



Arnold Picot · Ulf-Dieter Laub  
Dietram Schneider

# Innovative Unternehmens- gründungen

Eine ökonomisch-empirische Analyse

Mit 81 Abbildungen

Springer-Verlag  
Berlin Heidelberg New York  
London Paris Tokyo

Professor Dr. Arnold Picot  
Dipl.-Kfm. Ulf-Dieter Laub  
Dr. Dietram Schneider

Institut für Organisation  
Ludwig-Maximilians-Universität  
Ludwigstraße 28  
D-8000 München 22

ISBN-13: 978-3-540-50658-4      e-ISBN-13: 978-3-642-74368-9

DOI: 10.1007/978-3-642-74368-9

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Picot, Arnold:  
Innovative Unternehmensgründungen: eine ökonomisch-empirische Analyse / Arnold Picot; Ulf-Dieter Laub; Dietram Schneider. – Berlin; Heidelberg; New York; London; Paris; Tokyo: Springer, 1989

ISBN-13: 978-3-540-50658-4

NE: Laub, Ulf.; Schneider, Dietram:

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdruckes, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendungen, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der Fassung vom 24. Juni 1985 zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 1989

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Bindarbeiten: T. Gansert GmbH, Weinheim-Sulzbach  
2142/7130-543210

## Vorwort

Diese Untersuchung ist im Rahmen des Schwerpunktprogramms "Theorie der Innovation in Unternehmen" der Deutschen Forschungsgemeinschaft im Jahre 1986 an der Technischen Universität München begonnen und 1988 an der Ludwig-Maximilians-Universität München abgeschlossen worden. Die Verfasser danken der Deutschen Forschungsgemeinschaft für die Förderung, ohne die dieses Projekt nicht zustande gekommen und durchgeführt worden wäre.

Innovative Unternehmensgründungen sind eine notwendige Voraussetzung für die Sicherung der Überlebensfähigkeit von Volkswirtschaften. Sie sind darüber hinaus eine Herausforderung an den Betriebswirt, weil sich in der innovativen Unternehmensgründung in besonders dramatischer Weise vielfältige betriebswirtschaftliche Problemstellungen bündeln: Einschätzung des Marktpotentials, Organisation der Produktion, Beschaffungs- und Absatzorganisation, Finanzierung, Wachstumsschwellen, Rechtsform- und Standortfragen müssen nahezu simultan von einem nicht selten betriebswirtschaftlich wenig erfahrenen Gründer bzw. Gründerteam bewältigt werden. Ziel dieser Untersuchung ist es, ein neuartiges theoretisches Konzept für die ökonomische Durchdringung derartiger Fragen zu entwickeln und empirisch zu überprüfen sowie daraus wichtige Erfolgsdeterminanten für das schwierige Unterfangen einer innovativen Unternehmensgründung abzuleiten.

Die Verfasser hätten diesen Forschungsbericht nicht ohne vielfältige wertvolle Unterstützungen vorlegen können:

An erster Stelle zu nennen ist die besonders intensive Mitwirkung von Dr. Thomas Kaulmann. Er hat die Entwicklung der Projektkonzeption sowie die Frühphase des Projekts durch wertvolle Beiträge und engagierte Mitarbeit stark geprägt. Daß Dr. Kaulmann nicht als Mitautor aufgeführt wird, liegt daran, daß er leider das seinerzeit noch an der Technischen Universität München arbeitende Forschungsteam nach einem knappen Jahr Projektlaufzeit verlassen mußte, um im elterlichen Unternehmen eine wichtige Funktion zu übernehmen. Dr. Kaulmanns Beiträge, vor allem auch im Hinblick auf theoretisch-methodische sowie auswertungstechnische Fragen, sind ausdrücklich und mit großem Dank hervorzuheben.

Ebenso danken wir sehr herzlich Andrea Ries und Heike Hofschuster für ihre Geduld und unermüdliche Einsatzbereitschaft bei den zahlreichen Überarbeitungen der Manuskriptentwürfe sowie der umfangreichen Literaturbeschaffung.

Dipl.-Kfm. Helmut Dietl hat sich der Mühe unterzogen, den gesamten Text kritisch durchzusehen und mit Verbesserungsvorschlägen zu versehen. Dafür sei auch ihm vielmals gedankt. Dipl.-Kfm. Matthias Maier, Dipl.-Inf. Stephan Oldenburg, Dipl.-Kfm. Eike Schulz und Dipl.-Kfm. Cornelius Baur haben das Manuskript zum Abschluß freundlicherweise arbeitsteilig korrekturgelesen.

