

Steuer, Juliane; Lange, Astrid

**Working Paper**

## "Erfolg" von Gründungen: Kriterien zur Beurteilung des unternehmerischen Erfolges

Working Paper, No. 8

**Provided in Cooperation with:**

Chair of Organization, Human Resource & General Management, BTU Cottbus

*Suggested Citation:* Steuer, Juliane; Lange, Astrid (2010) : "Erfolg" von Gründungen: Kriterien zur Beurteilung des unternehmerischen Erfolges, Working Paper, No. 8, Brandenburg University of Technology Cottbus, Chair of Organization, Human Resource & General Management, Cottbus

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/52354>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



# WORKING PAPER SERIES

Edited by the Chair of Organization,  
Human Resource & General Management

Brandenburg University of Technology Cottbus

## **Working Paper N° 8**

### **“Erfolg” von Gründungen: Kriterien zur Beurteilung des unternehmerischen Erfolges**

Juliane Steuer & Astrid Lange, Juli 2010

In 2007, the Chair of Organization, Human Resource & General Management launched a series of working papers. The series is intended to provide the research results of our work in progress and to stimulate discussion and critical comments. The research described in these papers is preliminary and has not gone through a review process comparable to reviews for publications in ranked journals. The working papers do not limit publication in any other venue. Copyright remains with the author(s). All working papers are available as Adobe PDF files free of charge. We welcome any and all feedback, and encourage readers to convey their comments directly to the author(s).

Copyright for this issue:

© Cand. Dipl.-Ing. Juliane Steuer, [juliane.steuer@gmx.de](mailto:juliane.steuer@gmx.de)

Dipl.-Psych. Astrid Lange, [Astrid.Lange@tu-cottbus.de](mailto:Astrid.Lange@tu-cottbus.de)

Prof. Dr. rer. pol. habil. Christiane Hipp, [hipp@tu-cottbus.de](mailto:hipp@tu-cottbus.de)

Chair of Organization, Human Resource Management & General Management  
Faculty 3 – Mechanical, Electrical and Industrial Engineering  
Brandenburg University of Technology Cottbus

Postal Address: P.O. Box 10 13 44  
03013 Cottbus  
Germany

Location: Erich-Weinert-Str. 1  
Lehrgebäude 10  
Räume 408-411

E-Mail: [ls\\_personal@tu-cottbus.de](mailto:ls_personal@tu-cottbus.de)

URL: [www.tu-cottbus.de/personalmanagement](http://www.tu-cottbus.de/personalmanagement)

# ***„Erfolg“ von Gründungen: Kriterien zur Beurteilung des unternehmerischen Erfolges***

## **Zusammenfassung**

Die vorliegende Arbeit setzt sich mit dem Verständnis von ‚Erfolg‘ von Gründungen auseinander und untersucht Kriterien zur Erfolgsbeurteilung von Neugründungen. Das Ziel der Arbeit ist es, einen ersten vertiefenden Überblick zu ausgewählten Einzelkriterien für Erfolg von Neugründungen zu geben. Statt einer auf Vollständigkeit zielenden Darstellung erfolgt somit eine detaillierte Auseinandersetzung mit in der Gründungsforschung häufig verwendeten Erfolgskriterien.

Dafür wird der ‚Erfolg‘ aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet, wobei im Fokus die ‚objektiven‘ und ‚subjektiven‘ Erfolgsmaße stehen. Unter dem Rückgriff auf die grundlegenden Erfolgsindikatoren aus theoretischer Sicht erfolgt eine weitere Annäherung an die Frage nach den Erfolgskriterien im Rahmen einer Onlinebefragung einer kleinen Gruppe von UnternehmerInnen. Dabei wird gefragt, welche Indikatoren aus der Perspektive der UnternehmerInnen theoretisch als Erfolgskriterien heranzuziehen seien und welche Indikatoren sie selbst für die Erfolgseinschätzung des eigenen Unternehmens heranziehen. Die untersuchten Erfolgsmaße betreffen zum Einen die ‚objektiven‘ Kriterien Gewinn, Umsatz, Mitarbeiterzahl sowie Forschung und Entwicklung, Investitionstätigkeit und Marktposition sowie zum Anderen die ‚subjektiven‘ Kriterien Unabhängigkeit, Selbstverwirklichung und Arbeitszufriedenheit.

Im Anschluss an die empirische Annäherung werden die Ergebnisse und deren Bedeutsamkeit für die praktische Gründungsförderung sowie für die weitere Gründungsforschung ebenso diskutiert wie beispielsweise die Frage hinsichtlich der Verwendung multipler Erfolgskriterien.

Die Auseinandersetzung mit dem Verständnis von ‚Erfolg‘ ist aus mehrerer Hinsicht als wichtig einzustufen. Es kann beispielsweise vermutet werden, dass je nach zugrunde gelegtem Erfolgsmaß unterschiedliche Erfolgsdeterminanten bestimmt werden können. Mit einem differenzierten Erfolgsverständnis ließen sich außerdem Einseitigkeiten in der Gründungslehre und in der praktischen Gründungsforschung vermindern und so Unternehmertum auf breiterer Ebene unterstützen.

**Schlagwörter:** Gründungserfolg, Neugründung, objektive Erfolgsindikatoren, subjektive Erfolgsindikatoren

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	III
Anhangsverzeichnis .....	III
1. Einführung.....	1
2. Begriffliche Abgrenzung: „Unternehmensgründung“ .....	2
2.1 Formen der Unternehmensgründung .....	3
2.2 Verlauf der Unternehmensgründung .....	5
3. Begriffliche Abgrenzung: „Erfolg“ .....	7
4. Erfolgskriterien .....	9
4.1 Formen der Erfolgsmessung: Objektive Erfolgsindikatoren.....	10
4.1.1 Gewinn.....	10
4.1.2 Umsatz.....	10
4.1.3 Mitarbeiterzahl.....	11
4.1.4 Investitionstätigkeit.....	11
4.1.5 Forschung und Entwicklung .....	11
4.1.6 Marktposition.....	12
4.2 Formen der Erfolgsmessung: Subjektive Erfolgsindikatoren ....	12
4.2.1 Unabhängigkeit .....	13
4.2.2 Selbstverwirklichung .....	13
4.2.3 Arbeitszufriedenheit .....	13
5. Zwischenfazit .....	14
6. Erfolgskriterien in der Praxis .....	15
6.1 Methode .....	15
6.1.1 Untersuchungsdesign .....	15
6.1.2 Erhebungsinstrumente .....	16
6.1.3 Stichprobenselektion.....	17
6.2 Ergebnisse.....	18
6.3 Diskussion der Ergebnisse .....	20
7. Schlussfolgerungen und Implikationen .....	23
8. Fazit.....	26
Literaturverzeichnis.....	28
Anhang .....	32

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Differenzierung verschiedener Formen von Gründungen.....	4
Abb. 2: Gründungserfolg.....	8
Abb. 3: Beurteilung der allgemeinen Bedeutsamkeit von Erfolgskriterien aus der Sicht von elf UnternehmerInnen .....	19
Abb. 4: Beurteilung der individuellen Bedeutsamkeit von Erfolgskriterien zur Einschätzung des eigenen Unternehmenserfolgs aus der Sicht von elf UnternehmerInnen.....	20

## **Anhang**

Anhang 1: Aggregierte Daten der durchgeführten Studie .....	32
---	----

## 1. Einführung

*„Success is simple. Do what's right, the right way, at the right time.“*

Arnold H. Glasgow<sup>1</sup>

Soll das Geheimnis des Erfolges so leicht zu lüften sein? Man hat die richtige Idee zur rechten Zeit und unter den richtigen Umständen geht man seinen Weg und am Ende des Weges wartet der Erfolg? Doch schon bei dem Versuch, ‚Erfolg‘ zu spezifizieren, zeigt sich, dass das Verständnis von Erfolg durchaus mehrdeutig und uneinheitlich ist. Woran wird Erfolg eigentlich festgemacht? Und was bedeutet für den Einzelnen Erfolg?

Trotz der Wirtschaftskrise haben sich in Deutschland im Jahr 2009 circa 154.000 Firmen gegründet, deren Rechtsform und Beschäftigtenzahl auf eine größere wirtschaftliche Bedeutung schließen lassen - dies sind drei Prozent mehr als 2008 (Statistisches Bundesamt Deutschland, 2008, 2009). Doch auch die Zahl der Schließungen größerer Unternehmen stieg mit einem Plus von 2,1 Prozent auf nahezu 129.000 Betriebe (Statistisches Bundesamt Deutschland, 2008, 2009). Wenn man von den Neugründungen die Unternehmensschließungen abzieht, bleiben rein rechnerisch circa 25.000 Unternehmen. Sind all diese Unternehmen erfolgreich? Was versteht der Einzelne selbst unter Erfolg und wie lässt sich dieser Erfolg messen?

Um herauszufinden, was Erfolg nun genau meint, setzt sich die vorliegende Arbeit mit zentralen Einzelkriterien für Erfolg auseinander. Hierzu werden im Anschluss an begriffliche Überlegungen Kriterien zur Erfolgsbeurteilung benannt und erläutert, wie sie in der Literatur gefunden werden. Um einen Bezug zur Praxis zu erhalten, werden vom bisherigen Forschungsstand ausgehend objektive und subjektive Erfolgskriterien anhand eines Fragebogens in elf Unternehmen untersucht. Im dritten Teil erfolgt die kritische Auseinandersetzung mit den analysierten und theoretisch gestützten Erkenntnissen, um im abschließenden Fazit einen Ausblick zu geben.

---

<sup>1</sup> Arnold H. Glasow. (o.J.). BrainyQuote.com. Aufgerufen am 19.07.2010, von BrainyQuote.com  
Website:<http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/a/arnoldhgl109104.html>

## **2. Begriffliche Abgrenzung: „Unternehmensgründung“**

Um Eingang in das Thema zu finden, sind zunächst die Begriffe ‚Gründungsaktivität‘ und ‚Gründungserfolg‘ zu unterscheiden. Bei der Aktivität handelt es sich um Handlungen im Rahmen des Gründungsprozesses selbst, der im zeitlichen Verlauf der Gründung differenzierter abgegrenzt wird (z.B. Bulmahn, 2002; Lang-von Wins, 2004). Der Gründungserfolg in engerem Sinne hingegen bezieht sich auf die Zeit nach der Gründungsaktivität (Bulmahn, 2002, S. 5). In dem vorliegenden Arbeitspapier wird dieser Gründungserfolg näher untersucht.

Die (Neu-)Gründung im Allgemeinen beschreibt den interdisziplinären, interaktiven und mehrstufigen Prozess, der alle notwendigen Planungs- und Handlungsschritte beinhaltet, um von der Gründungsidee zum marktfähigen Unternehmen zu gelangen (Unterkofler, 1989, S. 35). Während man bei einem ‚Unternehmen‘ von einer rechtlich selbständigen Wirtschaftseinheit ausgeht, bezieht sich der Begriff ‚Betrieb‘ auf die „örtliche Einheit eines Unternehmens“ (Bulmahn, 2002, S. 5).

