

Markus Braun

Die Eignung von Entrepreneurial Orientation zur Beschreibung von Archetypen bei Kleinen und Mittleren Unternehmen

Markus Braun

**Die Eignung von Entrepreneurial Orientation
zur Beschreibung von Archetypen
bei Kleinen und Mittleren Unternehmen**



**TECHNISCHE UNIVERSITÄT
CHEMNITZ**

Universitätsverlag Chemnitz

2013

Impressum

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Zugl.: Chemnitz, Techn. Univ., Diss., 2013

Technische Universität Chemnitz/Universitätsbibliothek

Universitätsverlag Chemnitz

09107 Chemnitz

<http://www.bibliothek.tu-chemnitz.de/UniVerlag/>

Herstellung und Auslieferung

Verlagshaus Monsenstein und Vannerdat OHG

Am Hawerkamp 31

48155 Münster

<http://www.mv-verlag.de>

ISBN 978-3-941003-83-5

<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:ch1-qucosa-108546>

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	11
1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit.....	11
1.2 Gang der Untersuchung.....	16

Teil 1: Theoretische Grundlagen

2. Zum Entrepreneurship-Begriff.....	19
2.1 Der Entrepreneurship-Begriff in der Literatur.....	20
2.2 Begriffseinordnung und Forschungsbereich dieser Arbeit.....	31
3. Entrepreneurial Orientation.....	35
3.1 Konzeptualisierung von Entrepreneurial Orientation.....	36
3.1.1 Innovativität.....	37
3.1.2 Risikoorientierung.....	38
3.1.3 Proaktivität.....	38
3.1.4 Wettbewerbsaggressivität.....	39
3.1.5 Autonomie.....	39
3.2 Entrepreneurial Orientation und Unternehmenserfolg.....	40
3.2.1 Der Einfluss der einzelnen Dimensionen auf den Unternehmenserfolg.....	40
3.2.2 Der Einfluss des Gesamtkonstrukts auf den Unternehmenserfolg.....	43
3.3 Definition von Entrepreneurial Orientation.....	45
3.3.1 Einstellung vs. Verhalten.....	46
3.3.2 Eindimensionale vs. Mehrdimensionale Sichtweise.....	48
3.3.3 Formatives vs. Reflexives Konstrukt.....	52
3.3.4 Eine Arbeitsdefinition von Entrepreneurial Orientation.....	60

Teil 2: Zur Messung von Entrepreneurial Orientation

4. Die Wahrnehmung von Entrepreneurial Orientation im Unternehmen 63

4.1 Messverfahren für Entrepreneurial Orientation 63

4.1.1 Beobachtung von Unternehmensverhalten 64

4.1.2 Ressourcenallokation 66

4.1.3 Einschätzung durch Führungskräfte 67

4.2 Theoretischer Hintergrund & Hypothesenentwicklung 77

4.3 Empirische Untersuchung 79

4.4 Diskussion der Ergebnisse und Limitationen der Studie 92

Teil 3: Archetypen von KMU und Entrepreneurial Orientation

5. Konfigurationale Ansätze und Archetypen 95

5.1 Konfigurationen in der Entrepreneurship- und KMU-Forschung 99

5.2 Domänen der KMU-bezogenen Konfigurationsforschung 106

6. Entrepreneurial Orientation in der KMU-bezogenen Konfigurationsforschung 119

6.1 Entrepreneurial Orientation im KMU-Bereich 121

6.2 Clusteranalyseverfahren zur Bestimmung von Konfigurationen.. 126

6.2.3 Das Entrepreneurial Orientation-Messmodell 144

6.3 Archetypen von KMU als Ergebnisse der Clusteranalyse 151

6.3.1 Sechs KMU-Archetypen 156

6.4 Der Beitrag von Entrepreneurial Orientation zur Beschreibung von KMU-Archetypen 159

6.5 Limitationen der empirischen Studie 162

7. Zusammenfassung, Schlussfolgerungen und kritische Würdigung... 165

7.1 Ergebnisse und Schlussfolgerungen 165

7.2 Abschließende Kritik und zukünftiger Forschungsbedarf 167

Anhang 171

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersicht über die Struktur der Arbeit	18
Abbildung 2: Entrepreneurial Orientation nach Lumpkin & Dess	37
Abbildung 3: Konstrukte mit einer oder mehr Ebenen	51
Abbildung 4: Reflexives vs. Formatives Messmodell.	54
Abbildung 5: Entrepreneurial Orientation nach Mitarbeiterstatus	90
Abbildung 6: Entrepreneurial Orientation nach Kundenkontakt.....	90
Abbildung 7: Branchenvergleich Stichprobe – Grundgesamtheit steuerpflichtiger Unternehmen	140
Abbildung 8: Branchenzugehörigkeit der Unternehmen in der Stichprobe.	139
Abbildung 9: Der HHI-Wettbewerbs-Indikator in der Stichprobe.....	141
Abbildung 11: Verteilung der Ressourcenverfügbarkeit je Branche	142
Abbildung 10: Verteilung der Branchendynamik	142
Abbildung 12: Verteilung des Unternehmensalters in Jahren.	143
Abbildung 13: Mitarbeiterzahl der Unternehmen in der Stichprobe.	144
Abbildung 14: Umsatzgrößenklassen der Stichprobe.....	144
Abbildung 15: Cluster-Vergleich der Domänen Struktur, Führung und Umwelt	158
Abbildung 16: Cluster-Vergleich der fünf Dimensionen von Entrepreneurial Orientation	161

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ausgewählte Typologisierungen von Entrepreneurship.....	21
Tabelle 2: Reflexives vs. Formatives Messmodell für Entrepreneurial Orientation.....	56
Tabelle 3: Validität und Reliabilität dreier Messansätze zur Entrepreneurial Orientation.....	73
Tabelle 4: Befragte Unternehmen.....	81
Tabelle 5: Operationalisierung von Entrepreneurial Orientation als Managerial Perception.....	82
Tabelle 6: Deskriptive Beschreibung, je Firma.....	86
Tabelle 7: Mitarbeiterstatus und Kundenkontakt.....	86
Tabelle 8: Entrepreneurial Orientation nach Status und Kundenkontakt (Durchschnittswerte und Standardfehler).....	89
Tabelle 9: Ergebnisse der Multi-Level-Regressionsanalyse nach Dimensionen von Entrepreneurial Orientation.....	91
Tabelle 10: Relevante Studien mit Konfigurationsansatz.....	108
Tabelle 11: Dimensionen der vier Domänen Struktur, Umwelt, Strategie und Führung.....	116
Tabelle 12: Die Einordnung der Entrepreneurial Orientation- Dimensionen in die vier Imperative von Miller (1987).....	125
Tabelle 13: Definition ausgewählter Ähnlichkeitsmaße bei binären Variablen.....	128
Tabelle 14: Variablen und ihre Operationalisierung.....	138
Tabelle 15: Validitätsarten.....	145
Tabelle 16: Standardisierte Faktorladungen der konfirmatorischen Faktorenanalyse.....	149
Tabelle 17: Goodness-of-Fit Indizes des Messmodells.....	149
Tabelle 18: Konstruktreliabilität (CR) und durchschnittlich erfasste Varianz (AVE).....	150

Tabellenverzeichnis

Tabelle 19: Standardisierte Faktorladungen der konfirmatorischen Faktorenanalyse (reduziertes Modell).....	150
Tabelle 20: Goodness-of-Fit Indizes des reduzierten Messmodells	151
Tabelle 21: Konstruktreliabilität (CR) und durchschnittlich erfasste Varianz (AVE) des reduzierten Messmodells	151
Tabelle 22: Korrelationen nach Pearson	151
Tabelle 23: Archetypen von KMU.....	154
Tabelle 24: Kreuztabelle - Clusterzugehörigkeit inkl. EO x Clusterzugehörigkeit ohne EO.....	159

1. Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind nicht nur in Deutschland eine wesentliche Stütze der Volkswirtschaft. So sind 99,6% aller Unternehmen in Deutschland KMU, 60% aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten arbeiten hier (Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2012a; vgl. auch Brüderl et al. 1998, S. 11 f.). In diesem Bereich spielen neu gegründete Unternehmen eine große Rolle: Von 3,6 Millionen KMU in Deutschland im Jahr 2010 sind ca. 420.000 Unternehmen in diesem Jahr neu gegründet worden (Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2012b).

Entsprechend ist auch in der betriebswirtschaftlichen Forschung ein deutlicher Schwerpunkt auf KMU- und Entrepreneurshipforschung wahrzunehmen. Die Grenze zwischen diesen beiden Forschungsfeldern ist in den letzten 25 Jahren allerdings weniger scharf geworden (Tan et al. 2009, S. 234), so dass zahlreiche Konzepte aus der KMU-Forschung zur Profilbildung im Entrepreneurshipbereich beigetragen haben (vgl. Mazzarol et al. 2011, S. 2). Im Rahmen dieser Entwicklung wurden zahlreiche Konzepte aus der betriebswirtschaftlichen Forschung für große Unternehmen auf den Entrepreneurship- und KMU-Bereich übertragen und dort angewendet (Torrès & Julien 2005, S. 356 f.; Tan et al. 2009, S. 235 f.).

Diese Entwicklung ist nicht unbedingt nur positiv zu sehen, wie Tan et al. (2009, S. 242) betonen:

“[T]o date, it is arguable that relatively little of our energies as researchers studying small entrepreneurial firms have been devoted specifically to theory building. To a much greater extent, we have tested, and occasionally marginally refined, theories developed to explain the behavior of larger firms.”

