

2. Unternehmensgründung im E-Service-Bereich

Der theoretische Zugang zu vorliegender Untersuchung erfolgt über die Entrepreneurship-Theorie, deren Entwicklungen bereits in Kapitel 1.3 beschrieben wurden und für welche im Nachfolgenden nun noch die definitorischen Grundlagen erläutern werden sollen. Es werden hierfür die Grundzüge der Unternehmensgründung beschrieben und eine prozessorientierte Definition der Gründung abgeleitet. Anschließend erfolgt die Systematisierung der Herausforderungen und Erfolgsfaktoren im Gründungsprozess, welche grundlegend für eine später erfolgende Legitimation der Unterstützung von Gründungsunternehmungen sind. Darüber hinaus werden, um dem Untersuchungsobjekt der empirischen Studie Rechnung zu tragen, das E-Entrepreneurship und die Besonderheiten der Gründung von E-Service-Startups erläutert.

2.1 Grundzüge der Unternehmensgründung

Wie im einleitenden Kapitel zur Entrepreneurship-Forschung beschrieben, zeigt sich ein Reichtum von Ansatzpunkten und Perspektiven für das Forschungsvorhaben, welcher sich in der nachfolgend beschriebenen Fülle von Begriffserläuterungen und Schlüsselementen widerspiegelt.

Obwohl Entrepreneurship ein so wichtiges Phänomen in Wissenschaft und Praxis darstellt, ist die Thematik in vielen Aspekten zu wenig diskutiert und die vorliegende Literatur diffus und uneinheitlich. Insbesondere im deutschen Sprachgebrauch liegt keine allgemein anerkannte Definition des Begriffs Entrepreneurship vor (Faltin & Ripsas 2011; Gartner 1990, 16); es existiert vielmehr eine große Bandbreite von Definitionen und Systematisierungen über verschiedene Disziplinen hinweg, in denen verschiedene Forschungstrends auszumachen sind.¹⁰ Die damit teilweise einhergehende synonyme Verwendung der nicht einheitlich zu verwendenden Begriffe Unternehmensgründung, Existenzgründung, Selbstständigkeit etc. verdeutlicht die begriffliche Vielfalt zusätzlich, welche weitergehend wiederum eine enorme *Themenvielfalt* in sich vereint, angefangen bei der Gründerpersönlichkeit über den Gründungsprozess bis hin zum Gründungserfolg, um nur einige Stichwörter zu nennen (Kollmann 2014, 1). Es lassen sich folglich verschiedene Ansätze der Definition¹¹ unterscheiden, wobei einzelne Charakteristika wiederkehrend sind.

10 Einen weiterreichenden Überblick bieten Ireland und Webb (2007, 897–914).

11 Shane (2003) nutzt zur Operationalisierung dieses theoretischen Entrepreneurship-Begriffs für die empirische Forschung die in der Literatur bereits bestehenden Begriffe Self-Employment (mit

Der Akt des Entrepreneurship entspricht dem systematischen Erkennen bzw. Erschaffen und Evaluieren von Möglichkeiten und Marktchancen (Ripsas 1997, 90; York & Venkataraman 2010, 451) sowie deren Nutzung durch die Gründung einer Unternehmung (Ripsas 1997, 90). Es gilt hierfür Wissen und Fähigkeiten so zu koordinieren, dass im Zusammenspiel von kreativem Problemlösen und betriebswirtschaftlicher Organisation ein entsprechendes Ergebnis entsteht (Alvarez & Busenitz 2001, 757). Der Prozess ist als iterativ zu charakterisieren, als ein steter Zyklus der Erneuerung, in welchem sich die Identifikation von Marktchancen, die Produktenwicklung und die Markterschließung gegenseitig beeinflussen (Gartner 1990, 20; Ripsas 1997, 109). Durch Gründungsaktivitäten werden die bestehenden Marktstrukturen, ganz nach Schumpeters Diktum, „kreativ zerstört“, d. h. umstrukturiert, um Neues zu schaffen (Schumpeter 1993, 81–87). Entrepreneurship wird teilweise mit unternehmerischer Kreativität gleichgesetzt und als Ausdruck des „Zusammenspiels von kreativem Denken (intellektuelle Eigenschaften der Kreativität), kreativem Handeln (emotionale Eigenschaften der Kreativität), bestimmter psychischer Grundfähigkeiten und unterschiedlich stark ausgeprägter Persönlichkeitszüge“ angesehen (Goebel 1998, 85). Das Gründungsvorhaben steht folglich nicht nur für sich, sondern wird grundlegend durch die unternehmerische Gelegenheit bzw. Geschäftsidee, die Gründerperson sowie das Umfeld der Unternehmensgründung charakterisiert, die in den nachstehenden Kapiteln erläutert werden.

Aus dem Zusammenspiel dieser drei Faktoren ergeben sich verschiedene Formen der Unternehmensgründung, wobei eine in der Forschung gängige Differenzierung entsprechend der Klassifizierung nach Szyperski und Nathusius (1999, 26 ff.) erfolgt, welche Unternehmensgründungen in selbstständige und unselbstständige sowie in derivative und originäre Formen unterscheiden und die je nach Ausprägung und Kombination vier Gründungstypologien systematisieren (dargestellt in Tabelle 2).¹²

der Definition nach Le (1999): „*self employment* as performing work for personal profit rather than for wages paid by others“) und New Firm Foundation (definiert „as the forming of a business venture or not-for-profit organization that previously was not in existence“) (Shane 2003, 5; Hervorh. im Original).

- 12 Selbstständige Gründungen entsprechen einem unabhängigen, vom dort in Vollzeit beschäftigten Gründer aufgebauten Betrieb, welcher dem Aufbau oder der Sicherung einer selbstständig unternehmerischen Existenz dient. Unselbstständige Gründungen liegen dann vor, wenn der Gründer in einer abhängigen Stellung die Gründung als Part seines generellen Aufgabenbereichs als Arbeitnehmer durchführt. Derivative Gründungen entsprechen der Transformation bestehender Unternehmenseinheiten durch Übernahme, Umgründung oder ähnliches in eine neue Wirtschaftseinheit. Originäre Gründungen entsprechen dagegen dem vollständigen Neuaufbau eines Unternehmens (Szyperski & Nathusius 1999, 26 ff.). Eine weitere Möglichkeit der Klassifizierung ist, nach Nathusius (2001, 4), diejenige in innovative und imitierte Gründungen. Die innovative Gründung entspricht der Gründung im klassischen Schumpeter'schen Sinne, d. h. einer Neukom-

	Derivate Gründungen	Derivate Gründungen
Unselbstständige Gründungen	Fusion / Umgründung	Betriebs(-stätten-)gründung
Selbstständige Gründungen	Betriebsübernahme / Beteiligung	Unternehmensgründung i.e.S.

Tabelle 2: Matrix der Gründungsarten

Quelle: Szyperski & Nathusius (1999, 27)

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird allein die Form der Unternehmensgründung betrachtet, welche als „Prozeß der Schaffung dieses gegenüber seiner Umwelt qualitativ abgegrenzten und vorher in gleicher Struktur nicht existenten Systems“, d. h. als originäre, selbstständige bzw. ‚echte‘ Unternehmensgründung (Szyperski & Nathusius 1999, 25) angesehen werden kann. Bei einer solchen sehen sich Gründer mit den meisten Herausforderungen im Gründungsprozess konfrontiert (Meier 1998, 17), weshalb hier eine optimierte Gründungsförderung, wie sie mit vorliegender Arbeit angestrebt wird, von besonderer Relevanz ist.

2.2 E-Entrepreneurship: Gründen in der Net Economy

Als E-Entrepreneurship wird das Gründungswesen in der Net Economy beschrieben (Kollmann 2014, 10). Die Net Economy (dt. Netzwerkökonomie) ist das Resultat der Entwicklung der Gesellschaft hin zur Informationsgesellschaft, initiiert durch die stetigen Innovationen in der Informationstechnik. Durch die Nutzung dieser Technologien für die Kommunikation und die vermehrte Aneignung und Anwendung von Wissen über diese Kanäle charakterisiert sich heutzutage die Informationsökonomie, in deren Zentrum die Net Economy steht (Kollmann 2013, 49 ff.). Für eine überblicksartige Darstellung lässt sich hierbei sehr gut das Schalenmodell von Kollmann (2013, 77) anführen:

bination von materiellen respektive immateriellen Faktoren. Die imitierte Gründung dagegen imitiert bereits existierende und bekannte Unternehmenskonzepte bzw. modifiziert diese leicht, wie z. B. Gründungen im sog. Franchisesystem.

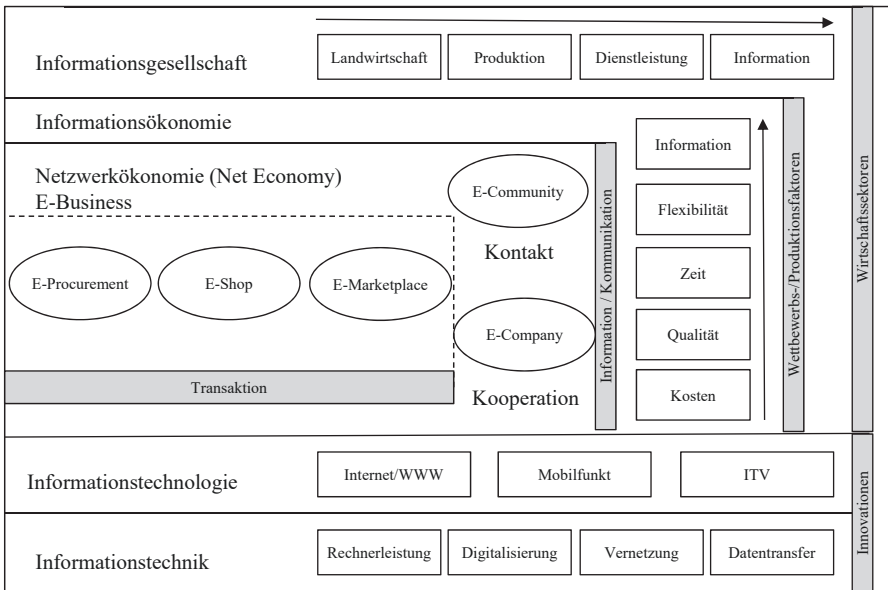


Abbildung 2: Schalenmodell der Net Economy

Quelle: Kollmann (2004, 5)

Die Net Economy entspricht dem wirtschaftlich genutzten Bereich elektronischer Datennetze (E-Business) und erlaubt über verschiedene digitale Plattformen die direkte oder indirekte Gestaltung von Informations-, Kommunikations- und Transaktionsprozessen (Kollmann 2014, 6).¹³ Sie bietet unzählige Möglichkeiten hinsichtlich unternehmerischer Wertschöpfung, welche nun nicht mehr nur auf physischer, sondern auch auf elektronischer, virtueller Ebene vonstattengehen kann. Wurden Informationen bisher nur als unterstützendes Element, nicht aber als eine eigenständige „Quelle des Abnehmer- bzw. Unternehmerwertes“ angesehen (Kollmann 2014, 7), lässt sich Wertschöpfung mittlerweile auch mit Informationen speziell über digitale Datennetze durchführen. Es ergibt sich eine elektronische Wertkette, eine neue Ebene der Wertschöpfung, auf Basis derer innovative Geschäftsideen entstehen. Durch die Nutzung der zur Verfügung stehenden Plattformen und Technologien entstehen elektronische Produkte, für deren

13 Für die Abwicklung von Geschäftsprozessen haben sich in der Net Economy insbesondere drei Plattform-Arten herausgebildet: E-Procurement, E-Shop und E-Marketplace. Vornehmlich auf die Aufgaben ‚Kontakt‘ und ‚Kooperation‘ gerichtet, bestehen daneben sog. E-Communities und E-Companies (siehe hierzu Kollmann 2013, 52 f.).

Wert Kunden zu zahlen bereit sind und welche eine Basis für originäre Unternehmensgründungen sein können (Kollmann 2014, 8).¹⁴

Die hierbei gegründeten jungen Unternehmen werden auch als E-Venture¹⁵ beschrieben (Kollmann 2002, 56; 2003, 5), wobei sie sich hinsichtlich Gründungstyp, -umfeld, -bezug und -basis untereinander sowie von klassischen Gründungsunternehmen unterscheiden. So entsprechen sie zumeist innovativen Geschäftsideen, deren Wertschöpfung rein elektronisch durch das Angebot von Produkten bzw. Dienstleistungen über digitale Plattformen bzw. Datennetze stattfindet, bei denen diese Technologien aber auch essenziell für das Angebot sind (Kollmann 2014, 14).

Das Angebot solcher E-Ventures baut auf der Überforderung der Informationssuchenden angesichts der im Internet verfügbaren Informationen auf sowie der abnehmenden Lust der Nachfrager, sich durch die Informations- und Angebotswüsten des Internets zu arbeiten. So ist es zwar weder für Unternehmen noch für Privatpersonen mehr eine Herausforderung, Informationen jederzeit und ubiquitär im Internet verfügbar zu machen bzw. zu haben, jedoch gilt es die Informationsprobleme, den sog. Overload zu minimieren und Bedürfnisse individuell zu befriedigen. „Aus E-Business wird (M)E-Business“ (Kollmann 2014, 77). Beispielhaft können hierfür im Web 3.0 die E-Business-Modelle E-Request oder E-Customization genannt werden, welche auf sog. E-Desk-Plattformen angeboten werden (Kollmann 2014, 78). Das erstgenannte Modell umfasst die individuelle Vermittlung von personenbezogenen benötigten Leistungen über elektronische Wege (bspw. die Vermittlung von Malerdienstleistungen über *myhammer.de* oder *quotatis.de*). Im Rahmen der E-Customization wird die Individualisierung und Personalisierung zum eigentlichen Gegenstand der Leistung (wie bspw. *my-muesli.com*). Zahlreiche weitere Möglichkeiten der Wertschöpfung und damit auch der Unternehmensgründung ergeben sich, wobei auch unterstützende Prozesse durch die elektronischen Technologien profitieren. So können Logistikprozesse verbessert oder auch Transaktionskosten im Vergleich zur traditionellen Dienstleistungserbringung gemindert werden (Weiber 2002, 9). Ausschlaggebend für diese Chancen sind vier Schlüsselfaktoren des Internets: Diese setzen sich aus „einheitlichen Standards“, „Einfachheit für den Abruf“, „Einstellung von Inhalten“ und einem gleichzeitig hohen „Komfort“ für den normalen Internetnutzer zusammen (Kollmann 2009, 10).

14 Weiterführend lassen sich die Formen M-Entrepreneurship (Mobile Endgeräte), T-Entrepreneurship (TV) und V-Entrepreneurship (Virtuelle Welten) als Entwicklungen des Entrepreneurship in Zeiten des kontinuierlichen Wandels von IuK-Technologien nennen. Eine ausführliche Beschreibung dieser Formen erfolgt bei (Kollmann 2014, 12–26).

15 Die wirtschaftlichen Möglichkeiten in der Net Economy allgemein werden als E-Business beschrieben (Kollmann 2013, 53).