Des Weiteren ist der Begriff der Unternehmensgründung vom Begriff der Existenzgründung abzugrenzen. Wenn es sich um eine reine Existenzgründung handelt, wird dabei die Erschaffung eines kleineren Unternehmens gemeint, welches sich mit einem bereits vorhandenen Konzept am Markt etablieren will (Grieshuber, 2006, S. 9; Koch & Zacharias, 2001, S. 128). Die Gründungsperson übernimmt hierzu ein schon am Markt bestehendes Konzeptmodell, wobei bereits Marktinformationen vorliegen, welche in das operative Geschäft eingebunden werden (Grieshuber, 2006, S. 9; Koch & Zacharias, 2001, S. 128). Die Existenzgründung dient primär der Existenzsicherung und ist damit eng an die Gründungsperson selbst geknüpft (Grieshuber, 2006, S. 9; vgl. auch Schumann & Steinle, 2003).

Die Unternehmensgründung hingegen beschreibt das Aufstellen eines innovativen Geschäftsmodells, welches bisher in dieser Form noch nie am Markt präsent war. Somit gibt es keine beziehungsweise weniger eindeutig zuordenbare Marktinformationen, weshalb die Unternehmensgründung aus betriebswirtschaftlicher Perspektive mit einem höheren wirtschaftlichen Risiko verbunden ist als die Existenzgründung (Landwehr, 2005, S. 13-15; Unterkofler, 1989, S. 35). Der Fokus bei der Unternehmensgründung liegt auf der strategischen Ebene

und ist auf das Wachstum ausgerichtet. Die Gründungspersonen selbst nehmen eine untergeordnete Position ein, denn das Unternehmen an sich steht im Mittelpunkt (Grieshuber, 2006, S. 9; Unterkofler, 1989, S. 35).

Da es sich bei beiden Formen um die Errichtung einer wirtschaftlichen, selbständigen Einheit handelt und das vorliegende Arbeitspapier sich mit den ‚Neugründungen‘ allgemein auseinandersetzt, werden die Begriffe ‚Unternehmensgründung‘ und ‚Existenzgründung‘ im Folgenden synonym genutzt. Um die Unternehmensneugründung von einem etablierten Unternehmen zu unterscheiden, wird in der vorliegenden Arbeit, ähnlich wie in der verwendeten Literatur, von einer Neugründung ausgegangen, wenn der Gründungszeitpunkt nicht länger als fünf Jahre zurückliegt (Jacobson, 2006, S. 40).

## **2.1 Formen der Unternehmensgründung**

Neben den genannten begrifflichen Differenzierungen werden auch Formen von Unternehmensgründungen unterschieden. Schon 1989 differenziert Unterkofler Formen der Neugründungen nach Trägern, die sich in natürliche Personen und bereits existierende Unternehmen gliedern, und nach Systemgestaltung, welche die Unterteilung in derivative und originäre Gründungen meint (Unterkofler, 1989, S. 46). Derivative Gründungen werden als systemändernd angesehen, das heißt die Neugründung basiert auf einem bisher bestehenden Unternehmen. Hingegen sind originäre Gründungen systemschaffend; sie beschreiben den völligen Neuaufbau eines Betriebes (Koch & Zacharias, 2001, S. 128/129; Unterkofler, 1989, S. 46). Dass diese Differenzierung durch die Hinzunahme weiterer Kriterien noch detaillierter sein kann, veranschaulicht die folgende Abbildung von Unterkofler (1989).

		Gründungsformen		
		Initiator(en)	derivativ	originär
Einzelgründung		Gründer	Betriebsübernahme; tätige Beteiligung	Unternehmensneugründung
		Etabliertes Unternehmen	Fusion; Umgründung; Buy out	Betriebsgründung
Kooperation	Gründer und ...	Gründer	Teamübernahme	Teangründung
		Etabliertes Unternehmen (Mehrheitsbeteiligung)	Franchising	Venture Nurturing
		Etabliertes Unternehmen (Minderheitsbeteiligung)	Vertragsbeteiligung	Sponsored Spin-off; Corporate Venture Capital
	Etabliertes Unternehmen	Etabliertes Unternehmen	Joint Venture; Collaborative Venture	Joint Venture
	Junges Unternehmen und ...	Junges Unternehmen	Venture Merging & Melding	
		Etabliertes Unternehmen (Mehrheitsbeteiligung)	Foothold-Acquisition Venture	
Etabliertes Unternehmen (Minderheitsbeteiligung)		Minority-Investment Venture		

**Abb. 1: Differenzierung verschiedener Formen von Gründungen**  
Quelle: Unterkofler, 1989, Abb. 1.7 S. 46; Herv. durch die Autorinnen

In der vorliegenden Arbeit wird der Fokus auf die Erfolgsbeurteilung von Neugründungen gelegt. Diese in der Abbildung 1 hervorgehobene Form der Gründung wird im Folgenden zu Zwecken der Abgrenzung beispielhaft den Formen ‚Betriebsübernahme‘ und ‚Franchising‘ gegenübergestellt. Die Unternehmensneugründung beschreibt die Erschaffung einer originären, innovativen Wirtschaftseinheit durch die Gründungsperson. Charakteristisch für diese Unternehmensform ist die zentrale und erfolgsrelevante Bedeutung der Gründungspersonen selbst (Unterkofler, 1989, S. 49), welche auch als ‚Entrepreneure‘ beschrieben werden. Die Gründungsperson im Sinn des Entrepreneurs ist ein Subjekt, das aktiv Geschäfte plant und entwickelt, um unternehmerische Gelegenheiten – entdeckte sowie selbst geschaffene – zu nutzen (z.B. Holcombe, 2003; Malek & Ibach, 2004). Im heutigen Begriffsverständnis identifiziert diese Person die Gewinnchancen am Markt und organisiert die entsprechenden Ressourcen, die zu einem profitablen Geschäft nötig sind. Zudem weckt oder befriedigt sie ein neues Bedürfnis beziehungsweise eine neue Nachfrage und geht mit der Unternehmensneugründung ein wirtschaftliches Risiko ein (Bulmann, 2002, S. 5/6; Jacobson, 2006, S. 28-30).

Von der Unternehmensneugründung ist die Unternehmensnachfolge abzugrenzen. Als Übernahme wird „die Übertragung der Leistungsmacht und der kapitalmäßigen Verantwortung“ definiert (Fueglistaller, Müller & Volery, 2008, S. 164).

Hierbei braucht die Gründungsperson keine eigene Idee, sondern übernimmt ein bereits bestehendes Geschäft. Möglichkeiten zur Geschäftsübernahme können beispielsweise die familieninterne Nachfolge oder der familienexterne Unternehmenskauf sein (Fueglistaller, Müller, & Volery, 2008, S. 170 ff.; Kay & Schlömer, 2008, S. 66).

Eine weitere Gründungsform ist das Franchising. Dieses meint den Verkauf beziehungsweise Erwerb eines bereits bestehenden und am Markt erfolgreichen Produkts. Das etablierte Unternehmen tritt als Franchisegeber auf und verkauft der Gründungsperson (Franchisenehmer) die Lizenz, das erfolgreiche Produkt verwenden und vermarkten zu dürfen (Unterkofler, 1989, S. 49). Somit gehen beide Parteien eine Kooperation miteinander ein. Damit bleibt der Franchisenehmer selbständig, muss jedoch nicht selbst ein Produkt erfinden, sondern kann sich derivativ den Vorteilen des bereits bestehenden bedienen (Martius, 2008, S. 179/180; Unterkofler, 1989, S. 49).

Die Ausführungen verdeutlichen beispielhaft, dass es sehr unterschiedliche Formen der Gründung gibt. Die vorliegende Arbeit beschränkt sich auf die beschriebene Unternehmensneugründung. Analog hierzu meint der Begriff der Gründungspersonen oder UnternehmerInnen Personen, die ein originäres „Unternehmen gegründet ha[ben] und es tagtäglich organisier[en]“ (Rauch & Frese, 1998, S. 8).

## **2.2 Verlauf der Unternehmensgründung**

*„Kein junges Unternehmen schreibt in den ersten vier Jahren schwarze Zahlen. Noch nicht einmal Mozart - er hat erst mit vier Jahren angefangen, schwarz auf weiß Noten zu schreiben.“*

Peter F. Drucker<sup>2</sup>

Neben dem grundlegenden Verständnis von Unternehmensgründungen stellt das Verständnis von Gründung als Prozess (z.B. Baron, 2007) eine weitere wichtige Grundlage dar, um Erfolgskriterien zu diskutieren. Allgemein erscheint die Festlegung eines genauen Zeitpunktes der Unternehmensgründung angesichts der vielfältig denkbaren Startpunkte oftmals schwierig (z.B. Lang-von

---

<sup>2</sup> Peter F. Drucker (o.J.). Zitate.de. Aufgerufen am 19.07.2010, von Zitate.de. Website: <http://www.zitate.de/db/ergebnisse.php?sz=3&stichwort=&kategorie=Unternehmen&autor=>

Wins, 2004; Unterkofler, 1989, S. 34). Während bei einer Betriebsübernahme der exakte Zeitpunkt durch das Datum des Übernahmevertrages feststellbar ist, lassen Neugründungen vielfache Möglichkeiten offen. Die Gründung kann beispielsweise mit dem Eintrag in das Handelsregister beginnen, mit Aufnahme der Geschäftstätigkeit oder mit der Entwicklung der Unternehmensidee (Unterkofler, 1989, S. 34).

Die Gründung wird in der vorliegenden Arbeit als ein Prozess betrachtet (vgl. Baron, 2007; Lang-von Wins, 2004; Vockerodt, 2007, S. 4). Der Gründungsprozess kann in verschiedene (Teil-)Phasen unterteilt werden, die jedoch nicht eindeutig voneinander abgrenzbar sind. Je nach AutorInnen werden drei bis acht Phasen unterschieden (z.B. Heimerl & Reiß, 1998, S. 238; Unterkofler, 1989, S. 34; Vockerodt, 2007, S. 4).

Eine auf Szyperski und Nathusius (1977; Zit. n. Vockerodt, 2007, S. 4) zurückgehende und wenig komplexe Phaseneinteilung betrifft die Unterscheidung der drei Phasen ‚Vorgründung‘, ‚Gründung‘ und ‚Frühentwicklung‘ beziehungsweise ‚Nachgründung‘. Diese Dreiteilung findet sich beispielsweise auch bei Lang-von Wins (2004).