Ein Grund für diese Vorgehensweise ist sicherlich, dass sich als Schwerpunkt der Forschung die sogenannten „Gazellen“ gezeigt haben. Gazellen sind eine kleine Gruppe junger Unternehmen mit starken Wachstumsraten, die zahlreiche neue Arbeitsplätze schaffen (Birch et al. 1995, S. 46). Damit wurden die jungen Unternehmen zum Forschungsschwerpunkt, die sich in der Entwicklung zu Großunternehmen befinden, also mit der Zeit auch deren Eigenschaf-

ten annehmen würden. Betrachtet wird hier allerdings nur ein kleiner Teil der Gründungsunternehmen und KMU; laut Dautzenberg et al. (2012, S. 128) handelt es sich beispielsweise im Zeitraum 1995 bis 2006 nur bei jedem 165. neu gegründeten Unternehmen um eine Gazelle. Auch wenn diese wenigen Unternehmen überproportional viele Arbeitsplätze schaffen (ebenda: 16% der Arbeitsplätze bei neu gegründeten Unternehmen insgesamt), so sollten die 99% der Gründungsunternehmen, die 84% der Arbeitsplätze in diesem Bereich schaffen, dennoch nicht aus dem Fokus geraten.

Eine (empirische) Überprüfung, inwieweit die zugrundeliegenden, auf Gazellen übertragenen Modelle und Annahmen auch im Bereich der KMU allgemein zutreffen, ist daher sicherlich angebracht. Kritisch zu sehen ist allerdings der Verzicht auf zielgerichtete theoretische Forschung als Hintergrund und Grundlage empirischer Studien und zur eigenständigen Entwicklung von Ansätzen und Theorien. Spezifische Theoriegebilde könnten dazu beitragen, die Lücken zwischen den übernommenen Modellen zu schließen und diese Ansätze in einem übergreifenden Zusammenhang zu integrieren (vgl. Torrès & Julien 2005).

Die Entscheidung, im KMU-Bereich Ansätze aus lediglich einer der beiden Welten, der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre oder dem Entrepreneurship-Bereich, zu verwenden, wird oftmals aufgrund praktischer Gesichtspunkte getroffen. In Kontrast zur Übertragung aus der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre stehen in der Entrepreneurshipforschung aus anderen Wissenschaftszweigen stammende Konzepte, die oftmals nur Teilbereiche beleuchten. So haben sie in vielen Fällen den Gründer selbst als Untersuchungsgegenstand, während beispielsweise organisationswissenschaftliche Ansätze die Gründerpersönlichkeit bewusst ausblenden. Übergänge bzw. Interfaces zwischen diesen Ansätzen, die eine übergreifende Betrachtung aus beiden theoretischen Linsen ermöglichen, existieren in der Regel nicht. Eine durchgehende, integrierte Betrachtung im gesamten Zeitverlauf ist so nicht möglich. Shane & Venkataraman (2000, S. 217) fassen die Problematik zusammen:

“As a result, many people have had trouble identifying the distinctive contribution of the field to the broader domain of business studies, undermining the field's legitimacy. Researchers in other fields ask why entrepreneurship research is necessary if it does not explain or predict empirical phenomena beyond what is known from work in other fields. Moreover, the lack of a conceptual

framework has precluded the development of an understanding of many important phenomena not adequately explained by other fields”.

In der KMU-Forschung ist daher eine ganzheitliche Betrachtung des Gründungs- und Wachstumsprozesses mit unternehmensbezogener Sichtweise notwendig. Eine solche Sichtweise ermöglicht es, Einstellung und Verhalten sowohl von einzelnen Personen als auch von Organisationseinheiten im Allgemeinen gleichermaßen zu betrachten (Covin & Lumpkin 2011, S. 862). Dies ermöglicht ein tieferes Verständnis, auf welche Weise unternehmerisches Handeln gestaltet werden kann und erlaubt eine Trennung der Unternehmung an sich von den Charaktereigenschaften und Verhaltensweisen der handelnden Individuen als Teil der Unternehmung (ebenda). Das ist besonders im Hinblick auf junge Unternehmen wichtig, die sich in den ersten Jahren oftmals grundlegend in vielerlei Hinsicht wandeln. Beispiele für einen solchen Wandel sind der Weg- oder Zugang von Personal inklusive des Gründers, die Umstellung des Geschäftsmodells oder des Produktionsprozesses, oder auch eine Anpassung bzw. Erweiterung des Angebotsportfolios, wie sie im Wachstumsprozess durchaus üblich ist.

Ein solcher integrativer Ansatz ist das Konzept der „**Entrepreneurial Orientation**“. Im Vergleich zu anderen Konzepten aus der Entrepreneurshipforschung verschiebt dieses Konzept den Fokus der Betrachtung vom unternehmerischen Verhalten einzelner Personen innerhalb einer Firma auf Verhalten oder Eigenschaften der Organisation an sich, also auf eine sehr grundlegenden Ebene (Lumpkin 2011, S. 862). Entrepreneurial Orientation bezieht sich auf die strategische Einstellung der Unternehmung insgesamt und ist nicht auf eine Abteilung (oder ein Individuum) beschränkt (Covin & Wales 2012, S. 698).

Damit steht ein Werkzeug zur Verfügung, das den gesamten Lebenszyklus eines Unternehmens abbilden kann und Elemente sowohl der Entrepreneurship- als auch der Organisations- und Strategieforschung integriert.

Entrepreneurial Orientation wird dabei in der Regel in drei bis fünf Dimensionen konzeptualisiert. Nach Miller (1983, S. 771) kann einer Organisation nur dann unternehmerische Orientierung unterstellt werden, wenn sie bereit ist, (1.) Risiko zu übernehmen, (2.) innovativ ist, und (3.) proaktiv am Markt auftritt; Lumpkin & Dess (1996, S. 139 f.) halten auch die Faktoren (4.) Autonomie und (5.) Wettbewerbsaggressivität für wichtig.

Der Großteil der Forschung bezüglich der Zusammensetzung von Entrepreneurial Orientation hat sich in den letzten Jahren entweder auf eine summarische, also undifferenzierte Sichtweise der fünf Bestandteile konzentriert oder die einzelnen Dimensionen unabhängig und losgelöst voneinander betrachtet (Covin & Lumpkin 2011, S. 867). Ein konfiguraler Ansatz zur Untersuchung der Zusammensetzung von Entrepreneurial Orientation selbst wurde bisher weitgehend vernachlässigt (Miller 2011, S. 878). Gerade ein solcher Ansatz kann aber viel zum Verständnis der Entwicklung von Entrepreneurial Orientation sowohl im Prozess der Unternehmensentwicklung als auch in Abhängigkeit von externen Rahmenbedingungen beitragen (Vgl. Miller 1983, Covin & Lumpkin 2011, Miller 2011).

Das zentrale Ziel dieser Arbeit ist es nun, zu untersuchen, inwieweit Kombinationen von Entrepreneurial Orientation bei **Konfigurationen von Unternehmenseigenschaften** für kleine und mittlere Unternehmen einen Erkenntnisbeitrag leisten können. Konfigurationen (auch: Archetypen) in diesem Sinne sind Mengen von Attributen, die in einer gemeinsamen Betrachtung aussagekräftiger sind als einzeln und beinhalten „Beziehungen zwischen Elementen, die verschiedene Domänen repräsentieren“ (Dess et al. 1993, S. 776).

Ein Ansatz für eine solche ganzheitliche Sichtweise sind konfigurationstheoretische Modelle (Meyer et al. 1993, S. 1178). Ein konfiguraler Ansatz beinhaltet die Verbindung von Einstellungen und Verhalten von Organisationen bzw. von Unternehmungen mit deren konkreten Umgebung in zeitlich befristeten Situationen. Miller (1996, S. 510) betont die Wichtigkeit von Konfigurationen für den Unternehmenserfolg:

„Configuration, in short, is likely to be a far greater source of competitive advantage than any single aspect of strategy.”

Mintzberg et al. (1999, S. 340 f.) führen aus, dass gerade in andauernden Transformationsphasen, wie sie bei Gründungsunternehmen üblich sind, Konfigurationsansätze hilfreich sind. Durch die Einbettung von Entrepreneurial Orientation in den Kontext des Unternehmens wird daher ein Instrument geschaffen, das es ermöglicht, gerade kleine und mittlere Unternehmen in allen Phasen ihres Lebenszyklusses angemessen zu betrachten.

Ein **methodisches Problem** bei der Erfassung von Entrepreneurial Orientation besteht in der derzeit gängigen Methode der Befragung der Geschäftsführung bezüglich deren Einschätzung des Unternehmens. Die dabei auftretenden

den Probleme des Informationsbias und der Verzerrung der Umfragewerte durch die Nutzung eines einzelnen Informanten (Campbell & Fiske, 1959, S. 101) werden dabei in der Regel vernachlässigt. Ebenso vernachlässigt wird die Frage, ob der befragte „Key Player“ (Lumpkin & Dess 1996, S. 136), in der Regel ein Mitglied der obersten Führungsebene, ein gültiger Repräsentant des Unternehmens ist, oder ob nicht eventuell andere Angehörige der Organisation mit abweichenden Einstellungen das unternehmerische Verhalten viel stärker beeinflussen (vgl. Burgelman 1983; Hambrick & Mason 1984; Boyd et al. 1993; Finkelstein & Hambrick 1996). Basso et al. (2009, S. 318) sprechen diesbezüglich von „ernsthaften Operationalisierungsproblemen“. Nichtsdestotrotz wird dieser Ansatz in der Mehrzahl der Studien zum Thema verwendet (Lyon et al. 2000, S. 1068 ff.), was sich sicherlich auch auf Vorteile in Studiendesign und -implementierung zurückführen lässt (ebenda, S. 1058).

Diese Arbeit setzt sich mit auch mit dieser Frage auseinander und untersucht, inwieweit die Einschätzungen von Mitarbeitern des Unternehmens miteinander übereinstimmen und ob die Erhebung durch „Managerial Perceptions“ eine valide Messmethode ist.

Schließlich ergibt sich aus den beiden vorhergehenden Zielen im Bereich der Theoriebildung und Methodik auch eine praktische Relevanz. Es liegt im Interesse des Unternehmers, die Entrepreneurial Orientation im Unternehmen zu kennen, also messen zu können. Direktes Verhalten der Mitarbeiter kann durch Anreiz- und Kontrollsysteme beeinflusst werden, auf die Unternehmensentwicklung hat möglicherweise die Wahl und Umsetzung von Unternehmensstrategie, -strukturen und -kultur Einfluss (Lyon et al. 2000, S. 1060). Durch die in dieser Arbeit erarbeitete leichter mögliche Messung und Zuordnung ergibt sich für den Unternehmer Zugang zu einem zusätzlichen Controllinginstrument, das mittelbar Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat.

