entwicklung der Unternehmen notwendig und gut ist. Gerade Controllingsysteme dienen etablierten Unternehmen der Planung, Koordination und Evaluierung von Zielen und Prozessen. Eine zu große Beeinflussung der Entwicklung von Controllingsystemen seitens der Inkubatoren oder anderer externer Akteure könnte zur Bildung von „unselbstständigen Selbstständigen“ führen. Ein Vergleich von verschiedenen Inkubationsprozessen und die Auswirkung auf die Performance und die spezifischen Eigenschaften der Jungunternehmen wären in dieser Hinsicht zielführend.

Einen diesbezüglich interessanten Ansatz bieten Schäffer und Weber (1999), indem sie unternehmensexterne Berater als quasi „Konkurrenz“ zum Controlling eines Unternehmens sehen.³⁶⁶ Dies entsteht vor allem durch dieselben Aufgabengebiete. Es kann in Bezug auf Inkubatoren und Jungunternehmen eine ähnliche Annahme in den Raum gestellt werden. Diese Arbeit zeigt, dass der Inkubator durch die Einflussnahme auf die Jungunternehmen die unternehmenseigene Entwicklung eines Controllingsystems wesentlich mitgestaltet. In

³⁶⁴ alternierende Meetings mit fixen inhaltlichen und terminlichen Vorgaben

³⁶⁵ Siehe dazu Abbildung 5-17, S. 164

³⁶⁶ Vgl. Schäffer und Weber (1999), S. 24ff

diesem Zusammenhang kann nun folgende Frage gestellt werden: „Bis zu welchem Grad der Hilfestellung/Beeinflussung beim Aufbau eines Controllingsystems durch den Inkubator ist dies hilfreich bzw. nachhaltig für das Jungunternehmen?“ Es kann auf Basis dieser Arbeit durchaus angenommen werden, dass durch zu intensive Einflussnahme durch den Inkubator eine selbstständige Entwicklung und Etablierung eines Controllingsystems beeinträchtigt wird.

Auch bezüglich der idealen Verweilzeit in Inkubatoren gibt es noch Forschungsbedarf. Es wäre interessant herauszufinden, ob eine ideale Verweildauer auch in Abhängigkeit zur Etablierung von Controllingsystemen berechnet werden kann. Gerade die Etablierung der ersten Boundary Systeme könnte als Maß für den Entwicklungsstand von Jungunternehmen verwendet werden. Ein Vergleich dazu wäre ein Auto, bei dem die Notwendigkeit für Bremsen auch erst gegeben ist, wenn dieses fähig ist, mit höherer Geschwindigkeit zu fahren.

6.1.2 Praxisrelevante Handlungsempfehlungen

Erfolgsverständnis von Jungunternehmen

Die Ergebnisse hinsichtlich des Erfolgsverständnisses und dessen Veränderung im Laufe der ersten Entwicklungsphasen geben einige praktische Implikationen für Gründer und externe Akteure, die auf Jungunternehmen Einfluss nehmen.

Es gilt für beide Seiten klar und deutlich festzulegen, was unter „erfolgreich sein“ verstanden wird, und wie erhoben wird, ob das Jungunternehmen erfolgreich ist oder nicht. Externe Akteure, besonders Inkubatoren, Businessmentoren und Kooperationspartner von technologiebasierten Jungunternehmen, sollen sich dessen bewusst sein, dass sie wesentlich zur Bildung des Erfolgsverständnisses beitragen. Besonders Inkubatoren und Businessmentoren, deren Ziel es ist, das Jungunternehmen zu einem erfolgreichen nachhaltig arbeitenden Unternehmen zu führen, können durch gemeinsames Setzen von erfolgsdefinierenden Zielen die Entwicklung des Jungunternehmens positiv als auch negativ beeinflussen.

Eine wichtige praxisrelevante Implikation ist die Definition von „Erfolg“. Es wurde beobachtet, dass Erfolg lediglich durch Erreichen oder Nichterreichen von Zielen definiert wird. Es werden kaum Prozesse zur Ziel-/Erfolgserreichung analysiert. Ein wesentlicher Punkt für Jungunternehmen und beeinflussende Akteure zur Sicherung einer nachhaltig positiven Entwicklung sollte demnach auch sein, den „Weg zum Ziel“ zu analysieren und nicht nur den Grad der „Zielerreichung“.

Einfluss externer Akteure auf die Unternehmensentwicklung

Für Jungunternehmen ist es wichtig, die Akteure, die Einfluss auf das Unternehmen nehmen, zu kennen und richtig einzuschätzen. Jeder externer Akteur hat unterschiedliche Interessen am Unternehmen, diese können mit anderen Akteuren übereinstimmen oder grundsätzlich verschieden sein. Die Gründer müssen von Situation zu Situation klare Strategien und Entscheidungen treffen und im besten Fall alle Eventualitäten einplanen. Dazu ist es

notwendig, das Netzwerk an beeinflussenden Akteuren zu kennen und die einzelnen Verhältnisse und Beeinflussungen zwischen den Akteuren zu ermitteln. Die Jungunternehmen können dadurch 1) ihre momentane Situation und Stellung in diesem Netzwerk eruieren und 2) das sich ständig ändernde Unternehmensumfeld besser einschätzen und damit zukünftige Unsicherheiten sicherer vorhersehen.

Controllingsysteme von technologiebasierten Jungunternehmen

Zur Verwendung von Controllingsystemen bei technologiebasierten Jungunternehmen kann auf Basis der Erkenntnisse vorgeschlagen werden, dass eine möglichst frühe Implikation eines einheitlichen Systems angestrebt werden sollte. Einheitlich bedeutet in diesem Fall, dass alle notwendigen Bereiche (Finanz, Personal, Projektplanung usw.) zumindest vorhanden sein sollen, aber erst bei Bedarf „aktiviert“ werden können. Diese Erkenntnis ergibt sich daraus, dass die zu Beginn eingeführten Systeme in der ersten Phase beibehalten und neue Controllingsysteme für andere Bereiche zumeist parallel aufgebaut werden. Diese doppelten Systeme binden unnötig viele Kapazitäten des Unternehmens und führen zu einer Bürokratisierung schon in den frühen Lebenszyklen des Unternehmens. Die Einführung oder Entwicklung eines mitwachsenden einheitlichen Controllingsystems wird daher dringend empfohlen.

Eine weitere Erkenntnis ist, dass positive Abweichungen nicht gleich behandelt werden wie negative Abweichungen. Es müsste als internes Ziel gesetzt werden, dass jegliche Abweichung im positiven als auch im negativen Sinn gleich behandelt und analysiert wird. Hier sind vor allem auch externe Akteure wie der Inkubator oder Businessmentoren gefragt, mit ihren Erfahrungen eine objektive kritische Analyse der Situation mit den Jungunternehmen durchzuführen. Positive Abweichungen werden zu Beginn von den Jungunternehmen zumeist auf gute Arbeit und kaum auf schlechte Planung zurückgeführt, was zu Fehlplanungen führen und folglich nachhaltig schlechte Auswirkungen auf die Unternehmensentwicklung haben kann.

Ein gut eingeführtes Controllingsystem gewährleistet, dass es zu keiner Subsummierung von einzelnen Bereichen kommen kann. Es wurde beobachtet, dass positive technische Zielerreichungen (Fertigstellung eines Prototyps) und negative finanzielle Zielerreichungen (kein Umsatz generiert) zusammengefasst werden und nicht als getrennte Problemstellungen bzw. Bereiche betrachtet werden. Bei der Einführung eines funktionierenden einfachen Controllingsystems können diese Abweichungen nur mehr getrennt analysiert werden, und somit können Maßnahmen zur Problembehandlung getroffen werden. Durch diese Maßnahme kann auch die festgestellte Techniklastigkeit³⁶⁷ bei technologiebasierten Jungunternehmen vermieden werden.

³⁶⁷ Techniklastigkeit zeigt sich dadurch, dass größter Wert auf ein perfektes Produkt gelegt wird, aber im extremsten Fall keine Strategie für den Verkauf, den Kundenwunsch oder ein funktionierendes Vertriebsnetz gelegt wird.

Einfluss und Mitgestaltung der Controllingsysteme durch Inkubatoren

Die empirisch erhobenen Ergebnisse in Abbildung 6-1 zeigen das Ausmaß der Beeinflussung der Controllingsysteme durch den Inkubator. Im Diagramm dargestellt sind die Erhebungsergebnisse der Beeinflussung in den drei definierten Altersgruppen.