Natürlich waren unsere Projektpartner in der Unternehmenspraxis von größter Bedeutung für das Zustandekommen und die Fertigstellung dieses Vorhabens. Sie sind auf einer Extraliste im Anschluß an dieses Vorwort zusammengestellt.

Die Verfasser sind sich trotz des erreichten Niveaus darüber im klaren, daß der vorliegende Bericht in mancherlei Hinsicht noch ergänzt und mit vertiefenden Auswertungen versehen werden könnte. Angesichts der auslaufenden Förderung durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft vor die Alternative gestellt, die Ergebnisse zu diesem aktuellen Gebiet zügig der Öffentlichkeit zur Verfügung zu stellen oder mit unzureichenden Mitteln schwierige Ergänzungsarbeiten mit der Folge verspäteter Publikation durchzuführen, entschieden sie sich für die erste Alternative.

In jedem Fall hoffen die Verfasser, mit dieser Untersuchung die wissenschaftliche wie auch praxisbezogene Diskussion über die Erfolgsbedingungen von innovativen Unternehmensgründungen anzuregen und weiterzuentwickeln. Für Rückäußerungen jeder Art sind sie stets dankbar.

München, im Oktober 1988

Arnold Picot

Ulf Laub

Dietram Schneider

Unser besonderer Dank gilt - neben vielen anderen - vor allem den nachfolgend aufgeführten Institutionen und Unternehmen, ohne deren Aufgeschlossenheit und intensive Kooperationsbereitschaft die erfolgreiche Durchführung des gesamten Projektes nicht möglich gewesen wäre:

- Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Verkehr, München;
  - Bayerische Motorenwerke AG (BMW), Abteilung für Diversifikation, München;
  - IHK für Augsburg und Schwaben, Augsburg;
  - IHK für München und Oberbayern, München;
  - Münchner Technologiezentrum (MTZ), München;
  - Technologie-Investitions GmbH & Co KG (TIG), Berlin;
  - Technologie-Vermittlungs Agentur (TVA), Berlin;
  - TVM Techno Venture Management GmbH, München;
  - VC-Gesellschaft für Innovation mbH, Berlin;
  - VDI/VDE Informationstechnik, Berlin.
- 
- AID Ingenieurgesellschaft für Mikrocomputer Hard- und Software GmbH, Nürnberg;
  - Aixtron III-V Technology, Aachen;
  - AQUA TV Gesellschaft für Industriekameras und Mikroelektronik GmbH, Kempten;
  - büro & objekt Handelsgesellschaft für Büro-, Banken-, Kommunikationszentren und Sozialeinrichtungen mbH, München;
  - CAT-Software Computer Aided Technologies, Nürnberg;
  - Ceme Coat GmbH, Aachen;
  - Courseware Team Lernsoftware GmbH, Aachen;
  - CPT-Herrmann, München;
  - dl-Datenleittechnik GmbH Rechnergesteuerte Leit- und Regelsysteme, Berlin;
  - Epsilon, Gesellschaft für Softwareentwicklung + Systementwicklung, Berlin;
  - F&P Electronic GmbH, Waldkirch;
  - Galltec Meß- und Regeltechnik GmbH, Bondorf;
  - Gercom GmbH, Geretsried;
  - Gesellschaft für Systemtechnik und Information, Salem;
  - GEVA Datentechnik GmbH, Aachen;