Zusammenfassend werden in dieser Arbeit die folgenden Fragen bearbeitet:

- 1. Inwiefern leistet Entrepreneurial Orientation zur Bildung von Archetypen von KMU unter Berücksichtigung weiterer Unternehmenseigenschaften einen Beitrag?**
- 2. Wie unterscheidet sich die Wahrnehmung von Entrepreneurial Orientation innerhalb eines Unternehmens?**

1.2 Gang der Untersuchung

Grundlegend ist die Arbeit in drei Teile gegliedert. Im ersten Teil findet die Einbettung der Arbeit in ihr theoretisches Umfeld statt. Teil zwei befasst sich mit der Wahrnehmung von Entrepreneurial Orientation im Unternehmen. Im Anschluss wird in Teil drei der Zusammenhang von Entrepreneurial Orientation mit dem Umfeld, der Struktur und der Führungsdomäne der Unternehmung diskutiert und es werden die Einsatzmöglichkeiten von Entrepreneurial Orientation in der Erstellung von Unternehmensarchetypen beleuchtet.

Zu Beginn des ersten Teils wird in Kapitel zwei der Begriff des „Entrepreneurship“ in die Forschungslandschaft eingeordnet und das dieser Arbeit zugrundeliegende Verständnis des Begriffs erläutert. Die Entwicklung der Entrepreneurshipforschung, basierend auf der Literatur, wird dargestellt, verschiedene Sichtweisen diskutiert und in Abschnitt 2.2 eine Arbeitsdefinition vorgestellt. Das Konzept der Entrepreneurial Orientation wird in Kapitel drei eingeführt. Der Konzeptualisierung des Konstrukts in der Literatur folgt eine Einordnung von Entrepreneurial Orientation in das aktuelle Forschungsumfeld. Dies erfolgt zum einen durch die Diskussion aktueller Fragestellungen und zum anderen durch die Darstellung des Einflusses von Entrepreneurial Orientation auf den Unternehmenserfolg. Anschließend folgt eine Diskussion der Operationalisierungsmöglichkeiten des Konstrukts und seiner Faktoren. Hier wird vor allem die Frage behandelt, was genau mit Entrepreneurial Orientation gemessen wird und auf welche Weise die verschiedenen Elemente des Konstrukts miteinander zusammenhängen. Diese Analyse gipfelt in Kapitel 3.3.4 in einer Arbeitsdefinition von Entrepreneurial Orientation.

Nachdem auf diese Weise das Konzept des Entrepreneurship und der Entrepreneurial Orientation vorgestellt wurde, wird im zweiten Teil der Frage nachgegangen, auf welche Weise die Entrepreneurial Orientation eines Unternehmens gemessen werden kann. Ziel dieses ersten empirischen Teils in Kapitel vier ist es, die Wahrnehmung von Entrepreneurial Orientation unter den Mitarbeitern des Unternehmens zu testen und zu überprüfen, inwieweit die Entrepreneurial Orientation eines Unternehmens von den Mitarbeitern geteilt wird. Die Stichprobe besteht aus 120 Mitarbeitern von 6 deutschen Unternehmen. Mittels hierarchischer Regressionsanalyse wird analysiert, inwieweit die Ansichten der Mitarbeiter übereinstimmen und ob sie von den Faktoren Hierarchieebene und Kundenkontakt beeinflusst werden. In diesem Teil der

Arbeit werden sowohl Stichprobe als auch Methodologie erläutert und die Ergebnisse der Datenanalyse vorgestellt. Damit endet der zweite Teil.

Der dritte Teil der Arbeit befasst sich mit der Einbeziehung von Entrepreneurial Orientation in die konfigurationale Analyse von KMU. Dazu werden im fünften Kapitel konfigurationale Ansätze vorgestellt und deren Anwendbarkeit für KMU untersucht. Kapitel sechs befasst sich daraufhin mit der Nutzung von Entrepreneurial Orientation als Instrument zur Erstellung von Archetypen für kleine und mittlere Unternehmen. Dazu wird zuerst Entrepreneurial Orientation in die Konfigurationsforschung im Bereich der KMU eingeordnet und der inhaltliche Beitrag von Entrepreneurial Orientation in der Unternehmensanalyse diskutiert. Eine Stichprobe von 744 deutschen KMU wird anschließend in einer zweiten empirischen Analyse nach einer Darstellung des Datensatzes und der verwendeten Methodiken mittels Clusteranalyse-Verfahren untersucht und typologisiert, wobei der Fokus auf der Untersuchung des Mehrwerts eines Einsatzes der Entrepreneurial Orientation-Dimensionen liegt.

Die Ergebnisse aller drei Teile werden in Kapitel sieben schließlich aufgearbeitet und zusammenfassend dargestellt. Die Relevanz der Ergebnisse für die theoretische Fundierung des Konstrukts Entrepreneurial Orientation in der Konfigurationsforschung und die operative Erfassung des Konstrukts im Unternehmen wird diskutiert. Die Arbeit schließt mit einer kritischen Würdigung, auch im Hinblick auf die Limitationen der Studie, und dem Verweis auf zukünftigen Forschungsbedarf.

Eine Übersicht über die Struktur der Arbeit ist in Abbildung 1 zu finden.

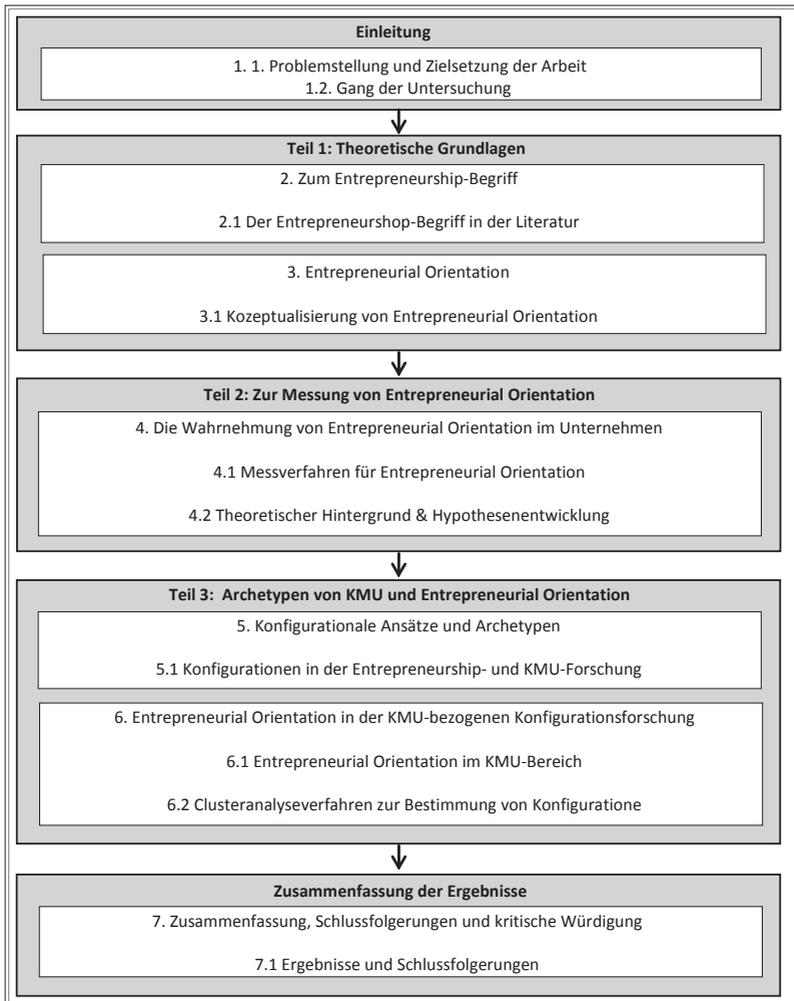


Abbildung 1: Übersicht über die Struktur der Arbeit

Teil 1: Theoretische Grundlagen

2. Zum Entrepreneurship-Begriff

Das Unternehmertum, und damit der Unternehmer als Gegenstand der Diskussion, steht seit Anbeginn der betriebswirtschaftlichen Forschung im Mittelpunkt des Interesses. Bereits Joseph Schumpeter sah im Unternehmer (wörtlich: „Entrepreneur“¹) die treibende disruptive Kraft, die den Markt aus dem Gleichgewicht bringt und damit den Prozess der kreativen Zerstörung, die Triebkraft des Kapitalismus, erst möglich macht (vgl. Schumpeter 1912, S. 83 f.). Spätestens seit den frühen 80er Jahren ist das Thema Unternehmensgründung auch in der betriebswirtschaftlichen Forschung präsent (vgl. Landström 2005, S. 10 ff.). Gleichwohl, und sicherlich auch dem Querschnittscharakter des Felds geschuldet (vgl. Landström 2005, S. 11), hat sich die Literatur bis heute nicht auf eine allgemeingültige Definition von Entrepreneurship einigen können².

In der Literatur wurden im Verlauf der Zeit die Forschungsschwerpunkte innerhalb des Felds deutlich verschoben. Dies ist zum einen dem Zeitgeist, zum anderen den unterschiedlichen Herkunftsgebieten derjenigen Wissenschaftler geschuldet, die sich intensiv mit dem Thema auseinandersetzen. Insofern kann sicherlich keine dieser Sichtweisen als „richtig“ oder „falsch“ interpretiert werden, sondern muss im Zusammenhang gesehen werden mit dem Forschungsproblem, welches mit ihrer Hilfe angegangen werden soll. Ziel dieses Kapitels ist es nun, verschiedenen Definitionen und Einteilungen vorzustellen und die Arbeit in dieses Umfeld einzubetten.