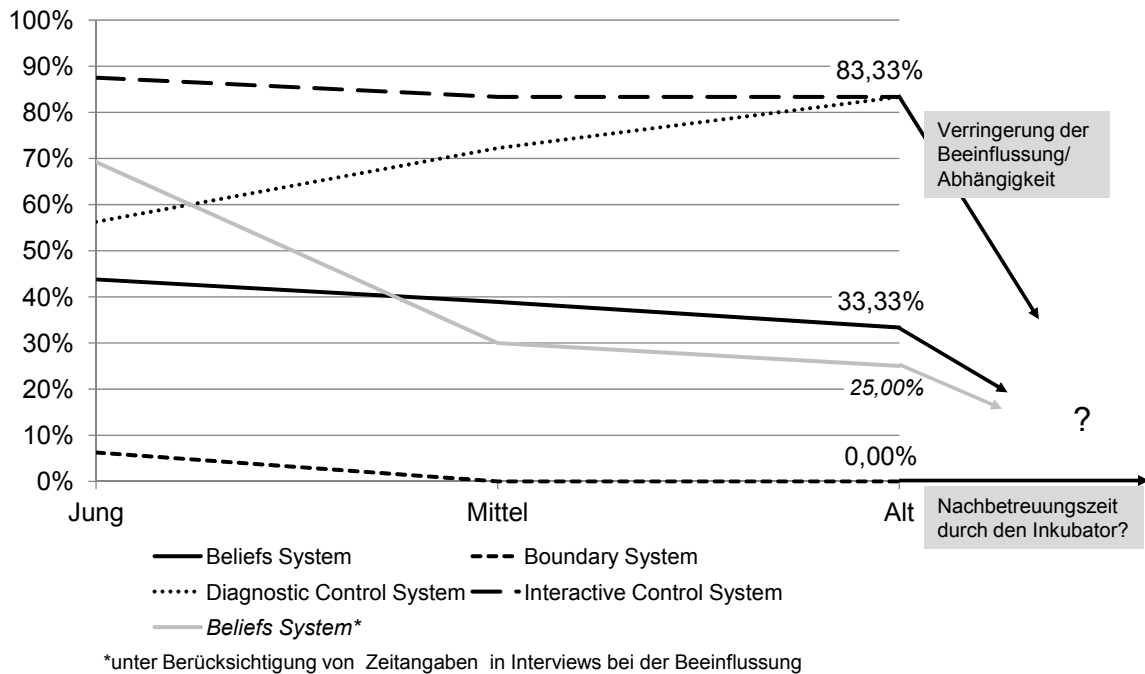


Abbildung 6-1: Beeinflussung der Controllingsystemen bei Jungunternehmen und Potenzial für eine Nachbetreuungsphase

Dabei ist die große Beeinflussung des Inkubators über die gesamte Inkubationszeit bei Diagnostic und Interactive Control System auffällig. Die sehr große Beeinflussung durch den Inkubator auf Diagnostic und Interactive Control System lässt auf eine ebenso große Abhängigkeit schließen. Dies würde bedeuten, dass die Jungunternehmen nach dem Auszug aus dem Inkubator die fehlende Beeinflussung durch diesen intern kompensieren müssen. In Anbetracht der eingangs dargestellten Zahlen und Fakten zu den Insolvenzen (siehe Abbildung 1-1) kann bezweifelt werden, dass Jungunternehmen dazu in der Lage sind. Dazu wird zur Etablierung von Controllingsystemen empfohlen, eine Nachbetreuung durch den Inkubator einzurichten. In den folgenden Ausführungen wird auf die vorgeschlagene Nachbetreuung und mögliche Betreuung während der Inkubationszeit eingegangen.

Der Aufnahmeprozess in den Inkubator kann als wesentliches Gestaltungswerkzeug für die Etablierung eines Beliefs und Boundary Systems durch den Inkubator verwendet werden. Dazu ist eine gemeinsame Ausarbeitung mit bzw. Überprüfung der Vision und Mission durch das Inkubator Managementteam vor dem Einzug in diesen äußerst sinnvoll. Zum einen wird dadurch ein konkretes höheres Ziel geschaffen, an dem sich ab diesem Zeitpunkt alle Tätigkeiten ausrichten, und zum anderen kann sich der Inkubator intensiv auf die zukünftige Zusammenarbeit vorbereiten. So kann durch das hohe Ausmaß der Beeinflussung auf das Beliefs System der Inkubator gewährleisten, dass die „Karawane“ bzw. das

Gründungsprojekt in die richtige Richtung losarbeitet. Es wäre kontraproduktiv, durch eine Beeinflussung des Beliefs Systems ständig neue Visionen und Missionen zu generieren, was eine ständige Strategieneuausrichtung zur Folge hätte. Gegen Ende der Inkubationszeit wird vorgeschlagen, dass der Inkubator die Beeinflussung wieder steigert, 1) um eine Evaluierung der ausgegebenen Visionen und Missionen durchzuführen und 2) damit Jungunternehmen Werte, Visionen und Mission durch eine eventuell sich ergebende Neuausrichtung anpassen. Dieser Prozess sollte in einem der letzten Meetings stattfinden, um den Gründern auch die Wichtigkeit der Evaluierung von langfristigen Strategien zu vermitteln. In einer geplanten Nachbetreuungszeit sollte die Beeinflussung durch den Inkubator auf das Beliefs System weiter vermindert werden. Dies wird z.B. durch die Etablierung von selbstständig kreierten Unternehmensleitbildern mit der Einbeziehung von Mitarbeitern erreicht. Der Inkubator kann dabei als „echter“ externer Akteur im Sinne eines Unternehmensberaters auftreten und so eine größere Distanz als während der Inkubation aufbauen.³⁶⁸

Die Maßnahmen bezüglich des Boundary Systems leiten sich aus dem geschilderten Beispiel mit den Bremsen eines Autos oder mit den Siedlern ab. Erst wenn man schneller unterwegs ist, werden Bremsen nötig, oder die frühzeitlichen Siedler können Grenzen errichten, innerhalb derer sie sich entfalten können. Der Einfluss durch den Inkubator auf ein Boundary System bzw. das Injizieren eines Boundary Systems sollte gegen Ende der Zeit des Unternehmens im Inkubator angestrebt werden. Verschärft formuliert, müsste die Zeit im Inkubator so lange andauern, bis Jungunternehmen ein Boundary System notwendig haben. Der Inkubator ist angehalten, mit dem Jungunternehmen ein Boundary System zu entwickeln, womit dieses in der Lage ist, sich zukünftig selbst Grenzen zu setzen und sich darin zu entfalten. In dieser Hinsicht wird vor allem eine Interaktion mit den Mitarbeitern interessant, da sie in diesen Prozess eingebunden werden müssen. In der Nachbetreuungszeit wird vorgeschlagen, dass der Inkubator dem Unternehmen zeigt, wie man sich am besten selbst Grenzen setzt, und ihnen die Wichtigkeit veranschaulicht, Grenzen ziehen zu können.

Die sehr große Beeinflussung durch den Inkubator auf Diagnostik und Interaktive Control System lässt auf eine ebenso große Abhängigkeit schließen. Dies würde bedeuten, dass die Jungunternehmen nach dem Auszug aus dem Inkubator die fehlende Beeinflussung durch diesen intern kompensieren müssen. In Anbetracht der eingangs dargestellten Zahlen und Fakten zu den Insolvenzen (siehe Abbildung 1-1) kann bezweifelt werden, dass Jungunternehmen dazu in der Lage sind.

Gerade bei Teilbereichen des Interactive und Diagnostic Control Systems ist der Inkubator während der Inkubationsphase angehalten, das Bewusstsein für diese Teilbereiche im Jungunternehmen zu implementieren (Mitbewerberanalysen, Marktanalysen), da diese Bereiche für ein nachhaltiges Wirtschaften notwendig sind. Anhand der beiden Teilbereiche wird die Wichtigkeit einer Nachbetreuung durch den Inkubator augenscheinlich. Es wird in

³⁶⁸ Eine Möglichkeit ist hierbei die Zusammenarbeit mit einem externen Berater, der nur für die Nachbetreuung zuständig ist und somit während der Inkubationszeit keine enge Beziehung zum Jungunternehmen aufbauen kann.

diesem Zusammenhang vorgeschlagen, dass sich ein wesentlicher Teil der Nachbetreuung mit der Etablierung von internen diagnostischen und interaktiven Controllingssystemen beschäftigt.