- GSP Sprachtechnologie mbH, Berlin;
- Gustav Stifter Schwimmbadabdeckungen, Peiting;
- ie industrie electronic GmbH, Meitingen;
- IMAC - Ingenieurgesellschaft für Maschinenbautechnik mbH, Aachen;
- IMR-GmbH Ingenieurbüro für Meß- und Regeltechnik, Berlin;
- IMT-Ullwer, Heitersheim;
- Infora GmbH, München;
- Intellex Expertensysteme und Sensorik GmbH, Frankfurt;
- Institut für angewandte Zellkultur, München;
- KMK Sensortechnik GmbH & Co, Penzberg;
- Knüpfer u. Bodewig Elektronische Meßdatenverarbeitung, Berlin;
- Langlechner GmbH, Unterneukirchen;
- MACCON GmbH, München;
- Medizinische Instrumente und Monitoring MIM, Durach-Weidach;
- MIKOM GmbH Mikrotechnik zur Kommunikation, Kaishaim;
- mls münchner laser systems GmbH, München;
- MST, München;
- MÜT GmbH, Hebertshausen-Deutenhofen;
- PAC-Hardware GmbH, Berlin;
- Parsytech Gesellschaft für Parallele Systemtechnik GmbH, Aachen;
- Plasmos GmbH, München;
- PRC Krochmann, Berlin;
- Prime-Test GmbH, München;
- Procard GmbH, Karlsruhe;
- RBS Technische Anlagen und Apparatebau GmbH, Erding;
- Roschiwal u. Partner Ingenieur GmbH, Augsburg;
- Horst D. Roth Elektronik-Bildverarbeitung, Sensorik, Industrielle und Opto-Elektronik, Kaufbeuren;
- Schoenelec-PFE GmbH, München;
- Schraufstetter Biogasanlagen, Ismaning;
- Sensoplan Meßtechnik GmbH, Penzberg;
- Sensortechnik-Wiedemann GmbH, Kaufbeuren;
- Speech Design, Gesellschaft für elektronische Sprachverarbeitung mbH, Germering/München;
- System Engineering GmbH, München;
- Techno Media GmbH, Erlangen;
- Technics GmbH, Kirchheim;
- TIGRA Hartstoff GmbH, Meitingen;
- Wuseltronick, Berlin.

# Inhaltsverzeichnis

	<b>Seite</b>
<b>Einleitung: Ökonomische Defizite in der Gründungsforschung</b>	<b>1</b>
1. Stand der traditionellen Gründungsforschung	2
2. Überblick über den Gang der Untersuchung	6
<b>I. Theoretische Grundlagen</b>	<b>9</b>
1. Unternehmensentstehung: Vom statischen neoklassischen Gleichgewichtsdenken zum prozeßorientierten Austria- nismus unter Berücksichtigung von Transaktionskosten	9
1.1. Konkurrenzgleichgewicht als Darstellungsbeispiel für das Gleichgewichtsdenken	10
1.2. Erklärungsdefizite und Darstellungslücken	13
1.3. Bedeutung einer ungleichgewichtsorientierten und prozeßtheoretischen Betrachtung	18
1.4. Sichtweise der österreichischen Schule	20
1.5. Prozeßorientiertes Denken und strategische Planung	23
1.6. Transaktionskosten	25
2. Ökonomische Analyse des Unternehmertums und des Gründungsprozesses	28
2.1. Findiges Unternehmertum im Gründungsprozeß	28
2.1.1. Politischer Koordinator	30
2.1.2. Informationskoordinator	30
2.1.3. Ressourcenkoordinator	35
2.1.4. Marktkoordinator	37
2.1.5. Innovationsprozeß und Unternehmertum	42
2.1.6. Zusammenfassung	44
2.2. Innovationen im Gründungszusammenhang	45
2.3. Unternehmensorganisation im Marktzusammenhang	49
2.4. Gründungsprozeß im institutionellen Zusammenhang	54
3. Ableitung empirischer Fragestellungen	56



<b>II. Anlage der empirischen Untersuchung</b>	61
1. Voruntersuchung	61
2. Zugang zum empirischen Feld	64
3. Stichprobe	66
4. Erhebungsmethode und Erhebungsinstrumentarium	69
5. Auswertungsverfahren	71
5.1. Statistische Methoden	71
5.2. Erfolgstrennung	73
<b>III. Ergebnisse der empirischen Untersuchung</b>	80
1. Vorgehensweise	80
2. Gründerperson	81
2.1. Rahmendaten	82
2.2. Ziele innovativer Unternehmensgründer	87
2.3. Wahrnehmung innovativer unternehmerischer Aktivitäten	96
2.4. Implikationen für Theorie und Praxis	106
3. Gründungsidee	108
3.1. Rahmendaten	109
3.2. Ideenschutz	123
3.3. Analyse der Gründungsidee im Marktzusammenhang	132
3.4. Anwenderorientierte Analyse	144
3.4.1. Analyse von Produktvorteilen	146
3.4.2. Analyse von Kostenvorteilen	149
3.4.3. Zusammenhang zwischen Produkt- und Kostenvorteilen	156
3.5. Implikationen für Theorie und Praxis	162