¹ Der Begriff „Entrepreneur“ stammt ursprünglich aus dem (Alt-)Französischen, bedeutet dort etwa „der, der etwas unternimmt und dabei erfolgreich ist“ und kommt damit dem deutschen „Unternehmer“ recht nahe (vgl. Cantillon, 1734). „Entrepreneur“ wurde bereits im Mittelalter, zumeist im militärischen Zusammenhang, gebraucht. Später wurde der Begriff ausgedehnt auf Geschäftsleute, die riskante Projekte, etwa große Bauprojekte, unternahmen (vgl. Landström 2006, S. 8 ff.).

² Im Deutschen Raum kommt erschwerend die Sprachbarriere hinzu, so ist auch die hierzulande oftmals gebräuchliche synonyme Verwendung von Entrepreneurship und Unternehmertum durchaus umstritten (vgl. Fallgatter 2002, S. 13; Freiling 2006, S. 12). Im Folgenden werden die Begriffe „Entrepreneurship“ und „Unternehmertum“ synonym behandelt (vgl. Haid 2004, S. 57).

2.1 Der Entrepreneurship-Begriff in der Literatur

Die Schwierigkeit, sich auf eine Definition des Begriffs „Entrepreneur“ zu einigen, wird bereits von Kilby (1971) diskutiert. Er vergleicht den Entrepreneur mit dem „Heffalump“ aus A. A. Milnes Buch „Pu der Bär“. Dort wird der Heffalump beschrieben als:

“... a rather large and important animal. He has been hunted by many individuals using various trapping devices, but no one so far has succeeded in capturing him. All who claim to have caught sight of him report that he is enormous, but disagree on his particulars.”

Ähnlich scheint es mit dem Entrepreneur zu sein; auch er wird von vielen beschrieben, die Wissenschaft ist sich einig, dass er existiert und eine hohe Relevanz hat, streitet aber über Aussehen und Eigenschaften³.

Insgesamt lassen sich zahlreiche verschiedene Definitionen von Entrepreneur oder Entrepreneurship finden; so dokumentiert Morris (1998, S. 16) über einem Zeitraum von fünf Jahren 77 verschiedene Definitionen in einschlägigen Veröffentlichungen. Übersichten über weitere Sammlungen von Definitionsmöglichkeiten finden sich beispielsweise bei Fallgitter (2002, S. 15 ff.) oder Gartner (1990, S. 20).

In der Literatur finden sich mehrere Versuche, das Verständnis von Entrepreneurship zu typologisieren. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über einige der in der Wissenschaft gebräuchlichen Schulen und über Veröffentlichungen von Vertretern, die eine Fokussierung auf den jeweiligen Bereich explizit unterstützen und (zumindest inhärent) auch terminologisch diskutieren.

³ Hier sei verwiesen auf den von Mintzberg et al. (1999), basierend auf einem Gedicht von John Godfrey Saxe, geprägten Vergleich des Strategiebegriffs mit einem Elefanten, der jeweils in Teilen von blinden Männern erfasst wird, die sich aber nicht auf eine gemeinsame Beschreibung einigen können (vgl. auch Gartner 2001). Interessanterweise meint auch der Begriff „Heffalump“ die kindliche Aussprache eines Elefanten: "A child's word for 'elephant'. Now commonly in adult use" (Oxford English Dictionary, 1989).

Tabelle 1: Ausgewählte Typologisierungen von Entrepreneurship

Modell des Entrepreneurs	Charakteristika	Vertreter der Schule (u.a.)
Schule der „Großartigen Person“ ^{ca}	Der Entrepreneur hat intuitive Fähigkeiten – einen „sechsten Sinn“ – sowie angeborene Wesenszüge und Instinkte.	Yukl (1981), Silver (1985), Garfield (1986), Hughes (1986)
Persönlichkeits- bezogene Schule ^b	Der Entrepreneur als Person hat gewisse Persönlichkeitseigenschaften: Innovationskraft, Kreativität, Leistungsmotivation etc.	Schumpeter (1912), Kirzner (1978), Schaller (2001), Beaver (2002)
Schule der psychologischen Charakteristika ^a	Entrepreneure werden von besonderen Werten, Einstellungen und Bedürfnissen angetrieben. Das Verhalten wird bestimmt von der Befriedigung von Bedürfnissen.	Palmer (1971), Lachmann (1980), Mill (1984), Brockhaus Sr. & Horwitz (1986), Begley & Boyd (1987)
Verhaltens- bezogene Schule ^b	Subjekt ist der Entrepreneur als Person, Themen sind vor allem Orientierungen und Einstellungen der Personen	Cole (1959), Shapero (1975), Shapero & Sokol (1982), Miller (1983), Ronstadt (1984), Hébert & Link (1988), McGrath (1999), Holcombe (2003)
Klassische Schule ^a	Das zentrale Element ist Innovation, der kritische Aspekt liegt im Unternehmen anstelle von Besitzen.	Hébert & Link (1982), Peterson (1985)
Funktionale Schule ^b	Entrepreneurship ist personenunabhängig und –übergreifend. Zentrale Inhalte sind vor allem Innovation, Koordination, Risikoübertragung und Arbitrage.	Danhoff (1949), Drucker (1985)

Tabelle 1 (Fortsetzung)

Modell des Entrepreneurs	Charakteristika	Vertreter der Schule (u.a.)
Leadership- Schule ^a	Entrepreneure sind Anführer von Menschen; sie sind fähig, ihren Führungsstil an die Bedürfnisse der Menschen anzupassen. Der Entrepreneur kann seine Ziele nicht allein erreichen, sondern ist abhängig von anderen.	Carsrud et al. (1986), Kao (1989)
Intrapreneur- ship-Schule ^a	Die Fähigkeiten des Entrepreneurs sind in komplexen Organisationen von Nutzen. Intrapreneurship meint die Entwicklung selbständiger Organisationseinheiten, welche Dienste und Dienstleistungen kreieren, vermarkten und erweitern. Organisationen müssen sich anpassen, um zu überleben; Entrepreneure werden Manager in der Unternehmung.	Burgelman (1983), Nielsen et al. (1985)
Management- Schule ^a	Entrepreneure sind Organisatoren einer wirtschaftlichen Unternehmung; sie sind Manager, Eigentümer und übernehmen das Risiko.	Vesper (1985), Roberts (1987), Bird (1988), Boberg (1988)

Tabelle 1 (Fortsetzung)

Modell des Entrepreneurs	Charakteristika	Vertreter der Schule (u.a.)
Gründungs- bezogene Schule ^b	Thema ist die (nicht personen- abhängige) Begründung einer neuen Unternehmensentität	Lück & Böhmer (1984), Gartner (1985), Bygrave & Hofer (1991), Timmons (1994), Low & Abra- hamson (1997), Bygrave (1998), Faltin (1998), Kuratko & Hodgetts (1998), Chrisman et al. (1998), Reckenfelder-bäumer (2001), Bruyat & Julien (2001), Scarborough & Zimmerer (2001), Hisrich et al. (2005), De (2005)

Quelle: (a): Cunningham & Lischeron (1991, S. 47); (b): Freiling (2006, S. 15)

Auch wenn die Diskussion in der Literatur noch nicht abschließend beendet ist, lassen sich doch zumindest drei grundlegende Gruppen von Ansätzen definieren: Entrepreneurship als Funktion des Marktes, der Entrepreneur als Individuum und Entrepreneurship als Prozess (Landström 2005, S. 13 ff.; vgl. auch Stevenson & Jarillo 1990, S. 18 ff.). Oftmals wird diese Systematisierung noch erweitert bzw. verfeinert: So unterscheiden zahlreiche Veröffentlichungen bezüglich des Individuumsbezugs noch zwischen persönlichkeitsorientierten und verhaltensorientierten Ansätzen (vgl. u.a. Stevenson & Jarillo 1990, S. 18ff; Glancey & McQuaid 2000, S. 128 ff.; McClelland, 1961). Insgesamt können somit vier Grundinterpretationen des Entrepreneurship-Begriffs identifiziert werden, die im Folgenden vorgestellt werden (vgl. dazu auch Glancey & McQuaid 2000, S. 6 ff.).

2.1.1 Entrepreneurship als ökonomische Funktion

Die Wahrnehmung von Entrepreneurship als ökonomische bzw. unternehmerische Funktion basiert auf der Frage „Welche Aufgaben nimmt die Unternehmung als Gesamtheit wahr?“. Zur Einordnung in die volkswirtschaftliche

Theorie erläutert Freiling (2006, S. 78 f.), dass der neoklassische Ansatz⁴ aufgrund der angenommenen Vollkommenheit der Märkte für eine Erklärung von Entrepreneurship nicht in Frage komme: In dieser Theorie sind „übernormale“ wirtschaftliche Renditen aufgrund der angenommenen vollkommenen Information und der damit einhergehenden unendlichen Reaktionsgeschwindigkeit der Wirtschaftssubjekte nicht möglich. Freiling argumentiert weiter, dass sich auch die Neue Institutionenökonomie⁵ als Erklärungsansatz nur bedingt eignet. Er begründet dies damit, dass die Subjekte dort nur Optimierer statt Gestalter sind, also in einer gegebenen Situation eine geeignete Handlungsoption auswählen, was aber dem voluntaristischen Element des Entrepreneurs widerspreche.

Als sinnvollen Theorieansatz stellt Freiling den Bereich der Spätklassischen Theorie dar. Aufbauend auf Schneider (1986) erläutert er, dass die der Spätklassik nahestehenden Theorien weder auf der Annahme vollständiger Information noch des Marktgleichgewichts beruhen. Auch betonen sie besonders das unternehmerische, sprich gestalterische Element unter anderem durch die Betrachtung der Marktprozesse (vgl. auch Von Mises 1940; Freiling & Reckenfelderbäumer 2004).