Aus diesen Entwicklungen des Internets heraus sind in der jüngeren Vergangenheit weltweit zahlreiche Wachstumsunternehmen entstanden (Thörmer 2008, 2), wobei zu beachten ist, dass an diese Unternehmer teilweise differenzierte Ansprüche gestellt werden. So untersucht Kollmann (2014, 127) in seinem Buch zur Thematik E-Entrepreneurship auch die persönlichen Voraussetzungen bzw. Anforderungsfaktoren an die Gründer in der Net Economy – wie bspw. Persönlichkeit, Motivation und Kompetenz der Unternehmensgründer –, bezeichnet diese jedoch als grundsätzlich unabhängig von der Branche und damit auch davon, ob ein Unternehmen online oder offline gegründet wird und Wert schöpft.¹⁶ Allerdings beschreibt er neben diesen traditionellen Eigenschaften additiv auch „innovatives Spezialwissen“ bzw. „Net-Economy-Know-how“, welches Entrepreneuren in der Net Economy inhärent sein sollte (Kollmann 2014, 134; 135 ff.); vorteilhaft wäre ein umfangreiches Wissen über die grundlegenden Charakteristika der Informationsökonomie und der Plattformen in der Net Economy. Da dieses Wissen sowie die notwendigen Kompetenzen hinsichtlich der Realisierung meist die Fähigkeiten des Gründers überschreiten, ist es besonders wichtig, dass dieser sich auch mit dem Gedanken an eine Teambildung bei einer Gründung beschäftigt, da voraussichtlich externe Qualifikationen im Gründungsprozess hinzugezogen werden müssen (Kollmann 2014, 134). Ein Überblick, welche weiteren Anforderungen an eine Unternehmensgründung bzw. die Gründerperson gestellt werden, wird in Kapitel 2.3.2.1 zum Aspekt der Gründerperson als Erfolgsfaktor gegeben.

2.2.1 E-Service-Startup: Eine dienstleistungsspezifische Unternehmensgründung

Die vorliegende Arbeit bezieht sich bei der Betrachtung der Gründungsunternehmen auf solche aus dem E-Service-Sektor. Dieser ist ein stetig wachsender Gründungszweig, bedingt durch die zahlreichen Innovationen und sich neu eröffnenden Geschäftsmodelle in der heutigen Informationsgesellschaft bzw. der Net Economy. Wie sich eine elektronische von der traditionellen Dienstleistung unterscheidet, welche speziellen Charakteristika der Dienstleistung in die Net Economy übertragen werden können und wie sich der Gründungsprozess einer solchen Unternehmung gestaltet, wird in den folgenden Kapiteln beschrieben.

16 Weitere Ausführungen zur Persönlichkeit des Entrepreneurs finden sich bei Göbel und Frese (1998, 172 ff.).

2.2.1.1 Dienstleistungen und ihre konstitutiven Merkmale

Der Begriff der Dienstleistung und deren Abgrenzung zum Sachgut werden in der bestehenden Literatur nicht einheitlich und klar definiert (Kleinaltenkamp 2001, 31 ff.). Oftmals wird in traditionellen Definitionsansätzen eine Unterscheidung anhand des Merkmals der Materialität durchgeführt, wobei zwischen Gütern materieller Art (sog. Sachgüter) und Gütern immaterieller Art (sog. Dienste, Dienstleistungen) differenziert wird – ein eher fehlerbelastetes Differenzierungsvorgehen, wie auch im weiteren Verlauf bündig erläutert wird (Scheer, Griebel & Klein 2006, 23). Daneben lassen sich unter den weiteren Ansätzen zur Definition des Dienstleistungsbegriffs in der Literatur¹⁷ vier Arten der Begriffsdefinition erkennen (enumerative Definition, Negativdefinition (Corsten 1997, 21 f.), Definition durch institutionelle Abgrenzung, (Scheer et al. 2006, 24) sowie Definition anhand konstitutiver Merkmale), wobei das Definitionsmodell der konstitutiven Merkmale¹⁸ in der Literatur als der am besten geeignete Ansatz benannt (Hoffmann 2006, 17; Meffert & Bruhn 2009, 16; Nüttgens, Heckmann & Luzius 1998, 15; Scheer et al. 2006, 24) und auch in der vorliegenden Arbeit als grundlegend erachtet wird. Es gilt dabei drei Dimensionen zu berücksichtigen: die Potenzialdimension, die Prozessdimension sowie die Ergebnisdimension (Engelhardt, Kleinaltenkamp & Reckenfelderbäumer 1994, 40 f.). Dementsprechend werden Dienstleistungen beschrieben als „selbstständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung [...] und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten [...] verbunden sind (Potenzialorientierung). Interne [...] und externe Faktoren [...] werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (Prozessorientierung). Die Faktorenkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen [...] und deren Objekten [...] nutzenstiftende Wirkungen [...] zu erzielen (Ergebnisorientierung)“ (Meffert & Bruhn 2009, 19). Führt man diesen Definitionsansatz weiter fort, lassen sich Dienstleistungen anhand diverser Kriterien von Sachgütern unterscheiden. Im Folgenden geht es allerdings weniger um die Abgrenzung, als vielmehr um die Identifikation dienstleistungsspezifischer Eigenschaften, die zu Besonderheiten im entsprechenden Gründungsprozess führen.

Als entscheidendes, konstitutives Merkmal einer Dienstleistung wird oftmals die Immaterialität angeführt (Engelhardt, Kleinaltenkamp & Reckenfelderbäumer 1992,

17 Für eine ausführliche Diskussion unterschiedlicher Definitionen vgl. Corsten (1997, 21 ff.).

18 Ein konstitutives Merkmal wird im Dienstleistungskontext definiert als „prägende Eigenschaft, die grundlegend den Wesenskern einer Dienstleistung beschreibt“ (Nüttgens, Heckmann & Luzius 1998, 15).

12 f.; Kleinaltenkamp 2001, 33), eine zwangsläufige Konsequenz der prozessorientierten Betrachtung des Dienstleistungsbegriffes (Fischer & Tewes 2001, 305). Die Immaterialität dient zwar zur Charakterisierung einer Dienstleistung, nicht jedoch zur eindeutigen Abgrenzung (Hoffmann 2006, 18), da sie nicht zwingend in allen Phasen des Dienstleistungsprozesses ein Grundmerkmal ist und sowohl Leistungspotenzial als auch -prozess und -ergebnis einen materiellen Anteil haben können (Meyer 1998, 7).¹⁹ Geeigneter erscheint demgegenüber der Ansatz von Woratschek (1998), nach welchem eine Dienstleistung eine integrative Absatzleistung ist, die weitestgehend individuell auf den Verbraucher zugeschnitten wird und einen hohen Grad an Verhaltensunsicherheit über das Ergebnis der Leistung aufweist. Es ergibt sich eine dreidimensionale Leistungstypologie, in der die Merkmale Integrativität²⁰, Individualität²¹ und Unsicherheit²² für Dienstleistungen gestaltgebend sind (Woratschek 1998, 23 ff.). Darüber hinaus werden Dienstleistungen häufig mit dem Merkmal der Simultanität von Leistungserstellung und -erbringung charakterisiert, da die Dienstleistung direkt am externen Faktor im Rahmen der Leistungserstellung erbracht wird (Uno-Actu-Prinzip) (Fischer & Tewes 2001, 305 f.; Fritzsche 2001, 89). Die genannten Merkmale differieren jedoch je nach Art der Dienstleistung entsprechend der qualitativen und quantitativen Vielfalt und Heterogenität der Dienstleistungsbranche stark, weshalb eine Differenzierung von Dienstleistungen anhand dieser Merkmale als diffizil zu betrachten ist.

19 Beispielhaft lassen sich das Haarwaschmittel bei der Dienstleistung ‚Friseurbesuch‘, das gewaschene Hemd bei der Dienstleistung ‚Reinigung‘ oder das Bett bei der Dienstleistung ‚Hotelübernachtung‘ anführen.

20 Die *Integrativität* von Dienstleistungen beschreibt die Notwendigkeit der Existenz und der Integration externer Produktionsfaktoren in den Prozess der Dienstleistungserstellung (Meyer 1998, 6). Externe Faktoren sind hierbei sog. ‚Limiting Factors‘, die vom Kunden erbracht werden (z. B. physische respektive psychische Beteiligung des Leistungsabnehmers an der Dienstleistungserstellung oder das Einbringen von Risiken und materiellen Gütern bzw. Lebewesen) (Schmid 2005, 85). Die Existenz solcher externen Faktoren ist die Voraussetzung für die Erstellung der Dienstleistung und ihre Integration unabdingbar notwendig (Meyer 1998). Der Dienstleistungsprozess bildet somit einen „zweiseitigen Interaktionsprozess“ (Fischer & Tewes 2001, 306).

21 Der Grad der *Individualität* bezieht sich auf die Kundenspezifität einer Dienstleistung und bewegt sich in einem Kontinuum zwischen maßgeschneidert im Sinne der ‚Customization‘ und standardisiert (Meffert & Bruhn 2009, 22).

22 Das Charakteristikum der *Verhaltensunsicherheit* wird dadurch bedingt, dass zum Zeitpunkt der Leistungsvereinbarung nur ein Leistungsversprechen des Anbieters gegenüber dem Kunden besteht. Dies führt zu einer mangelnden Wahrnehmbarkeit der Qualität der Absatzleistung und darauf folgend zu einer höheren Beschaffungs- und Verhaltensunsicherheit, die hinsichtlich der Qualität der Leistungsausführung, der Leistungsfähigkeit sowie des Leistungswillens des Anbieters herrschen kann (Woratschek 2001, 263).

2.2.1.2 E-Service – Abgrenzung zur traditionellen Dienstleistung

Einen Teilbereich der Net Economy bilden die Electronic Services (sog. E-Services), welche nach Riedl, Leimeister und Krcmar (2011, 4) definiert werden als „a business activity of value exchange that is accessible through an electronic interface“ und einen der traditionellen Dienstleistungsdefinition sehr ähnelnden Charakter aufweisen, welcher lediglich um den technischen Aspekt des sog. Web Service erweitert wurde. E-Services sind nicht auf B2C-Leistungen beschränkt und können u. a. auch nicht elektronische Kanäle inkludieren (z. B. Online Shopping). Insbesondere die stetige Zunahme der elektronischen Informationsdienste, deren essenzieller Wert die Zurverfügungstellung von Informationen bildet (Santos 2003, 233), revolutioniert den Dienstleistungssektor maßgeblich. Diese Informationen bzw. die elektronische Dienstleistung allgemein kann fünf Formen entsprechen: 1) Kerndienstleistung, 2) Nebenleistungen, 3) Unterstützende Leistungen, 4) Ergänzende Leistungen, 5) Benutzeroberfläche, über welche der Kunde die Leistung in Anspruch nimmt (Santos 2003, 233).

Wie es zur Entwicklung solcher neuen E-Services kommt, wird in der wissenschaftlichen Literatur noch weitestgehend uneinheitlich beschrieben, jedoch gibt es fünf Aspekte zu nennen, welche der Charakterisierung dienen und von denen die traditionelle Dienstleistungsentwicklung abweicht (Riedl, Leimeister und Krcmar 2011, 4):

(1) Geringe marginale Kosten der Dienstleistungserbringung. E-Services verursachen, nachdem sie für vermeintlich viel Geld entwickelt wurden, meist keine variablen Kosten mehr. Auch die Kosten für die Leistungserbringung sind im Gegensatz zu traditionellen Dienstleistungen nur marginal (Riedl, Leimeister und Krcmar 2011, 4).

(2) Hoher Grad des Outsourcing möglich. „In electronic services, outsourcing plays a particularly important role“ (Riedl, Leimeister und Krcmar 2011, 5). Bei E-Services ist es nicht notwendig, die Produktion der Dienstleistung mit der Erbringung und der Inanspruchnahme der Dienstleistung an einem Ort zu vereinen. Auch durch Standardisierung der E-Service-Architekturen ist es möglich, diese darüber hinaus einfach zu skalieren oder auszulagern oder durch Outsourcing in Anspruch zu nehmen. Alternativ können Leistungskomponenten von anderen Providern zumeist einfach in die bestehende elektronische Dienstleistung integriert werden, sodass ein größeres Akteursnetzwerk entsteht (Riedl, Leimeister & Krcmar 2009, 2).

(3) Schnelle Entwicklung neuer Dienstleistungen. Da Dienstleistungen schlecht durch Patente geschützt werden können, gilt es kontinuierlich neue Versionen oder vollends neue Leistungen zu entwickeln. Dies ist auch unbedingt notwendig, da kontinuierlich neue Technologien entwickelt werden und damit zugleich die Anforderungen der Kunden an die Leistungen steigen (Porter 2001, 63 ff.).

(4) Transparentes Feedback. Dies ist möglich durch die sehr transparenten Vorgänge im Netz, die einen engen Kontakt zum Kunden ermöglichen (Transparenz wie bspw. Click-Through-Rates auf Websites, die direkt eröffnen, welche Interessen und Bedürfnisse der Kunde besitzt und welche Aspekte er ablehnt.

(5) Kontinuierliche Verbesserung und Entwicklung. Der Erwerb weiterentwickelter Produktversionen kann für den Kunden einfacher gestaltet werden, indem dieser den E-Service lediglich regelmäßig updated. Die neuen Versionen sind darüber hinaus sofort für sämtliche Kunden auf der Welt nutzbar (Riedl, Leimeister und Krcmar 2011, 6). Diese E-Services können jedoch nicht nur unterstützend in bestehenden Unternehmen eingesetzt werden, sondern auch Bestandteil bzw. Auslöser einer Unternehmensgründung sein.

2.2.2 Der Gründungsprozess

Da sich die vorliegende Arbeit auf einen einzelnen prozessualen Teilbereich, nämlich die Vorgründungsphase des Gründungsvorhabens, fokussiert und die zuvor erläuterte statische Erklärung der Unternehmensgründung wenig greifbar ist, wird E-Entrepreneurship im Folgenden als Prozess beschrieben. Es werden hierfür nachstehend die Gestaltungsansätze des Gründungsprozesses dargestellt, um ein einheitliches Verständnis und eine klare Zuordnung der hier betrachteten Vorgründungsphase zu ermöglichen, sowie Besonderheiten der Gründung im E-Service-Bereich erläutert.