In die Phase der Vorgründung fallen vorbereitende Maßnahmen für die Neugründung, wie beispielsweise analysierende und organisierende Aktivitäten sowie die Zielplanung (Vockerodt, 2007, S. 4). In der Gründungsphase werden weitere Planungs- und Vorbereitungsschritte unternommen, die zu der Geschäftsaufnahme führen; es werden Kosten verursacht, jedoch in der Regel noch keine Umsätze erwirtschaftet. Zudem werden konstituierende Entscheidungen getroffen, die die Unternehmung fundamental darstellen, wie exemplarisch die Wahl der Rechtsform. Die abschließende Frühentwicklungsphase ist von der Erzielung der Gewinne gekennzeichnet (z.B. Heimerl & Reiß, 1998, S. 238; Unterkofler, 1989, S. 37/38; Vockerodt, 2007, S. 4).

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit erfolgt zunächst eine Begrenzung auf die Phase nach der eigentlichen Gründungshandlung. Was ist also Erfolg von Unternehmensneugründungen und anhand welcher Kriterien lässt sich Erfolg in der Nachgründungsphase bis einschließlich fünf Jahre nach der Gründung messen? Nach der folgenden Auseinandersetzung mit dem Begriff des Erfolges selbst

folgt der erste von zwei Hauptteilen der Arbeit, die der Beantwortung der genannten Fragestellung dienen.

### **3. Begriffliche Abgrenzung: „Erfolg“**

*“A successful person is one who can lay a firm foundation with the bricks that others throw at him or her.”*

David Brinkley<sup>3</sup>

Ganz allgemein formuliert beschreibt Erfolg das „positive Ergebnis einer Bemühung“ beziehungsweise das „Erreichen eines (subjektiv) positiv bewerteten Ereignisses“, welches im Zeitablauf veränderbar ist (Schumann & Steinle, 2003, S. 20). Unterkofler (1989) beschreibt darüber hinaus den Erfolg als das „Erreichen vom Gründer gesteckter Ziele“ (S. 24), die mit der Unternehmensgründung in Zusammenhang stehen.

In der Literatur wird Erfolg von Unternehmensgründungen unterschiedlich definiert, da vielfältige Kriterien herangezogen werden können (z.B. Jacobson, 2006; Lang-von Wins, 2004; Schenk, 1998). Einige AutorInnen meinen die Umsatz- oder Gewinnsteigerung (vgl. Moog, 2004, S. 79/80; Zenker, 2009, S. 53/54); andere wiederum sehen den Erfolg einer Gründung in der beruflichen Selbständigkeit, der gesellschaftlichen Anerkennung und der persönlichen Zufriedenheit der GründerInnen (Dreier, 2001, S. 124/125; Moog, 2004, S. 76). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden die Begriffe ‚Gründungserfolg‘, ‚Unternehmenserfolg‘ und ‚Erfolg‘ synonym verwendet.

Eine mögliche Einteilung der Kriterien zur Erfolgseinschätzung ist die Unterscheidung in objektive und subjektive Indikatoren (vgl. z.B. Lang-von Wins, 2004). Aber auch weitere Einteilungen, exemplarisch in finanziell und nicht finanziell oder in endogen und exogen, sind denkbar (Dreier, 2001, S. 124). Beispielsweise untersuchte Felden (2007) im Rahmen einer Umfrage die Charakteristika von UnternehmensgründerInnen und stellte hierbei die exogenen und endogenen Erfolgsindikatoren in den Vordergrund. Mit der Erfolgsfaktorenstudie

---

<sup>3</sup> Doueck, H & Lyons, P. (2010). The Dissertation: From Beginning to End. Oxford University Press US, p. 46.

von Heimerl und Reiß wurden ebenfalls schon 1998 endogene und exogene Indikatoren von Neugründungen untersucht. Auch Merz (2008) thematisierte endogene Erfolgskennwerte in ihren Untersuchungen. Sie stellte bei den Studien die Gründungsperson in den Mittelpunkt der Betrachtung und untersuchte ausgehend vom Erfahrungsstand der Person den Erfolg.

Die nachstehende Abbildung 2 zeigt, basierend auf Klandt (1996; zit. n. Dreier, 2001, S. 123), eine Übersicht, die sowohl objektive als auch subjektive Erfolgskriterien darstellt und auf die Ebenen der ‚Person(en)‘ und des ‚Unternehmens‘ unterteilt.

Gründungserfolg i.w.S.		
Gründungsaktivität (Zeitraum bis Geschäftseröffnung)	Qualifizierter Gründungserfolg (Zeitraum ab Geschäftseröffnung, Frühentwicklung)	
	objektiver	subjektiver
P: Existenz	P: selbst. Überleben	P: Arbeitszufriedenheit
		P: Partnerschaftszufriedenheit
		P: Zielerreichungsgrad Macht, Unabhängigkeit, Leistung, Prestige, Selbstverwirklichung etc.
U: Unternehmen	U: Untern. Überleben	U: Umsatzerwartungen
	U: Mitarbeiterzahl	U: Gewinnerwartungen
	U: Umsatz	
	U: Gewinn	
	U: Umsatzrendite	
	U: Kapitalrentabilität	
	U: Marktposition	

Bezugssystem: P: Person(en)  
U: Unternehmen

**Abb. 2: Gründungserfolg**

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Klandt, 1996, S. 10, zitiert nach Dreier, 2001, S. 123

Den genannten Erfolgsfaktoren ist ein Minimalkriterium übergeordnet, welches sich sowohl bei Personen wie auch bei Unternehmen an erster Stelle befindet. Es beschreibt das Überleben des Unternehmens als wirtschaftlichen Erfolgsfaktor über einen gewählten Zeitraum und stellt den zeitlichen Fortbestand des Unternehmens dar (Dreier, 2001, S. 124; Rudolph & Welter, 2000, S. 11). Da dieses Minimalkriterium die Voraussetzung dafür darstellt, überhaupt weitere Kriterien zu diskutieren, wird dem Minimalkriterium keine weitere Aufmerksamkeit zugewendet. Stattdessen werden objektive und subjektive Kriterien beleuchtet, die zunächst aus theoretischer Perspektive und im Anschluss aus dem Blickwinkel selbständig tätiger UnternehmerInnen betrachtet werden.

#### 4. Erfolgskriterien

*„Wir neigen dazu, Erfolg eher nach der Höhe unserer Gehälter oder nach der Größe unserer Autos zu bestimmen als nach dem Grad unserer Hilfsbereitschaft und dem Maß unserer Menschlichkeit.“*

Martin Luther King<sup>4</sup>

Je nachdem, aus welchem Blickwinkel man den Erfolg betrachtet, sind die Indikatoren spezifisch. Im weiteren Kapitel 4 wird die Perspektive der ‚Gründungs-forschung‘ eingenommen und die vorliegende Literatur betrachtet. Im weiteren Verlauf wechselt der Betrachtungswinkel zur Perspektive der Betroffenen selbst, indem UnternehmerInnen befragt werden.

Es wird mit der Betrachtung von ausgewählten objektiven Kriterien begonnen, welche sich dadurch auszeichnen, dass sie anhand von Zahlen messbar und überprüfbar sind, sodass man die Erfolge verschiedener Unternehmen miteinander vergleichen kann. Häufig spiegeln sich dabei betriebswirtschaftliche Kennziffern wider (Lang-von Wins, 2004, S. 125).

Neben den objektiven Kriterien kann man zur Erfolgsbeurteilung auch subjektive Indikatoren heranziehen. Diese sind jedoch schwer messbar und vergleichbar, da es hierbei um die persönliche, wahrnehmungsbasierte Einschätzung der UnternehmerInnen selbst geht (Brush & Vanderwerf, 1992; Moog, 2004). Es gibt keine einheitlichen Maßstäbe und die Operationalisierung der Variablen stellt hinsichtlich der subjektiven Kriterien eine Herausforderung dar, sodass die Allgemeingültigkeit und Vergleichbarkeit empirischer Analysen erschwert werden. Merz (2007) zufolge spielen die subjektiven Indikatoren dennoch eine ebenso wichtige Rolle wie die objektiven Erfolgskriterien, denn der Entrepreneur ist als Person für die Gründung ausschlaggebend und spielt eine zentrale Bedeutung bei der Erfolgsmessung.

---

<sup>4</sup> Eißler-Rauh, D. (2005). Erfolg: Zitate. Norderstedt: Books on Demand.

## **4.1 Formen der Erfolgsmessung: Objektive Erfolgsindikatoren**

Objektiv messbare Erfolgskriterien repräsentieren Kriterien, welche bei Messung durch unterschiedliche Personen die gleichen, eben objektiven Ergebnisse erbringen. Hier werden im Folgenden der Gewinn, der Umsatz, die Anzahl der Mitarbeitenden, die Investitionstätigkeit, Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten sowie die Marktposition betrachtet.

### **4.1.1 Gewinn**

Die klassische betriebswirtschaftliche Definition von Erfolg ist der Gewinn, der als Differenz zwischen Aufwand und Ertrag des Unternehmens verstanden wird (Jacobsen, 2006, S. 37/38). *„Profits give positive reinforcement to successful entrepreneurship, while losses discourage the further pursuit of unsuccessful attempts at entrepreneurship“* (Holcombe, 2003, S. 11). Der Gewinn zeigt dem Unternehmen, dass die Geschäftsidee erfolgreich ist und es die Nachfrage am Markt bedienen kann. Jedoch kann der Gewinn nicht nur durch Umsatzerlöse zustande kommen, sondern auch durch außerordentliche Tätigkeiten oder Verkäufe von Eigentum, sodass in diesen Fällen der Jahresüberschuss nicht unbedingt ein geeigneter Indikator für Erfolg darstellt (Bulmahn, 2002, S. 164). Zudem ist durch die unterschiedliche Wahl der Rechtsform der finanz- und bilanzpolitische Rahmen variabel; somit kann die Gewinnberechnung unterschiedlich erfolgen (Bulmahn, 2002, S. 164; Jacobsen, 2006, S. 40).

### **4.1.2 Umsatz**

Der Umsatz ist ebenso eine aussagekräftige Variable, die objektiv messbar ist. Er wird als der *„Wert aller erbrachten Leistungen im Rahmen typischer betrieblicher Tätigkeit“* beschrieben (Wöhe, 2008, S. 695). Im Gegensatz zum Gewinn lässt sich dieser für alle Rechtsformen gleich ermitteln, in dem alle Umsatzerlöse einer Periode aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit summiert werden (Moog, 2004, S. 81). Anhand des Umsatzes kann man auch das Wachstum des Unternehmens betrachten und somit über eine bestimmte Zeitspanne den finanziellen Erfolg des Unternehmens beurteilen (Bulmahn, 2002, S. 164; Merz, 2007, S. 22). Er ist nicht Grundlage der Besteuerung, sodass bei Befragungen schnell Auskunft gegeben werden kann und er leicht zu erheben ist (Moog, 2004, S. 81).