4. Gründungsorganisation	165
4.1. Rahmendaten	165
4.2. Unternehmensentwicklungskonzepte	172
4.3. Aufgabenanalyse innovativer Unternehmensgründungen	175
4.4. Unterstützung durch externe Institutionen	182
4.5. Organisation der Marktbeziehungen	186
4.5.1. Organisation der Beschaffungsmarktbeziehungen	186
4.5.1.1. Charakterisierung selbst erstellter und fremd bezogener Vorprodukte	187
4.5.1.2. Einbindung der Zulieferer von Vorprodukten	203
4.5.1.3. Einbindung des Personals	227
4.5.2. Organisation der Absatzmarktbeziehungen	236
4.5.2.1. Organisation des Vertriebs	236
4.5.2.2. Einbindung der Abnehmer	241
4.5.2.3. Einbindung der Abnehmer und Konkurrenzintensität	250
4.6. Implikationen für Theorie und Praxis	255
<b>Schlußbetrachtung</b>	258
Anhang	263
Literaturverzeichnis	295

# Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1: Beurteilungstabelle für Gründungsprojekte
- Abb. 2: Konkurrenzgleichgewicht
- Abb. 3: Transaktionslinse in der Edgeworthbox
- Abb. 4: Verkürzte Edgeworthbox
- Abb. 5: Übersicht über verschiedene Unternehmertypen
- Abb. 6: Schematische Darstellung des transaktionskostensenkenden Informationskoordinators
- Abb. 7: Schematische Darstellung des transaktionskostensenkenden Ressourcenkoordinators
- Abb. 8: Schematische Darstellung des transaktionskostensenkenden Marktkoordinators
- Abb. 9: Arbitragevorgehen des Marktkoordinators
- Abb. 10: Innovationsprozeß und Unternehmertum
- Abb. 11: Preis-Nutzen-Verhältnis von Innovationen aus Hersteller- und Anwendersicht
- Abb. 12: Transaktionskosten bei unterschiedlichen Koordinationsmustern in Abhängigkeit von Informationsproblemen
- Abb. 13: Stichprobenstruktur der empirischen Erhebung
- Abb. 14: Vorgehensweise bei der Erfolgstrennung
- Abb. 15: Ex-post-Erfolgsindikatoren zur Trennung von sehr und weniger erfolgreichen innovativen Unternehmensgründungen
- Abb. 16: Trennung in sehr erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen durch ex-post-Indikatoren
- Abb. 17: Gesamtergebnis der Erfolgstrennung
- Abb. 18: Ausprägungsformen verschiedener Ausbildungsrichtungen
- Abb. 19: Ausprägungsformen verschiedener beruflicher Qualifikationen
- Abb. 20: Universitätstätigkeit vor der Unternehmensgründung
- Abb. 21: Branchenerfahrung bei innovativen Unternehmensgründern
- Abb. 22: Alter der innovativen Unternehmensgründer
- Abb. 23: Dynamischer Mittelwertvergleich der Gründerziele
- Abb. 24: Vergleich der Zielrangordnungen vor und nach der Gründung

- Abb. 25: Einzelgründungen versus Teamgründungen bei innovativen Unternehmen
- Abb. 26: Häufigkeiten von Team- und Einzelgründungen in der Erfolgstrennung
- Abb. 27: Ausprägungsformen unternehmerischer Stärken
- Abb. 28: Auflösung der Mehrfachnennungen zur Bestimmung der unternehmerischen Stärken
- Abb. 29: Erfolgsorientierte Verteilung unternehmerischer Stärken
- Abb. 30: Gründer-Stärken-Portfolio
- Abb. 31: Unterschiedliche Möglichkeiten der Ideenentstehung
- Abb. 32: Ausprägungsformen innovativer Problemlösungen
- Abb. 33: Stufendiagramm einer erfolgsorientierten Analyse der unterschiedlichen Ausprägungsformen innovativer Problemlösungen
- Abb. 34: Anwenderbranchen innovativer Problemlösungen
- Abb. 35: Erfolgstrennung der innovativen Anwenderbranchen
- Abb. 36: Einstufung des konkurrierenden Umfeldes
- Abb. 37: Inanspruchnahme unterschiedlicher Möglichkeiten des innovationsspezifischen Know-how-Schutzes
- Abb. 38: Erfolgsorientierte Analyse der Inanspruchnahme unterschiedlicher Möglichkeiten des innovationsspezifischen Know-how-Schutzes
- Abb. 39: Patentkritik aus der Sicht innovativer Unternehmensgründer
- Abb. 40: Erfolgstrennung zur Patentkritik
- Abb. 41: Branchenorientierte Analyse der Anwendung verschiedener Schutzmaßnahmen
- Abb. 42: Marktpotentialbestimmung durch die Unternehmensgründer
- Abb. 43: Erfolgsentwicklung innovativer Problemlösungen im Marktzusammenhang
- Abb. 44: Abhängigkeiten des Markterfolges von der Ausbringungsmenge der Abnehmer
- Abb. 45: Markt- und technologieorientierte Änderungsmaßnahmen nach der erstmaligen Markteinführung
- Abb. 46: Produkterfolg und Weiterentwicklungsüberlegungen
- Abb. 47: Bedeutung verschiedener Produktvorteile innovativer Problemlösungen