Bezüglich der diagnostischen Systeme können dies vorgefertigte Kostenrechnungsprogramme und Projektplanungstools mit Schnittstellen zu Buchhaltungsprogrammen sein. Wichtig dabei ist der modulare Aufbau dieser Systeme, damit das Jungunternehmen selbstständig Erweiterungen durchführen kann, ohne auf andere Programme zurückgreifen zu müssen. Eine weitere personelle Maßnahme kann die Errichtung von „Advisory Boards“ sein, welche dem Unternehmen beratend zur Seite stehen.

Bei dem interaktiven System wird vorgeschlagen, dass ebenso mit den Mitarbeitern der Jungunternehmen verstärkt zusammengearbeitet wird. Dies kann so weit gehen, dass nicht mehr die Gründer selbst, sondern Mitarbeiter mit dem Inkubator zusammenarbeiten. Ziel soll es sein, in der Nachbetreuungsphase Systeme zur Evaluierung der eigenen Geschäftszahlen, Kunden und Mitbewerber zu etablieren und somit ein eigenes, von externen Akteuren unabhängiges Interactive Control System aufzubauen.

Generell muss das Ziel einer Nachbetreuung sein, dass sich die Jungunternehmen vollständig von der Einflussnahme des Inkubators lösen können und alleine alle Aufgaben eines umfassenden Controllingystems bewältigen können. Ein wesentlicher Punkt hierbei wird es sein, dass die Jungunternehmen eine klare Grenze zwischen Inkubationszeit und Nachbetreuung erkennen können. Maßnahmen dazu können z.B. anderes Personal oder externe Berater, eine geringfügige Kostenpauschale für die Inanspruchnahme oder der Auszug aus dem Inkubator sein.

6.2 Limitationen

Limitationen dieser Arbeit ergeben sich aus dem gewählten Forschungsdesign. Wie schon eingangs erwähnt, geht die erzielte Forschungstiefe auf Kosten der Forschungsbreite, und so kann durch die erzielten Erkenntnisse nicht auf die Allgemeinheit der technologiebasierten Jungunternehmen geschlossen werden.³⁶⁹ Dies kann durch ein quantitatives Forschungsdesign zu Lasten der Forschungstiefe erreicht werden. Eine Kombination von qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden wäre eine zu bevorzugende Methode.

Die Befragung erfolgte ausschließlich persönlich mit Gründern der Unternehmen. Dies lässt dementsprechend keinen Vergleich der Sichtweise der beteiligten Inkubatoren oder Mitarbeiter zu. Diese Vorgehensweise wurde aus zweierlei Gründen gewählt. Einerseits sollte die Beeinflussung durch den Inkubator nur aus Sicht der Jungunternehmen analysiert werden, und andererseits wurden nur die Gründer selbst und keine Mitarbeiter befragt, da nur diese über die genaue Situation des Unternehmens Bescheid wissen. Dementsprechend

³⁶⁹ Vgl. Lillis, Mundy (2005), S. 131f

aussagekräftige Angaben sind durch diese Interviews zu erwarten, weshalb diese Vorgehensweise auch in ähnlichen Studien verwendet wird.³⁷⁰

6.3 Ausblick

Die Arbeit trägt einen Teil zur Basis für die weitere Erforschung von Controllingssystemen von Jungunternehmen generell, aber im Speziellen von technologiebasierten bei. Allgemein wird festgestellt, dass gerade die Pre-Seed-Phase, also die erste Phase der Entwicklung in einem Unternehmen, bezüglich der Planungs- und Steuerungsinstrumente noch wenig erforscht ist. Durch die bessere Erforschung dieser Phase können weitere Forschungsaktivitäten in späteren Phasen und bei etablierten Unternehmen wesentlich erleichtert werden. Gerade für Controllingssysteme, die in späteren Lebensphasen Verwendung finden, wird die Basis mit großer Wahrscheinlichkeit in den frühen Entwicklungsstufen des Unternehmens gelegt. Eine weitere Befassung mit dieser Thematik kann nur empfohlen werden.

Es konnte festgestellt werden, dass Controllingssysteme zumeist aus den ersten Projektmanagementsystemen, die von Jungunternehmen verwendet werden, entstehen. Dies ist nicht verwunderlich, da Gründungen in den ersten Phasen vergleichbar mit Projekten sind und erst im Verlauf der Zeit zu Unternehmen werden. In dieser Hinsicht wäre es interessant, einen Vergleich von ersten Controllingssystemen mit Projektmanagementsystemen von etablierten Unternehmen anzustellen, da hier einige Parallelen vorhanden sind (Projektstart mit begrenzten Kapazitäten, Meilensteine, Planung, Evaluierung).

Die Verwendung des LOC Konzepts als Ausgangsbasis für die Untersuchungen zu frühen Controllingssystemen bei technologiebasierten Jungunternehmen hat sich bewährt. Es kann somit den Vorschlägen aus den wissenschaftlichen Studien³⁷¹ zugestimmt werden, dass das LOC Konzept dazu geeignet ist, die Änderung der Verwendung von Controllingssystemen in den verschiedenen Lebenszyklen eines Unternehmens zu untersuchen. Ebenso wäre interessant, inwiefern sich welche Balance zwischen den einzelnen Systemen des LOC-Konzepts auf die Entwicklung der Jungunternehmen auswirkt, und inwieweit es eine ideale Balance dafür gibt.

In Bezug auf Inkubatoren und deren Erforschung geht die Arbeit neben wenigen anderen³⁷² auf den Inkubationsprozess selbst ein und nicht nur auf die reinen Ergebnisse des Inkubationsprozesses. In dieser Hinsicht herrscht ebenso noch weiterer Forschungsbedarf, wengleich der Inkubationsprozess näher analysiert wird und auch das individuelle Erfolgsverständnis der Gründer beleuchtet.

³⁷⁰ Vgl. Moores, Yuen (2001), S. 384

³⁷¹ Vgl. Moores, Yuen (2001), S. 385

³⁷² Vgl. Rice (2002), S. 180

Literaturverzeichnis

ABERNETHY, M.A. & BROWNELL, P. 1999, "The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 24, no. 3, pp. 189-204.

AERNOUDT, R. 2004, "Incubators: Tool for Entrepreneurship?", *Small Business Economics*, vol. 23, pp. 127-135.

AERTS, K., MATTHYSSENS, P. & VANDENBEMPT, K. 2007, "Critical role and screening practices of European business incubators", *Technovation*, vol. 27, no. 5, pp. 254-267.

AHRENS, T. & CHAPMAN, C.S. 2006, "Doing qualitative field research in management accounting: Positioning data to contribute to theory", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 31, no. 8, pp. 819-841.

AHRENS, T., DENT, J. F. 1998, "Accounting and Organizations: Realizing the Richness of Field Research", *Journal of Management Accounting Research*.

AMABILE, T. M. 1998, "How to kill creativity", *Harvard Business Review*, September–October, pp. 76–81

ANSOFF, H.I. 1957, "Strategies for Diversification", *Harvard Business Review*, September–Oktober 1957, pp.113-124

ANTHONY R.N., GOVINDARAJAN V. 2003, "Management Control Systems", 11th edition, McGraw-Hill Education, Singapore

ARGE APLUSB INKUBATOREN ÖSTERREICHS 2011, AplusB-Programm, <http://www.aplusb.biz/aplusb-programm.html>, Abfrage am 18.7.2011

AUTIO, E. 1994, "New, technology-based firms as agents of R&D and innovation: an empirical study", *Technovation*, vol. 14, no. 4, pp. 259-273.

AUTIO, E. 1997, "New, technology-based firms in innovation networks symplectic and generative impacts", *Research Policy*, vol. 26, no. 3, pp. 263-281.

BACHMANN A. 2007, „Subjektive versus objektive Erfolgsmaße“. In: Albers S., Klapper D., Konradt U. et al. (Hrsg), "Methodik der empirischen Forschung", Gabler, Wiesbaden, S 89–102

BAKER, N.R., GREEN, S.G. & BEAN, A.S. 1986, "Why Research-And-Development Projects Succeed Or Fail", *Research Management*, vol. 29, no. 6, pp. 29-34.

BALACHANDRA, R. & FRIAR, J. 1997, "Factors for success in R&D projects and new product innovation: A contextual framework", *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 44, no. 3, pp. 276-287.

BAUER U. 1999, „Der Einsatz von Controlling in virtuellen Unternehmungen, Status-Quo Erhebung und Delphi-Prognose“, Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften Technische Universität Graz.