#### **4.1.3 Mitarbeiterzahl**

Das Beschäftigungswachstum ist ebenso eine objektive, messbare Größe (Merz, 2007, S. 362). Jedoch eignet sich nach vorliegenden empirischen Studien, wie beispielsweise Siegwart (1990) und Moog (2004), die Höhe der Mitarbeiterzahl nicht, um den Erfolg einzuschätzen. (Bulmahn, 2002, S. 163; Jacobson, 2006, S. 40). Sie dient, sicherlich auch aufgrund der Abhängigkeit von der persönlichen Bewertung von Beschäftigungswachstum als Ziel, lediglich als Indikator, um das Wohlergehen des Betriebes einschätzen zu können. Das Unternehmen wird nur dann neue MitarbeiterInnen einstellen können, wenn es sich durch die Gewinnentwicklung und die Geschäftslage prognostizieren lässt, dass das Risiko einer Neuanstellung gering ist (Bulmahn, 2002, S. 163; Jacobson, 2006, S. 40).

#### **4.1.4 Investitionstätigkeit**

Ein weiterer finanzieller Indikator stellt die Investitionstätigkeit dar. Besonders am Anfang sind in Abhängigkeit von der Branche größere Ausgaben für die Errichtung der Gebäude, Kauf oder Mietung von Anlagen und Maschinen sowie für Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten nötig (Jung, 2006, S. 718). Wöhe (2008) charakterisiert dies in Sach-, Finanz- und immaterielle Investitionen (Wöhe, 2008, S. 518). Vorhaben, die mit großen Investitionsbeträgen rechnen, haben Jung (2006, S. 718) zufolge, meist ein fundiertes Geschäftsmodell mit hohen Erfolgswahrscheinlichkeiten und Investoren, die Vertrauen in die Idee haben. Investitionen rentieren sich erst nach der Gründungsphase, sodass Gewinne und Umsätze wenig Aussagekraft haben und die Bilanzen der ersten Jahre nicht den möglichen langfristigen Erfolg des Unternehmens wiedergeben (Jung, 2006, S. 718). Die Betrachtung der Investitionen sind somit langfristig zu handhaben (Horst, 2009, S. 8).

#### **4.1.5 Forschung und Entwicklung**

Anstelle des Gewinns oder Umsatzes kann man besonders bei technologieorientierten Gründungen für die Erfolgseinschätzung die Forschungs- und Entwicklungsleistungen hinzuziehen, wie es beispielsweise Brast (2006) tat. Die Forschungs- und Entwicklungskosten stehen dabei oft in engem Zusammenhang mit der Entwicklung neuer Produkte (Wöhe, 2008, S. 86). Da Forschungsarbei-

ten mit einem großen Finanzierungsaufwand verbunden sind, kann man kurz- und mittelfristig beispielsweise die Anzahl der Patente betrachten (Bulmahn, 2002, S. 165). Langfristig kann dies aussagekräftiger sein als andere Kennzahlen, da besonders innovative Jungunternehmen empirischen Studien zufolge eine höheren Überlebenswahrscheinlichkeit haben (Bulmahn, 2002, S. 165). Hauber (2002, S. 108) sieht hingegen die Forschung und Entwicklung als Voraussetzung für den späteren wirtschaftlichen Erfolg.

#### **4.1.6 Marktposition**

Anhand der Marktposition kann man abschätzen, welchen Stellenwert die eigenen Produkte bei den Nachfragern haben (Wöhe, 2008, S. 414). Umso besser die Position auf dem Markt ist, umso mehr Gewinn macht das Unternehmen, sodass die Marktposition indirekt den Erfolg eines Unternehmens abbilden könnte (Bulmahn, 2002, S. 165). Auch der Zeitpunkt des Markteintritts spielt eine signifikante Rolle bei der Erfolgseinschätzung (Merz, 2007, S. 362; Wöhe, 2008, S. 412). Tritt man zu der gleichen Zeit in eine Branche wie viele andere Konkurrenten auch, wird das Angebot vielfältiger und gegebenenfalls auch besser sein als es ursprünglich geplant wurde (Bulmahn, 2002, S. 165). Somit wird es den GründerInnen erschwert, eine gute Einstiegsposition auf dem Markt zu finden. Beispielsweise nutzte Şen (2006) die Marktposition als Erfolgsfaktor in seinen Betrachtungen.

#### **4.2 Formen der Erfolgsmessung: Subjektive Erfolgsindikatoren**

*„Ich habe die notwendige Besessenheit und den bedingungslosen Willen, der Beste zu sein.“*

Erich Sixt<sup>5</sup>

Subjektive Erfolgskriterien repräsentieren Kriterien, welche weniger eindeutig operationalisierbar sind und bei Messung durch unterschiedliche Personen aufgrund mehrdeutiger Indikatoren durchaus unterschiedliche Beurteilungen erbringen können. Hier werden im Folgenden die Unabhängigkeit, die Selbstverwirklichung und die Arbeitszufriedenheit näher betrachtet.

---

<sup>5</sup> Nahrendorf, R. (2007). Der Unternehmer-Code: Was Gründer und Familienunternehmen erfolgreich macht. Wiesbaden: Springer.

### **4.2.1 Unabhängigkeit**

Auf individueller Ebene kann man den Grad der Unabhängigkeit zur Erfolgsbeurteilung heranziehen (Merz, 2007, S. 362). Die Gründungsperson kann für sich selbst das neue Unternehmen als erfolgreich einordnen, wenn sich dadurch die finanzielle Lage gegenüber der vorherigen Situation gebessert hat oder wenn sie unabhängig von einem Arbeitgeberverhältnis arbeitet (Schumann & Steinle, 2003, S. 324). Entrepreneure beschließen das finanzielle Risiko einer eigenen Existenz einzugehen und von einem Angestelltenverhältnis unabhängig zu sein; sie sind ihr ‚eigener Chef‘ (Jacobson, 2006, S. 38). Im Gegenzug dafür sind die GründerInnen für ihr Handeln verantwortlich und müssen selbst für den Kundstamm und den Unternehmenserfolg sorgen (Jacobson, 2006, S. 38).

### **4.2.2 Selbstverwirklichung**

Gegenüber den finanziellen Faktoren werten GründerInnen ihren Erfolg an dem Grad der Selbstverwirklichung (Merz, 2007, S. 362; Moog, 2004, S. 76). Die Selbstverwirklichung im Berufsleben versteht Müller (2003) als *„kontinuierlichen Prozess, der sich dadurch auszeichnet, dass es Personen gelingt, Arbeitsaufgaben in zunehmendem Ausmaß eigenverantwortlich auszuwählen oder auszuführen oder zu einem Anliegen zu machen, das ihnen auch persönlich wichtig erscheint“* (Müller, 2003, S. 172). Nur die Gründungsperson selbst kann das Ausmaß der Selbstverwirklichung einschätzen (Jacobsen, 2006, S. 38), wobei hier durchaus mehr oder weniger systematische Betrachtungen denkbar sind. So könnte über die Skalen, welche zur Messung des Grades an Selbstverwirklichung verwendet werden, angestrebt werden, einen vergleichsweise einheitlichen Indikator zugrunde zu legen, wobei natürlich das Interpretationsproblem einzelner Skalenpunkte bestehen bleibt.

### **4.2.3 Arbeitszufriedenheit**

Unter der Arbeitszufriedenheit versteht man die subjektive Einstellung gegenüber der beruflichen Tätigkeit (Luczak, 1998, S. 276). Sie steht zudem im engen Kontext mit den eigenen Bedürfnissen und Erwartungen, die ein Unternehmen an sich selbst stellt. Wird diese Erwartungshaltung erfüllt, stellt sich Zufriedenheit ein. Da jede Person individuelle Ansprüche stellt, ist sie Ausdruck subjektiver Kriterien und kann somit begrenzt empirisch eindeutig gemessen wer-

den (Luczak, 1998, S. 276; May, 2008, S. 151, 153). Herr (2007) nutzt bei seinen Untersuchungen beispielsweise die Arbeitszufriedenheit und die Motivation als Determinante zur Einschätzung des Gründungserfolgs, ebenso wie schon Klandt (1984).

## **5. Zwischenfazit**

Wie die bisherigen Darstellungen zeigen, wird der Erfolg einer Neugründung sehr differenziert definiert und an entsprechend heterogenen Kennwerten gemessen. Sogenannte objektive Kriterien lassen sich dabei zwar an zumeist eindeutigen Indikatoren messen und auch zwischen Unternehmen vergleichen, jedoch können unterschiedlich vielfältige Kriterien herangezogen werden, welche jeweils spezifische Vor- und Nachteile und eine spezifische Aussagekraft mit sich bringen. Sogenannte subjektive Kriterien bergen außerdem besondere Operationalisierungsprobleme in sich. Da beispielsweise das Maß der Selbstverwirklichung und der Zufriedenheit für jeden Menschen unterschiedlich ist, lassen sich subjektive Variablen zwar messen, aber schwer miteinander vergleichen (Moog, 2004, S. 76). All die genannten Erfolgskriterien, welche in der hier vorliegenden Betrachtung keinem Anspruch auf Vollständigkeit genügen, wurden bisher aus der Perspektive der Gründungsforschung betrachtet.

Es stellt sich jedoch die Frage, welche Kriterien UnternehmerInnen selbst zur Erfolgsbeurteilung verwenden. Zur Annäherung an diese Frage werden die bisher diskutierten Kriterien UnternehmerInnen vorgelegt. Macht es einen Unterschied, ob UnternehmerInnen danach gefragt werden, welche Indikatoren ‚theoretisch‘ zur Erfolgsbeurteilung heranzuziehen seien, oder ob sie danach gefragt werden, welche Kriterien sie im eigenen Unternehmen verwenden? Welche Erfolgsmaße scheinen Ihnen selbst aussagekräftig genug, um sie als Maß für das eigene Unternehmen zu nutzen? Dies stellt die folgende, deskriptive Vorstudie vor. Es wird hierbei der Zweck verfolgt, weiterführende, näher zu untersuchende Annahmen und Feststellungen abzuleiten. Aus Gründen der Praktikabilität wurde auf jegliche Erfassung von Zusatzinformationen (z.B. demografische, unternehmensbeschreibende und weitere Kontrollvariablen) verzichtet, welches zwar die Interpretierbarkeit der Ergebnisse einschränkt, jedoch für den vorliegenden Zweck zielführend ist.

## **6. Erfolgskriterien in der Praxis**

Angesichts der vielfältigen Indikatoren für den Gründungserfolg in der Literatur stellt sich die Frage, welche Indikatoren von UnternehmerInnen selbst als relevant erachtet werden. Zu einer ersten Annäherung an die Fragestellung werden UnternehmerInnen als ExpertInnen auf dem Gebiet befragt. Dabei wurde aus Gründen der Praktikabilität ein anonymisierter Online-Fragebogen an 36 Unternehmen verschickt, wobei elf Firmen antworteten.