2.2.2.1 Die unternehmerische Gelegenheit

Zu Beginn gilt es bei der Betrachtung des Gründungsprozesses die unternehmerische Gelegenheit bzw. die sogenannte Entrepreneurial Opportunity (EO) zu nennen, welche ein zentraler, aber „largely overlooked“ Aspekt der Entrepreneurship-Forschung ist. Shane und Venkataraman (2000) setzen sich sehr ausführlich mit Existenz, Entdeckung und Nutzung der unternehmerischen Gelegenheit auseinander und beschreiben diese als essenzielle Voraussetzung „to have Entrepreneurship“ (Shane & Venkataraman 2000, 220 f.). Eine solche Gelegenheit kann an jeder Stelle des Wertschöpfungsprozesses auftreten und wird als Situation benannt, in der neue Produkte, Dienstleistungen, Materialien oder Organisationsmethoden in den Markt eingeführt und mit einem Übergewicht der Erträge gegenüber den Produktionskosten verkauft werden können (vgl. hierzu auch Casson (1982)), d. h. „a situation in which a person can create a new means-ends framework for recombining resources that the entrepreneur *believes* will yield a profit“ (Shane 2003, 18; Hervorh. im Original). Solch eine unternehmerische Gelegenheit kann auf

verschiedene Weisen identifiziert (‚erkannt‘) werden, so bspw. mithilfe einer systematischen Marktanalyse, dem Erkennen eigener Bedürfnisse, durch Brainstorming, Konkurrenzbeobachtung, die Besichtigung anderer Firmen, durch Hochschul- oder Forschungsprojekte oder durch reinen Zufall (Ripsas 1997, 89). Systematisiert ergeben sich in Anlehnung an Schumpeter (1934) drei Hauptquellen für Entrepreneurial Opportunities: (1) Technologischer Wandel: Dieser gilt als wichtige Quelle, weil es hierdurch möglich wird, Ressourcen auf andere, evtl. sogar produktivere Weise einzusetzen; (2) Politische und gesetzliche Änderungen²³: Auch diese können neuartige Ressourcenkombinationen oder Prozessgestaltungswege nach sich ziehen und damit zu unternehmerischen Gelegenheiten führen, bspw. durch eine Erleichterung des Zugangs zu finanziellen Fördermitteln oder auch die Erlaubnis des Imports bestimmter Ressourcen; (3) Soziodemografischer Wandel: Hier sind die bedeutendsten Quellen die Urbanisierung, die Dynamik in der Bevölkerung sowie die Bildungsinfrastruktur,²⁴ welche unternehmerische Gelegenheiten eröffnen könnten (Shane 2003, 23 f.). Sarasvathy (2004, 308) führt verallgemeinernd den Markt als Quell unternehmerischer Gelegenheiten an, betont jedoch, dass sich grundsätzlich eigentlich alles um die Frage drehe, „whether opportunities make entrepreneurs or whether entrepreneurs create opportunities“ (Sarasvathy 2004, 308). Neben den potenziellen Quellen führt Shane (2003, 34 f.), in Anlehnung an Schumpeter (1934), verschiedene Kategorien für die Gestalt einer unternehmerischen Gelegenheit an: (1) Neue Produkte oder Dienstleistungen (z. B. neue Software), (2) neue geographische Märkte, (3) neue Rohmaterialien (Entdeckung, dass Öl auch als Treibstoff genutzt werden kann), (4) neue Produktionsmethoden (z. B. Internet) und (5) neue Wege der Organisation. Shane (2003, 34 f.) betont, dass es bisher nur zurückhaltend Forschungsbemühungen bezüglich der Formen der unternehmerischen Gelegenheit gebe, dass diese aber aus verschiedenen Gründen²⁵ besonders wichtig seien.

In der Literatur haben sich derzeit zwei Forschungsstränge/Schulen herauskristallisiert, die Ansätze zur Begründung hervorbringen, wie Entrepreneurial Opportunities entstehen, d.h. „why [...] situations emerge in which it is possible for a person to come up with a new means-ends framework for recombining resources?“, wobei sich beide Schulen nur durch die Frage unterscheiden, ob die Entrepreneurial Opportunity nur einem neuen Zugang zu bestehenden Informationen entspricht oder ob sie die Einführung gänzlich neuer Informationen beinhaltet (Shane 2003, 20). Kirzner (1978; 1997), welcher die oben erstgenannte Meinung bzw. Denkschule vertritt, reduziert das Entdecken

23 Ausführlich bei Shane (2003, 25–28).

24 Ausführlich bei Shane (2003, 25–28).

25 Siehe Shane (2003, 24) für eine ausführlichere Erläuterung der Gründe.

von Opportunities auf das Erkennen gewinnbringender Neukombinationen von Produktionsfaktoren (Kirzner 1978, 39). Schumpeters (1934) Denkschule hingegen vertritt die zuletzt genannte Meinung und benennt das Durchsetzen einer Innovation, resultierend aus einer der oben genannten Quellen, als Kern des unternehmerischen Prozesses (Schumpeter 1934, 128). Shane und Venkataraman (2000) und Shane (2003) vertreten die Meinung, dass beide Formen der Entrepreneurial Opportunity auftreten können – beide jeweils mit unterschiedlichen Auswirkungen auf die Wirtschaft und abhängig von verschiedenen gegebenen Faktoren und Situationsbedingung (Shane 2003, 20 f.).

Einen solchen Einflussfaktor für das Erkennen der unternehmerischen Gelegenheit und den Gründungsprozess verkörpert die Branche des Gründungsunternehmens. Shane (2003) konstatiert in seinem Buch klar, dass deutliche Unterschiede im Gründungsverhalten je nach Branche bzw. Industriezweig zu erkennen sind. Diese können hinsichtlich einer häufigeren Wahrnehmung von unternehmerischen Gelegenheiten auftreten oder auch hinsichtlich der Ausübung von unternehmerischer Aktivität.²⁶ Manche Branchen, wie auch die Dienstleistungsbranche (Littunen 2000; Reynolds 1997), haben ein besser ausgebautes Unterstützungsprogramm für das Wachstum von neuen Firmen. Es gilt ebendiese Unterschiede in der wissenschaftlichen Untersuchung zu berücksichtigen, so wie es in vorliegender Arbeit durch die Fokussierung allein der E-Service-Branche der Fall ist. Das Gründungsgeschehen im Ganzen kann sich somit je nach Branche bzw. Industriezweig differenziert gestalten (Shane 2003, 118 ff.). Wie eine Gründung jedoch modellhaft verlaufen kann, soll im Folgenden und durch Bezug auf verschiedene Prozessmodelle erläutert werden.

2.2.2.2 Prozessmodelle und die Umsetzung einer Gründung in der Net Economy

Der Gründungsprozess ist seit über zwei Dekaden ein präsent Thema in der Entrepreneurship-Forschung. Grundsätzlich wird der Gründungsprozess in der Literatur zum einen anhand von Charakteristika, zum anderen anhand der zu durchlaufenden Phasen definiert. Der erstgenannte Definitionsansatz wird bspw. von Bygrave (1993, 256) angeführt, welcher dem Gründungsprozess, d. h. der „creation of a new organization to pursue an opportunity“ (Bygrave 1993, 257) folgende Eigenschaften zuspricht: Er ist initiiert durch einen Akt menschlicher Freiwilligkeit, er ist eine Veränderung des aktuellen Stands der Dinge, er verkörpert Diskontinuität, er ist ein holistischer und dynami-

26 Shane (2003) beschreibt hierbei die Faktoren Wissen, Nachfrage, Industriezweig und Lebenszyklusstrukturen, Anwendbarkeit, Konditionen und die Industriestruktur als einflussnehmend (vgl. für weitergehende Informationen Shane (2003, 120–143)).

scher Prozess, er involviert verschiedene Einflussvariablen, die Ergebnisse sind sehr abhängig von den zugrundeliegenden Konditionen und er ist einzigartig (Bygrave 1993, 257 f.). Neben dieser wenig konkreten, eigenschaftsorientierten Definition des Gründungsprozesses ist die gängigere Vorgehensweise eine Beschreibung anhand der Prozessphasen.

Eine erste Erwähnung findet der prozessuale Charakter bei Gartner (1985) in seinem Artikel „A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation“. Hier wird zwar keine Struktur des Prozesses ausgearbeitet, jedoch das Bewusstsein gegenüber dem prozessualen Charakter gesteigert. Den Anregungen Gartners (1985) entsprechend stellt Shane (2003) den ‚individual-opportunity nexus‘ vor und postuliert, dass es nicht ausreiche, sich lediglich auf das Individuum des Unternehmensgründers zu fokussieren, sondern vielmehr die komplexe Interaktion und die unternehmerische Gelegenheit in den Fokus gestellt werden müssten. Diesem Ansatz gleicht die Beschreibung nach Gartner, Carter und Reynolds (2010, 99), welche Entrepreneurship „as an organizational phenomenon, and more specifically, as an organizing process“ ansehen, i. S. v. Koordinieren und Etablieren von Routinen, Strukturen und Systemen sowie im Zusammenspiel zwischen beteiligten Akteuren und damit sozialen Prozessen und Strukturen. Diese Komplexität spiegelt sich in den teilweise stark unterschiedlichen Prozessmodellen wider, welche u. a. von Moroz und Hindle (2012) im Rahmen der Untersuchung von 32 Veröffentlichungen zum Gründungsprozess identifiziert wurden.

In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur herrscht Einigkeit darüber, dass es sich bei der Unternehmensgründung um ein zeitraumbezogenes Ereignis handelt, der Gründungsprozess sich folglich über eine zeitliche Spanne erstreckt, beginnend mit dem Aufkommen der Gründungsidee bis hin zur tatsächlichen Unternehmensgründung oder darüber hinaus bis hin zum Markteintritt bzw. zur Wachstumsphase. In diesem Kontinuum durchläuft der Gründer verschiedene Phasen, in welchen er als Entscheidungsträger Handlungsalternativen bewerten und umsetzen muss (Pechlaner & Schwaiger 2005, 39).

In der Entrepreneurship-Literatur ist hierfür eine große Zahl phasenorientierter Ansätze zur Beschreibung des Gründungsprozesses zu identifizieren,²⁷ welche jeweils

27 Die deutlichen Unterschiede zwischen den Prozessen rühren vermutlich daher, dass die Modelle nicht im Zusammenspiel oder aufeinander aufbauend, sondern zumeist vollständig unabhängig voneinander sind und auch keine empirische Verifikation stattgefunden hat. Dies begründet sich vornehmlich in der schwierigen Testbarkeit und Operationalisierbarkeit der Modelle und der teilweise sehr starken Ausrichtung auf Forschung *oder* Praxis, jedoch nicht auf Forschung *und* Praxis. Eine Möglichkeit, die Defizite zu mindern und die Modelle besser zu operationalisieren, wäre die Fokussierung auf die unternehmerischen Aktivitäten innerhalb der einzelnen Phasen.

unterschiedliche Entwicklungsstufen mit differenzierten charakteristischen Aspekten verarbeiten (Gartner et al. 2010, 99; Pechlaner & Schwaiger 2005, 39).²⁸

Bei nahezu allen Modellen der Unternehmensgründung lassen sich drei (z. B. Baron & Shane 2007) bzw. vier Phasen (z. B. (Moore 1986; Shane 2003) in unterschiedlicher Ausprägung identifizieren. Dabei ist die Einteilung in diese Phasen eher ein Vorschlag zur Strukturierung des eigentlich iterativen Prozesses, bei welchem die Grenzen der einzelnen Phasen zumeist ineinander übergehen. Pechlaner und Schwaiger (2005, 39 f.) benennen die Vorgründungsphase, die Handlungsphase (unterteilt in Latenz- und Planungsphase) sowie die Gründungsphase, welche im Gegensatz zu den zuvor genannten Phasen lediglich eine Momentaufnahme des eigentlich Aktes der Gründung ist (Pechlaner & Schwaiger 2005, 40). Freiling und Estevão (2005, 272) gliedern die Phasen des Gründungsprozesses in die Entwicklungsstufen der Seed-Phase (einschließlich Ideengenerierung und Planung), der Startup-Phase und der Etablierungsphase. Alternativ werden die Phasen der Erkennung einer unternehmerischen Gelegenheit, der Evaluierung einer solchen, der Entwicklung dieser Gelegenheit sowie der abschließenden Kommerzialisierung derselben genannt (Cunneen, Mankelow & Gibson 2007) – eine Systematisierung, die mit der weithin akzeptierten Definition von Shane und Venkataraman (2000) übereinght. Trotz der teilweise deutlichen Unterschiede bei der Definition von Entrepreneurship und Gründungsprozess kann im weitesten Sinne eine Übereinstimmung hinsichtlich des Vorliegens einer Entrepreneurial Opportunity zu Beginn des Gründungsprozesses konstatiert werden (Bygrave 2007; Shane & Venkataraman 2000; Spinelli, Neck & Timmons 2007; Stevenson, Roberts & Grousbeck 1998). Die hierauf aufbauenden Prozessschritte werden folgend als integriertes Modell aus bestehenden Ansätzen abgeleitet.

(1) In einer ersten Informations- und Orientierungsphase, der hier so genannten *Seed-Phase*, setzt sich der Gründer mit der Möglichkeit einer Unternehmensgründung auseinander. Hierbei vollziehen sich zum einen die sog. Opportunity Recognition sowie die Opportunity Evaluation, d. h. gründungsvorbereitende Prozesse des Erkennens und Bewertens einer unternehmerischen Gelegenheit (Daferner 2000). Seit Beginn der Entrepreneurship-Forschung herrscht um diese Thematik ein kontinuierlicher Konflikt zwischen Konstruktivisten und Objektivisten. Forscher des sozialen Konstruktivismus neh-

28 Gartner, Carter und Reynolds (2010) untersuchen in ihrem Beitrag bspw. die Gründung einer originären, d. h. unabhängigen und profitorientiert ausgerichteten Firma und erklären, dass eventuelle Unterschiede gegenüber dem Gründungsprozess anderer Organisationen wie bspw. freiwilligen und Non-Profit-Organisationen respektive staatlichen Organisationen zu erwarten seien.

men an, dass, entsprechend den Ausführungen von Kirzner (1978, 39), unternehmerische Gelegenheiten von Entrepreneuren erschaffen werden und nicht nur auf ihre Entdeckung warten. Vertreter des sozialen Objektivismus – unter ihnen Schumpeter (1993, 128) – sehen unternehmerische Gelegenheiten als allgegenwärtig und bereit, entdeckt zu werden. Hiernach kann theoretisch jeder eine solche Gelegenheit entdecken, aber nur Entrepreneure können sie gewinnbringend nutzen.²⁹ Die Verfasserin vorliegender Arbeit geht von dem Bestehen beider Möglichkeiten aus, weshalb im Weiteren diese Stufe Opportunity Recognition genannt wird und nicht bspw. Entdeckung oder Konstruktion der Gelegenheit. Die Bewertung der unternehmerischen Gelegenheit erfolgt dann ebenfalls in dieser Phase und ist für Hindle (2010, 102) der bedeutendste Teil des Gründungsprozesses, da das Individuum hier entscheidet, ob eine Gelegenheit umgesetzt wird oder nicht. Dabei ist zu berücksichtigen, dass dieser Vorgang keine abgeschlossene Prozessstufe ist, sondern nach Ardichvili, Cardozo und Ray (2003, 118) „cyclical and iterative: an entrepreneur is likely to conduct evaluations several times at different stages of development; evaluation could also lead to recognition of additional opportunities or adjustments to the initial vision.“³⁰

Gründer in der Net Economy müssen, wie auch allgemein üblich in der Early-Stage, die Marktstruktur der Net Economy hinsichtlich der vorhandenen Wettbewerbssituationen, der Marktteilnehmer sowie der Multiplikatoren identifizieren. Letztgenannte können E-Ventures bei ihrem Markteintritt unterstützen bzw. diesen überhaupt erst ermöglichen (z. B. hinsichtlich des Zugangs zu Technologien und der Reputation). „Bei der Identifikation der Marktteilnehmer geht es in erster Linie darum, sich einen allgemeinen Überblick über die Net Economy zu machen und die für das E-Venture relevanten Technologie- bzw. Leistungspartner wahrzunehmen. Je nach Gründungsidee kommen für verschiedene Bereiche der Unternehmensgründung insbesondere die Leistungslieferanten in Betracht, die für die spätere Realisierung der Idee jeweils eine bestimmte Funktion übernehmen (können)“ (Kollmann 2004, 86). Die Unterstützungsleistungen sind dabei im Umfeld der technologischen Infrastruktur (Hardware und Software), der Transaktion (Abrechnungs- und Bezahlssystem) und der Marktkommunikation (externe Anbieter für die Vermarktung von Werbeflächen, effiziente Werbebannerplatzierung, Suchmaschinenoptimierung, Austausch von Marktinfos, Communities, Konferenzen) angesiedelt. Die genannten Multiplikatoren beziehen sich vornehmlich

29 Einen ausführlichen Überblick über die Unterschiede zwischen den Konzepten von Kirzner und Schumpeter liefert Shane (2003).