- BAUER, U., KAILER, N. 2004, Gründungsneigung von Technikern, Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie TU Graz, Band 7, Graz
- BAUM, J.A.C. & SILVERMAN, B.S. 2004, "Picking winners or building them? Alliance, intellectual, and human capital as selection criteria in venture financing and performance of biotechnology startups", *Journal of Business Venturing*, vol. 19, pp. 411-436.
- BAUM, J.A.C., CALABRESE, T. & SILVERMAN, B.S. 2000, "Don't go it alone: alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology", *Strategic Management Journal*, vol. 21, no. 3, pp. 267-294.
- BAXTER, J.A. & CHUA, W.F. 1998, "Doing Field Research: Practice and Meta-Theory in Counterpoint", *Journal of Management Accounting Research*
- BENEDIKTINERABTEI ETTAL 2011, „Die Regeln des heiligen Benedikt von Nursia“, http://www.kloster-ettal.de/BenediktvonNursia/sites/regula/vitabenedicti_rb_kapuebersicht.html, Abfrage am 04.05.2011
- BERGEK, A. & NORRMAN, C. 2008, "Incubator best practice: A framework", *Technovation*, vol. 28, no. 1-2, pp. 20-28.
- BIESECKER, A., ELSNER, W. & GRENZDÖRFFER, K. 1998, „Ökonomie der Betroffenen und Mitwirkenden: Erweiterte Stakeholder-Prozesse“, 1. edn, Centaurus-Verlagsgesellschaft, Pfaffenweiler.
- BIJKER, W.E. & LAW, J. 1992, "Shaping technology/building society: studies in sociotechnical change", MIT Press, Cambridge.
- BISBE, J. & OTLEY, D. 2004, "The effects of the interactive use of management control systems on product innovation", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, no. 8, pp. 709-737.
- BØLLINGTOFT, A. & ULHØI, J.P. 2005, "The networked business incubator—leveraging entrepreneurial agency?", *Journal of Business Venturing*, vol. 20, no. 2, pp. 265-290.
- BOSMA, N., VAN PRAAG, M., THURIK, R. & DE WIT, G. 2002, "The Value of Human and Social Capital Investments for the Business Performance of Startups", *SCALES Paper*, vol. N200204, pp. 1-20.
- BOWIE, N. 1988, "The moral obligations of multinational corporations". In S. Luper-Poy (Ed.)
- BRUSH, C.G. & VANDERWERF, P.A. 1992, "A Comparison of Methods and Sources for Obtaining Estimates of New Venture Performance", *Journal of Business Venturing*, vol. 7, no. 2, pp. 157-170.
- BRYMAN, A. 2008, „Social Research Methods“, Oxford University Press, Third Edition, Oxford
- BUZZELL, R. 2004, "The PIMS program of strategy research - A retrospective appraisal", *Journal of Business Research*, vol. 57, no. 5, pp. 478-483.

- CARDINAL, L.B., SITKIN, S.B. & LONG, C.P. 2004, "Balancing and rebalancing in the creation and evolution of organizational control", *Organization Science*, vol. 15, no. 4, pp. 411-431.
- CHAMANSKI, A., WAAGO, S. 2001, "The Organizational Success of New, Technology-Based Firms", Working paper, Norwegian University of Science and Technology, Trondheim, Norway.
- CHENHALL, R. 2003, "Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future", *Accounting Organizations and Society*, vol. 28, no. 2-3, pp. 127-168.
- CLARKSON. M. 1994, "A risk based model on stakeholder theory", *Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory*. Toronto: Centre for Corporate Social Performance & Ethics, University of Toronto.
- CLARYSSE, B., WRIGHT, M., LOCKETT, A., VAN DE VELDE, E. & VOHORA, A. 2005, "Spinning out new ventures: a typology of incubation strategies from European research institutions", *Journal of Business Venturing*, vol. 20, no. 2, pp. 183-216.
- COLOMBO, M.G. & DELMASTRO, M. 2002, "How effective are technology incubators?: Evidence from Italy", *Research Policy*, vol. 31, no. 7, pp. 1103-1122.
- COOPER, R.G. & KLEINSCHMIDT, E.J. 1987, "New Products - what Separates Winners from Losers", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 4, no. 3, pp. 169-184.
- CORNELL. B., & SHAPIRO, A. C. 1987, "Corporate stakeholders and corporate finance" *Financial Management Association*, Spring 1987 Issue
- CRESWELL, J. 1998, "Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions", Thousand Oaks, CA: Sage.
- DAFT, R.L. & BUENGER, V. 1990, "Hitching a ride on a fast train to nowhere", In: Frederickson, J.W.: *Perspectives on Strategic Management*, Grand Rapids 1990, S.81-103
- DAVIDSSON, P. & HONIG, B. 2003, "The role of social and human capital among nascent entrepreneurs", *Journal of Business Venturing*, vol. 18, no. 3, pp. 301-331.
- DAVILA, A. & FOSTER, G. 2005, "Management accounting systems adoption decisions: Evidence and performance implications from early-stage/startup companies", *Accounting Review*, vol. 80, no. 4, pp. 1039-1068.
- DAVILA, A. & FOSTER, G. 2007, "Management control systems in early-stage startup companies", *Accounting Review*, vol. 82, no. 4, pp. 907-937.
- DAVILA, A., FOSTER, G. & LI, M. 2009, "Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 34, no. 3-4, pp. 322-347.
- DAVILA, A., FOSTER, G. & OYON, D. 2009, "Accounting and Control, Entrepreneurship and Innovation: Venturing into New Research Opportunities", *European Accounting Review*, vol. 18, no. 2, pp. 281.

DAVILA, T. 2000, "An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 25, no. 4-5, pp. 383-409.

DAVILA, T. 2005, "An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 30, no. 3, pp. 223-248.

DE, D.A. 2005, „Entrepreneurship – Gründung und Wachstum von kleinen und mittleren Unternehmen“, 1. edn, Pearson Studium, München.

DELMAR, F. & SHANE, S. 2004, "Legitimizing first: organizing activities and the survival of new ventures", *Journal of Business Venturing*, vol. 19, no. 3, pp. 385-410.

DELMAR, F. & SHANE, S. 2006, "Does experience matter? The effect of founding team experience on the survival and sales of newly founded ventures ", *Strategic Organization*, , no. 4, pp. 215-247.

DEUTSCHE BÖRSE 2011, „Börsenlexikon: Seed-Phase“, <http://www.boerse-frankfurt.de/DE/index.aspx?pageID=112>, Abfrage am 18.7.2011

DEW, N. & SARASVATHY, S.D. 2007, "Innovations, stakeholders & entrepreneurship", *Journal of Business Ethics*, vol. 74, no. 3, pp. 267-283.

DEYHLE, A. 1989, „Management & Controlling-Brevier – Band 1: Manager & Controller im Team“, 5. Auflage, Gauting bei München

DEYHLE, A. 2003, „Controller-Praxis – Führen durch Ziele-Planung-Controlling, – Band II: Soll-Ist-Vergleich, Erwartungsrechnung und Führungsstil“, 15. Auflage, Gauting bei München

DICKEL P. 2008, „Marktbezogenes Lernen in Akademischen Spin-offs.“ Gabler Verlag, Wiesbaden

DILLER H. 2001, „Vahlens großes Marketinglexikon“, München

DONALDSON, T. & PRESTON, L. E. 1995, "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, Evidence, and Implication", *Academy of Management Review*, vol. 20, no. 1, pp.65-91

DRUCKER, P.F. 1986, "Innovation and Entrepreneurship", 1st edn, Collins Business, New York.

DWYER, S., HILL, J. & MARTIN, W. 2000, "An Empirical Investigation of Critical Success Factors in the Personal Selling Process for Homogenous Goods", *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 20, no. 3, pp. 151-159.

DYER, W.G., WILKINS, A.L. 1991, "Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt", *The Academy of Management Review*, S.613-629

EISENHARDT, K.M. 1989, "Building Theories from Case Study Research", *The Academy of Management Review*, vol. 14, no. 4, pp. 532-550.