Die Art des Fragebogens erlaubte keine Bezugnahme des Antwortverhaltens bei verschiedenen Items, sondern lediglich die itemweise Auswertung. Das Ziel dieser Untersuchung ist es, abschätzen zu können, in welchem Ausmaß die einzelnen objektiven und subjektiven Kriterien Zustimmung oder Ablehnung durch die Einschätzung der UnternehmerInnen erfahren und inwiefern sie in der Praxis Anwendung finden. Als Perspektive wurde das Bezugssystem ‚Unternehmen‘ gewählt.

### **6.1 Methode**

#### **6.1.1 Stichprobe**

Zur Untersuchung der Frage nach den in der unternehmerischen Praxis herangezogenen Kriterien für den Unternehmenserfolg wurden MandantInnen einer in Brandenburg ansässigen Unternehmensberatung, der LCU Unternehmensberatung GmbH, als Stichprobe genutzt. Die Festlegung möglicher Probanden beruht zum einen auf Gründen der Praktikabilität, da auf ein bestehendes Netzwerk zur Unternehmensberatung zurückgegriffen werden konnte und damit die Ansprache potenzieller TeilnehmerInnen erleichtert wurde. Zum anderen stellen die MandantInnen eine Gruppe von Unternehmen dar, welche überregional in Deutschland angesiedelt sind und den unterschiedlichsten Branchen, wie dem Tourismus- und Gastronomiegewerbe, angehören. Für eine erste Vorstudie zur Frage nach der praktischen Bedeutsamkeit einzelner Erfolgsfaktoren stellt eine hinsichtlich Regionen und Branchen heterogene Stichprobe eine Möglichkeit dar, um eventuell auf diesen Merkmalen beruhenden Verzerrungen vorzubeugen.

Demgegenüber sollte der Gründungsbezug der Probanden möglichst homogen im Sinne der Definition von ‚Gründung‘ sein. Dementsprechend wurden nur die-

jenigen MandantInnen als potenzielle Probanden ausgewählt, deren Unternehmensgründung maximal fünf Jahre zurück liegt. Desweiteren muss der Firmensitz in Deutschland sein, da die Studie die Einschätzungen von nationalen UnternehmerInnen betrifft.

Insgesamt erfüllten 36 UnternehmerInnen die Selektionskriterien, wobei zusätzlich im Vorfeld fünf TeilnehmerInnen den Pretest durchführten. Es nahmen schließlich elf Probanden an der Befragung teil, was einer Rücklaufquote von 30,56 Prozent entspricht.

### **6.1.2 Vorgehen**

Die in dieser Arbeit vorgestellte Studie stellt eine Querschnitterhebung an einer kleinen Gruppe von UnternehmerInnen dar. Zur Erfassung der interessierenden Items wurde ein Online-Fragebogen kostenfrei über die Plattform [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com) erstellt. Somit konnten die regional in Deutschland verteilten MandantInnen mit geringen zeitlichen und finanziellen Ressourcen erreicht werden. Die Art der Befragung stellte außerdem die Anonymität der Probanden sicher. Der Nachteil dieser Form der Befragung ist jedoch, dass das situative Umfeld der Probanden unbekannt ist und damit der räumliche und zeitliche Kontext zur Beantwortung der Fragen nicht steuerbar ist (Bortz & Döring, 2006, S. 252, 260/261).

Es wurde auf eine kurze Bearbeitungszeit des Fragebogens Wert gelegt, um den Aufwand der TeilnehmerInnen möglichst gering zu halten. Die Befragung wurde den Probanden als Online-Fragebogen zugänglich gemacht und neben dem eigentlichen Fragebogen wurde auch ein Begleitschreiben hinzugefügt, welches den Zweck und den zeitlichen Aufwand der Teilnahme sowie Ansprechpartner für Rückfragen vorstellte. Hier wurde zudem die Anonymität der Befragung zugesichert und die Freiwilligkeit der Teilnahme sowie die Unabhängigkeit von den Tätigkeiten der LCU Unternehmensberatung GmbH versichert. Den Abschluss bildete die Danksagung für die Teilnahme.

Die Rohform des Fragebogens und das Begleitschreiben wurden in einem Pretest fünf zufällig ausgewählten Unternehmen aus dem Kreis der MandantInnen der LCU Unternehmensberatung GmbH vorgelegt. Auf der Grundlage dieses Tests erfolgte eine sprachliche Überarbeitung des Fragebogens und des

Begleitschreibens, um die Eindeutigkeit und Verständlichkeit der Formulierungen abzusichern (Bortz & Döring, 2006, S. 195; Kromrey, 2009, S. 384). Die Angabe des zeitlichen Aufwands der Beantwortung des Fragebogens von fünf bis zehn Minuten basiert ebenso auf den Ergebnissen des Pretests. Anschließend wurden 36 Unternehmen das Begleitschreiben und der Link zum Online-Fragebogen per Email zugesandt. Der Zeitraum der Beantwortung der Umfrage wurde auf zwei Wochen festgelegt. Elf UnternehmerInnen nahmen innerhalb dieses Zeitraumes an der Befragung teil.

### **6.1.3 Fragebogen**

Zur Beurteilung der Bedeutsamkeit der Kriterien für den unternehmerischen Erfolg wurden zwei Itemblöcke erstellt. Die Items wurden kurz und konkret formuliert, damit die Fragestellungen einheitlich von den TeilnehmerInnen verstanden werden konnte (Kromrey, 2009, S. 350).

Der erste Itemblock erfasst aus der Perspektive der UnternehmerInnen, welche Erfolgskriterien theoretisch zur Beurteilung des Erfolgs heranzuziehen seien. Der zweite Itemblock erfasst die Erfolgskriterien, die sie selbst nutzen, um den eigenen unternehmerischen Erfolg zu messen.

Beide Itemblöcke enthielten die in dieser Arbeit diskutierten objektiven und subjektiven Kriterien, welche jeweils in der folgenden Reihenfolge aufgeführt wurden: Gewinn, Umsatz, Investitionstätigkeit, Anzahl der Patente, Marktposition, Mitarbeiterzahl, Arbeitszufriedenheit, Unabhängigkeit, Selbstverwirklichung. Dabei stellen die ersten sechs Kriterien die objektiven Indikatoren dar; die letzten drei die subjektiven. Die Vorgabe der Kriterien wurde gegenüber einer offenen Erfassung der Antworten durch die Probanden bevorzugt, da der Schwerpunkt dabei auf der Frage nach der praktischen Bedeutsamkeit der in der Literatur häufig benannten Kriterien lag. Da dennoch die Möglichkeit besteht, dass in der Praxis weitere als die bisher vorgegebenen Kriterien relevant sein könnten, wurde am Ende beider Itemblöcke offen nach weiteren Erfolgsindikatoren gefragt (vgl. Bortz & Döring, 2006, S. 254).

Für jedes der je neun Kriterien wurde die Einschätzung auf einer bipolaren, fünf-stufigen Skala erfasst. Die Antwortalternativen wurden verbal vorgegeben:

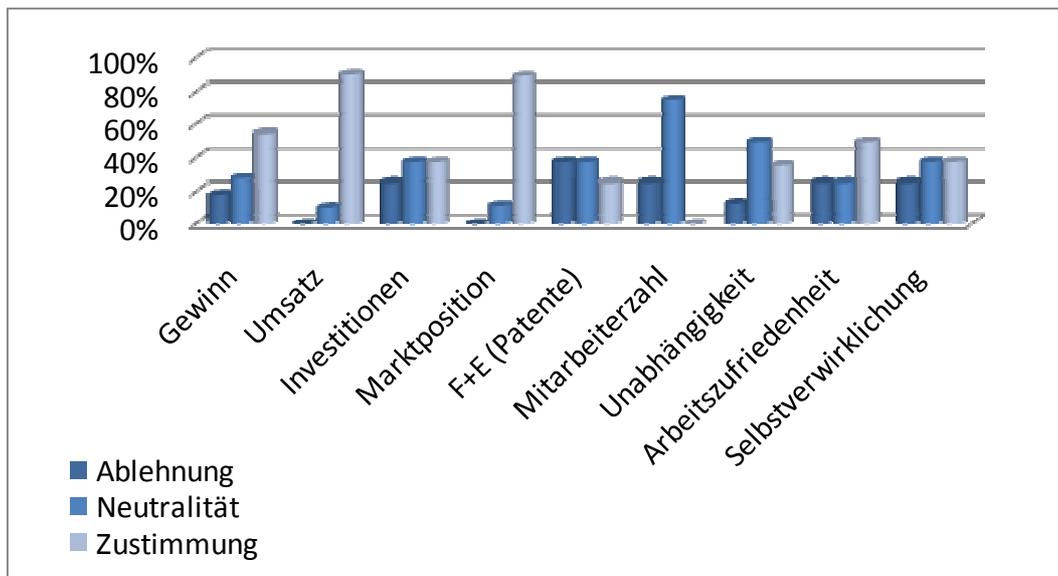
‚stimme ganz und gar nicht zu‘, ‚stimmt nicht zu‘, ‚teils/teils‘, ‚stimme zu‘ und ‚stimme voll und ganz zu‘. Diese bipolare Einteilung bietet den Probanden die Möglichkeit, im Zweifelsfall ‚teils/teils‘ zu wählen, welches einerseits tendenziell die Antwortbereitschaft der Probanden erhöht (Bortz & Döring, 2006, S. 177). Andererseits kann es aber auch zu einem Ambivalenz-Indifferenz-Problem führen, wobei auch in diesem Fall die neutrale Antwortmöglichkeit gewählt wird (Bortz & Döring, 2006, S. 177; Kornmeier, 2007, S. 177/178). Dieser Nachteil scheint angesichts der Thematik der Erfolgskriterien jedoch wenig einflussreich.

Auf jegliche ergänzende Items zur Stichprobenbeschreibung oder zu möglichem Störvariablen wurde zugunsten der Erhöhung der Antwortbereitschaft auf Grund der Kürze der Befragung verzichtet. Die Auswertung der Ergebnisse erfolgt rein deskriptiv für die Gesamtgruppe der untersuchten Probanden. Zur ersten Annäherung an die Frage nach der praktischen Bedeutsamkeit der Erfolgskriterien erscheint dies angemessen, wobei die Aussagekraft der Ergebnisse künftig mit der Ausweitung dieser Studie erhöht werden kann. Dieser Aspekt wird im Anschluss an die folgende Ergebnisdarstellung in der Diskussion vertieft.