30 Um sprachliche Missverständnisse zu vermeiden, ist zu beachten, dass Ardichvili, Cardozo und Ray (2003) die Phase ‚Development‘ benutzen, deren Inhalte jedoch auf die hier beschriebene ‚Evaluation‘ passen.

auf die Unterstützung von Kontakten mit Know-how, (potenziellen) Kunden und anderen soeben genannten Marktteilnehmern. In der Net Economy werden diese Funktionen meist durch sog. Communities oder Portale übernommen. Kern beider Formen ist die *User-to-User*-Kommunikation, wobei je nach Branche und Zielgruppe andere Portale bzw. Communities relevant werden. Es gibt dabei öffentliche Portale, wie das des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, des Statistischen Bundesamts sowie die Portale der Statistischen Landesämter. Im nicht öffentlichen Sektor, d. h. im privatwirtschaftlichen Sektor, werden Informationen z. B. über Suchmaschinen, Communities, Wirtschaftsdatenbanken, die Wirtschaftspresse, Adressdatenbanken und Branchenverzeichnisse, privatwirtschaftliche Unternehmensberatungen und private Forschungseinrichtungen, Kreditinstitute, Verbände und Handelskammern gestreut.³¹

Die Analyse des Marktes umfasst ebenfalls eine Wettbewerbsanalyse. Relevante bereits vorhandene, aber auch potenzielle (zukünftige) Konkurrenten und Wettbewerber müssen darin nun identifiziert werden. Das Konkurrenzfeld innerhalb der Net Economy erstreckt sich dabei jedoch nicht nur innerhalb der bekannten Branchengrenzen, sondern umfasst neben direkten Online-Konkurrenten auch indirekte oder potenzielle Wettbewerber (bspw. E-Shops für ähnliche Produktgruppen; diese sind nur sehr schwer zu identifizieren und können (1) expandierende, (2) modifizierende und (3) wechselnde Wettbewerber³² sein) sowie natürlich Offline-Wettbewerber. Um die Wettbewerbsstruktur umfassend zu bewerten, kann in der Net Economy auf verschiedene internetbasierte Werkzeuge zurückgegriffen werden (Pawar & Sharda 1997), wobei insbesondere die folgenden Datengewinnungsverfahren nach Turban, Lee & King (2001, 684) angewendet werden können: Communities – hier können je nach Branche oder Objekt Meinungen und Erfahrungen zu Unternehmen und Produkten ausgetauscht, verglichen, bewertet werden; Homepageanalyse – bietet umfangreiche Infos über Produkte und Unternehmensziele; Unternehmenskennzahlen; Kundenbefragung – „Potenzielle Kunden können aufgerufen werden, ihre Meinung zu den Stärken und Schwächen der Unternehmensidee abzugeben und das Angebot mit aus ihrer Sicht bekannten Lösungen zu vergleichen. Dabei lassen sich Vergleiche zu den Wettbewerbern anstrengen, die den Kunden bekannt sind und somit eine hohe Relevanz für das E-Venture besitzen“ (Kollmann 2004, 146); internetbasiertes Monitoring. Mittels internetbasierter oder traditionell stattfindender Produkttests, Durchführbarkeitsstudien und Marktanalysen, durch die Identi-

31 Ausführlichere Informationen zu den einzelnen Formen und deren Aufgaben als Multiplikator finden sich bei Kollmann (2014, 181 f.).

32 Siehe hierzu Kollmann (2014, 241).

fikation potenzieller Kunden und das Generieren sowie Integrieren von Kundenfeedback kann also die Evaluation des zumeist noch visionären Business-Modells und des Marktpotenzials unterstützt werden. Es gilt das Ideenkonzept zu einem dauerhaften und tragfähigen Geschäft zu entwickeln (Kollmann 2014, 115) und sich dabei der Risiken und Herausforderungen bewusst zu werden.

(2) Anknüpfend an die Seed-Phase setzt die *Startup-Phase* ein, die gemeinsam mit der beschriebenen Seed-Phase unter dem Begriff *Early-Stage-Phase* (die sog. Gründungsphase im engeren Sinne) zusammengefasst wird (siehe Abbildung 3). Dieser Prozessschritt umfasst die Umsetzung des Gründungsvorhabens mitsamt den hierfür notwendigen Maßnahmen vor dem Gründungsakt. Es soll hierbei ein Prozess kontinuierlicher Verbesserung stattfinden, eine Optimierung des Gründungsmodells hinsichtlich sämtlicher Prozesse (auch Opportunity Development-Phase genannt (Pechlaner & Schwaiger 2005)). Es gilt den elektronischen Mehrwert für den Kunden zu skizzieren und zu verdeutlichen, wie die neue Produkt-/Service-Idee die Bedürfnisse des Kunden befriedigen kann. Das Besondere bei der Gründung in der Net Economy ist, dass die Bedürfnisse zusätzlich auch noch ‚besser‘ als in der Real Economy befriedigt werden müssen; es muss innerhalb dieses Prozessschrittes also aktiv eine Mehrwehrt-Formulierung vonstattengehen (Kollmann 2014, 220). Weiterhin zu beachten ist, dass bei der Mehrzahl der E-Ventures neuartige Online-Dienste bzw. -Produkte gelauncht werden, deren Mehrwert für Kunden erst nach einem gewissen Gewöhnungseffekt deutlich wird.³³ Allerdings ist zu beachten, dass der Kundennutzen sich lediglich durch den auch wirklich beim Kunden wahrgenommenen Mehrwert charakterisiert. Dies impliziert für ein E-Venture, dass die subjektive Wahrnehmung des Konsumenten hinsichtlich des elektronischen Mehrwertes von Produkt oder Dienstleistung evaluiert werden muss (Kollmann 2014, 221), da sich hieraus weitergehende Einflüsse auf bspw. die Zahlungsbereitschaft des Kunden ergeben (Kollmann 2014, 222). Ebenfalls in dieser Prozessphase gilt es das Alleinstellungsmerkmal, die Schutzmöglichkeiten der Geschäftsidee und das Entwicklungspotenzial der Idee zu beschreiben (Kollmann 2014, 222–228).

Es gilt hier weiterhin auch, den Organisationsaufbau zu beschreiben, worunter – für diese Arbeit von besonderem Interesse – auch die Ressourcenplanung fällt. Diese baut auf der Ressourcen- und der Kompetenzanalyse auf, welche gleichfalls bereits im Rahmen der Marktanalyse erfolgt sein sollten. Durch eine konkrete Ressourcenplanung

33 „Die Kundenperspektive ist demnach entscheidend. Innerhalb der Net Economy ist über den elektronischen Mehrwert dann der elektronische Kundennutzen der Geschäftsidee insbesondere im Bereich der Kosten –(günstigere Informationen), Zeit- (schnellere Informationen) und Qualitätsvorteile (bessere Informationen) anzusiedeln“ (Kollmann 2014, 221).

sollen vorhandene Ressourcen den Gründungsprozessen zugeordnet und fehlende Ressourcen kompensiert werden (Kollmann 2014, 284). Letztere müssen nicht zwangsläufig durch den Erwerb von Ressourcen kompensiert werden, sondern können über Kooperationen erschlossen werden. Es steht für Startups somit vielmehr die Kontrolle als der Besitz der Ressourcen im Vordergrund (Timmons & Spinelli 2008, 377 ff.). Auf diese Weise bleibt die Ressourcenbasis flexibel veränderbar und kann an sich ändernde externe Rahmenbedingungen angepasst werden (Kollmann 2014, 285). Gleißner (2001, 283) nennt hier den Begriff „Ressourcen-Leverage“ und forciert damit die Ausrichtung der Aktivitäten und Ressourcen auf den gezielten Aufbau von Kernkompetenzen (Prahalad & Hamel 1990). „Auf dem Wissen über die eigenen Kernkompetenzen aufbauend kann nun überlegt werden, welche Bereiche über Kooperationen abgedeckt werden sollten (Outsourcing)“ (Kollmann 2014, 285). Vorhandene Kernkompetenzen sollten mit externen Ressourcen ausgebaut werden, bei fehlenden Kompetenzen gilt es, abzuwägen, ob eine Abhängigkeit von Dritten durch ein Outsourcen akzeptabel ist. Dies ist jedoch eher der Fall, wenn der auszulagernde Bereich keinen kritischen Beitrag zum Erfolg der Leistung an den Kunden einnimmt (Kollmann 2014, 286).

Wird das entwickelte Modell als stabil angesehen, wird das Gründungsunternehmen als rechtlich und wirtschaftlich selbstständiges Element etabliert. Die Phase endet mit dem eigentlichen Gründungsakt im juristischen Sinn (als Zeitpunkt dienen hier zu meist Daten wie die Gewerbeanmeldung, der Eintrag ins Handelsregister o. ä.).

(3) Den Abschluss des Gründungsprozesses leitet die *First-Stage-Phase* mit den Teilphasen der Existenzsicherungs- und Stabilisierungsphase sowie der Unternehmensentwicklungsphase ein. Unterkofler (1989) nennt dies die Frühentwicklungsphase, Pechlaner und Schwaiger (2005) geben die Bezeichnung „Opportunity Exploitation“ vor. Es vollzieht sich hier der Auf- bzw. Ausbau von betrieblicher Organisation, Produktionskapazitäten und Kunden- oder Lieferantenbeziehungen und damit einhergehend die Umwandlung von einem bisher unstabilen, flexiblen und innovativen Unternehmen in ein eher stabiles Unternehmen. Der Prozess der Gründung ist dann als abgeschlossen zu betrachten, wenn das gegründete Unternehmen die Markteintrittsbarrieren überwunden hat, marktfähig ist und wirtschaftlich stabile Verhältnisse aufweist.

Jedoch ist die Annahme der Linearität und Vorhersehbarkeit im Prozess der Unternehmensgründung, wie sie noch in diversen Modellen besteht (Baron & Shane 2007; Bygrave 2007), aufgrund von Unsicherheiten sowie der Unkenntnis gegenüber dem Markt, den Kunden und den eigenen Strukturen und Prozessen oftmals nicht zu bestätigen und der Gründungsprozess eher als iterativer *Trial-and-Error*-Prozess zu charakterisieren (Sarason, Dean & Dillard 2006, 288). Die Nutzung eines Lebenszyklus-Modells

in den meisten Ansätzen dient lediglich als Behelfsmaßnahme, um die komplexen Prozesse der Unternehmensgründung durch eine lineare Darstellung in verschiedene Phasen zu differenzieren und damit überschaubar zu machen.

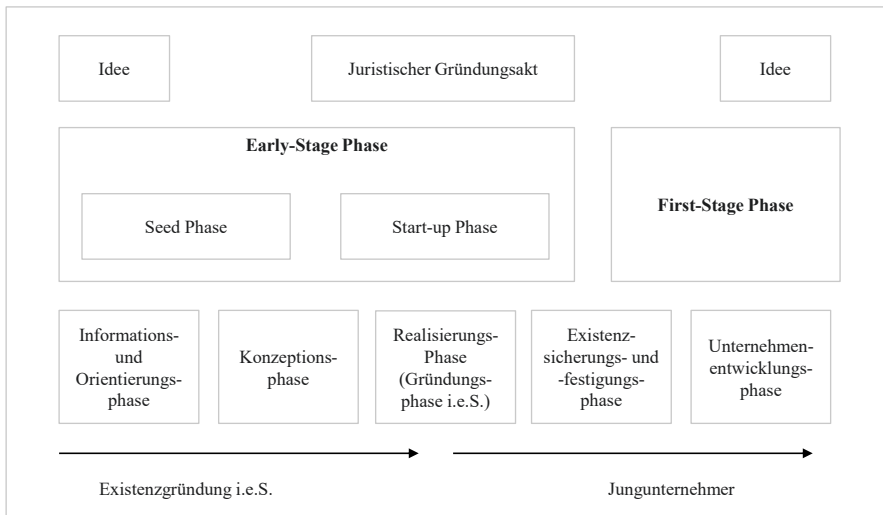


Abbildung 3: Gründungsprozess

Quelle: Daferner (2000, 32)

Grundsätzlich gilt es zu beachten, dass sich der Weg, auf welchem bisher Unternehmen gegründet wurden, in der letzten Dekade mit hoher Geschwindigkeit signifikant gewandelt hat. Gründe hierfür liegen insbesondere in der erhöhten Bedeutung des Internets im Alltagsleben der Menschen und der kontinuierlichen Verbesserung von Technologien und deren Zugänglichkeit, welche andere Möglichkeiten des Agierens für Startups mit sich bringen. So demonstrieren die Entwicklungen konzeptioneller Modelle – wie des Lean Startup-Modells oder auch des Modells der Komponentengründung – bereits die veränderten Intentionen und Prozesse im Gründungsgeschehen (Ries 2011); eine genaue Erläuterung der veränderten Anforderungen erfolgt in den Kapiteln 2.4. Es ist daher von Bedeutung, diese Veränderungen durch das Internet im Gründungsprozess auch in der Forschung widerzuspiegeln.

Vor dem Hintergrund der erläuterten Definitionen und Prozessmodelle wird die folgende, dem prozessualen Charakter des Entrepreneurship gerecht werdende Definition der vorliegenden Dissertation zugrunde gelegt: Entrepreneurship entspricht dem Prozess der Schaffung eines selbstständigen und originären Systems, innerhalb dessen

die selbstständige(n) Gründerperson(en) bestrebt ist (sind), mit einem spezifischen Angebot einen fremden Bedarf abzudecken (Kollmann 2014, 4). Eben aus einer solchen prozesshaften Sichtweise wird die Gründung im Folgenden betrachtet, da die bisher vorliegende Vielfalt von mehr oder minder klaren oder vollständigen Begriffserläuterungen keine für diese Arbeit eindeutig einzuhaltende Definition mit sich bringt.

2.3 Herausforderungen und Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensgründung

„The high failure rate among young firms, relative to their older counterparts, has frequently been noted in the strategy and organizations literature“ (Baum, Calabrese & Silverman 2000, 268). Entlang des Gründungsprozesses treten zahlreiche Einflussfaktoren und Herausforderungen auf, welche durch die Einnahme eines systemtheoretischen Standpunktes anhand des Referenzsystems der neugegründeten Unternehmung geordnet werden können. Die dominierenden Faktoren des Systems sind, wie bereits einleitend im definitorischen Part des Kapitels genannt, die Gründerperson, das Gründungsunternehmen selbst sowie das sog. Umsystem (Szyperski & Nathusius 1999, 36 f.). Die in diesem Beziehungsgeflecht aufkommenden Herausforderungen werden nachstehend mithilfe von Konstrukten generalisiert dargestellt. Anschließend werden die Erfolgsfaktoren in Anlehnung an die von Szyperski und Nathusius (1999) vorgenommene theoretische Unterteilung von sog. Problemklassen erläutert.

2.3.1 Herausforderungen

Die Strukturierung der im Rahmen der Unternehmensgründung relevanten Hemmnisse bzw. Barrieren ist ein viel debattierter Bereich (Baum et al. 2000; Freeman et al. 1983; Stinchcombe 1965, 268; Szyperski & Nathusius 1999, 36 ff.). Die grundlegende Systematisierung dieses Feldes der Gründungshemmnisse ist dabei besonders wichtig, da hieran anknüpfend die entsprechenden (wirtschaftspolitischen) Förderungsmaßnahmen von Unternehmensgründern zielführend entwickelt werden können (Kohn 2011, 98).