Dieser Konflikt in der Diskussion um die Einordnung in die ökonomische Theorie stellt sich unter anderem auch im Verhältnis von Schumpeter und Kirzner dar. Schumpeter (1912) argumentiert, der Entrepreneur schaffe Marktunvollkommenheiten erst durch die Einführung von Innovationen in einen ansonsten gleichgewichtigen Markt. Dem gegenüber steht Kirzner (1978) mit der Argumentation, der Markt an sich weise von vornherein ein Ungleichgewicht auf; Aufgabe des Entrepreneurs sei es nun, diese Ungleichgewichte aufzudecken und auszunutzen, und damit zu beseitigen. Dieser krasse Gegensatz zu Schumpeter wird allerdings von Kirzner (1985) später relativiert, so dass die beiden Modelle eher als Ergänzung zueinander verstanden werden können: Während der Schumpetersche Entrepreneur Ungleichgewichte erschafft, identifiziert und nutzt der Kirznorsche Entrepreneur diese (vgl. auch Landström 2005, S. 33 ff.).

⁴ Zu einem Überblick über die Neoklassische Theorie vgl. u.a. Jansen (2005).

⁵ Einen Überblick über die Neue Institutionenökonomie liefern u.a. Richter & Furubotn (2003).

Die Betrachtung von Entrepreneurship aus vorwiegend ökonomischen Perspektive ist in den 1950er Jahren weitgehend zum Stillstand gekommen. Dies hat laut Landström (2005) grundlegend zwei Ursachen. Zum Einen führte die bereits oben angesprochene Konzentration auf Equilibriumsmodelle zu nur schwer auf den Entrepreneurshipbereich anwendbaren neuen Erkenntnissen (Landström 2005, S. 29 ff.; vgl. auch Kirchoff 1994). Barreto (1989, S. 2 f.) erläutert dazu, dass die für die Einbeziehung des Entrepreneurs in diese Theorien notwendigen Aufweichungen der Annahmen das gesamte Modell in Frage stellen würden. Von diesen Annahmen des Modells unterscheidet sich der Ansatz des Entrepreneurs so grundlegend, dass nur ein „entweder-oder“ möglich sei, keine Integration. Als Folge davon beklagt Barreto, „the entrepreneur has been removed from the orthodox explanatory scheme“.

Zweite Ursache war laut Landström (2005, S. 47) die dem Zweiten Weltkrieg folgende Notwendigkeit, Unternehmensgründungen ganz praktisch zu unterstützen und damit die am Boden liegende Weltwirtschaft wieder anzufeuern. Infolgedessen entwickelte sich auch die Forschung in diese Richtung. Der Beitrag der Volkswirtschaft hierbei war beschränkt; der Großteil der nun folgenden wissenschaftlichen Beiträge kam aus den Human- und Sozialwissenschaften, besonders den Verhaltenswissenschaften und der Psychologie.

2.1.2 Entrepreneurship als Persönlichkeitsmerkmal

Als Leitfrage kann hier gestellt werden: „Wie ist der Entrepreneur?“. Ausgehend von Persönlichkeitseigenschaften wird hier der (in der öffentlichen Wahrnehmung weit verbreiteten) Frage nachgegangen und wie bzw. ob sich Entrepreneure von anderen Personen unterscheiden (vgl. u.a. Wickham 1998, S.68 f.; Rauch & Frese 1998, S. 9).

Bereits McClelland (1961) bemüht sich zu zeigen, dass sich die ökonomische Entwicklung einer Gesellschaft mit drei Persönlichkeitseigenschaften in Verbindung bringen ließe, namentlich den Bedürfnissen nach Macht, Zugehörigkeit und Erfolg. McClelland argumentiert, dass gerade das letzte Bedürfnis deutlich mit den unternehmerischen Aktivitäten in der Gesellschaft korreliere; der ökonomische Wohlstand einer Gesellschaft hänge daher stark von diesem Bedürfnis ab.

Im Laufe der Jahre haben sich zahlreiche Autoren mit möglichen Charaktereigenschaften von Entrepreneuren auseinandergesetzt und eine lange Reihe von Eigenschaften identifiziert. Bis auf wenige Ausnahmen hat sich gezeigt, dass

die Erklärungskraft dieser Persönlichkeitseigenschaften gering war (vgl. Delmar & Davidsson 2000, S. 10). So erläutern Glancey & McQuaid (2000, S. 13), dass man die Beschreibung eines generischen Jedermanns erhalte, wenn man alle in der Forschung gefundenen Charaktereigenschaften zusammennehme. Gartner (1985, S. 696 ff.) beobachtet, dass es offensichtlich ebenso viele Unterschiede zwischen Entrepreneuren gibt wie zwischen Entrepreneuren und Nicht-Entrepreneuren. Stevenson & Sahlman (1986, S. 17) stellen die Frage, ob psychologische und soziale Eigenschaften notwendige oder hinreichende Voraussetzungen für Unternehmer sind (oder keins von beiden) und kommen zu dem Schluss, dass solche Eigenschaften mögliche Charakterzüge für Unternehmer sind, keineswegs aber universelle Voraussetzung.

Basierend auf Ergebnissen der Führungs- und Personalforschung (vgl. Lord et al. 1986) argumentieren Rauch & Frese (1998, S. 9 ff.), dass die Entscheidung, ob man Unternehmer wird, durchaus auf Persönlichkeitseigenschaften beruhe, der Erfolg des Unternehmers dann allerdings auf vielerlei, auch externen, Faktoren beruhe. Sie stellen hier besonders Handlungsstrategien und Verhalten des Gründers in der Unternehmung heraus. Während in diesem Zusammenhang zahlreiche Studien genannt werden können, die den Einfluss von Persönlichkeitseigenschaften auf die Gründungsentscheidung oder den Unternehmenserfolg untersuchen (so etwa u.a. Brockhaus & Nord 1979, Gartner 1985, Smith & Miner 1985, Bellu 1988, Begley & Boyd 1987, McClelland 1987, McGrath et al. 1992, Utsch et al. 1999), sei hier darauf hingewiesen, dass die große Mehrzahl dieser Studien nicht darauf abzielt, Unternehmertum als Persönlichkeitseigenschaft zu begreifen. Vielmehr wird untersucht, welche Charakterzüge zur Eigenschaft „entrepreneurial“ beitragen. Die Definition des Entrepreneurs differenziert in diesen Studien stark, stellt oftmals allerdings direkt auf die (kürzliche) Gründung eines Unternehmens ab.

Auch die Psychoanalytik hat sich mit dem Thema auseinandergesetzt und postuliert, dass die Grundlagen von unternehmerischen Verhalten bereits in frühester Kindheit gelegt werden. Ketz de Vries (1977, S. 45 f.) stellt fest, dass sich in Gesprächen mit Entrepreneuren ein Muster von Gefühlen der Verlassenheit, Tod, Vernachlässigung und Armut wiederfindet, welches er mit Familienproblemen, explizit einer fehlenden Vaterfigur, begründet und als Ursache für diejenigen Persönlichkeitseigenschaften identifiziert, die später den Entrepreneur ausmachen. In der Literatur wird dieser Ansatz allerdings nur spärlich weiterverfolgt.

Delmar (1996, S.20) führt aus, dass von allen Eigenschaften des Entrepreneurs seine kognitiven Fähigkeiten noch am ehesten als Indikatoren für Unternehmenserfolg genutzt werden können, da sie die Situation und Umwelt des Entrepreneurs mit einbeziehen und nicht allein auf die Persönlichkeit des Gründers abzielen. Auch Glancey & McQuaid (2000, S. 13) befürworten die Einbeziehung einer ressourcenorientierten Sichtweise.

Nichtsdestotrotz haben zahlreiche Studien den persönlichkeitsorientierten Ansatz weiterverfolgt (neben vielen anderen Oswald & Blanchflower 1998, Robinson et al. 1991; eine Übersicht über zahlreiche Studien findet sich bei Gartner 1988, S. 49 ff.), bis Gartner (1988) den Schwerpunkt auf die prozess- und verhaltensbezogenen Erklärungsansätze lenkt. Dennoch sind auch die Persönlichkeitsmerkmale nicht völlig aus dem Fokus der Forschung verschwunden, werden aber oftmals in behavioristische Ansätze eingebunden. Fallgatter (2002, S. 116) beispielsweise unterscheidet prinzipiell zwischen Motiven und Wertvorstellungen auf der einen und persönlichen Eigenschaften auf der anderen Seite. Dabei besteht die Unterscheidung darin, dass sich Persönlichkeitseigenschaften unmittelbar auf Handlungen beziehen, während sich Motive bzw. Wertvorstellungen gegebenenfalls auch mittelbar auf Handlungen auswirken können.

2.1.3 Entrepreneurship als verhaltensbezogenes Merkmal

Das Verhalten des Gründers als Untersuchungsgegenstand rückt etwa ab den frühen achtziger Jahren stärker in den Fokus der Forschung. Stevenson & Sahlman (1986, S. 12 f.) zeigen auf, dass sich in der Literatur eine Entwicklung vollzogen hat von der Sicht des Entrepreneurs als „frustrierten Außenseiter“ zu Menschen mit höherer Arbeitszufriedenheit und größeren finanziellen Erfolg. Entrepreneure sind damit nicht mehr Opfer der Umstände, sondern aktive Gestalter ihres Lebens und ihrer Umgebung. Sie argumentieren weiter, dass eine Definition von Entrepreneurship in Form einer Festlegung von Zielen helfen kann, Mechanismen zu entwickeln, die ein gewünschtes Verhalten herbeiführen können (ebenda, S. 18). Eben dieses Verhalten als ökonomische Funktion sei es nun, was den Entrepreneur definieren. Das Verhalten von Entrepreneuren soll sich dabei am Ausnutzen von Opportunitäten orientieren, wobei die Wahrnehmung dieser Opportunitäten stark von der individuellen Persönlichkeit, ihrer Situation, Erfahrungen und verfügbaren Ressourcen abhängt, also relativistisch zu sehen ist.

Auch Van de Ven (1993, S. 212 ff.) stellt darauf ab, dass eine Betrachtung des Entrepreneurs als individuelle Person alleine nicht ausreicht. Neben der Umwelt des Entrepreneurs als Einflussfaktor seien gerade bei Innovationen als Merkmal von Entrepreneurship in der Regel mehrere Menschen beteiligt. Diese gehören oftmals nur teilweise zur Unternehmung selbst und sind sowohl zeitlich als auch räumlich lediglich im Umfeld der Unternehmensgründung zu finden. Er argumentiert, dass hier eine Betrachtung der Prozesse, die zur Ausprägung des unternehmerischen Verhaltes führen, notwendig sei.