## **6.2 Ergebnisse**

Insgesamt nahmen elf UnternehmerInnen an der Online-Befragung teil. Die Anzahl der gültigen Antworten variieren je Item zwischen acht und elf. Zur besseren Auswertbarkeit der Umfrage wurden die Antworten aggregiert, indem aus der fünfstufigen, bipolaren Skala eine dreistufige, bipolare Einteilung gebildet wurde. Unterschieden wurde dabei in die Antwortklassen ‚Ablehnung‘, ‚Neutralität‘ und ‚Zustimmung‘. Einen vollständigen Überblick über die originalen Antworten gibt der Anhang 1.

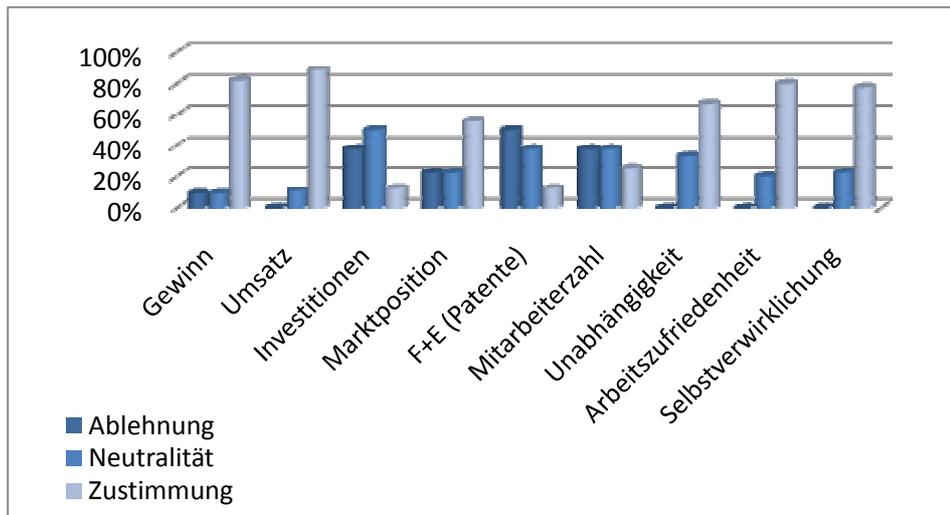
Die folgende Abbildung 3 illustriert, welche Erfolgskriterien den UnternehmerInnen zufolge theoretisch zur Erfolgsbeurteilung heranzuziehen sind.



**Abb. 3.: Beurteilung der allgemeinen Bedeutsamkeit von Erfolgskriterien aus der Sicht von elf UnternehmerInnen**

Wie die Abbildung 3 erkennen lässt, stimmt der überwiegende Teil der Probanden bei den Kennzahlen ‚Umsatz‘, ‚Marktposition‘ und ‚Gewinn‘ zu. Lediglich die ‚Anzahl der Patente‘ wird mehrheitlich abgelehnt. Auch die subjektiven Indikatoren können keinen Vorrang erkennen lassen. Die Mehrheit entschied sich bei der Beurteilung von ‚Unabhängigkeit‘ für ‚teils/teils‘. Die Hälfte der Antwortenden entschied sich bei der Arbeitszufriedenheit für eine Zustimmung. Die Möglichkeit, weitere Nennungen zu geben, wurde nicht genutzt.

In der zweiten Frage sollten sich die Probanden mit der Verwendung der Kriterien zur Erfolgsbeurteilung im eigenen Unternehmen auseinandersetzen. Es wurden die gleichen Antwortmöglichkeiten wie in der ersten Frage in der derselben Reihenfolge gegeben; Abbildung 4 stellt die Verteilung der Antworten dar.



**Abb. 4.: Beurteilung der individuellen Bedeutsamkeit von Erfolgskriterien zur Einschätzung des eigenen Unternehmenserfolgs aus der Sicht von elf UnternehmerInnen**

Die Verteilung der Antworten weist einige deskriptive Unterschiede gegenüber dem ersten Itemblock auf. Der ‚Umsatz‘ hat nach wie vor eine eindeutige Zustimmung erhalten; jedoch halten 80 Prozent der Probanden den ‚Gewinn‘ ebenso für wichtig. Die ‚Marktposition‘ erhielt circa 30 Prozent weniger Zustimmung. Den subjektiven Kriterien wird in der Frage nach der in der Praxis tatsächlichen Verwendung tendenziell zugestimmt. Während im ersten Itemblock ‚Unabhängigkeit‘, ‚Arbeitszufriedenheit‘ und ‚Selbstverwirklichung‘ nahezu indifferent eingeschätzt wurden (vergleichend Abbildung 3), werden sie im zweiten Itemblock jeweils mit überwiegender Mehrheit bejaht. Die Respondierenden haben auch im zweiten Block nicht die Möglichkeit genutzt, ergänzende Erfolgsindikatoren zu nennen.

### 6.3 Diskussion der Ergebnisse

Aufgrund der kleinen Stichprobe sollte nur vorsichtig interpretiert werden. Eine Allgemeingültigkeit der Ergebnisse kann nicht angenommen werden; dies setzt weitere, künftige Studien voraus, die sich im größeren Umfang mit den Erfolgskriterien bei Unternehmensgründungen auseinandersetzen und dabei eine bessere Repräsentativität durch eine größere Stichprobe und durch die Ergänzung um Kontrollvariablen erzielen. Dennoch geben die in dieser Arbeit präsentierten Ergebnisse einen ersten Einblick in die Erfolgsbeurteilung aus Sicht selbständi-

ger Unternehmen und ergänzen damit das Bild der Erfolgskriterien, wie sie in der Gründungsliteratur zu finden sind und wie sie bisher diskutiert wurden.

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurde der *Gewinn* von allen befragten Probanden mit einer überwiegenden Zustimmung beantwortet. Dies deckt sich mit der vorliegenden Literatur, der zufolge der Gewinn oft als die klassische, betriebswirtschaftliche Erfolgskennzahl beschrieben wird (Jacobsen, 2006). Dabei steigt die Rate der Zustimmung, wenn statt nach den allgemein relevanten Kriterien auch nach persönlichen Kriterien zur eigenen Erfolgsbeurteilung gefragt wird. Es ist jedoch kritisch zu sehen, ob der Gewinn einen geeigneten Indikator zur Erfolgsbeurteilung insbesondere der Neugründungen darstellt (Bulmahn, 2002; Schenk, 1998). Beispielsweise beeinflusst die Wahl der Rechtsform den finanz- und bilanzpolitischen Rahmen, wodurch eine unterschiedliche Gewinnberechnung möglich wird (Bulmahn, 2002; Jacobsen, 2006; Schenk, 1998). Damit wird die Vergleichbarkeit von Unternehmen und dessen Erfolg erschwert.

Ein hinsichtlich der Vergleichbarkeit besser geeignetes Kriterium für unternehmerischen Erfolg stellt der *Umsatz* dar. Dieser erhält sowohl allgemein, als auch das eigene Unternehmen betreffend, die höchste Zustimmung von allen befragten Kriterien. AutorInnen wie Bulmahn (2002) und Merz (2007) betonen beispielsweise die Aussagekraft dieser Kennzahl. Ein Grund hierfür liegt in der Eindeutigkeit, denn der Umsatz berechnet sich unabhängig von der Rechtsform und den finanz- und steuerrechtlichen Rahmenbedingungen. Somit können das Wachstum von Unternehmen und dessen finanzielle Erfolge objektiv und vergleichsweise einfach gegenübergestellt werden. Jedoch stellt sich die Frage, ob geringere Umsätze mit geringem Erfolg gleichzusetzen sind. Einerseits hängt die Umsatzhöhe beispielsweise von dem Unternehmensgegenstand und der Branche ab; andererseits würde eine derartige Gleichsetzung voraussetzen, dass eine Umsatzsteigerung von allen Unternehmen gleichermaßen als unternehmerisches Ziel verinnerlicht ist (Koetz, 2006; Lang von Wins, 2004; Schenk, 1998). Schenk (1998) kritisiert zudem, dass die Umsatzhöhe nicht unbedingt auch den Aufwand widerspiegelt.

Das Kriterium der *Investitionen* wird von den Probanden der Studie uneinheitlich eingeschätzt; die Zustimmungsrates verringert sich, wenn nach den selbst verwendeten Kriterien gefragt wird. Hinsichtlich der Investitionstätigkeiten der neu-

gegründeten Unternehmen werden große Schwankungen im zeitlichen Verlauf betont und es werden auch branchenspezifische Unterschiede angenommen, ebenso wie es für das Kriterium der *Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten* gilt (Jung, 2006). Da die Branchenzugehörigkeit der untersuchten Firmen nicht abgefragt wurde, können in der Auswertung keine Aussagen über Gründe der Ablehnung getroffen werden. Sowohl Investitionen als auch Forschung und Entwicklung werden insgesamt tendenziell als Merkmale beschrieben, welche die Erfolgswahrscheinlichkeit prognostizieren (Bulmahn, 2002; Jung, 2006), aber als Indikatoren widersprüchlich sind.

Die *Marktposition*, welche nach Bulmahn (2002) geeignet ist, den Erfolg von Unternehmen indirekt abzubilden, stellt aus der Sicht der in dieser Studie untersuchten Unternehmen theoretisch ein relevantes Kriterium dar. Wird jedoch nach der praktischen Bedeutsamkeit im eigenen Unternehmen gefragt, sinkt die Zustimmungsrate.

Der Kennzahl *Mitarbeiterzahl* stehen hingegen die untersuchten UnternehmerInnen neutral gegenüber. Theoretisch, so die Angaben der Probanden, ist dem Kriterium als Maß der Erfolgsbeurteilung nicht zuzustimmen. Zugleich steigt die Bejahung aber an, wenn nach den eigens verwendeten Indikatoren gefragt wird. Schenk (1998) zufolge stellt die Zahl der Mitarbeiter einen geeigneten Erfolgsindikator dar, da sie von kurzfristigen Schwankungen unabhängig ist und langfristige Entwicklungstrends des Unternehmens widerspiegelt. Bulmahn (2002) und Jacobsen (2006) stehen dem jedoch kritisch gegenüber.

Werden hingegen die subjektiven Kriterien betrachtet, zeigt sich über alle drei erfassten Kennwerte, dass die Zustimmung deskriptiv ansteigt, wenn nach den im eigenen Unternehmen verwendeten Kriterien gefragt wird. Die untersuchten UnternehmerInnen äußern die Ansicht, dass die Kriterien zwar theoretisch nicht die besten Indikatoren zur Erfolgseinschätzung seien (vergleichend Abbildung 3); jedoch spielen sie im eigenen Unternehmen eine Rolle (vergleichend Abbildung 4).

Die *Arbeitszufriedenheit* erhält mehrheitlich eine Zustimmung, wobei das Ausmaß von der theoretischen Einschätzung zur praktischen Relevanz im eigenen Unternehmen deskriptiv steigt. Insbesondere aufgrund des Zusammenhangs von der Arbeitszufriedenheit mit der Fortführung von Tätigkeiten und dem Wohl-

befinden wird dieser Indikator auch in der Literatur als relevant dargestellt, obgleich insbesondere die Messbarkeit und Vergleichbarkeit Schwierigkeiten beinhalten (Koetz, 2006; Lang von Wins, 2004).