2.3.1.1 Liability of Newness, Liability of Smallness und Liability of Adolescence

Hemmnisse oder Hindernisse der Unternehmensgründung können grundsätzlich definiert werden als „von der Person oder ihrem Umfeld wahrgenommene und für das Gründen als relevant erachtete Faktoren, die diese verlangsamen, als belastend erscheinen lassen, es verteuern, es verzögern oder dies gänzlich verhindern“ (Pechlaner & Schwaiger 2005, 37). Oftmals werden zur Systematisierung solcher Hindernisse die

Konstrukte *Liability of Newness*, *Liability of Smallness* und *Liability of Adolescence* angeführt. Stinchcombe (1965) bezeichnet die sog. *Liability of Newness* als ausschlaggebend für das Scheitern junger Unternehmen und definiert in diesem Zuge vier potenzielle Gründe für das Bestehen: (1) Gründer müssen in neuen Unternehmen zunächst ihre Rollen, die Strukturen und die essenziellen Prozesse erlernen und (2) teilweise völlig neue Rollen und Strukturen erfinden, was sowohl Kapital und als auch Kreativität verlangt (Stinchcombe 1965, 148). (3) Nicht nur die Strukturen im Unternehmen, sondern auch die soziale Interaktion und die Beziehungen zu externen Akteuren müssen etabliert werden. Hierbei ist der zumeist herrschende Mangel an sozialem Kapital und damit an Netzwerkbeziehungen problematisch (Bøllingtoft & Ulhøi 2005, 284) sowie auch die Tatsache, dass die dann entwickelten Beziehungen zumeist nur zu fremden Akteuren bestehen, was insbesondere die Übertragung von informellem Wissen kaum durchführen lässt. (4) Die in diesem Rahmen etablierten Beziehungen zu Kunden, Zulieferern oder Partnern sind zu Beginn kaum stabil und mit nur geringem Vertrauen behaftet (Stinchcombe 1965, 148), es mangelt folglich an Legitimation und Reputation, die es schnellstmöglich herzustellen gilt (Shane 2003, 215 f.).³⁴ Die genannten Unsicherheiten und Herausforderungen beeinflussen dabei nicht nur den Gründer selbst, sondern auch potenzielle Kunden, Partner und Investoren (Shane 2003, 215 f.). Weitergehende Forschungsarbeiten widmen sich Stinchcombes Interpretationen und konstatieren, dass neue Firmen gleichzeitig eine nur geringe Größe aufwiesen und folglich die *Liability of Newness* auch einer *Liability of Smallness* gleiche.³⁵ Das grundlegende Argument ist hier, dass größere Firmen (gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter) eine geringere Rate des Scheiterns aufweisen, resultierend aus den geringeren Kapitalressourcen kleinerer Firmen und den hohen Opportunitätskosten für Entrepreneurre (Freeman et al. 1983, 692). Die Untersuchungen von Brüderl und Schüssler (1990, 530) sowie von Fichman und Levinthal (1991) erweitern Stinchcombes Ansichten hin zur Theorie der *Liability of Adolescence*. Diese Hypothese geht von zwei Phasen des Gründungsprozesses aus: Zunächst ist ein Scheitern der Unternehmung unwahrscheinlich, da ein anfängliches Organisationskapital (Finanzkapital, Wissen, Kapazitäten, u. ä.) zur Verfügung steht und ein Monitoring der Performance stattfindet, womit der Selektionsdruck zu Beginn abgefangen werden kann. Im Laufe der Zeit schwindet jedoch dieses

34 Stinchcombe (1965) konstatiert zusätzlich, junge Unternehmen, die ein völlig neues Geschäftsmodell aufweisen, neigten noch deutlicher zum Scheitern als Unternehmensgründungen, welche eine bekannte Geschäftsform etablieren wollen. Die genannten Herausforderungen sind folglich speziell für die in vorliegender Dissertation betrachteten originären Gründungsunternehmen von hoher Relevanz.

35 Für eine überblicksartige Zusammenfassung siehe Baum (1996).

Organisationskapital, wodurch das Risiko zu scheitern deutlich zunimmt, sollten ausgleichende Ressourcen nicht gewonnen werden können (Brüderl & Schüssler 1990, 530). Eine solche Ressourcengenerierung kann wiederum nur mittels eines entsprechenden Netzwerks stattfinden. Lechner und Dowling (2003, 18) sprechen in diesem Kontext von einem sog. ‚Co-opetition network‘, über welches flexibel Ressourcen generiert und das Risiko des Scheiterns folglich gemindert werden kann, womit die eingangs beschriebenen Herausforderungen im Sinne der Liability of Newness erneut Erwähnung finden.

Sowohl die Argumente der Liability of Newness als auch die der Liability of Smallness und Adolescence konstatieren zusammenfassend, dass junge Unternehmen einen Mangel an organisationalen Routinen (Eisenhardt & Schoonhoven 1990; Larson 1992), Unsicherheit hinsichtlich der Produkte und Dienstleistungen der Unternehmung (Hannan & Freeman 1984) sowie einen Mangel an sozialer Anerkennung, Stabilität und ausreichenden Ressourcen (Boeker 1989) mit sich führen und diese Defizite das Risiko des Scheiterns deutlich steigern (Baum et al. 2000, 268).

2.3.1.2 Besonderheiten bei der Gründung eines E-Service-Startup

Die in Kapitel 2.2.1.1 beschriebenen konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen führen zu Besonderheiten im Prozess der Gründung dienstleistungsspezifischer Unternehmungen, wobei vornehmlich eine unzureichende Planbarkeit, mangelnder Patentschutz, erschwerte Testbarkeit sowie eine hohe Bedeutung der Kundenintegration zu nennen sind. Diese Besonderheiten gelten sowohl für traditionelle als auch für elektronische Dienstleistungen.

Unzureichende Planbarkeit: Die Entwicklung einer Dienstleistungsinnovation wird in der Literatur häufig als inkonsequent und wenig zielgerichtet beschrieben, denn die Heterogenität und die Integrativität von Dienstleistungen bedingen einen komplexen, iterativen Gründungsprozess, der bislang eher sog. Ad-Hoc-Ergebnisse hervorbringt als zielgerichtete Innovationsprojekte (Benkenstein & Holtz 2003, 290). Zusätzlich beeinflusst die Volatilität der Anforderungen und Entwicklungen am Markt den Prozess der Gründung (Kollmann 2009, 311). E-Services werden stets agil entwickelt, vorzugsweise durch frühe Kundentests und Feedbackrunden optimiert. Zwangsläufig führt dies zu einer geringen Planbarkeit, da der Prozess iterative Schleifen durchläuft und neben unternehmensinternen auch diverse externe Faktoren berücksichtigen muss (Kollmann 2009, 312).

Erschwerte Testbarkeit: Das Testen traditioneller Dienstleistungskonzepte gestaltet sich aufgrund der Immaterialität von Dienstleistungen im Rahmen des Gründungsprozesses schwierig. Zumeist erfolgen *Trial-and-Error*-Prozesse zur Erprobung am Markt;

aktuell werden auch vermehrt neu entwickelte Testmethoden angewendet, bei denen insbesondere der Einsatz der virtuellen Realität als vielversprechend gilt (Benkenstein & Holtz 2003, 290; Burr & Stephan 2006, 143; Daecke 2009, 126 f.). Bei E-Services hingegen gestaltet sich die Testbarkeit durch den möglichen Vertrieb von Beta-Versionen an Testkunden einfacher. So kann Kundenfeedback bspw. zu Ease-of-Use, Aufmachung, Verlinkungen, Strukturen, Layout und Content sowie zu Effizienz, Support-Kommunikation, Sicherheit und Anreizwirkung über die direkte Beobachtung der Handlungsschritte der Testkunden generiert werden; auch der virtuelle Dialog ist zu nennen (Santos 2003, 233). Auch hier ist allerdings die Individualität einer Dienstleistung zu betrachten, wenn es die Repräsentativität des Feedbacks abzuwägen gilt. Diese kann jedoch an Wertigkeit gewinnen, da bei E-Service-Tests die Möglichkeit besteht, gleichzeitig von zahlreichen Kunden Feedback einzuholen. Dadurch entstehen größere Datenmengen, als es bei traditionellen Dienstleistungen möglich wäre, wodurch die Tests an Repräsentativität gewinnen.

Mangelnder Patentschutz: Die Immaterialität und Heterogenität von Dienstleistungen haben zur Folge, dass Dienstleistungsinnovationen nur schwer spezifiziert und folglich nur bedingt mit bspw. Patenten und Gebrauchsmustern rechtlich geschützt werden können (Burr & Stephan 2006, 110). Dies stellt ein großes Hemmnis für die Innovationstätigkeit im Dienstleistungssektor dar (Dreher, Stock-Homburg & Zacharias 2011, 40; Reckenfelderbäumer & Busse 2006, 145).³⁶ Durch den Online-Start sowie erste Tests erlangen nicht nur die anvisierten Kunden, sondern auch (zukünftige) Wettbewerber umfassende Kenntnis von dem innovativen Angebot. Dabei stellt sich zumeist heraus, dass ein großer Teil des vorher definierten Mehrwerts der elektronischen Leistung kopierbar ist. „In Kombination mit niedrigen Markteintrittsbarrieren in der Net Economy und dem unmittelbaren Zugang einer breiten Nutzerschicht, ist somit gerade das E-Venture einer Vielzahl an potenziellen Nachahmern ausgeliefert“ (Kollmann 2004, 129). Kollmann (2009, 154) gibt für die Gründungsidee zwar Möglichkeiten des Schutzes an, jedoch werden deren zahlreiche Schwachstellen ersichtlich. Der Schutz von elektronischen Services stellt folglich eine grundlegende Herausforderung dar.

Hohe Bedeutung der Kundenorientierung: Wie vorausgehend im Kontext der Ideenformulierung bereits beschrieben, ist es im Prozess der Entwicklung elektronischer Dienstleistungen von besonderer Bedeutung, die Perspektive des Kunden einzubeziehen

36 Es existieren jedoch durchaus Möglichkeiten zum Schutz von Dienstleistungsinnovationen, wie z. B. Geheimhaltungsvereinbarungen, komplexe Angebote und überlegenes Know-how (Amara, Landry & Traoré 2008, 1531 ff.).

und so eine frühe Vermittlung des Kundennutzens und des Mehrwerts der elektronischen Leistung zu gestalten. Auf diese Weise können eventuelle Unsicherheiten beim Konsumenten gegenüber der unbekannten Leistung gemindert werden (Kollmann 2014, 220 f.). Weitergehend eröffnen die grundlegende Integrativität von Dienstleistungen und die damit verbundene Beteiligung des Kunden am Erstellungsprozess der Dienstleistung dem Kunden einen umfangreichen Einblick sowohl in die Ergebnisdimension als auch in die Potenzial- und Prozessdimension. Auf Basis dieser Wahrnehmungstiefe kann der Kunde Verbesserungspotenziale erkennen und neue Ideen und Konzeptvorschläge formulieren (Burr & Stephan 2006, 54). Diese Kundeninformationen bilden einen wertvollen Ausgangspunkt für die eigentliche Innovation, ein zielführendes Feedback entlang des Gründungsprozesses und damit für nachhaltigen Erfolg (Reckenfelderbäumer & Busse 2006, 146). Es gilt die Geschäftsprozesse und Arbeitsabläufe entsprechend einer kundenorientierten Prozesskette (bspw. mittels Blueprinting nach Shostack (1982, 49 ff.)) zu entwickeln und sich des tiefgehenden Einblicks der Kunden in die Prozesse bewusst zu bleiben.

Die angeführten Besonderheiten haben für das sich gründende E-Service-Venture verschiedene Implikationen. Zum einen ergibt sich die Notwendigkeit, den gesamten Prozess der Entwicklung einer Dienstleistung stark kundenorientiert auszurichten, d. h. Kunden bereits in frühen Prozessstufen zu integrieren (Reckenfelderbäumer & Busse 2006, 145). Durch die so hergestellte Nähe zum Kunden kann eine bei diesem eventuell wahrgenommene Unsicherheit frühzeitig kompensiert werden (Dreher et al. 2011, 41). Zu beachten ist daneben, dass nicht nur dienstleistungsbezogene Ergebnisinnovationen, sondern auch Potenzial- und Prozessinnovationen auf Nutzen und Akzeptanz am Markt geprüft werden müssen. Hierfür sollten zunehmend Testverfahren verwendet werden, die den Einsatz virtueller Realität vorsehen bzw. die für softwarebasierte Dienstleistungen im Rahmen von Beta-Testversionen Feedback generieren können.

Diese Implikationen enthält der von Freiling und Hansen (2008) entwickelte Open System View, eines der wenigen Modelle, welche der Erklärung der Gründung von Dienstleistungsunternehmen dienen. Der Open System View berücksichtigt dabei speziell die Annahmen des CbTF. Danach gilt es Ressourcen nicht notwendigerweise zu besitzen; von Bedeutung ist vielmehr die Fähigkeit, diese zielgerichtet zu kombinieren. Die auf diese Weise stattfindenden Wertschöpfungsprozesse beinhalten diverse Elemente auf Potenzial-, Prozess- und Ergebnisebene (Freiling & Estevão 2005; Sanchez 2004, 519). Im Folgenden werden die einzelnen Bestandteile des Modells kurz erläutert:

In der Entrepreneur's Logic wird der Unternehmer mit seinem Wissen und seinen Handlungsgrundsätzen berücksichtigt. Eine Weiterentwicklung erfolgt hierbei durch

Wissensausbau und Erfahrungen des Entrepreneurs (Freiling & Hansen 2008, 304). Die Logic beinhaltet die individuellen kognitiven Zielvorstellungen sowie Wahrnehmungs- und Entscheidungssystematiken. Durch unternehmerisches Handeln sollen ziel- und marktorientiert Ressourcen und Kompetenzen aufgebaut werden (Freiling & Hansen 2008, 304). Leistungsdimensionen wie bspw. die Potenzialebene (Inputgüter, Ressourcen, Kompetenzen) werden in dem Modell ebenfalls dargestellt (Freiling & Hansen 2008, 302). Zudem wird die Unternehmensumwelt berücksichtigt: beschaffungsseitig (durch Berücksichtigung der „firm- resources“, d. h. die extern verfügbaren Ressourcen sowie deren Zugang durch z. B. entsprechende Netzwerke), absatzseitig (durch Beachtung von Wettbewerbern, Nachfrage und entsprechenden Kundenbedürfnissen im Rahmen der Customer Logic) und umweltseitig (mit Einfluss auf die strategische Logik). Die genannte Customer Logic bildet zeitpfadbezogen die Kundenbedürfnisse, -erwartungen und -erfahrungen sowie das Kundenwissen ab (Freiling & Hansen 2008, 303). Auf diese Weise wird das Modell der notwendigen Kundenintegration gerecht sowie der Tatsache, dass die Wertschöpfung nicht vollkommen anbieterseitig eigenbestimmt ist, sondern Kundeneinflüssen unterliegt (Freiling & Hansen 2008, 304).