2.1.4 Entrepreneurship als prozessbezogenes Merkmal

Gartner (1988) schlägt vor, dass der Fokus auf dem Prozess der Unternehmensgründung an sich liegen solle, anstelle der Fokussierung auf die Gründerperson. Als Definitionsansatz schlägt Gartner (ebenda, S. 26) vor:

“Entrepreneurship is the creation of new organizations.“

Problematisch an dieser Definition ist zum Einen die Festlegung auf den Zeitpunkt der Schaffung einer Organisation, der gerade empirisch schwierig zu bestimmen ist (vgl. Glancey & McQuaid 2000, S. 14 f.). So mag der Zeitpunkt der Eintragung der Gesellschaft nicht das widerspiegeln, was den Entrepreneur ausmacht, sondern vielmehr ein Ergebnis des unternehmerischen Prozesses sein, der eventuell bereits deutlich vorher begonnen hat. Zum Anderen, und mit deutlich weitergehenden Konsequenzen, ergibt sich aus dieser Definition, dass Unternehmertum allein mit dem (neuen) Konstrukt zu tun hat, in dem es unternommen wird. Dieser Aussage folgend, wäre also die Erstellung einer Firma ohne Geschäftsbetrieb unternehmerisch, während die Eroberung eines neuen Marktes mit einem neuen, innovativen Produkt als nicht-unternehmerisch angesehen würde. Daher kann diese Definition als zu formell zurückgewiesen werden, weist aber trotzdem den Weg: Bemerkenswert ist, dass in dieser Definition nicht festgelegt wird, wer Akteur ist – die handelnde Einheit, sei es nun eine Person, eine Gruppe von Personen oder selbst eine Organisation, wird nicht weiter eingeschränkt.

Damit einhergehend, folgen in den nächsten Jahren zahlreiche Veröffentlichungen, die folgerichtig nicht mehr auf den Gründer als Person, sondern auf die Prozesse allgemein abstellen, die im Rahmen der unternehmerischen Tätigkeit zum Tragen kommen – seien sie von den Entrepreneuren selbst initiiert, von der unternehmerischen Organisation oder von der Umwelt der Unternehmung.

Bygrave & Hofer (1991, S. 14 ff.) nennen als „ideales“ Modell der Entrepreneurshipforschung den „Entrepreneurial Process“, dem eine kausale Strukturierung zugrunde liegt: Basierend auf zahlreichen vorausgehenden Variablen ist das Ergebnis dieses ganzheitlichen Prozesses extrem sensibel bezüglich der initialen Status dieser Variablen. Bygrave (1995, S. 4 ff.) grenzt das Betrachtungsfeld dabei eng ein und definiert als Beobachtungsgegenstand „High-Potential Start-Ups“.

Covin & Slevin führen schließlich das Konzept des „Firm Behavior“ ein. Sie argumentieren, dass eine unternehmerische („entrepreneurial“) Haltung, ausgedrückt durch unternehmerisches Verhalten, zu einem erhöhten Unternehmenserfolg führt. Sie folgern weiter, dass Entrepreneurship als „Phänomen auf Unternehmensebene“ zu betrachten sei, da der Unternehmenserfolg sowohl von der Organisation als auch vom Individuum ausgehen (Covin & Slevin 1991, S. 7 f.). Darauf aufbauend, begreifen sie Verhalten (und entsprechend auch das Verhalten der Organisation) als „zentrales und essentielles Element des unternehmerischen Prozesses“ (Übersetzung durch den Autor). Sie weisen weiter darauf hin, dass Verhalten nicht nur reliabel, verifizierbar und objektiv gemessen werden könne, sondern auch durch Organisationsstrategie, Strukturen, Systeme und (Unternehmens-)Kultur gesteuert werden kann, was diesen Ansatz auch aus einem praktischen Blickpunkt interessant macht.

2.1.5 Kritische Würdigung

Eine Ursache für diese insgesamt doch recht unterschiedlichen Betrachtungsweisen ist sicherlich in der historischen Entwicklung des noch vergleichsweise jungen Felds „Entrepreneurship“ zu finden (vgl. Walterscheid 2005, S. 97). Gartner (1990, S. 28) stellt heraus, dass wir es trotz allem nur mit einem einzigen Phänomen „Entrepreneurship“ zu tun haben, wenngleich sich das Phänomen aus zahlreichen Komponenten zusammensetzt, die je nach Betrachtungsweise und Kontext variieren können. Stevenson (1988, S. 667) betont, dass keine wissenschaftliche Disziplin allein in der Lage sei, die Werkzeuge zum Führen eines „Entrepreneurial Venture“ zu liefern. Auch Herron et al. (1991, S. 7) nennen die Auswirkungen der interdisziplinär geprägten Forschung auf die Schwierigkeiten bei der Eingrenzung des Felds:

“One interesting observation that emerged from this exercise is that each discipline has its own unique way of viewing entrepreneurship which remains relatively unaffected by the perspectives of other

disciplines. In other words, we see evidence that many ‘uni-‘ rather than one or more ‘multi-‘ disciplinary views of our field currently exist."

Ausgehend von dieser Entwicklung des Entrepreneurshipbegriffs in der Literatur stellt sich die Frage, inwieweit eine (einengende) Definition des Forschungsgegenstands Entrepreneurship unter diesen Umständen sinnvoll ist. Landström (2005, S. 21) argumentiert, dass der Forschungsgegenstand kompliziert und mehrdeutig sei sowie zu Veränderungen neige. Man müsse daher annehmen, dass auch jede Definition von Entrepreneurship diesen Einschränkungen unterliege. Er folgert, dass es eine vereinheitlichte Theorie wohl nie geben könne und man die unterschiedlichen Ansätze in der Entrepreneurshipforschung als Stärke nutzen und systematisch weiterentwickeln sollte (vgl. auch Steyaert & Hjorth 2004, Gartner 2001). Während man Landström bis hierhin durchaus folgen kann, ist sein Entschluss, daher auf eine Definition des Begriffs „Entrepreneurship“ zu verzichten, nach Ansicht des Autors dieser Arbeit zu weitgehend. Busenitz et al. (2003, S. 296) argumentieren, dass gerade im Bereich eines sich entwickelnden Felds eine klare Abgrenzung des Forschungsfelds von Nutzen ist. Davidsson (2004, S. 19) kommentiert die Frage folgendermaßen:

„Part of me says, ‘Forget Definitions – let’s just go and learn and tell about those important realities!’ Another part of me, however, strongly feels that in order to do just that, a researcher must have a very clear idea of what that social reality is, and be able to communicate that idea, be it shared or not by its readers.”

Dieser Argumentation folgend, wird in dieser Arbeit die Betrachtungsweise wie auch der Entrepreneurshipbegriff herausgearbeitet bzw. definiert, ohne dabei den Querschnittscharakter der Disziplin aus den Augen zu verlieren. Ziel ist es nicht, eine übergreifende Theorie zu entwickeln, sondern vielmehr bei der Betrachtung aus einem bestimmten Blickwinkel in diesem durchaus eingeschränkten Sichtfeld auf ein spezifisches Phänomen neue Erkenntnisse zu gewinnen, ohne die mögliche Übertragbarkeit auf andere Sichtweisen dabei auszuschließen.

Dazu wird im Folgenden eine Arbeitsdefinition des Begriffs „Entrepreneurship“ vorgestellt und der Forschungsbereich genauer bestimmt.

2.2 Begriffseinordnung und Forschungsbereich dieser Arbeit

Grundlegend folgt diese Arbeit dem Entrepreneurshipbegriff von Kirzner, der etwas breiter abzielt als andere Definitionen. Laut Kirzner (1978, S. 15 f.) besteht Entrepreneurship aus „wettbewerblichen Verhaltensweisen, die den Marktprozess voranbringen“ (Übersetzung durch den Autor).

Diese Definition schränkt den Begriff auf mehrere Arten ein. Zunächst wird Entrepreneurship als ein Bündel von Verhaltensweisen definiert. Der Ansatz dieser Arbeit folgt damit grundlegend dem behavioristischen Erklärungsansatz. Zum Zweiten untersucht diese Arbeit damit nur eine bestimmte Art von Verhaltensweisen – kompetitives Verhalten. Das Verhalten muss also auf eine Gewinnabsicht hin ausgerichtet sein, sei der Gewinn monetär oder anders gartet. Zielloses Verhalten, auch wenn es zufällig beispielsweise zu einer Firmengründung führt, wird laut dieser Definition nicht als unternehmerisch betrachtet.

Desweiteren ist es notwendig, dass die betrachteten Verhaltensweisen den Marktprozess voranbringen. Das Verhalten muss also nicht nur zielgerichtet sein, sondern auch zu einem Ergebnis führen - zumindest im Hinblick auf den Gesamtmarkt; tatsächliche Gewinnerzielung oder auch nur Überleben des einzelnen Anbieters ist in dieser Betrachtungsweise nicht notwendig (Davidsson 2004, S. 25 f., S. 38). Davidsson betont, dass mit dieser Festlegung die Akteure dieses Prozesses, also die Entrepreneurure, bestimmt werden als Anbieter auf dem Markt. Im Gegensatz zu Kunden, Gesetzgebern oder anderen Kräften treiben Anbieter den Markt voran, indem sie entweder durch neue Angebote Wert für ihre Kunden schaffen, ihre Konkurrenten zu Verbesserungen antreiben oder andere Unternehmen zum Markteintritt bewegen.