- ENSLEY, M.D. & HMIELESKI, K.M. 2005, "A comparative study of new venture top management team composition, dynamics and performance between university-based and independent start-ups", *Research Policy*, vol. 34, no. 7, pp. 1091-1105.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION 2008, „Think Small First“ a „Small Business Act“ for Europe, Brüssel
- EUROPEAN COMMISSION 2003, "Commission Recommendation concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises", *Official Journal of the European Union*, vol. L124, pp. 36-41.
- EUROPEAN COMMISSION, ENTERPRISE DIRECTORATE-GENERAL 2002, "Benchmarking of Business Incubators", Centre for Strategy and Evaluation Services,
- FALLGATER, M.J. 2007, „Junge Unternehmen - Charakteristika, Potenziale, Dynamik“, W. Kohlhammer GmbH Stuttgart.
- FASSIN, Y. 2009, "The Stakeholder Model Refined", *Journal of Business Ethics*, vol. 84, no. 1, pp. 113-135.
- FEI – FINANCIAL EXECUTIVES INSTITUTE 1962, "Controllership and Treasurership Functions defined by FEI", *The Controller* June/1962
- FLANSCHGER A., RINGHOFER M., NEULEITNER S. 2011, „Do R&D Cooperations influence the management accounting systems of high-technology start-up?“, Conference Paper, IAMOT 2011
- FLANSCHGER A., WINKLER C., REINISCH M. 2012, „Do S&T start-ups need an incubation after the incubation - evidences from Austria?“, Conference Paper, IAMOT 2012
- FLYNN, D. & FORMANN, A.M. 2001, "Life Cycles of New Venture Organizations: Different Factors Affecting Performance", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 6, no. 1, pp. 41-58.
- FREEMAN, E. 2003, "Lecture – Stakeholder Management Revisited: What's the State of the Art?", Leuven, 20 November.
- FREEMAN, M. & BEALE, P. 1992, "Measuring project success", *Project Management Journal*, vol. 23, no. 1, pp. 8-17.
- FREEMAN, R.E. 1984, "Strategic Management: A Stakeholder Approach", 1st edn, Pitman, Boston, MA.
- FREEMANN, C. 1982, "The Economics of Industrial Innovation", MIT Press, Cambridge, MA.
- FROW, N., MARGINSON, D. & OGDEN, S. 2010, "Continuous" budgeting: Reconciling budget flexibility with budgetary control", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 35, no. 4, pp. 444-461.
- FUKUGAWA, N. 2006, "Science parks in Japan and their value-added contributions to new technology-based firms", *International Journal of Industrial Organization*, vol. 24, no. 2, pp. 381-400.

- GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON 2011, Stichwort: Start-up-Unternehmen, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/427/start-up-unternehmen-v6.html>, Abfrage am 13.06.2011
- GALBRAITH, J. 1982, "The Stages of Growth", *Journal of Business Strategy* 1982
- GALBRAITH, J. 1977, "Organization Design", 1st edn, Addison-Wesley, Reading.
- GATEWOOD, R.D. & CARROLL, A.B. 1991, "Assessment of Ethical Performance of Organization Members - a Conceptual-Framework", *Academy of Management Review*, vol. 16, no. 4, pp. 667-690.
- GLASL, F. & LIEVEGOED, B. 1993, „Dynamische Unternehmensentwicklung“, 1st edn, Verlag Paul Haupt Bern, Stuttgart.
- GORDON, L. & NARAYANAN, V. 1984, "Management Accounting Systems, Perceived Environmental Uncertainty and Organization Structure - an Empirical-Investigation", *Accounting Organizations and Society*, vol. 9, no. 1, pp. 33-47.
- GRADOW, A. 2004, "Levers of Control bei M&A-Transaktionen", Universität St. Gallen, Institut für Accounting, Controlling und Auditing
- GRANLUND, M. & TAIPALEENMÄKI, J. 2005, "Management control and controllership in new economy firms—a life cycle perspective", *Management Accounting Research*, vol. 16, no. 1, pp. 21-57.
- GREINER, L.E. 1972, "Evolution and Revolution as Organizations Grow", *Harvard business review*, vol. 50, no. 4, pp. 37-&.
- GREINER, L.E. 1998, "Evolution and revolution as organizations grow", *Harvard business review*, vol. 76, no. 3, pp. 55-+.
- GREVE, A. & JENSSEN, J. 2002, "Does the Degree of Redundancy in Social Networks Influence the Success of Business Start-ups?", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 8, no. 5, pp. 254-267.
- GREVE, A. & SALAFF, J.W. 2003, "Social Networks and Entrepreneurship", *Entrepreneurship, Theory & Practice*, vol. 28, no. 1, pp. 1-22.
- GREVE, A. 1995, "Networks and Entrepreneurship - An Analysis of Social Relations, Occupational Background and Use of Contacts during the Establishment Process", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 11, no. 1, pp. 1-24.
- GREVE, G. 2006, „Erfolgsfaktoren von Customer-Relationship-Management-Implementierungen“, Gabler Verlag, Wiesbaden
- GRIFFIN, A. & PAGE, A. 1996, "PDMA success measurement project: Recommended measures for product development success and failure", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 13, no. 6, pp. 478-496.
- GRIMALDI, R. & GRANDI, A. 2005, "Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models", *Technovation*, vol. 25, no. 2, pp. 111-121.

GUEST, G., BUNCE, A. & JOHNSON, L. 2006, "How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability", *Field Methods*, 18(1), 59-82.

GUPTA M.A 2007, "Success of University Spin-offs – Network Activities and Moderating Effects of Internal Communication and Adhocracy", Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden

HAHN D., HUNGENBERG H. 2001, „PuK Planung und Kontrolle - Wertorientierte Controllingkonzepte“, 6. Auflage, Gabler Verlag Wiesbaden

HARMON, B., ARDISHVILI, A., CARDOZO, R., ELDER, T., LEUTHOLD, J., PARSHALL, J., RAGHIAN, M. & SMITH, D. 1997, "Mapping the university technology transfer process", *Journal of Business Venturing*, vol. 12, no. 6, pp. 423-434.

HENRI, J. 2006, "Management control systems and strategy: A resource-based perspective", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 31, no. 6, pp. 529-558.

HERRIOTT, R.E., FIRESTONE W.A. 1983, "Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generalizability", *Educational Researcher*, 12, 14-19

HEUCHER, M.; KUBR, TH.; ILAR, D.; MARCHESI, H. 2001, „Planen, gründen, wachsen. Mit dem professionellen Businessplan zum Erfolg“, 2. Auflage, Zürich

HILL. C. W. L. & JONES. T. M. 1992, "Stakeholder-agency theory", *Journal of Management Studies*. 29(2): 131-154.

HINTERHUBER, H.H. & KRAUTHAMMER, E. 1998, "The leadership wheel: the tasks entrepreneurs and senior executives cannot delegate", *Strategic Change*, vol. 7, pp. 149-162.

HORNGREN C.T., DATAR S.M., RAJAN M. 2011, "Cost Accounting: A Managerial Emphasis", 14th edition, Prentice Hall, New York

HORVATH, P. 2001, "Controlling", 8.Auflage, Verlag Vahlen München

HU, Y. & KORNELIUSSEN, T. 1997, "The effects of personal ties and reciprocity on the performance of small firms in horizontal strategic alliances", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 13, no. 2, pp. 159-173.

HYTTI, U. & MÄKI, K. 2007, "Which firms benefit most from the incubators?", *International Journal Entrepreneurship and innovation management*, vol. 7, no. 6, pp. 506-523.

INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTING – IMA 2008, "Draft Statement on Management Accountant – Definition of Management Accounting and Management Accountants", *Strategic Finance*, August 2008

JACKSON, J.H. 1949, "The Controller: His Functions and Organization", Cambridge, Mass.

JACKSON, J.H. 1950, "The Growth of the Controllership Function", in: *Controllership in Modern Management*, Hrsg. T.F. Bradshaw, Ch.C. Hull, Chicago

- JOHNE, F.A. & SNELSON, P.A. 1988, "Success Factors in Product Innovation - a Selective Review of the Literature", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 5, no. 2, pp. 114-128.
- KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. 1992, "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance", *Harvard business review*, vol. 70, no. 1, pp. 70-79.
- KARLSSON, T. & HONIG, B. 2009, "Judging a business by its cover: An institutional perspective on new ventures and the business plan", *Journal of Business Venturing*, vol. 24, no. 1, pp. 27-45.
- KAZANJIAN, R.K. & DRAZIN, R. 1989, "An Empirical-Test of a Stage of Growth Progression Model", *Management Science*, vol. 35, no. 12, pp. 1489-1503.
- KELLE, U. KLUGE, S. 2010, „Vom Einzelfall zum Typus – Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitative Sozialforschung“, VS Verlag, 2. Überarbeitete Auflage, Wiesbaden
- KEY, S. 1999, "Toward a new theory of the firm: a critique of stakeholder "theory"", *Management Decision*, vol. 37, no. 4, pp. 317-328.
- KHAIRE, M. 2010, "Young and No Money? Never Mind: The Material Impact of Social Resources on New Venture Growth", *Organization Science*, vol. 21, no. 1, pp. 168-185.
- KLAWITTER, N. 2003, „Macher hinter Mauern“, *Der Spiegel*, 2/2003, <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-26060077.html>, Abfrage am 04.05.2011
- KLYVER, K., HINDLE, K. & MEYER, D. 2008, "Influence of social network structure on entrepreneurship participation—A study of 20 national cultures", *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 4, no. 3, pp. 331-347.
- KRUGGER, B. 2005, „Controlling junger innovativer Wachstumsunternehmen“, 1st edn, Logos Verlag, Berlin.
- KSV1870 2011, „Gründerwelle setzt sich fort“, Wien, <http://www.ksv.at/KSV/1870/de/5presse/3statistiken/3gruendungen/2011-09/gruenderpyramiede2010/index.html>, Pressemitteilung 20.9.2011
- LANGTRY. B. 1994, "Stakeholders and the moral responsibilities of business", *Business Ethics*
- LILLIS, A. & MUNDY, J. 2005, "Cross-Sectional Field Studies in Management Accounting Research - Closing the Gaps between Surveys and Case Studies", *Journal of Management Accounting Research*, no. 17, pp. 119-141.
- LINNEMANN, S. 2004, „Levers of Control: Simons' Steuerungslogik in inter-organisationalen Beziehungen: Das Beispiel der Hersteller-Händler-Beziehung in der Automobilindustrie“, Universität St. Gallen, Institut für Accounting, Controlling und Auditing Management. 16: 5-14.