Dieser vorgestellte Bezugsrahmen für das Management von dienstleistungspezifischen Unternehmensgründungen regt durch die forcierte Interaktion zwischen Unternehmung und Unternehmungsumwelt selbstreflektierende Lernprozesse an, wodurch auch im Zeitverlauf ein Wissensvorsprung und damit Wettbewerbsvorteile gehalten werden können (Freiling & Hansen 2008, 304). Der geforderte ständige Austausch der Unternehmung mit der Unternehmungsumwelt ist unabdingbar, um Gründungserfolg zu erlangen. „So lässt sich unter anderem durch unternehmerisches Handeln die extern verfügbare Ressourcenbasis („firm-addressable resources“) durch den Aufbau von Netzwerken erhöhen“ (Freiling & Hansen 2008, 305). Neben Netzwerkstrukturen nennen Freiling und Estevão (2005, 280) zudem die Gründungsberatung (prozessual und operativ) sowie den Zugang zu finanziellen Fördermaßnahmen als Erfolgsfaktoren für den Zugang zu firm-addressable resources. Dabei wurden der Erfolgsfaktor der persönlichen Netzwerke und der Zugang zu finanziellen Fördermaßnahmen bereits umfangreich in der wissenschaftlichen Literatur behandelt. Auf welche Weise die prozessuale und die operative Gründungsberatung allerdings Einfluss auf den Zugang zu externen Ressourcen haben und hierüber der Erfolg einer Unternehmungsgründung gefördert werden kann, ist bisher weitestgehend unberücksichtigt geblieben.

2.3.2 Erfolgsfaktoren

Parallel zur Identifikation potenzieller Hemmnisse und Herausforderungen im Gründungsprozess lassen sich in der wissenschaftlichen Entrepreneurship-Forschung Bestrebungen zur Bestimmung von Determinanten des Überlebens³⁷, d. h. von Erfolgsfaktoren im Gründungsgeschehen, ausmachen (Boswell 1973; Josée Audet & Paul Couteret 2012; Mayer & Goldstein 1961; Roy, Brumagim & Goll 2014; Sternberg 2014; Watson & Everett 1992). Die bisherige Forschung hat drei Faktorgruppen extrahiert, welche die Überlebenschancen eines neuen Unternehmens beeinflussen: (1) individuelle Merkmale des Gründers, (2) Attribute, strukturelle Merkmale und Strategien des neuen Unternehmens und (3) Umweltbedingungen (Aldrich & Zimmer 1986; Szyperski & Nathusius 1999).

2.3.2.1 Individuelle Merkmale des Gründers

Entlang des Gründungsvorhabens gilt es neben dem makroökonomischen und dem mikrosozialen Umfeld insbesondere auch das gründende Individuum selbst zu berücksichtigen (Frank, Korunka & Lueger 1999, 50) und im Zusammenspiel mit dem Gründungsprozess zu untersuchen, da dieses Phänomen sich letztendlich in der Gründung der Unternehmung auswirkt, d. h. diese als individueller Faktor entscheidend beeinflusst³⁸ (Bygrave 1998, 121; Gartner et al. 2010, 100). So ist es schließlich im Hinblick auf die Unternehmensgründung entscheidend, ob eine Person eine unternehmerische Gelegenheit erkennt und, weitergehend, ob die Person auch die entsprechenden Maßnahmen und Funktionen erfüllen kann, um diese Gelegenheit in Form einer gewinnbringenden Unternehmung umzusetzen (Bygrave 1998, 124). Diese Entscheidungen sind maßgeblich von psychologischen Aspekten beim Gründer abhängig; beispielhaft genannt seien: Persönlichkeit und Motivation (Bedürfnis nach Bestätigung, Risikoaffinität, Wunsch nach Unabhängigkeit), Selbsteinschätzung (Locus of Control, Self-efficacy) sowie kognitive Charakteristika (Selbstvertrauen, Intuition) (Shane 2003, 62).³⁹ Der Gründer wird im

37 Brüderl, Preisendörfer und Ziegler (1992, 229) operationalisieren das Überleben der Organisation mittels der Profitabilität und diese wiederum mittels der Produktivität i. S. v. effizienter Organisation, dem Management von Produktionsprozessen und der Möglichkeit zur Generierung von Kunden und Investorenkapital. Shane (2003, 5) definiert Überleben einer Neugründung als „continuation of entrepreneurial effort“, welches zu Wachstum „as an increase in the new venture's employment or sales“ (Shane 2003, 5 f.) und Profit „as the surplus of revenues over costs“ führe (Shane 2003, 6).

38 Cooper und Park (2008, 28) betonen allerdings, dass der Entrepreneur an sich zwar eine wichtige Komponente sei, jedoch nur ein Element in einem facettenreichen und komplexen Prozess.

39 Genaue Erläuterungen hierzu bei Shane (2003, 96-116).

Hinblick auf diese Zusammenhänge in zahlreichen Forschungsbeiträgen als Schlüssel zu organisationalem Erfolg ermittelt (Brüderl, Preisendörfer & Ziegler 1992, 228).

Als ausschlaggebende Einflussfaktoren werden persönliche Charaktereigenschaften und Defizite (Boswell 1973; McClelland 1961, Kapitel 6 und 7) sowie die Position bzw. Funktion des Gründers als Koordinator, Risikoträger und Innovator (Barreto 2007, 1806) genannt. In der wissenschaftlichen Literatur werden hierfür zumeist stereotypische Beschreibungen gegeben. Dabei werden die Gründer anhand diverser Kompetenzen und Eigenschaften sowie variierenden Humankapitals beschrieben⁴⁰ (Pechlaner & Schwaiger 2005, 37)⁴¹ und durch diese sowie ihre Tätigkeiten bzw. Funktionen definiert (Bygrave 1998, 117; Ripsas 1997, 10–51; Venkataraman 1997). Ripsas (1997, 10–51) fasst vier Hauptfunktionen des Entrepreneurs sowie Vertreter der jeweiligen Denkschulen zusammen: Übernahme von Unsicherheit (Hauptvertreter: Knight), Durchsetzen von Innovationen am Markt (Hauptvertreter: Schumpeter), Entdecken von Preisarbitragen (Hauptvertreter: Kirzner), Koordination von Ressourcen (Hauptvertreter: Casson (1982, 23)). Ein Entrepreneur muss diese Funktionen erfüllen, koordinieren und dabei die kritischen Ressourcen kontrollieren, teilweise ohne diese zu besitzen (Bygrave 1998, 131).⁴²

Die dabei im Hinblick auf die Performance eines Gründungsunternehmens relevanten Ressourcen entsprechen den Ressourcenkategorien nach Dyer (2006, 262 ff.): (1) Humankapital, (2) Soziales Kapital und (3) Physisches bzw. Finanzkapital.

Grundlegend wird in der Humankapitaltheorie, einer oftmals in der Entrepreneurship-Forschung angeführten Theorie (Bates 1990; Boswell 1973; Mayer & Goldstein 1961; Preisendörfer & Voss 1990), unterschieden zwischen dem allgemeinen (Ausbildung, Berufserfahrung, Erwerbsstatus u. ä.) und dem spezifischen Humankapital (Branchenerfahrung, berufliche Netzwerke etc.) (Pechlaner & Schwaiger 2005, 37). „Die verschiedenen Ausprägungen des Humankapitals und der Persönlichkeit können gründerfördernd oder -hemmend sein“ (Pechlaner & Schwaiger 2005, 37). Pena (2004,

40 Diese verschiedenen Stereotype finden im Rahmen dieser Arbeit keine detaillierte Beachtung.

41 Verschiedene Forscher kritisieren hierbei, die Definition eines Entrepreneurs anhand seiner Eigenschaften sei als eher zweifelhaft anzusehen, da viele andere Faktoren hinzukämen (Art der unternehmerischen Gelegenheit o. ä.), die einen Entrepreneur von anderen Mitgliedern der Gesellschaft unterscheiden (Shane & Venkataraman 2000, 281).

42 Es ist allerdings zu konstatieren, dass zwar als Unternehmensgründer bzw. Entrepreneur sämtliche Personen definiert werden können, welche ein Unternehmen gründen bzw. gegründet haben (Joos 1987, 4 f.), jedoch eine Abgrenzung anhand der genannten Verhaltensweisen zwischen Unternehmern und Nichtunternehmern nicht klar vollzogen werden kann (Bygrave 1998, 117; Faltin, Ripsas & Zimmer 1998). Es lassen sich maximal die Formen Neugründer, Nicht-Gründer sowie Formen unter Gründern selbst eindeutig unterscheiden.

225) nennt die Aspekte formale Ausbildung, Berufserfahrung und Motivation als essenzielle Bestandteile des Humankapitals, die bei starker Ausprägung in hohem Maße positiv für das Überleben und das Wachstum der Unternehmungen seien (Brüderl et al. 1992, 238; Pena 2004, 225).⁴³ Weitergehend kann diese Kapitalart in Gründungsunternehmen erfolgswirksam sein, wenn die Gründer aufgrund ihrer Verbundenheit zur Idee und zum Startup natürlicherweise stärker motiviert sind, für das Unternehmen Leistungen zu erbringen. Hohe Loyalität im Rahmen der ausgeübten Rollen kann den Erfolg der Unternehmung unterstützen (Rosenblatt, Mik, Anderson & Johnson 1985, 124 f.). Auf der anderen Seite kann ein Gründungsunternehmen nur auf einen bestimmten Pool an Ressourcen zurückgreifen, sei es aufgrund einer geringen Netzwerkgröße oder finanzieller Grenzen. Es kann sein, dass die Unternehmensoperationen daher nicht erfolgreich durchgeführt werden können, bis durch die Einstellung externer Mitarbeiter die Schlüsselpositionen besetzt sind. Humankapital ist folglich speziell in der Early-Stage-Phase von kritischer Relevanz.

Soziales Kapital ist ein sehr komplexes, mehrdimensionales Phänomen, kann jedoch grundlegend beschrieben werden als die sozialen Beziehungen eines Unternehmers sowie die Ressourcen, welche ihm durch ebendiese Beziehungen zugänglich werden (Adler & Kwon 2002; Bourdieu 1986). Soziales Kapital ermöglicht es, über verschiedenartig gestaltete Beziehungen (bspw. unterschieden in „strong and weak ties“, nach Granovetter (1973)) Zugang zu anderen Ressourcen und Kapitalarten zu erlangen und damit das Überleben bzw. den Erfolg der Unternehmung zu sichern (Lin 1999, 30). Allerdings ist zu konstatieren, dass junge Unternehmen aufgrund ihrer Liability of Newness zumeist über kein umfangreiches Netzwerk verfügen, das Soziale Kapital folglich zunächst aufgebaut werden muss, bevor es sich vorteilhaft für das Gründungsunternehmen auswirken kann (Schobert, Poppe & Pechlaner 2015, 416 f.). Das Soziale Kapital kann auch als Einfluss- bzw. Erfolgsfaktor im Kontext der Umweltbedingungen betrachtet werden. Abschließend ist das physische bzw. finanzielle Kapital als essenziell zu benennen (Dyer 2006, 264), d. h. die Fähigkeit des Gründer zur realistischen Cash-Flow- und Liquiditätsplanung (Kollmann 2014, 286). Letztgenannte Kapitalart bleibt jedoch in der vorliegenden Arbeit unberücksichtigt. Die Koordination dieser Kapitalarten durch den Gründer ist entscheidend für den Erfolg des jungen Unternehmens.

Alternativ zu dieser funktionalen Ebene, deren Betrachtung von Ripsas (1997, 71) als notwendig erachtet wird, kann auch eine Charakterisierung des Entrepreneurs anhand stereotypischer Merkmale, welche auf die Ausprägungen seines Charakters sowie

43 Eine ausführliche Beschreibung der wissenschaftlichen Diskussion über Unternehmensgröße, Alter und Erfolg findet sich bei Pena (2004, 225 f.).

seines Humankapitals zurückzuführen sind, erfolgen.⁴⁴ Bei diesem Ansatz liegt der Fokus auf der Kapitalart des Humankapitals.⁴⁵

Es ist allerdings zu beachten, dass Gründungen zunehmend nicht mehr durch *einen* Gründer, sondern im Team erfolgen (Kollmann 2014, 137), eine Tatsache, die sich bisher jedoch nicht in der Literatur widerspiegelt. So lassen sich lediglich aus wenigen Beiträgen hinsichtlich der Charakteristika von Gründerteams Erkenntnisse extrahieren (Kollmann 2014, 137). Entsprechend der Humankapitaltheorie ist davon auszugehen, dass die in einem Gründerteam stattfindende Verknüpfung von Kapazitäten und Fähigkeiten, von Wissen und Erfahrungen mehrerer Individuen einen positiven Einfluss auf den Erfolg des Gründungsunternehmens hat. „Je mehr Humankapital in das Unternehmen eingebracht wird, desto erfolgswirksamer kann dieses eingesetzt werden. [...] In der Regel stellt sich der Erfolgseinfluss des Teams als signifikant höher – verglichen mit dem Einzelgründer – heraus“ (Kollmann 2014, 138). Zwar bestehen nach Kollmann (2014) auch diverse Nachteile bei der Gründung im Team, wie bspw. ein höheres Konfliktpotenzial, diffizilere Entscheidungsprozesse, ineffiziente Kommunikationsprozesse oder das Scheitern der Unternehmung durch Fluktuation im Team.⁴⁶ Dem stehen jedoch Aspekte gegenüber, die verdeutlichen, dass eine Teamgründung mit mehr Humankapital zu Vorteilen im Gründungsprozess führen kann. Zu diesen Aspekten zählt, dass mehr Kapazitäten zur Unternehmensumsetzung und -steuerung zur Verfügung stehen (u. a. durch vergrößerte Netzwerke, erhöhte finanzielle Mittel und Vertretungsmöglichkeiten), dass Schwächen der einzelnen Teammitglieder kompensiert, Fähigkeiten und Erfahrungen der Teammitglieder kombiniert und auch sozialpsychologische Vorteile, wie Sicherheitsgefühl, Motivation o. ä., erlangt werden können (Kollmann 2014, 138).

Liegt das benötigte Human- und Sozialkapital im Unternehmen bzw. beim Gründer (-team) nicht vor, so empfehlen Freiling und Hansen (2008, 307) die Integration externer Human- und auch Strukturkapitalressourcen. In ähnlichem Sinne nennen Smilor und Gill (1986, 11 f.) die Notwendigkeit, Entrepreneure durch die Zurverfügungstellung von Humankapital und Know-how zu unterstützen, und adressieren damit insbesondere Gründungsförderer, welche die Rahmenbedingungen diesbezüglich verändern könnten.

44 „Defining the entrepreneur as an individual (or an organization) with certain specific features would appear to be possible only if all entrepreneurs in fact had those features, and if those features were exclusive to entrepreneurs (i.e. to new value creators)“ (Bruyat & Julien 2000, 171).

45 Eine ausführliche Beschreibung stereotypischer Merkmale von Unternehmensgründern erfolgt bei Kollmann (2014, 138); Pechlaner & Schwaiger (2005, 38); Pena (2004, 226 f.).