Davidsson führt weiter aus, dass eine andere Umschreibung dieser Definition die „Einführung neuer ökonomischer Aktivitäten, die zu Änderungen im Markt führen“, sei, oder kurz der Begriff „New Entry“, also Neueinführung (hier und im Folgenden: Davidsson 2004, S. 27 ff; vgl. dazu auch Herbert Simons Ausführungen in Sarasvathy 1999, S. 11). Dabei kann sich „neu“ auf das Schaffen eines neuen Marktes beziehen, oder auf eine (für den Anbieter) neue Aktivität in einem bestehenden Markt. Lumpkin & Dess (1996, S. 136) erläutern:

“New entry can be accomplished by entering new or established markets with new or existing goods or services. New entry is the act

of launching a new venture, either by a start-up firm, through an existing firm, or via 'internal corporate venturing'".

So ist beispielsweise die Einführung eines neuartigen Produkts, welchen seinen eigenen Markt neu definiert, ebenso als unternehmerisches Verhalten zu sehen wie die Einführung eines Imitationsprodukts auf einem bestehenden Markt, solange es sich für das einführende Unternehmen um ein neues Angebot handelt. Durch das zusätzliche Angebot wird der Wettbewerb entfacht, was zu preislichen Vorteilen für den Kunden oder zu Innovationen der Wettbewerber führen mag (vgl. auch Schumpeters (1934) „New Product“)⁶. Auch das Zusammenführen bestehender Angebote zu einem neuen Bündel kann als Neueintritt gewertet werden, desgleichen die Änderung des Geschäftsmodells, insofern sich der Wertbeitrag für den Kunden (und/oder die Wettbewerber) ändert. So führt beispielsweise die Umstellung des Angebots eines Händlers von einem serviceorientiertem Ansatz zu einem Discountermodell nicht unbedingt zu neuen Produktangeboten, doch nimmt der Kunde das Angebot anders wahr. Daher soll hier auch eine solche Neuausrichtung als unternehmerisch bezeichnet werden. Ebenso ist die Expansion eines Unternehmens in einen geographisch neuen Markt als unternehmerisch zu bezeichnen, da sich das Angebot an neue Kunden richtet beziehungsweise diese Kunden ein neues Angebot erhalten.

Eine Änderung der Organisationsform oder des Eigentümers einer Unternehmung mag im Gegenzug zwar Neuerungen für das Unternehmen mit sich einführen, bringt aber per se den Markt nicht voran. Gleichwohl mag eine solche Änderung natürlich Auswirkungen auf das zukünftige Angebot der Unternehmung nehmen und kann damit indirekt doch zu unternehmerischem Verhalten führen. Als Entrepreneurship kann eine solche Änderung allein aber nicht bezeichnet werden. Ebenso kann laut Davidsson (2004) Wachstum durch den Verkauf des gleichen Produkts in größerer Menge an die gleichen Kunden nicht als Entrepreneurship bezeichnet werden.

Diese Arbeit setzt den Fokus nicht notwendigerweise auf den Akt der Neueinführung, sondern auf den Weg hierhin. Entrepreneurship wird gesehen als die Summe unternehmerischer Handlungen oder, allgemeiner, als unternehmerische Aktivität („Entrepreneurial Activity“; vgl. dazu auch Kirzner

⁶ Als Ausnahme mag gelten, dass der neue Wettbewerber in allen Belangen unterlegen ist und daher keine Auswirkungen auf den Markt hat.

1973; Hisrich & Peters 1989; Stevenson & Jarillo 1990 und Davidsson 2004). Wie im letzten Kapitel gesehen, hat sich auch der Schwerpunkt in der Literatur von der eher statischen Beschreibung von Personen und Organisationen hin zu einer dynamischen prozessorientierten Sichtweise gewandelt. Diese Verschiebung ermöglicht ein tieferes Verständnis, auf welche Weise unternehmerisches Handeln gestaltet werden kann und erlaubt eine Trennung von den Charaktereigenschaften der handelnden Personen als Teil der Unternehmung. Dies ist besonders im Hinblick auf junge Unternehmen wichtig, die sich in den ersten Jahren oftmals grundlegend in vielerlei Hinsicht wandeln - sei es durch den Weg- oder Zugang von Personal, der Umstellung des Geschäftsmodells oder einer Anpassung bzw. Erweiterung des Angebotsportfolios, wie sie im Wachstumsprozess durchaus üblich ist. Es stellt sich die Frage, ob diese Änderungen sich nun notwendigerweise in der Art und Weise niederschlagen, wie sich Unternehmen verhalten.

3. Entrepreneurial Orientation

Entsprechend der Fokusverschiebung in der Gründungsforschung von Personen auf Organisationen wurden in den letzten Jahr zur Betrachtung des Forschungsgegenstands neue Ansätze und Werkzeuge entwickelt. Als eines dieser neuen Werkzeuge hat sich das Konstrukt der „Entrepreneurial Orientation“ gezeigt. Der Diskussion dieses Werkzeugs ist das folgende Kapitel gewidmet.

Nach Miller (1983, S. 770 f.) besitzt eine Firma unternehmerische Orientierung, wenn sie bereit ist Risiko zu übernehmen, innovativ ist, und proaktiv am Markt auftritt:

“An entrepreneurial firm is one that engages in product-market innovation, undertakes somewhat risky ventures, and is first to come up with ‘proactive’ innovations, beating competitors to the punch”.

Miller verschiebt damit den Forschungsfokus vom Gründer bzw. Unternehmer als Individuum auf die Aktivitäten des Unternehmens als Ganzes. Er trennt so die Aktivitäten des Unternehmens von der Person des Unternehmers. Betrachtet wird nicht mehr die einzelne Person als wichtigster Akteur, sondern vielmehr der unternehmerische Prozess und die Bestandteile der Organisation, die diesen Prozess befördern oder behindern. Laut Miller ist die Rolle des Schumpeterschen Entrepreneurs zwar weiterhin zentral, kann aber dezentralisiert durch die Organisation übernommen werden (ebenda).

Durch diese Betrachtungsweise wird eine wesentliche Einschränkung der Entrepreneurshipforschung in den letzten Jahrzehnten aufgebrochen, ohne dabei den bisherigen Forschungsgegenstand zu verlieren. So ist der Betrachtungsgegenstand bei Kleinstunternehmen unter Umständen immer noch der Unternehmer als einziger Bestandteil des Unternehmens, es lassen sich nun aber auch Unternehmen in die Betrachtung mit einbeziehen, die aufgrund ihrer Größe, Organisation und Strategie in wesentlichen Bestandteilen nicht mehr von einer einzelnen Person definiert werden. Wiklund (1998, S. 61; zitiert nach Harms 2004, S. 94.) erläutert, dass damit die Entrepreneurshipforschung als Teilbereich der Managementforschung eröffnet wird.

Die Gegenwärtigkeit von Entrepreneurial Orientation in der Forschung ist unmittelbar. So finden sich in der ABI/INFORM-Datenbank seit dem Aufsatz von Miller (1983) 105 wissenschaftliche Artikel zum Thema „Entrepre-

neurial Orientation“ (Stand: 21. Juli 2012). Der grundsätzliche Zusammenhang zwischen Entrepreneurial Orientation und unternehmerischem Erfolg wurde bereits vielfach nachgewiesen (vgl. u.a. die Metastudie von Rauch et al., 2009), auch wenn über die Art und Einflussfaktoren des Zusammenhangs noch diskutiert wird.

Die Relevanz der einzelnen Elemente dieses Konstrukts wird auch durch die Einführung von Begriffen aus der Entrepreneurshipforschung (und letztendlich aus der Entrepreneurial Orientation) in Leitbilder und Strategien von Unternehmen belegt. Kuratko (2009, S. 427) zeigt auf, dass Begriffe wie „Create“, „Explore“, „Invent“ und „Pioneer“ von den Unternehmen selbst genutzt werden - Begriffe, die laut Morris et al. (2011) vor 20 Jahren lediglich in „Disney World“ gefunden worden wären. Während Kuratko (ebenda) diese Schlagworte in den Leitbildern der größten Unternehmen der Vereinigten Staaten findet, wird allerdings zunehmend auch die Wichtigkeit von Innovation und unternehmerischen Verhaltensweisen für kleine und mittelständisch geprägte Unternehmen erkannt, gerade auch in der deutschen Wirtschaft (vgl. u.a. Brickau et al. 1994, S. 168 ff.; Simon 1996, S. 272 ff.; Bischoff et al. 2010, S. 273).

Im Folgenden werden das Konstrukt Entrepreneurial Orientation und die in der Literatur gebräuchlichen Faktoren kurz vorgestellt und Entrepreneurial Orientation in das Forschungsumfeld eingebettet. In Kapitel 3.3 wird die Relevanz des Konstrukts aufgezeigt, bis schließlich in Kapitel 3.4 die Operationalisierung von Entrepreneurial Orientation diskutiert wird.

3.1 Konzeptualisierung von Entrepreneurial Orientation

Miller (1983, S. 771) postuliert zur Messung von Entrepreneurial Orientation ein Konstrukt aus den drei Faktoren Innovativität, Risikoorientierung und Proaktivität. Lumpkin & Dess (1996, S. 139 f.) erweitern das Konstrukt um die Faktoren Autonomie und Wettbewerbsaggressivität (Siehe Abbildung 1).

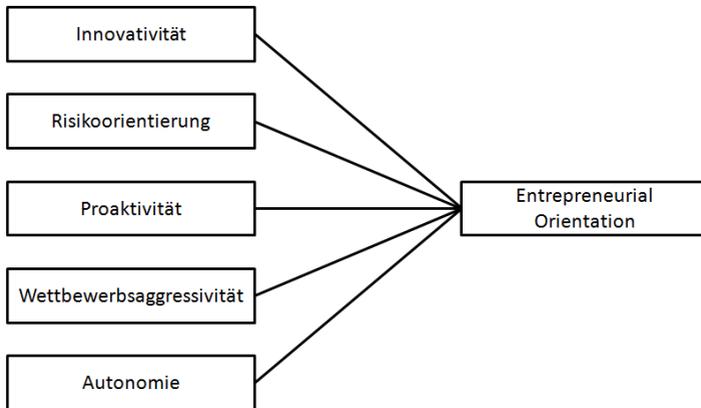


Abbildung 2: Entrepreneurial Orientation nach Lumpkin & Dess (1996)

3.1.1 Innovativität

Die Innovation als wesentlicher Bestandteil der Entrepreneurshipforschung wird bereits in frühen Schriften zugrundegelegt. Bei Schumpeter (1934, 1942) findet sich die Innovation als wichtigste Aufgabe des Entrepreneurs, andere Beispiele sind Cole (1946, S. 6) mit der Aussage „Entrepreneurship boils down in basic functions to innovation“ oder Cooper (1973, S. 58), der Innovation als wichtigen Wachstumstreiber bei jungen Technologieunternehmen hervorhebt. Lumpkin & Dess (1996, S. 142) erklären, Innovation “reflects a firm's tendency to engage in and support new ideas, novelty, experimentation, and creative processes that may result in new products, services, or technological processes”. Anhand dieser Definition wird deutlich, dass Innovation, wenn nicht Vorbedingung, so doch wesentlicher Bestandteil eines Prozesses hin zum „New Entry“ ist.