LIPOVETSKY, S., TISHLER, A., DVIR, D. & SHENHAR, A. 1997, "The relative importance of project success dimensions", *R & D Management*, vol. 27, no. 2, pp. 97-106.

LÖFSTEN, H. & LINDELÖF, P. 2002, "Science Parks and the growth of new technology-based firms—academic-industry links, innovation and markets", *Research Policy*, vol. 31, no. 6, pp. 859-876.

LUMPKIN, J.R. & IRELAND, D.R. 1988, "Screening practices of new business incubators: the evaluation of critical success factors", *American Journal of Small Business*, vol. 12, no. 4, pp. 59-81.

MARINO, K.E. AND DE NOBLE, A.F. 1997, "Growth and Early Returns in Technology-Based Manufacturing Ventures", *Journal of High Technology Management Research* 8(2):225–242.

MARTENS, J.U. & KUHL, J. 2009, „Die Kunst der Selbstmotivierung. Neue Erkenntnisse der Motivationsforschung praktisch nutzen“, 3rd edn, W.Kohlhammer GmbH Stuttgart, Stuttgart.

MCADAM, M. & MCADAM, R. 2008, "High tech start-ups in University Science Park incubators: The relationship between the start-up's lifecycle progression and use of the incubator's resources", *Technovation*, vol. 28, no. 5, pp. 277-290.

MESSNER M., BECKER A., SCHÄFFER U., BINDER C., 2008, "Legitimacy and Identity in Germanic Management Accounting Research", *European Accounting Review*, Vol. 17, No.1, 129-159

MEYER, W. 2005 „Erfolgsfaktoren der Hersteller-Händler-Beziehung“, Gabler Verlag, Wiesbaden

MIAN, S.A. 1996, "Assessing value-added contributions of university technology business incubators to tenant firms", *Research Policy*, vol. 25, no. 3, pp. 325-335.

MIAN, S.A. 1997, "Assessing and managing the University Technology Business Incubator: An Integrative Framework", *Journal of Business Venturing*, vol. 12, no. 5, pp. 402-402.

MIBA AG 2011, „Vision & Mission: Miba 2015“, http://www.miba.com/Unternehmen-Vision_und_Mission,9,de.html, Abfrage am 05.05.2011

MITCHELL, R., AGLE, B. & WOOD, D. 1997, "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, vol. 22, no. 4, pp. 853-886.

MOORES, K. & YUEN, S. 2001, "Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 26, no. 4-5, pp. 351-389.

MORSE, JANICE M. 1994, "Designing funded qualitative research", In Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (2nd ed., pp.220-35). Thousand Oaks, CA: Sage.

NÄSI. J. 1995, "What is stakeholder thinking? A snapshot of a social theory of the firm", In J. Näsi (Ed.), *Understanding stakeholder thinking: 19-32*. Helsinki: LSR-Julkaisut Oy.

NATIONAL BUSINESS INCUBATOR ASSOCIATION 2011, "What is Business Incubation", http://www.nbia.org/resource_library/what_is/index.php, Abfrage am 18.05.2011

NEVILLE, B.A. & MENGUC, B. 2006, "Stakeholder multiplicity: Toward an understanding of the interactions between stakeholders", *Journal of Business Ethics*, vol. 66, no. 4, pp. 377-391.

NICOLAI, A. & KIESER, A. 2002, "Trotz ekletanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs", *Die Betriebswirtschaft*, vol. 62, no. 6, pp. 579-596.

OSSENKOPF, B. 2005, Einflussfaktoren des Wachstums junger Technologieunternehmen in ihren frühen Lebensphasen - dargestellt am Beispiel ostdeutscher Unternehmen, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität Bergakademie Freiberg.

PAOLINI JR., A. & GLASER, M.A. 1997, "Product selection methods to pick winners", *Research Management*, vol. 20, pp. 26-29.

PARENT, M.M. & DEEHOUSE, D.L. 2007, "A case study of stakeholder identification and prioritization by managers", *Journal of Business Ethics*, vol. 75, no. 1, pp. 1-23.

PETERS, T. & WATERMAN, R. 1982, „In Search of Excellence“, Harper & Row, New York

PHAN, P.H., SIEGEL, D.S. & WRIGHT, M. 2005, "Science parks and incubators: observations, synthesis and future research", *Journal of Business Venturing*, vol. 20, no. 2, pp. 165-182.

RAGATZ, G., HANDFIELD, R. & SCANNELL, T. 1997, "Success factors for integrating suppliers into new product development", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 14, no. 3, pp. 190-202.

RENZULLI, L.A., ALDRICH, H. & MOODY, J. 1998, "Family Matters: Gender, Networks, and Entrepreneurial Outcomes", A draft of this paper was presented at the 1998 Conference on Entrepreneurship, Insead, Fontainebleau, France, , pp. 1-29.

RICE, M.P. 2002, "Co-production of business assistance in business incubators: an exploratory study", *Journal of Business Venturing*, vol. 17, no. 2, pp. 163-187.

RICKNE, A. & JACOBSSON, S. 1996, "New technology-based firms – an exploratory study of technology exploitation and industrial renewal.", *International Journal of Technology Management*, vol. 11, no. 3/4, pp. 238-257.

RINGHOFER M. 2011, „F&E Kooperationen – Kooperationsneigung und Erfolgsaussichten“, Dissertation, TU Graz

ROBINSON, K.C. & MCDUGALL, P.P. 2001, "Entry barriers and new venture performance: A comparison of universal and contingency approaches", *Strategic Management Journal*, vol. 22, no. 6-7, pp. 659-685.

ROBINSON, K.C. 1999, "An examination of the influence of industry structure on eight alternative measures of new venture performance for high potential independent new ventures", *Journal of Business Venturing*, vol. 14, no. 2, pp. 165-187.

- ROCKART, J.F. 1979, "Chief Executives define their own data needs", Harvard business review, , pp. 80-92.
- SANDINO, T. 2007, "Introducing the First Management Control Systems: Evidence from the Retail Sector", The Accounting Review, vol. 82, no. 1, pp. 265-293.
- SARASVATHY, S. & DEW, N. 2005, "New market creation through transformation", Journal of Evolutionary Economics, vol. 15, no. 5, pp. 533-565.
- SCHÄFFER U., WEBER, J., 1999, "Controller können von Consultants lernen", Harvard Business Manager, Vol.21, 1/1999, S.21-28
- SCHATZMANN, L., STRAUSS A.L., 1973, "Field research; strategies for natural sociology", Prentice-Hall, Englewood Cliffs
- SCHMIDT, A., HEINRICHS, S. & WALTER, A. 2011, "Technologiebasierte Spin-offs - Ein Forschungsüberblick zu Einflussgrößen ihrer Entwicklung", Zeitschrift für Betriebswirtschaft, vol. 81, pp. 677-714.
- SCILLITOE, J.L. & CHAKRABARTI, A.K. 2010, "The role of incubator interactions in assisting new ventures", Technovation, vol. 30, no. 3, pp. 155-167.
- SFG – STEIRISCHE WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGSGESELLSCHAFT MBH, Homepage, www.sfg.at, Rechtsgrundlagen, <http://www.sfg.at/cms/96/Rechtsgrundlagen>, Abfrage am 16.7.2011
- SHANE, S. & STUART, T. 2002, "Organizational Endowments and the Performance of University Start-ups", Management Science, vol. 1, pp. 154-170.
- SIMON H.A., GUETZKOW H, KOZMETSKY G., TYNDALL G., 1954, "Generalization vs. Decentralization in Organizing the Controller's Department", New York 1954
- SIMONS, R. 1987, "Accounting control systems and business strategy: An empirical analysis", Accounting, Organizations and Society, vol. 12, no. 4, pp. 357-374.
- SIMONS, R. 1990, "The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives", Accounting, Organizations and Society, vol. 15, no. 1-2, pp. 127-143.
- SIMONS, R. 1991, "Strategic Orientation and Top Management Attention to Control-Systems", Strategic Management Journal, vol. 12, no. 1, pp. 49-62.
- SIMONS, R. 1994, "How New Top Managers use Control-Systems as Levers of Strategic Renewal", Strategic Management Journal, vol. 15, no. 3, pp. 169-189.
- SIMONS, R. 1995, "Levers of Control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal", 1st edn, Harvard Business School Press, Boston.
- SMITH-DOERR, L., MANEV, I.M. & RIZOVA, P. 2004, "The meaning of success: network position and the social construction of project outcomes in an R&D lab", Journal of Engineering and Technology Management, vol. 21, no. 1-2, pp. 51-81.