46 Für weitergehende Erläuterungen zum elektronischen Wertschöpfungsprozess siehe Kollmann (2014, 160 ff.).

Ein solcher Bezug von Humankapital und weiteren Ressourcen von externen Quellen relativiert die Bedeutung traditioneller Ansätze der Entrepreneurship-Forschung, welche dem Entrepreneur zumeist ein umfassendes Set von Charakteristika, nahezu einen Allrounder-Charakter zusprechen, ohne mögliche Alternativen oder andere Einflussfaktoren entsprechend dem relationalen Charakter des Entrepreneurship zu reflektieren. Aldrich und Zimmer (1986) wenden sich ab von der Betrachtung des Entrepreneurs als autonomer Entscheidungsfigur und betten Entrepreneurship in einen sozialen Kontext ein, indem sie die Position des Entrepreneurs in seinem sozialen Netzwerk untersuchen (Aldrich & Zimmer 1986, 4). Auch andere Ansätze betonen die Notwendigkeit der Abkehr vom Entrepreneur als autonomem Individuum: So gibt z. B. Faltin (2008) einem Kapitel seines Buches die Überschrift „Der Unternehmer als Alleskönner – Warum wir diesen Zopf abschneiden müssen“ und erläutert hierin den Unterschied zwischen traditionellen und neueren Anforderungsprofilen für Gründer. Dabei konstatiert er, die traditionelle Gründungsberatung empfehle dem Gründer, sich Fähigkeiten des Rechnungswesens, der Bilanzierung, des Controllings sowie in Management und Organisation, Personalführung, Lagerhaltung, Arbeits-, Unternehmens- und Steuerrecht, Verhandlungsführung, Marketing und Vertrieb, Kundenkommunikation, Finanzierung und Öffentlichkeitsarbeit anzueignen, und zwar umfassend (Faltin 2008, 63). Dies sind nur Überschriften von einzelnen Fachgebieten, die noch in diverse Stufen aufgefächert werden können, sodass die Anforderungen an Breite und Tiefe weiter zunehmen.

Hinzu kommen in der modernen Gesellschaft weitere Anforderungen an die Kompetenz eines Gründers. Er soll ein eigenes innovatives Konzept entwickeln, dieses implementieren und weiterentwickeln sowie sich ändernde Bedingungen adaptieren. Er muss Mitarbeiter für das eigene Konzept begeistern können, den Markt beobachten und frühzeitig Trends und technologische Entwicklungen erkennen können, Richtungsentscheidungen vorbereiten und treffen und als Instanz für alle grundsätzlichen Entscheidungen auftreten. All diese Anforderungen zu erfüllen ist jedoch kaum möglich (Smilor & Gill 1986, 18 f.), weshalb Gründer einen Weg suchen müssen, ihre Nichtkompetenz zu substituieren (Faltin 2008, 65). Insbesondere die Arbeitsteiligkeit der modernen Gesellschaft ermöglicht es dem Gründer, sich auf diese Anforderungen zu konzentrieren (Faltin 2008, 66) und die traditionellen Kompetenzen in professionelle Hände auszulagern (Faltin 2008, 67). Die moderne Arbeitsteilung sowie die Virtualität von Prozessen und Beziehungen bilden für Unternehmensgründungen einen neuen Bedingungsrahmen. So müssen Unternehmensgründer bzw. Gründerteams nicht mehr alle Aufgaben selbst durchführen und dabei verschiedene Kompetenzbereiche verknüpfen, sondern

sich vielmehr darüber informieren, wo die entsprechenden Komponenten verlässlich zu generieren sind und wie deren Qualität zu beurteilen ist (Faltin 2008, 69). „Die Vorstellung, dass der Gründer alles können muss, stammt aus dem letzten Jahrhundert, eigentlich noch aus dem vorletzten. Es ist an der Zeit, sie aufzugeben“ (Faltin 2008, 71). Es geht nun vielmehr um die Beherrschung der einzelnen Instrumente und der professionell erstellten Komponenten sowie um die Fähigkeit, diese zu koordinieren, zu kontrollieren und neu zu kombinieren (Faltin 2008, 92).

An die Person des Gründers sollte angesichts dieser Entwicklungen eine weitere Anforderung gestellt werden, nämlich die der Koordination der einzelnen Komponenten. Es gilt zu ermitteln, wie das Unternehmenskonzept mittels verschiedener Komponenten zusammengesetzt werden kann, wo diese Komponenten bezogen werden können und wie das Zusammenspiel dieser Teilstücke koordiniert und kontrolliert werden kann (Faltin 2008, 96). Diese Weiterentwicklung des Anforderungsprofils eines Gründers gilt es in der wissenschaftlichen sowie in der praktischen Auseinandersetzung mit der Person des Gründers zu beachten. Die Relevanz wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit deutlich, jedoch nicht explizit mit diesem Forschungsvorhaben adressiert.

Für eine Auseinandersetzung mit den beschriebenen Entwicklungen hinsichtlich der Gründerperson lässt sich – insbesondere mit Blick auf die Option, kein Alles-Köner mehr sein zu müssen – vor allem das Modell der Komponenten-Gründung von Günter Faltin (2008) nennen. Dieses bildet den konzeptionellen und theoretischen Rahmen der Arbeit und wird im einleitenden Kapitel 1 sowie konkreter in Kapitel 2.4 vorgestellt.

2.3.2.2 Strategie und Ressourcen

Während eine Fokussierung auf den Gründer im Rahmen der Erfolgsfaktorenforschung befürwortet wird, stehen insbesondere in der modernen Organisationstheorie diverse Forscher diesem Ansatz skeptisch gegenüber; sie setzen die Akzente eher auf strukturelle Merkmale und Strategieansätze der Organisation sowie auf Umweltbedingungen (Hannan & Freeman 1977; Szyperski & Nathusius 1999, 47 ff.). Das Konzept des Strategischen Entrepreneurship kann verstanden werden als Kombination von Entrepreneurship und Strategischem Management, in welcher das opportunity-basierte Verhalten mit dem strategischen Suchen nach Wettbewerbsvorteilen verknüpft und so auch die unternehmerische Performance mit der Erstellung von Wohlstand in Zusammenhang gebracht wird. Im Kontext der organisationalen Strategie betont Kollmann (2014, 107), informelle und unkontrollierte Aktivitäten in der Vorgründungsphase müssten zügig professionalisiert werden, damit ein solides operatives Fundament entstehen könne. Ein sinnvolles Projekt- und Prozessmanagement ist somit notwendig, um verschiedene,

gleichzeitig initiierte Prozesse zu koordinieren. Ireland, Hitt und Sirmon (2003, 967) strukturieren die Bestandteile des Strategischen Entrepreneurship in: „Entrepreneurial Mindset, Entrepreneurial Culture and Entrepreneurial Leadership, Managing Resources Strategically, Applying Creativity and Developing Innovation, Creating a Competitive Advantage and Wealth Creation“. In vorliegender Arbeit ist im Hinblick auf den Gründer speziell der Punkt der strategischen Organisation von Ressourcen von Relevanz. An dieser Stelle ist der Resource-based View als möglicher theoretischer Zugang zu nennen, eine der bedeutendsten Theorien des strategischen Managements zur Erklärung nachhaltig höherer Gewinnsätze/-potenziale (Reich & Meder 2011, 139)⁴⁷. Die dabei im Hinblick auf die Performance eines Gründungsunternehmens relevanten Ressourcen entsprechen den bereits genannten Ressourcenkategorien nach Dyer (2006).

Wie ein Gründer mit externen Ressourcen umgeht und inwiefern diese Vorteile bringen, hängt stark von der Absorptive Capacity (Absorptionsfähigkeit) des Gründungsunternehmens/Gründers ab (Alvarez & Busenitz 2001, 766). Auch wie überhaupt der Zugang zu diesen Ressourcen hergestellt wird, ist Bestandteil des Ressourcenmanagements und ein entscheidender Erfolgsfaktor. Alvarez und Busenitz (2001, 768) sehen auch bereits die Tatsache, dass Entrepreneure es zumeist schaffen, mit wenig Geld an sog. VRIN-Ressourcen zu gelangen, als eigenständige Ressource des Entrepreneurs. Weitere Ausführungen zur Ressourcengenerierung und zur Handhabung von Gründern finden sich in Kapitel 2.4 bei Erläuterung der Komponentengründung.

2.3.2.3 Externe Einflüsse der Unternehmensumwelt

Neben Humankapital und organisatorischen bzw. strategischen Faktoren beeinflussen auch externe Faktoren der Unternehmensumwelt den zukünftigen Erfolg einer Gründungsunternehmung. Externe Faktoren können bspw. ortsbedingte, industriespezifische und makroökonomische Konditionen sowie Gegebenheiten der Rechtslage sein (Pena 2004, 227). Unterschieden werden können hierunter generell die makroökonomischen Rahmenbedingungen sowie das mikrosoziale Umfeld, welche zugleich das Gründungsvorhaben „je nach Land, Branche und allgemeiner Wirtschaftssituation“ beeinflussen (Delmar & Davidsson 2000; Pechlaner & Schwaiger 2005, 36). Makroökonomische

47 Reich und Meder (2011) setzen sich in ihrem Beitrag mit dem Strategischen Management bzw. im Speziellen mit dem RBV auseinander, um die Erfolgsfaktoren technologieorientierter Unternehmensgründungen zu evaluieren. Sie gehen dabei mit der Sichtweise von Barney (1995, 50) konform, dass Ressourcen die sog. VRIN-Eigenschaften (Valuable; Rare; Imperfectly imitable, Non-substitutable) besitzen müssen, um Wettbewerbsvorteile zu verschaffen.

Rahmenbedingungen, wie z. B. technologische Entwicklung, Marktsituation und Branchenstruktur, schaffen die strukturellen Möglichkeiten zur Gründung, welche unabhängig von einzelnen potenziellen Gründern und deren Charakteristika bestehen. Das mikrososiale Umfeld ist geprägt von den Charakteristika der potenziellen Gründer, wodurch sich für jeden Gründer wiederum unterschiedliche Zugänge zu Informationen und Ressourcen ergeben (Pechlaner & Schwaiger 2005, 36). Auch die Beziehungsnetzwerke des Entrepreneurs zu Individuen und Institutionen charakterisieren das mikrososiale Umfeld des Gründers und sind so für einen dynamischen Prozess des Wandels (von Leistungen, Gegebenheiten und des Individuums selbst) eines Gründungsunternehmens von hoher Bedeutung (Bruyat & Julien 2000, 173). „The stronger, more complex, and more diverse the web of relationships, the more the entrepreneur is likely to have access to opportunities, the greater the chance of solving problems expeditiously, and, ultimately, the greater the chance of success for a new venture“ (Krueger 2002, 16). Dabei erscheinen speziell branchenspezifische Erfahrungen und Netzwerke als erfolgskritische Umwelteinflüsse. Ein Unternehmen ohne Erfahrungen und Netzwerkbeziehungen in der jeweiligen Branche zu gründen, erhöht die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns stark (Brüderl et al. 1992, 236 ff.; Kollmann 2014, 105 f.). Solche Netzwerke können als Erfolgsfaktor im Sinne der Social Capital Theory auch im Rahmen der gründerbezogenen Qualifikationen genannt werden (Bøllingtoft & Ulhøi 2005, 286 f.).⁴⁸ Kollmann (2014) benennt den Aufbau von Kooperationsbeziehungen und die Etablierung von Multiplikatoreffekten speziell bezogen auf Startups der Net Economy als wesentliche Kernaufgabe und Erfolgsfaktor (Kollmann 2014, 108).⁴⁹

Es wurden nun zahlreiche erfolgskritische Faktoren beschrieben, welche es entlang des Gründungsprozesses zu berücksichtigen gilt. Mit dem im Folgenden vorgestellten Modell der Komponentengründung soll eine Möglichkeit aufgezeigt werden, den vorgestellten Konstrukten der Liability of Newness, Smallness und Adolescence zu begegnen, welche als umfassende Systematisierung der Herausforderungen im Gründungsprozess dienen. Das Komponentenmodell berücksichtigt Erfolgsindikatoren aller soeben erläuterten Gruppierungen – Gründerpersönlichkeit, Strategie und Struktur sowie Umwelt –, wobei das Modell insbesondere als Methode des Strategischen Managements angesehen werden kann.

48 Eine überblickartige Beschreibung der Entwicklungsphasen eines Startups in der Net Economy erfolgt bei Kollmann (2014, 110–113).

49 Da die Relevanz Sozialen Kapitals im Hinblick auf den Gründungserfolg bereits in zahlreichen Beiträgen untersucht wird und in der vorliegenden Arbeit auf den Einbezug dieses Konstrukts verzichtet wurde, soll hiermit nur auf die einschlägigen Werke verwiesen werden: u.a. Adler und Kwon (2002); Bourdieu (1986, 2012); Burt (1995); Lin (1999).

2.4 Das Komponentenmodell

Das Modell der Komponentengründung nach Faltin (2008) besagt, dass ein komplettes Unternehmen mit Mitarbeitern, Arbeitsplätzen, Räumen nicht mehr in jedem Fall vonnöten ist und nicht mehr alle Komponenten im eigenen Haus gesammelt werden müssen. Vielmehr stehen durch eine zunehmende Spezialisierung und die niedrigen Kosten der Kommunikation benötigte Komponenten stets zur Verfügung, ohne dass deren eigentlicher Besitz notwendig ist. Der Gründer kann Aufgaben und Kompetenzen an bereits etablierte, erfahrene und damit professionell agierende Anbieter delegieren, die auf ihrem Gebiet spezialisiert sind und von Beginn an eine hohe und standardisierte Qualität erbringen können (Faltin 2008, 21 ff.). Gleichzeitig kann der Gründer den dazugewonnenen Freiraum nutzen, um sich auf sein Konzept und dessen Optimierung zu konzentrieren, statt sich in komplexe Fachbereiche der einzelnen Wertschöpfungsstufen einzuarbeiten (Faltin 2008, 24).

Um ein profunderes Verständnis der Idee der Komponentengründung zu vermitteln, wird im Folgenden in einem weiter gefassten Kontext die Competence-based Theory of the Firm (CbTF) erläutert. Aufbauend auf den Erkenntnissen wird deutlich, warum für Gründer das Auslagern von Komponenten im Sinne des Modells von Faltin zielführend sein kann. Die CbTF – synonym auch Competence-based View (CBV) genannt – basiert auf dem Resource-based View (RBV) und besagt, dass Ressourcen allein nicht ausreichen, um Wettbewerbsvorteile zu erreichen. Sie müssen kombiniert werden, um Wert für Kunden zu schaffen (Amit & Schoemaker 1993, 35; Coombs 1996, 346; Hamel & Prahalad 1994, 206). Dieses Kombinieren von „assets in a way that helps a firm to achieve its goals“ (Sanchez & Heene 2002, 71) wird als Kompetenz beschrieben. Diese Kompetenzen lassen sich nicht ohne weiteres aneignen, sondern entspringen den Mitarbeitern, den organisationalen Strukturen und Prozessen sowie der Organisationskultur, und besitzen zumeist eine hohe immaterielle, personenbezogene Dimension.⁵⁰ Die CbTF empfiehlt also, eine Kompetenzbasis zu entwickeln, aufzubauen und zu etablieren sowie anschließend zu optimieren (Sanchez & Heene 2002, 71). Beispielhaft kann im Kontext der Unternehmensgründung die Fähigkeit der Kooperation als Kompetenz angesehen werden, da hiermit auf effiziente und effektive Weise unternehmerische Ressourcen koordiniert sowie externe Ressourcen akquiriert werden können, um mittels spezifischer Fähigkeiten die Wertschöpfung zu generieren und wettbewerbsfähige Produkte an den Markt zu liefern. Einen Schritt weiter geht der Dynamic Capabilities based

50 Hiervon abzugrenzen ist die Capability (im Kontext des Capability-Based View), welche nach Sanchez, Heene und Thomas (1996, 7; 11) ein „repeatable pattern of action in the use of assets to create, produce and/or offer products to market“ ist.