Die subjektiven Kriterien *Unabhängigkeit* und *Selbstverwirklichung* erhalten für die Frage nach der tatsächlichen Bedeutsamkeit für die Beurteilung der eigenen unternehmerischen Erfolge ebenso breite Zustimmung. Andererseits wird bei beiden Kennwerten bei der Frage nach der theoretischen Bedeutsamkeit durch die Probanden mehrheitlich nicht zugestimmt.

Alle drei subjektiven Kriterien scheinen in der Beurteilung eigener unternehmerischer Erfolge eine bedeutsame Rolle zu spielen und es scheint eine Tendenz ablesbar, dass sie neben betriebswirtschaftlichen Kennzahlen eine ebenso wichtige Rolle einnehmen. Diese Ableitung bleibt aufgrund des kleinen Datensatzes und der fehlenden Bezugsmöglichkeiten zwischen den Antworten der einzelnen Items an dieser Stelle jedoch lediglich hypothetisch. Diese und weitere künftig zu untersuchende Fragestellungen werden im folgenden Kapitel näher betrachtet.

## **7. Schlussfolgerungen und Implikationen**

Die vorliegende Studie zielt auf eine erste Überprüfung der in der Literatur dargestellten Kriterien für unternehmerischen Erfolg hinsichtlich ihrer Bedeutung in der Praxis. Die Ergebnisse sind aufgrund der kleinen Stichprobe und der geringen Rücklaufquote wenig geeignet, um allgemein gültige Aussagen über die praktische Relevanz der Erfolgskriterien abzuleiten. Dennoch können Tendenzen aufgezeigt werden, welche der Indikatoren zur Einschätzung des Erfolges bei Neugründungen genutzt werden. Hier stellt insbesondere der Anstieg der individuellen Bedeutsamkeit subjektiver Kriterien gegenüber der Beurteilung der allgemeinen Bedeutsamkeit ein spannendes und künftig näher zu untersuchendes Ergebnis dar. Um bessere Ausführungen aufzustellen, sind jedoch weitere Studien mit einem größeren Stichprobenumfang und umfassenderen Operationalisierungen erforderlich, welche augenscheinliche Unterschiede auch statistisch überprüfen.

Zudem gilt es zu hinterfragen, ob die zufällig gewählten MandantInnen der LCU Unternehmensberatung GmbH repräsentativ sind und ob sich die Ergebnisse auf Deutschland beziehen lassen. Es wäre möglich, dass es Unterschiede zwischen den Regionen des Landes gibt, die bisher vollkommen aus den Betrachtungen ausgelassen wurden. Zudem müsste der Fragenumfang erweitert sowie Kontrollvariablen eingeführt werden, um die Aussagekraft der Befragung zu erhöhen. Die Stichprobe müsste aus UnternehmerInnen aus ganz Deutschland zusammengesetzt werden, um repräsentative Ergebnisse zu erhalten. Des Weiteren sollten demografische Spezifika der Gründungspersonen erfasst werden, wie beispielsweise das Alter, vorherige Führungserfahrungen und das Geschlecht. So stellt beispielsweise Moore (1999) heraus: „Women measure success differently, rating self-fulfillment and effectiveness highest, followed by profits, goal achievement, and employee satisfaction. Making a social contribution and business growth rank much lower“ (p. 385). Ebenso sollten Informationen über die Unternehmen selbst erfasst werden, wenn der Erfolg für das Bezugssystem ‚Unternehmen‘ untersucht wird. Das Zitat von Moore verweist außerdem auf den künftig zu klärenden Aspekt, die hier betrachteten Fragestellungen auf weitere Kriterien auszudehnen.

Aufgrund der hier vorliegenden Ergebnisse könnten in einer künftigen repräsentativen und umfassenden Untersuchung bestimmte Hypothesen geprüft werden, welche die tatsächliche Nutzung objektiver und subjektiver Kriterien oder auch spezifische Einzelkriterien betreffen. Beispielsweise lässt sich die Annahme ableiten, dass das objektive Kriterium „Marktposition“ bei UnternehmerInnen zwar allgemein als Maß für Erfolg angesehen wird, es aber für die Beurteilung des eigenen Erfolges doch allgemein weniger relevant erscheint. Eine relevante, hier noch gar nicht berücksichtigte Frage betrifft die Kombination von Erfolgskriterien zur Gesamtbeurteilung unternehmerischen Erfolges. Auch heben Brüderl, Preisendörfer und Ziegler (2007) hervor, dass verschiedene Erfolgsindikatoren miteinander korrelieren. Vielversprechend wäre neben der hier behandelten Frage die Untersuchung dessen, wie UnternehmerInnen die benannten Kriterien für sich selbst operationalisieren und ob dies überhaupt für objektive und subjektive Kriterien gleichermaßen systematisch erfolgt und erfolgen kann.

Geht es um die Implikationen, wurden mehrere Forschungsimplicationen schon angesprochen. Praktische Implikationen betreffen die Qualifizierung potentieller GründerInnen und auch praktisch tätiger UnternehmerInnen. Für Erstere sollte angesichts der hier angedeuteten Differenzen zwischen allgemeinen versus individuell herangezogenen Erfolgskriterien schon in der gründungsprozessbegleitenden Qualifizierung die Thematisierung der Erfolgskriterien auf persönliche Bedeutsamkeit hin reflektiert und Vor- sowie Nachteile der Maße diskutiert werden. Statt Erfolgsindikatoren nur theoretisch zu beleuchten, könnten zu Qualifizierende auch mit realen UnternehmerInnen zusammenarbeiten, um die tatsächliche Erfolgsbeurteilung zu erfahren und ganz bewusst über die Eignung und Angemessenheit von Kriterien sowie über die Herausforderungen bei der Operationalisierung der Kriterien zu reflektieren. Durch diese und weitere Maßnahmen in der Qualifizierung künftiger UnternehmerInnen sollte schon frühzeitig ein Bewusstsein dafür entwickelt werden, dass ‚Erfolg‘ in Abhängigkeit von den herangezogenen Kriterien und deren Operationalisierung in zum Teil sehr verschiedenen Aussagen zum Erfolg münden kann (vgl. auch Brüderl et al., 2007).

Für UnternehmerInnen selbst könnte die bewusste Reflektion und die bewusst geplante Operationalisierung von jeweils angemessenen Erfolgskriterien mehr Sicherheit bei der Führung und Beurteilung des eigenen Unternehmens bieten.

## 8. Fazit

Nachdem im ersten Teil dieses Arbeitspapiers die theoretischen Grundlagen erläutert wurden und anschließend der empirische Abschnitt erfolgte, soll in diesem Abschnitt abschließend eine kritische Auseinandersetzung mit der Thematik erfolgen.

In der Theorie werden hauptsächlich objektive Kriterien, wie Gewinn und Umsatz, zurate gezogen, um Erfolg zu messen. Dies scheint einfach, denn sie sind eindeutig messbar und basieren auf einem einheitlichen Begriffsverständnis. Doch auch subjektive Faktoren spielen eine Rolle, welches nicht zuletzt die vorliegende Studie zeigt. Aufgrund der geringen Rücklaufquote und fraglicher Repräsentativität können die Ergebnisse nur eine Tendenz der Relevanz der Erfolgsfaktoren aufzeigen. Es sind demnach nicht nur wirtschaftliche Kennzahlen den Unternehmen wichtig, sondern auch subjektive Kriterien, wie exemplarisch die Arbeitszufriedenheit in der Studie zeigt.

Doch wie lässt sich nun der Erfolg eines Unternehmens bestimmen? Nur objektive Kriterien zu Rate zu ziehen, macht die Untersuchung sicherlich einfacher, jedoch bleibt die Gründungsperson hierbei außen vor. Da diese aber eine signifikante Rolle im Gründungsprozess spielt, ist sie in die Untersuchungen einzu beziehen. Jedoch gestaltet sich dann die empirische Forschung komplizierter, da Kennwerte, wie Zufriedenheit und Selbstverwirklichung, individuell unterschiedlich eingeschätzt werden und es kein einheitliches Verständnis dafür gibt.

Bereits bei der Frage der genauen Definition des Gründungszeitpunktes erhält man keine eindeutigen Aussagen, sodass man sich hier schon fragen kann, ab wann man den Erfolg einer Gründung messen soll. Ist der Zeitpunkt, wenn die Idee im Kopf der GründerInnen keimt, der richtige Zeitpunkt zur Erfolgsmessung oder ist es der Tag, wenn die Gesellschafter den Vertrag unterzeichnen? Wird der Gründungszeitpunkt durch das Versenden der ersten Ware oder das Begrüßen des ersten Kunden gekennzeichnet? Es kann auch angenommen werden, dass Erfolgsmaße zeitraumspezifisch, je nach Bestehensphase des Unternehmens, unterschiedlich geeignet sind.

Ähnlich komplex verhält sich die Untersuchung des Gründungserfolgs. Die Ergebnisse von Studien hängen von der jeweiligen Betrachtungsweise des Erfolgs ab und können vielschichtig dargelegt werden. Die Einteilung in objektive und

subjektive Kriterien könnte unzureichend sein. Man könnte den Umsatz eines Unternehmens messen und darüber hinaus den Bezug zur Gründungsperson darstellen, sodass man die wichtigsten Aspekte der Erfolgsbeurteilung abdeckt. Aber macht es Sinn, die vielen verschiedenen Kriterien in Kategorien zu ordnen und getrennt zu beobachten? Viele Studien haben die Einteilung in endogene und exogene Faktoren vorgenommen und sind trotzdem zu keinem einheitlichen und zufriedenstellenden Ergebnis gekommen. Sollte man also nicht besser von einer starren Einteilung abweichen und die vielen verschiedenen Kriterien, wie Gewinn und Zufriedenheit, auch in Abhängigkeit von beispielsweise dem Erfahrungsstand der Gründungsperson und den Marktverhältnissen, miteinander in Verbindung bringen und in Beziehung setzen?

Dies würde die Untersuchung des Gründungserfolgs erschweren, da jede Variable unterschiedlich wiegt und die Zusammenhänge komplex sind und es somit sehr umfassend und aufwendig wird, vergleichbare Forschungsergebnisse hervorzubringen. Es sollte berücksichtigt werden, dass jede Gründung für sich individuell zu betrachten ist, denn die Umstände verändern sich ständig in denen Unternehmen neugegründet werden. Weitere Forschungsarbeit wird somit unumgänglich, wenn man letztendlich auch die Fragen nach dem Geheimnis des Erfolgs von Unternehmensneugründungen und Gründungspersonen beantworten möchte. Nicht zuletzt bestimmt die Gründungsperson über den Erfolg durch ihre Idee, die Fertigkeiten und die Möglichkeiten, ihre Vision umzusetzen. Denn *„Erfolg besteht darin, dass man genau die Fähigkeiten hat, die im Moment gefragt sind“* (Henry Ford)<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Eißler-Rauh, D. (2005). Erfolg: Zitate. Norderstedt: Books on Demand.