- SONG, M., PODOYNITSYNA, K., VAN DER BIJ, H. & HALMAN, J.I.M. 2008, "Success factors in new ventures: A meta-analysis", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 25, no. 1, pp. 7-27.
- STEINLE C., BRUCH H., 2003, „Controlling – Kompendium für Ausbildung und Praxis“, 3. Überarbeitete und erweiterte Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- STOREY, D.J. & TETHER, B.S. 1998, "Public policy measures to support new technology-based firms in the European Union", *Research Policy*, vol. 26, no. 9, pp. 1037-1057.
- TJADEN, C. 2003, „Erfolgsfaktoren Virtueller Unternehmen – Eine theoretische und empirische Untersuchung“, Gabler Verlag, Wiesbaden
- TODOROVIC, Z. & SUNTORNPITHUG, N. 2008, "The Multi-Dimensional Nature of University Incubators: Capability/Resource Emphasis Phases", *Journal of Enterprising Culture*, vol. 16, no. 04, pp. 385-410.
- TUOMELA, T. 2005, "The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system", *Management Accounting Research*, vol. 16, no. 3, pp. 293-320.
- URBAN, G.L., CARTER, T., GASKIN, S. & MUCHA, Z. 1986, "Market Share Rewards to Pioneering Brands - an Empirical-Analysis and Strategic Implications", *Management Science*, vol. 32, no. 6, pp. 645-659.
- WALTER, A., AUER, M. & RITTER, T. 2006, "The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance", *Journal of Business Venturing*, vol. 21, no. 4, pp. 541-567.
- WEBER J., 1999, „Einführung in das Controlling“, 8.Auflage, Stuttgart
- WEBER, J., 2004, „Einführung in das Controlling“, 10., aktualisierte Auflage, Stuttgart
- WICKS, A. C. GILBERT, D. R., IR., & FREEMAN, R. E. 1994, „A feminist reinterpretation of the stakeholder concept“, *Business Ethics Quarterly*. 4(4): 475-497.
- WIDENER, S.K. 2007, "An empirical analysis of the levers of control framework", *Accounting Organizations and Society*, vol. 32, no. 7-8, pp. 757-788.
- YIN, R.K. 2009, "Case Study Research: Design and Methods", SAGE Publications, Inc. New York
- ZAHRA, S. & BOGNER, W. 2000, "Technology strategy and software new ventures' performance: Exploring the moderating effect of the competitive environment", *Journal of Business Venturing*, vol. 15, no. 2, pp. 135-173.
- ZENKER, C. 2004, "Levers of Control: Taugt das Konzept zur Führung einer großen Privatbank? Die UBS im Fokus", Universität St. Gallen, Institut für Accounting, Controlling und Auditing

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Insolvenzen 2010 nach Gründungsjahren in Prozent	3
Abbildung 1-2: Vergleich der Forschungsmethoden hinsichtlich Forschungstiefe und Anzahl der betrachteten Fälle	6
Abbildung 1-3: Aufbau der Arbeit	9
Abbildung 1-4: Ablauf des Forschungsprojektes	11
Abbildung 1-5: „Technology Articulation Process“ und sich ergebende Nischen für NTBFs .	17
Abbildung 1-6: Vergleich der Lebenszyklusmodellen von Glasl/Lievegoed, Greiner, Galbraith und Kazanjian.....	18
Abbildung 1-7: Zeitliche Begriffsbestimmung für die Arbeit.....	22
Abbildung 2-1: Auflistung der Erfolgsfaktoren der Meta-Analyse nach Song et al. 2008	28
Abbildung 2-2: Potenzial einer effizienzbezogenen Erfolgsdefinition und die Auswirkung auf die Erreichung von gesteckten Zielen	42
Abbildung 2-3: Ergebnisse der Befragung der Jungunternehmen zum Vergleich der Erwartungen und dem Erreichten.....	43
Abbildung 2-4: Zusammenfassung der Ergebnisse und Überleitung	53
Abbildung 3-1: Das ursprüngliche Stakeholder-Modell nach Freemann 1984	57
Abbildung 3-2: Einflussnahme der Stakeholder auf das Unternehmen und untereinander ...	58
Abbildung 3-3: Dynamisches Modell eines effektiven Stakeholder-Netzwerks und Identifizierung von Stakeholdern	61
Abbildung 3-4: Einfluss des Inkubators auf andere Stakeholder des Unternehmens	62
Abbildung 3-5: Identifizierte Stakeholder eines technologiebasierten Jungunternehmens in der Pre-Seed-Phase.....	63
Abbildung 3-6: Einfluss externer Akteure auf die Entwicklung des Unternehmens	65
Abbildung 3-7: Ausmaß der Zielvorgaben externer Akteure an technologiebasierte Jungunternehmen	73
Abbildung 3-8: Zusammenfassung der Befragungsergebnisse von Input und Zielvorgaben externer Akteure.....	79
Abbildung 3-9: Einteilung der externen Akteure als Ergebnis der Befragung	81
Abbildung 4-1: Isolierte und übergreifende Instrumente des Controllings.....	93
Abbildung 4-2: Art und Häufigkeit von selbst gesteckten Zielen (Mehrfachnennungen möglich).....	99
Abbildung 4-3: Ausmaß der Verwendung von Werkzeugen zur Planung (schwarz) und Evaluierung (grau) von Zielen bzw. Aktivitäten	102

Abbildung 4-4: Verwendete Controllingwerkzeuge in technologiebasierten Jungunternehmen (schwarz) und Bedeutungszunahme im Verlauf der Unternehmensentwicklung (grau)	110
Abbildung 5-1: Einteilung der Inkubatorentypen der Europäischen Kommission.....	119
Abbildung 5-2: Konzept der Levers of Control	124
Abbildung 5-3: Zusammenhang zwischen Beliefs und Boundary System	130
Abbildung 5-4: Das Diagnostic Control System als Regel-/Steuerkreis zur Implementierung einer vorgegebenen Strategie	131
Abbildung 5-5: Die Verwendung des Interactive Control System einer Organisation	135
Abbildung 5-6: Evolution des MCS innerhalb des Unternehmenslebenszyklus.....	138
Abbildung 5-7: Gesamtdarstellung des LOC Konzept.....	139
Abbildung 5-8: Gegenüberstellung der Interaktion nach Simons und der Adaption für das System Inkubator Managementteam – Jungunternehmen	140
Abbildung 5-9: Einfluss des Inkubators auf das Beliefs System bei Jungunternehmen	149
Abbildung 5-10: Verlauf der Beeinflussung des Beliefs Systems durch den Inkubator bei verschiedenen Jungunternehmensaltersgruppen	150
Abbildung 5-11: Verlauf der Beeinflussung des Boundary Systems durch den Inkubator bei verschiedenen Jungunternehmensaltersgruppen	153
Abbildung 5-12: Einfluss des Inkubators auf das Boundary System	154
Abbildung 5-13: Einfluss auf das Diagnostic Control System durch den Inkubator	161
Abbildung 5-14: Verlauf der Beeinflussung des Diagnostic Control Systems durch den Inkubator bei verschiedenen Jungunternehmensaltersgruppen	162
Abbildung 5-15: Einfluss des Inkubators auf das Interactive Control System	169
Abbildung 5-16: Verlauf der Beeinflussung des Interactive Control Systems durch den Inkubator bei verschiedenen Jungunternehmensaltersgruppen	170
Abbildung 5-17: Verlauf der Beeinflussung der einzelnen Systeme des LOC durch den Inkubator bei verschiedenen Jungunternehmensaltersgruppen	172
Abbildung 6-1: Beeinflussung der Controllingssystemen bei Jungunternehmen und Potenzial für eine Nachbetreuungsphase	183