View. Dynamic Capabilities werden dabei definiert „as a firm’s ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments. Dynamic capabilities thus reflect an organization’s ability to achieve new and innovative forms of competitive advantage given path dependencies and market positions“ (Teece, Pisano & Shuen 1997, 516). Andere Definitionen werden in einem Überblick bei Zahra, Sapienza und Davidsson (2006, 922) gegeben. Entrepreneure müssen intern bestehende Ressourcen und Fähigkeiten weiterentwickeln, aber auch externes Wissen aufnehmen und dieses im Rahmen organisationaler Lernprozesse als neue Möglichkeit ansehen, um in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld überleben zu können (Teece 2007, 1319; Teece et al. 1997, 521; Zahra, Nielsen & Bogner 1999, 179). Da Gründer über ebendiese wettbewerbsentscheidenden Fähigkeiten nicht bereits vom Zeitpunkt der Initiation des Gründungsgeschehens an verfügen, ist es notwendig, externe Fähigkeiten zu integrieren und interne Fähigkeiten zumindest in dem Maße auszubauen, dass die Qualität der extern generierten Bestandteile eingeschätzt werden kann. Gründungsförderer können in diesem Prozess eine deutliche Unterstützung sein, wie in Kapitel 4.2.3 (Leistungskatalog) beschrieben.

Ebendiesen Ansatz vertritt Faltsins Modell der Gründung mit Komponenten. Es soll dabei nicht nur zum Erfolg innovativer Geschäftsideen führen, sondern ist selbst eine Innovation, da es dem Gründer die „Eroberung einer neuen Bezugsquelle“ von Ressourcen ermöglicht und damit im Sinne der kreativen Zerstörung nach Schumpeter (1993, 100 f.) bestehende Strukturen verändert, um effizientere Möglichkeiten zu etablieren, Ressourcen zu generieren. Auf diese Weise wird eines der größten unternehmerischen Risiken entlang des Gründungsprozesses (Stevenson & Gumpert 1998, 110) gemindert – nämlich der Mangel an Möglichkeiten, Ressourcen zu beziehen und über diese zu verfügen. So konstatieren, wie bereits beschrieben, zahlreiche Forscher die Herausforderung für Gründungsunternehmen, zu Beginn der Gründungsinitiative nur über eine knappe und noch wenig erprobte Ressourcenausstattung zu verfügen sowie nur eine geringe Reputation aufzuweisen, wodurch akquisitorische Möglichkeiten eingeschränkt werden (Freiling & Estevão 2005, 269). Gründer besitzen somit nicht von Beginn an alle notwendigen Kompetenzen, Fähigkeiten und Ressourcen, welche für die Durchführung aller Maßnahmen entlang des Gründungsprozesses notwendig sind. Als Konsequenz müssen Gründer entscheiden, welche Ressourcen und Kompetenzen sie extern beziehen und wie sie diese im Unternehmen einbringen wollen (Van De Ven 1993, 223). Dabei ist, anders als bspw. von Kollmann (2014, 354) angeraten, eine feste Etablierung der noch fehlenden Ressourcen im Unternehmen nicht zwingend – insbesondere in Anbetracht der Globalisierung von technischen und geschäftlichen Ressourcen (Nowak &

Grantham 2000, 131). Vielmehr ist zu vermerken, dass Gründer zunehmend davon absehen, eigene Vermögenswerte und Ressourcen zu besitzen. So treiben sie ihre Unternehmen – im Gegensatz zu ressourcenreichen, etablierten Firmen – vornehmlich mit einer kleinen Ressourcenbasis voran und senken damit die Risiken im Falle eines Misserfolgs der Geschäftsidee. Faktoren wie das Fehlen eines vorhersagbaren Ressourcenbedarfs, die fehlende Kontrolle der Umwelt, die Forderung nach effektiver Nutzung der Ressourcen sowie steigende Ressourcenspezialisierung lassen den stufenweisen Einsatz externer, vom Gründer kontrollierter Ressourcen zum Zeitpunkt der Notwendigkeit als geeigneter für junge Unternehmen erscheinen (Stevenson & Gumpert 1998, 97 f.). Der schnelle technologische Wandel und die sich verlängernde Lebensdauer von Ressourcen im Vergleich zur sich ständig wandelnden Marktnachfrage, die Gefahr der Überalterung von Ressourcen sowie die aus der Festlegung auf bestimmte Ressourcen resultierende Inflexibilität sprechen ebenfalls für eine On-Demand-Nutzung von Ressourcen, da sich der Gründer auf diese Weise deutlich größere Handlungsfreiheiten einräumt (Shane 2003, 213; Stevenson & Gumpert 1998, 102; 105). Das Kontrollieren der Ressourcen ist in der frühen Phase des Gründungsprozesses für Gründer bedeutsamer als deren Besitz (Timmons 1998, 165). Es wird deutlich, wie zutreffend der eingangs vorgestellte Ansatz des Competence-based View bzw. der Dynamic Capabilities ist und wie die Intentionen des RBV in diesem Zusammenhang an Geltung verlieren. Der RBV ist für die heutige Gründung nicht mehr zutreffend, da die Gründung auch ohne den Besitz traditioneller Ressourcen möglich ist. Dies soll nicht bedeuten, dass Ressourcen unwichtig seien, jedoch verliert ihr eigentlicher Besitz an Bedeutung. Eine rein ressourcenorientierte Betrachtung der Unternehmung verfehlt die realen Möglichkeiten hinsichtlich des Ressourceneinsatzes stark (Faltin 2008, 99). So erkennen Faltin und Ripsas (2011, 5), dass durch die Globalisierung von technischen und geschäftlichen Ressourcen, zunehmende Vernetzung und die technologischen Entwicklungen der heutigen Zeit ein modernes, hochgradig arbeitsteiliges Wirtschaftssystem entstanden ist, welches Entrepreneuren die Erstellung und Zusammensetzung ihres Entrepreneurial Designs überhaupt ermöglicht und deutlich vereinfacht. Der Gründer kann sich nun aus den verschiedenen, weltweit zur Verfügung stehenden Komponenten ein Konzept zusammensetzen, muss jedoch hierfür auch passende und professionelle Partner finden und die Koordination und Kontrolle dieser Komponenten und deren Zusammenwirken verantworten. Viel notwendiger als der Besitz von Ressourcen wird nun das „gedankliche Geschick, externe Komponenten in ein Konzept einzupassen. Was als Managementaufgabe bleibt, ist, die Komponenten zu koordinieren und aufeinander abzustimmen“ (Faltin 2008, 94). Der

Gründer wird folglich nun mit den Aufgaben betraut, ein Konzept zu entwickeln, welches ggf. aus Komponenten zusammengesetzt werden kann, die Partner zu finden, die diese Komponenten mit hoher Professionalität offerieren, und abschließend das Zusammenspiel der generierten Komponenten zu koordinieren (Faltin 2008, 96). Auf diese Weise sind fast keine eigenen Investitionen mehr notwendig, Fixkosten fallen kaum mehr an, variable Kosten nur bei tatsächlich eingegangenen Umsätzen. Es ergeben sich Kosteneinsparungen gegenüber etablierten Unternehmen, da kein organisatorischer Verwaltungsapparat finanziert werden muss und es von Beginn an möglich ist, professionell, hocheffizient, virtuell und global zu agieren (Faltin 2008, 96 f.). „Das Prinzip heißt: ‚Groß werden und dabei klein bleiben‘“ (Faltin & Ripsas 2011, 16). Faltin und Ripsas (2011) betonen die radikale, sowohl qualitative als auch quantitative, Veränderung im Prozess der Umsetzung eines Geschäftskonzepts. Speziell für elektronisch erbrachte Dienstleistungen, welche nicht zwangsläufig unter dem Uno-Actu-Prinzip durchgeführt werden, erscheint ein solcher Bezug von Komponenten für das Geschäftsmodell geeignet, und dies sowohl auf der Potenzial- und der Prozess- als auch auf der Ergebnisebene. Auch die bei E-Services üblichen virtuellen Testverfahren können ausgelagert und von Dritten – seien es Kunden oder professionelle Freelancer im entsprechenden Bereich – durchgeführt werden. „Im Vergleich zu den konventionellen Formen können Komponenten-Gründungen rascher, einfacher und professioneller (also mit besserer Qualität) erfolgen. Die Unerfahrenheit vieler Gründer wird durch den Einkauf professionell erstellter Komponenten kompensiert“ (Faltin & Ripsas 2011, 16). Und man kann noch einen Schritt weitergehen, wenn, wie von Faltin und Ripsas (2011) – als einer der wenigen Wissenschaftler, die sich mit den Chancen des Internets für die Unternehmensgründung auseinandersetzen – empfohlen, Wertschöpfungsprozesse auch über internetbasierte Wege ausgelagert werden. Auf diese Weise können über professionelle Märkte sowie informelle Strukturen weltweit Komponenten aller Art und diese sogar in hoher Perfektion generiert werden (Faltin 2008, 112). Eine tiefergehende Betrachtung erfolgt jedoch bei Faltin (2008) und Faltin und Ripsas (2011) nicht. An diesem Defizit soll die vorliegende Arbeit anknüpfen.

Neben den diversen Vorteilen und Chancen der Komponentengründung sind, wie bspw. bei Stevenson und Gumpert (1998), auch die negativen Aspekte, die damit verbunden sind, eine Ressource nicht zu besitzen, zu betonen. Stevenson und Gumpert (1998, 105 f.) zählen hierzu Macht und Status, die grundsätzlich über den Besitz von Ressourcen definiert werden. Auch ist eine verminderte Effizienz möglich, da Ressourcen bei Bedarf stets neu akquiriert und auch mit anderen geteilt werden müssen sowie eine mindere Stabilität, da die Kontrolle über die Ressourcen nicht vollständig in den

eigenen Händen liegt, wodurch der Gründer ein Wettbewerbsrisiko eingeht, wenn konkurrierende Unternehmer die Ressourcen besitzen und nicht ebenfalls mieten (Stevenson & Gumpert 1998, 106). Bedeutsam ist bei dieser Vorgehensweise ebenfalls, dass die generierten Ressourcen mittels eines internen und externen Informationsnetzwerks strukturiert koordiniert werden können. Der Entrepreneur muss folglich die Fähigkeit besitzen, die Leistungserbringer stets zu motivieren, um auf diese Weise zum nötigen Zeitpunkt auch auf die entsprechenden Ressourcen zugreifen zu können (Stevenson & Gumpert 1998, 107).

Mit den genannten Chancen und Vorteilen der Komponentengründung bietet dieses Modell eine Möglichkeit, sowohl der Liability of Newness als auch der Liability of Smallness, d. h. dem Mangel an Betriebsgröße und Routine, entgegenzuwirken. Es wird auf etablierte und routinierte Einheiten zurückgegriffen und auch das zumeist mangelhafte Netzwerk der Gründer wird durch den Zugang zu einem globalen virtuellen Netzwerk kompensiert. Auch die potenzielle Gefahr eines zu schnellen und für kleine Unternehmen nur schwer zu organisierenden Wachstums kann durch das Gründen aus Komponenten gemindert werden, ohne dass zusätzliche Kontrollinstanzen eingesetzt werden müssten. Erfolgt die Gründung aus Komponenten heraus, wird hierdurch gleichzeitig entsprechende Professionalität mit eingekauft. Dies erhöht die Überlebenschance durch die starke Risikosenkung enorm. Darüber hinaus kann sich der Gründer auf das entscheidende Entrepreneurial Design und dessen Optimierung konzentrieren und die Gründungsidee beschleunigt realisieren, folglich die Time-to-market-Spanne reduzieren und dem stetigen Druck des schnellen Wandels in Technologie und Gesellschaft entgegenzutreten (Blank 2013, 9; Faltin 2008, 100 f.). Diese Charakteristika, d. h. die Risikominderung, die Einfachheit der Gründung sowie die Skalierbarkeit der Leistung, machen normale Geschäftsmodelle nach Faltin (2008, 45) zu ‚High Potentials‘.

Bisher beschäftigen sich jedoch nur wenige Studien damit, wie diese Indikatoren beeinflusst, d. h. wie eben der Liability of Newness respektive Smallness respektive Adolescence entgegengewirkt werden kann (Baum & Oliver 1991; Eisenhardt & Schoonhoven 1990; Singh, Tucker & House 1986). Eine Möglichkeit, insbesondere den Defiziten hinsichtlich des Ressourcenzugangs und der Netzwerkbeziehungen entgegenzuwirken, soll im Rahmen dieser Arbeit vorgestellt werden. Crowdfunding kann für Unternehmensgründer eine Möglichkeit darstellen, die Risiken der Neuartigkeit, d. h. die Liability of Newness, und der geringen Größe (Liability of Smallness) sowie auch die Liability of Adolescence zu überwinden.

2.5 Zwischenfazit

Das oben vorgestellte Modell der Komponentengründung ermöglicht den im Rahmen des Open System View geforderten Austausch bzw. Bezug zur Unternehmensumwelt, um entsprechende Ressourcen zu generieren. Riedl et al. (2011, 15 f.) fordern diesbezüglich eine umfassendere Auseinandersetzung mit dem Outsourcing von Services („Exploring the ways outsourcing and the integration of existing service components modifies the NSD process“ (Riedl et al. 2011, 15)) sowie mit der Partizipation an Web 2.0-Konzepten entlang des Gründungsprozesses und deren Auswirkung auf ebendiesen. Die wissenschaftliche Literatur widmet sich bisher nur sehr allgemein dem Thema E-Services, und speziell der Prozess der Gründung von E-Service-Ventures wird nur in ausgewählten Forschungsbeiträgen behandelt. Bisherige Modelle berücksichtigen nur in Ansätzen die schnelllebigkeit und volatile Natur des E-Service-Sektors, in welchem sich die Gründungsunternehmen etablieren müssen, weshalb auch diverse Vorteile bis dato unbeachtet geblieben sind, wie bspw. die Möglichkeiten, elektronische Bestandteile der Leistung schnell und transparent über internetbasierte Kanäle zu beziehen sowie die Time-to-market-Spanne auf diese Weise deutlich zu reduzieren (Riedl et al. 2011, 18).

Es zeigen sich folglich diverse Forschungslücken in diesem Bereich. Im Folgenden soll das Phänomen Crowdfunding beschrieben werden, um die Möglichkeit des Einsatzes entlang des Gründungsprozesses im Sinne des Komponentenmodells zu untersuchen. Nach Faltn und Ripsas (2011, 9) stellt das Internet eine große Chance für Gründungsunternehmen dar, weil in der hochgradig arbeitsteiligen und virtuell global vernetzten Gesellschaft, in welcher Gründungsunternehmen sich derzeit entwickeln, Leistungen und damit Gründungskomponenten, die bisher selbstverständlich dem Aufgabenbereich des Gründers zugewiesen wurden, aus unterschiedlichen Bezugsquellen zu standardisierter Qualität generiert werden können. „Durch die Rückbesinnung auf die theoretischen Ursprünge des Begriffs Entrepreneurship und die neuen Chancen des Internet kann eine neue Qualität von Unternehmensgründungen entstehen“ (Faltn & Ripsas 2011, 17).

Crowdworking im Entrepreneurship
Eine Analyse des Wandels in Unternehmensgründung
und Gründungsförderung
Poppe, X.-I.
2018, XIII, 265 S. 20 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-19637-0