## Literaturverzeichnis

Baron, R. (2007). Entrepreneurship: A Process Perspective. In J. R. Baum, M. Frese, & R. Baron (Eds.), *The Psychology of Entrepreneurship* (pp. 19 - 39). Mahwah; New Jersey; London: Lawrence Erlbaum Associates.

Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4. Aufl.). Heidelberg: Springer.

Brast, C. (2006). *Post-Merger-Integration betrieblicher Forschung und Entwicklung (F&E)*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Brüderl, J., Preisendörfer, P., & Ziegler, R. (2007). *Der Erfolg neugegründeter Betriebe: Eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen* (3. Aufl.). Berlin: Duncker & Humboldt.

Brush, C. G., & Vanderwerf, P. A. (1992). A comparison of methods and sources for obtaining estimates of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 7(2), 157-170.

Bulmahn, G. (2002). *Determinanten der Gründungsaktivität und des Gründungserfolgs – Eine empirische Analyse für das verarbeitende Gewerbe Nordrhein-Westfalens*. Nicht veröffentlichte Dissertationsarbeit, Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn.

Dreier, C. (2001). *Gründerteam: Einflußverteilung – Interaktionsqualität – Unternehmenserfolg*. Nicht veröffentlichte Dissertationsarbeit, Technische Universität Berlin.

Felden, B. (2007). Gründen will gelernt sein. *Finanz Betrieb*, 7-8, 475 – 483.

Fueglistaller, U., Müller, C., & Volery, T. (2008). *Entrepreneurship: Modell – Umsetzung – Perspektiven; Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz* (2. überarb. und erw. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Griehuber, E. (2006). *Beschäftigung in jungen Unternehmen: gesamt- und einzelwirtschaftliche Betrachtungen*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Hauber, R. (2002). *Performance measurement in der Forschung und Entwicklung*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Heimerl, S. & Reiß, M. (1998). Start Ups in Netzwerken. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 4, 237-241.

- Herr, C. (2007). *Nicht-lineare Wirkungsbeziehungen von Erfolgsfaktoren der Unternehmensgründung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Horst, K. W. (2009). *Investition* (2. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Holcombe, R. G. (2003). Progress and entrepreneurship. *Quarterly Journal of Austrian Economics*, 6(3), 3-26.
- Jacobsen, L. (2006). *Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensgründung, Entrepreneurship in Theorie und Praxis*. Wiesbaden: Gabler.
- Jung, H. (2006). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre* (10. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Klandt, H. (1984). *Aktivität und Erfolg des Unternehmensgründers. Eine empirische Analyse unter Einbeziehung des mikro-sozialen Umfelds*. Bergisch Gladbach: Eul.
- Klandt, H. (1996). *Der integrierte Unternehmensplan. Ein Instrument für die Gründungsplanung*. Wiesbaden: Gabler.
- Koch, L. & Zacharias, C. (2001). *Gründungsmanagement: Mit Aufgaben und Lösungen*. München: Oldenbourg.
- Kornmeier, M. (2007). *Wissenschaftstheorie und wissenschaftliches Arbeiten: Eine Einführung für Wirtschaftswissenschaftler*. Heidelberg: Springer.
- Kromrey, H. (2009). *Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung* (12. überarb. und ergänzte Aufl.). Stuttgart: Lucius.
- Küssel, F. (2006). *Praxishandbuch Unternehmensgründung: Unternehmen erfolgreich gründen und managen*. Wiesbaden: Gabler.
- Landwehr, S. (2005). *Know-how-Management bei der Gründung innovativer Unternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Lang-von Wins, T. (2004). *Der Unternehmer. Arbeits- und organisationspsychologische Grundlagen*. Berlin; Heidelberg: Springer.
- Luczak, H. (1998). *Arbeitswissenschaft* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Lüke, Dr. G. (2008). Pioniergeist ist von Vorteil. *ProFirma*, 07-08, 22-24.

- Malek, M., & Ibach, P. K. (2004). *Entrepreneurship. Prinzipien, Ideen und Geschäftsmodelle zur Unternehmensgründung im Informationszeitalter*. Heidelberg: dpunkt.verlag.
- Martius, W. (2008). *Fairplay Franchising – Spielregeln für partnerschaftlichen Erfolg*. Wiesbaden: Gabler.
- May, H. (2008). *Handbuch zur ökonomischen Bildung* (9. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Merz, C. (2008). *Erfahrene Unternehmensgründer*. Wiesbaden: Gabler.
- Merz, J. (2007). *Fortschritte der MittelstandsForschung*. Münster: Lit.
- Moog, P. (2004). *Humankapital des Gründers und Erfolg von Unternehmensgründung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Moore, D. P. (1999). Women Entrepreneurs. Approaching a New Millennium. In G. N. Powell (Ed.), *Handbook of Gender and Work* (pp. 371-389). USA: Sage.
- Müller, G. F. (2003). Selbstführung. Strategien zur Erhöhung innerer Transparenz und äußerer Wirksamkeit für mehr berufliche Selbstverwirklichung In G. F. Müller (Ed.), *Selbstverwirklichung im Arbeitsleben* (pp. 171-202). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Rauch, A., & Frese, M. (1998). Was wissen wir über die Psychologie erfolgreichen Unternehmertums? - Ein Literaturüberblick. In M. Frese (Ed.), *Erfolgreiche Unternehmensgründer: Psychologische Analysen und praktische Anleitungen für Unternehmer in Ost- und Westdeutschland* (pp. 5-34). Göttingen: Hogrefe.
- Rudolph, A. & Welter, F. (2000). *Mehr Erfolg für Gründerinnen: Wie junge Unternehmen gefördert werden – ein internationaler Vergleich*. Schriften und Materialien zu Handwerk und Mittelstand, 5. Band. Essen: Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung.
- Schenk, R. (1998). Beurteilung des Unternehmenserfolgs. In M. Frese (Hrsg.) *Erfolgreiche Unternehmensgründer: Psychologische Analysen und praktische Anleitungen für Unternehmer in Ost- und Westdeutschland* (S. 59-82). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schumann, K. & Steinle, C. (2003). *Gründung von Technologieunternehmen: Merkmale, Erfolg, empirische Ergebnisse*. Wiesbaden: Gabler.

Şen, A. (2006). *Strategisches Sozialmarketing*. Münster: Lit.

Statistisches Bundesamt Deutschland (2008). *Betriebsgründungen und sonstige Neugründungen*. Online im Internet: URL: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Grafiken/UnternehmenGewerbeInsolvenzen/Diagramme/Gruendungen,templateld=renderPrint.psml> (Stand 01.10.2009).

Statistisches Bundesamt Deutschland (2009). *Gewerbeanzeigen im 1. Quartal 2009 (Pressemitteilung Nr. 221 vom 10.06.2009)*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

Szyperski, N. & Nathusius, K. (1977). *Probleme der Unternehmensgründung: eine betriebswirtschaftliche Analyse unternehmerischer Startbedingungen*. Stuttgart: Poeschel.

Unterkofler, G. (1989). *Erfolgsfaktoren innovativer Unternehmensgründungen: ein gestaltungsorientierter Lösungsansatz betriebswirtschaftlicher Gründungsprobleme*. Frankfurt am Main: Verlag Peter Lang.

Vockerodt, V. (2007). *Kritische Erfolgsfaktoren von ‚start-up‘ Unternehmungen im Gründungsprozess*. Norderstedt: Grin Verlag.

Wöhe, G. (2008). *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre* (23. Aufl.). München: Franz Vahlen.

Zenker, K. (2009). *Erfolgsfaktoren der Gründungsberatung bei KMU*. Norderstedt: Grin Verlag.

**1. Anhand welcher Kriterien wird allgemein aus theoretischer Sicht Erfolg bei Unternehmensneugründungen gemessen?**

	stimme ganz und gar nicht zu		stimme nicht zu		teils/teils		stimme zu		stimme voll und ganz zu		Zahl der Antworten
Umsatz	0,0%	0	0,0%	0	10,0%	1	60,0%	6	30,0%	3	10
Gewinn	9,1%	1	9,1%	1	27,3%	3	18,2%	2	36,4%	4	11
Investitionstätigkeit	0,0%	0	25,0%	2	37,5%	3	37,5%	3	0,0%	0	8
Anzahl der Patente	25,0%	2	12,5%	1	37,5%	3	25,0%	2	0,0%	0	8
Marktposition	0,0%	0	0,0%	0	11,1%	1	77,8%	7	11,1%	1	9
Mitarbeiterzahl	12,5%	1	12,5%	1	75,0%	6	0,0%	0	0,0%	0	8
Arbeitszufriedenheit	0,0%	0	25,0%	2	25,0%	2	50,0%	4	0,0%	0	8
Unabhängigkeit	12,5%	1	0,0%	0	50,0%	4	12,5%	1	25,0%	2	8
Selbstverwirklichung	12,5%	1	12,5%	1	37,5%	3	25,0%	2	12,5%	1	8
weitere Nennungen möglich:	-										
	0										

**2. Anhand welcher Kriterien messen Sie in ihrem eigenen Unternehmen den Erfolg?**

	stimme ganz und gar nicht zu		stimme nicht zu		teils/teils		stimme zu		stimme voll und ganz zu		Zahl der Antworten
Umsatz	0,0%	0	0,0%	0	11,1%	1	66,7%	6	22,2%	2	9
Gewinn	9,1%	1	0,0%	0	9,1%	1	45,5%	5	36,4%	4	11
Investitionstätigkeit	37,5%	3	0,0%	0	50,0%	4	12,5%	1	0,0%	0	8
Anzahl der Patente	50,0%	4	0,0%	0	37,5%	3	12,5%	1	0,0%	0	8
Marktposition	22,2%	2	0,0%	0	22,2%	2	44,4%	4	11,1%	1	9
Mitarbeiterzahl	25,0%	2	12,5%	1	37,5%	3	25,0%	2	0,0%	0	8
Arbeitszufriedenheit	0,0%	0	0,0%	0	20,0%	2	80,0%	8	0,0%	0	10
Unabhängigkeit	0,0%	0	0,0%	0	33,3%	3	44,4%	4	22,2%	2	9
Selbstverwirklichung	0,0%	0	0,0%	0	22,2%	2	55,5%	5	22,2%	2	9
weitere Nennungen möglich:	-										
	0										

Anhang 1: Daten der durchgeführten Studie (eigene Darstellung)