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Überblick der Ergebnisse zum Thema Erfolg von technologiebasierten Jungunternehmen	30
Tabelle 2: Befragungsergebnis zur Veränderung des Erfolgsverständnisses.....	37
Tabelle 3: Häufigkeit der Nennungen von extern beeinflussenden Akteuren auf das Erfolgsverständnis der befragten technologiebasierten Jungunternehmen	46
Tabelle 4: Interpretation der „Regula Benedicti“ für ein Unternehmen.....	129
Tabelle 5: Einteilung der Jungunternehmen in drei Altersgruppen	144
Tabelle 6: Ergebnisse Interviewfragen zum Thema „Beliefs System“	145
Tabelle 7: Ergebnisse Interviewfragen zum Thema „Boundary System“	151
Tabelle 8: Ergebnisse Interviewfragen zum Thema „Diagnostic Control System“	155
Tabelle 9: Ergebnisse Interviewfragen zum Thema „Interactive Control System“	163
Tabelle 10: Übersicht der Ergebnisse der Befragung zu LOC Konzept.....	171

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
BA	Business Angel
BIC	Business Innovation Centre
bzw.	beziehungsweise
ca.	zirka
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CO ₂	Kohlendioxid
CPI	Corporate Private Incubator
e.U.	eingetragenes Unternehmen
EXPO	Exposition Universelle Internationale, Exposition Mondiale
F&E	Forschung und Entwicklung
FEI	Financial Executive Institute
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
i.d.R.	in der Regel
IMA	Institute of Management Accountants
IPI	Independent Private Incubator
IPO	Initial Public Offering
HTBF	High Technology Based Firm
LOC	Levers of Control
M&A	Merger and Aquisition
MA	Management Accounting
MACS	Management Accounting and Control Systems
MAS	Management Accounting Systems
MCS	Management Control Systems

NBIA	National Business Incubator Association
NTBF	New Technology Based Firms
NTV	New Technology Ventures
OC	Organizational Control
PIMS	Profit Impact Measurement System
PMS	Performance Measurement System
R&D	Research and Development
ROI	Return on Investment
ROM	Return on Management
SME	Small and Medium Enterprises
SRI	Stanford Research Institute
SWOT	Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats
UBI	University Business Incubator
USA	United States of America
usw.	und so weiter
UTBI	University Technology Business Incubator
u.v.m.	und viele mehr
VC	Venture Capital
z.B.	zum Beispiel

Anhang

Anhang 1: Untersuchte Unternehmen.....	205
Anhang 2: Fragebogen vor Interview	206
Anhang 3: Interviewleitfaden	209

Anhang 3: Interviewleitfaden

Einstieg

1. Können Sie mir bitte erzählen, wie es zur Gründung kam?
2. Welche Produkte oder Leistungen bietet das Unternehmen?
3. In welcher Entwicklungsstufe oder Phase befindet sich das Unternehmen jetzt aus Ihrer Sicht?
4. Wie stellen Sie sich die Zukunft des Unternehmens vor?

Themengebiet: Erfolgsverständnis

1. Wie erfolgreich ist das Unternehmen, würden Sie sagen?
2. Hat sich Ihr Verständnis von Erfolg seit der Gründung des Unternehmens verändert, und wenn ja, warum?
3. Vergleichen Sie Ihre Erwartungen von damals mit dem jetzt Erreichten – wie unterscheiden sich diese?
4. Inwiefern würden Sie sagen, dass Ihr Erfolgsverständnis von externen Akteuren beeinflusst wird?

Themengebiet: Einfluss unternehmensexterner Akteure

1. Welche unternehmensexternen Akteure (Personen, Organisationen) haben die Entwicklung des Unternehmens wesentlich mitbestimmt?
2. Nach der Reihe die Liste von „Fragebogen vor Interview“ Frage 4 und 5 durchgehen, d.h. nachfragen: „Wie wurde...beeinflusst?“. Alle „Einflüsse“ mit +, ++, +++ werden abgefragt. Bei auffälligen Antworten im Minusbereich wird nach Ermessen des Interviewers ebenso nachgefragt.

Themengebiet: Management- und Controlling-Praktiken

1. Welche Art von Zielen haben Sie für das Unternehmen definiert?
 - a. Was haben Sie sich am Anfang vorgenommen/für Ziele gesteckt?
 - b. Haben sich die Ziele verändert?
 - c. Inwiefern haben Sie andere Personen oder Institutionen bei der Definition von Zielen beeinflusst?
2. Nach der Reihe die Liste von „Fragebogen vor Interview“ Frage 1, 2 durchgehen, d.h. nachfragen: „Wie wurde...geplant/kontrolliert?“. Alle „Einflüsse“ mit +, ++, +++ werden abgefragt. Bei auffälligen Antworten im Minusbereich wird nach Ermessen des Interviewers ebenso nachgefragt.
3. Nach Reihe die Liste von „Fragebogen vor Interview“ Frage 3 durchgehen, die mit „Ja“ beantwortet wurden, und nachfragen: „Wie hat...ab-/zugenommen?“.

4. Inwiefern stören Sie die „Controlling/Planungs-Tätigkeiten“ bzw. halten Sie diese in Ihren unternehmerischen Tätigkeiten auf?

Themengebiet: Interaktion Inkubator–Start-up

1. Wie sehen Sie die Rolle des Inkubators (des Teams) in Ihrem Fall?
2. In welchen Bereichen arbeiten Sie zusammen?
3. Wie hat sich die Zusammenarbeit mit dem Inkubator über die Zeit geändert?
4. Spezifisch zum Meeting zwischen Inkubator und Gründer:
 - a. Welche Bedeutung haben die Quartalsmeetings für Sie und Ihr Unternehmen – auch retrospektiv gesehen?
 - b. Wie läuft das Gespräch zwischen Ihnen und dem Inkubator ab?
 - c. Welche Erkenntnisse werden aus dem Gespräch gezogen (Fallbeispiele), und wie werden diese dann in die unternehmerischen Tätigkeiten eingebaut?
 - d. Was wird vorab schon besprochen bzw. was wird im Meeting besprochen?
 - e. Wie wird der Inkubator zwischen den Meetings über Geschehnisse im Unternehmen informiert?

Bei den nun folgenden Fragen immer nachfragen: „Wie würden Sie insgesamt die relative Bedeutung dieses Punkts innerhalb der Meetings einschätzen? Ist das ein *sehr* bedeutender Aspekt des Austauschs mit dem Inkubator, ein Aspekt *mittlerer* Bedeutung oder ein eher *weniger* bedeutender?“

Belief systems:

- a. Inwieweit geht bzw. ging es bei den Meetings mit dem Inkubator darum, die grundlegende Ausrichtung des Unternehmens – im Sinne der Strategie bzw. Vision – festzulegen bzw. zu verfeinern?
- b. Inwieweit hat der Inkubator Ihr Verständnis von Erfolg mitgeprägt?

Boundary system:

- a. Inwiefern gibt Ihnen der Inkubator gewisse Schranken vor, was die Aktivitäten des Unternehmens betrifft? (beispielsweise: Fokus auf bestimmte Märkte; strateg. Ausrichtung; Wachstum etc.)
- b. Wobei hat Sie der Inkubator bei der Entwicklung gebremst bzw. notwendigerweise bremsen müssen – im Sinne von wieder auf den richtigen Weg gebracht?

Diagnostic control system:

- a. Inwiefern geht es bei den Meetings um ein routinemäßiges Reporting bestimmter Indikatoren oder Fortschritte im Unternehmen? (Inwiefern geht es bei den Meetings darum, Abweichungen von einem vordefinierten Weg zu besprechen?)

- b. Inwiefern schlägt der Inkubator bestimmte Zielgrößen vor, die dann in der Folge dargestellt werden? (Sind diese Zielgrößen an Vorgaben anderer Institutionen/Partner angelehnt?)

Interactive system:

- a. Inwiefern geht es bei den Meetings mit dem Inkubator darum, mögliche Risiken und Unsicherheiten zu diskutieren?
- b. Inwiefern hinterfragt der Inkubator Ihre Aktivitäten oder Ideen? (Entstehen solche Diskussionen aus dem Reporting heraus?)
5. Wie bringt sich der Inkubator außerhalb der Meetings ins Unternehmen ein?
6. Wie oft/wobei hat Sie der Inkubator an andere Partner/Institutionen verwiesen?

Was würden Sie vom Inkubator mehr fordern und was weniger?