- Abb. 48: Bestimmung von Kostenvorteilen innovativer Problemlösungen durch die Unternehmensgründer
- Abb. 49: Korrelationsanalyse zwischen Produkt- und Kostenvorteilen innovativer Problemlösungen
- Abb. 50: Transaktions- und produktionskostenorientierte Vorteilsbestimmung
- Abb. 51: Einflußfaktoren der Standortwahl
- Abb. 52: Zeitpunkt der Gründung
- Abb. 53: Entwicklungsstadium der innovativen Unternehmensgründungen zum Befragungszeitpunkt
- Abb. 54: Aufbau der Planungskonzepte innovativer Unternehmensgründer
- Abb. 55: Dynamischer Mittelwertvergleich der Aufgabenwahrnehmung
- Abb. 56: Vergleichende Betrachtung zur phasenorientierten Aufgabenwahrnehmung
- Abb. 57: Unterschiedliche Inanspruchnahme externer Institutionen durch die Unternehmensgründer
- Abb. 58: Grad der Unterstützung von Institutionen für innovative Unternehmensgründer
- Abb. 59: Eigenschaftskriterien selbst erstellter und fremd bezogener Teilleistungen
- Abb. 60: Einflußgrößen der zukünftigen Eigenfertigungsabsicht
- Abb. 61: Einflußgrößen der zukünftigen Fremdbezugsabsicht
- Abb. 62: Reagibilität der zukünftigen Eigenfertigungsabsicht sehr erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen
- Abb. 63: Reagibilität der zukünftigen Fremdbezugsabsicht sehr erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen
- Abb. 64: Koordinationsformen zwischen Markt und Unternehmung
- Abb. 65: Koordinationsformen für die Bereitstellung von standardisierten und spezifischen Vorprodukten
- Abb. 66: Koordinationsformen sehr erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen für die Bereitstellung standardisierter Vorprodukte
- Abb. 67: Koordinationsformen sehr erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen für die Bereitstellung spezifischer Vorprodukte

- Abb. 68: Gesamtüberblick über die Vertragsstrukturen sehr erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen auf dem Beschaffungsmarkt
- Abb. 69: Einflüsse introvertierter und extrovertierter Ressourceneinbindung auf den Gründungserfolg innovativer Unternehmen
- Abb. 70: Ressourcen-Einbindungsstrategien sehr erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmensgründungen
- Abb. 71: Vertragsformen für die Anstellung standardisiert und spezifisch qualifizierten Personals
- Abb. 72: Vertragsformen sehr erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen für die Anstellung standardisiert qualifizierten Personals
- Abb. 73: Vertragsformen sehr erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen für die Anstellung spezifisch qualifizierten Personals
- Abb. 74: Vertriebsorganisation innovativer Unternehmensgründungen
- Abb. 75: Vertriebsorganisation und Gründungserfolg
- Abb. 76: Vertragsstrukturen auf der Absatzseite innovativer Unternehmen
- Abb. 77: Gegenüberstellung der Beschaffungs- und Absatzmarktverträge innovativer Unternehmen
- Abb. 78: Vertragsstrukturen sehr erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen auf dem Absatzmarkt
- Abb. 79: Gründereinschätzung der Eigenerstellungsmöglichkeiten des Anwenders
- Abb. 80: Gründe für den Fremdbezug innovativer Güter durch den Abnehmer
- Abb. 81: Abhängigkeiten zwischen den Vertragsarten auf der Absatzseite und der Wettbewerbsintensität innovativer Unternehmen