Lumpkin & Dess erläutern weiter, dass sich Innovationen nicht notwendigerweise im Produkt verfestigen müssen, sondern es prinzipiell mehrere Arten von Innovationsgegenständen gibt. Sie unterscheiden zwischen technischer Innovation (vgl. Cooper 1971), vor allem in den Bereichen Produkt- und Prozessentwicklung, und Produkt-Markt-Innovation wie Produktdesign, Marktforschung und Werbung (Lumpkin & Dess 1996, S. 143; vgl. u.a. Miller 1983; Miller & Friesen 1978); räumen aber ein, dass in vielen Fällen eine klare Abgrenzung schwierig ist.

Innovativität beschreibt nun laut Miller (1983, S. 776, 780) die Fähigkeit oder Bereitschaft, Innovationen im Unternehmen zu unternehmen oder zu unterstützen.

3.1.2 Risikoorientierung

Auch die Bereitschaft, Risiko zu tragen, ist in der Literatur seit Anbeginn eng mit dem Begriff des Entrepreneurs verbunden. So argumentierte bereits Cantillon (1734, Teil 3, Kapitel 1), der grundlegende Unterschied zwischen Entrepreneuren und Angestellten sei die Bereitschaft der Entrepreneure, die Unsicherheit und das Risiko der Selbständigkeit zu tragen.

Mit dem Begriff Risiko wird in der Konzeptionalisierung nach Lumpkin & Dess (1996, S. 146) die Neigung des Unternehmens bezeichnet, sich in riskanten Projekten zu engagieren; weiter die Präferenz von Managern des Unternehmens für wagemutige statt vorsichtige Aktionen, um die Ziele der Unternehmung zu erreichen. Miller (1983, S. 770) verwendet den Term „constructive risk-taking“ und betont damit die Zielrichtung des Unternehmens auf Erfolg. Die Übernahme von Risiken allein genügt dabei nicht, der Unternehmer erwartet einen positiven Ausgang des Projekts.

3.1.3 Proaktivität

Ein proaktiver Unternehmer wird initiativ tätig, er agiert anstatt zu reagieren oder nichts zu unternehmen. Miller (1978, S. 923) definiert Proaktivität als “How the firm reacts to trends in the environment: does it shape the environment (...) by introducing new products, technologies, administrative techniques, or does it merely react?”. Bereits Mintzberg (1973, S. 45) betont, der Entrepreneur sei „always active rather than passive“. Proaktivität führt laut Lieberman & Montgomery (1988, S. 44 ff.) zu First-Mover Advantages, und damit zu Vorgriffsmöglichkeiten auf wichtige Ressourcen, Technologieführerschaft und dem Aufbau von Wechselhürden beim Käufer, spezifisch Umstellungskosten. Lumpkin & Dess (1996, S. 146 f.) kritisieren diesen Ansatz allerdings als zu eng und argumentieren, dass auch bei einem späteren Markteintritt proaktives Handeln zum Erfolg führen könne (vgl. Miller & Camp 1985). Sie schlagen daher vor, der Definition von Venkatraman (1989, S. 949) zu folgen: Proaktivität ist das Suchen nach neuen Möglichkeiten, unabhängig davon, ob diese in Beziehung stehen zu derzeitigen operativen Tätigkeiten, neuen Produkten oder Marken.

3.1.4 Wettbewerbsaggressivität

Eng verknüpft mit Proaktivität ist die Wettbewerbsaggressivität, die von Lumpkin & Dess (1996) als neuer Faktor in das Konstrukt eingeführt wird, von Miller (1986) allerdings noch als Teilbereich von Proaktivität verstanden wurde. Lumpkin & Dess argumentieren, dass das bloße Reagieren auf Wettbewerber in Millers Konstrukt als niedrige Proaktivität gedeutet werden könne, auch wenn diese Reaktion besonders scharf ausfalle. Sie diskutieren weiter, dass Wettbewerbsaggressivität in der Literatur durchaus als Bestandteil von Entrepreneurship gesehen wird (vgl. u.a. Rothschild 1979; MacMillan 1982; Porter 1985), ein solches Verhalten mit dem bisherigen dreiteiligen Konstrukt allerdings nicht erfasst werde. Sie schlagen daher die Einführung eines zusätzlichen Faktors „Wettbewerbsaggressivität“ vor, den sie beschreiben als „a firm's propensity to directly and intensely challenge its competitors to achieve entry or improve position, that is, to outperform industry rivals in the marketplace“ (Lumpkin & Dess 1996, S. 148). Zur Abgrenzung zur Proaktivität führen sie weiter aus (ebenda, S. 147): „[P]roactiveness has more to do with meeting demand, whereas competitive aggressiveness is about competing for demand.“

3.1.5 Autonomie

Als zweiten neuen Faktor führen Lumpkin & Dess (1996, S. 140) „Autonomie“ ein. Autonomie meint hier:

“[T]he ability and will to be self-directed in the pursuit of opportunities. In an organizational context, it refers to action taken free of stifling organizational constraints.”

Bei dieser Definition lassen Lumpkin & Dess bewusst offen, wessen Autonomie gemeint ist. So kann ein hoher Grad an Autonomie etwa bei kleineren, autokratisch geführten Unternehmen bedeuten, dass der Manager (bei Gründungsunternehmen in der Regel der Eigentümer) frei entscheiden kann und diese Entscheidungen direkt und unkritisch von den anderen Mitgliedern des Unternehmens umgesetzt werden. Der Manager kann zwar von (in der Regel untergeordneten) Mitarbeitern beraten werden, trifft seine Entscheidung aber eigenständig und ist auch für die Folgen verantwortlich (vgl. Shrivastava & Grant 1985, S. 103). Mintzberg (1973, S. 45) beschreibt diesen Ansatz folgendermaßen:

„[P]ower rests with one man capable of committing the organization to bold courses of action. He rules by fiat, relying personal power and sometimes on charisma”.

Doch ist der Träger der Autonomie nicht unbedingt an höherer oder höchster Stelle in der Organisation zu finden, wie Lumpkin & Dess weiter ausführen. So kommen wichtige Impulse oft von den niedrigeren Ebenen der Organisation, die direkten Kundenkontakt haben. Auch hier trägt ein hohes Maß an Autonomie dazu bei, dass die beteiligten Personen oder Abteilungen direkt handeln können. Wie Pinochet (1985, S. 1) ausführt, ist daher Ziel vieler Umstrukturierungsmaßnahmen in größeren Unternehmen letztendlich die Erhöhung des Autonomiegrades durch flachere Hierarchien und Stärkung von Eigenverantwortlichkeit.

3.2 Entrepreneurial Orientation und Unternehmenserfolg

Die Relevanz des Konstrukts Entrepreneurial Orientation zeigt sich unter anderem darin, dass es bereits sehr früh in Zusammenhang mit Unternehmenserfolg gesetzt wurde. Schon Miller (1983, S. 789) weist auf den möglichen Einfluss hin. Bis 2007 identifizieren Rauch et al. (2009, S. 766) 134 Studien, die sich mit diesem Zusammenhang beschäftigten. Als Unternehmenserfolg wurden dabei sowohl finanzielle (bspw. Umsatzwachstum, Return on Investment) als auch nichtfinanzielle (bspw. Zufriedenheit) Messgrößen verwendet.

Eine Begründung für einen möglichen Zusammenhang ist sowohl über die Wirkung von Entrepreneurial Orientation als Gesamtheit als auch über die Einzelwirkungen der fünf Dimensionen möglich. In diesem Kapitel sollen nun zuerst der Einfluss der Dimensionen einzeln und in Kombination auf den Unternehmenserfolg ausgehend von der Literatur betrachtet werden. auch kommt die Natur dieses Zusammenhangs zur Sprache, also die Frage, ob dieser Einfluss von anderen Faktoren moderiert wird.

3.2.1 Der Einfluss der einzelnen Dimensionen auf den Unternehmenserfolg

Innovativität wird seit jeher ein großer Einfluss auf den Unternehmenserfolg unterstellt. Der Zusammenhang wird beispielsweise bei Zahra (1991, S. 264) mit neuen Produkten und Dienstleistungen und reduzierten Kosten erklärt, die durch Innovationen möglich werden. Nach Zahra & Covin (1995, S. 75) können innovative Unternehmen besonders attraktive Marktsegmente bedienen, höhere Preise erzielen und den Markt abschöpfen, bevor Konkurrenten

eintreten. Dazu kommen First-Mover-Vorteile wie die Sicherung von Patenten (und damit die Schaffung eines Quasi-Monopols, wenn auch im begrenzten Bereich), ein früherer Einstieg in die Lernkurve, sowie die Sicherung knapper Ressourcen, beispielsweise die Besetzung von Vertriebskanälen (Vgl. Lieberman & Montgomery 1988, S. 42 ff.). Diese Effekte müssen dabei nicht nur kurzfristig wirken, sondern können auch langfristig Einfluss haben. Andauernde Innovationen führen zu einem Marktvorsprung der innovativen Unternehmen und damit zu einem längerfristigen Wettbewerbsvorteil, der sich wiederum in verbesserten finanziellen Resultaten ausdrückt. Besonders im Zusammenspiel mit Proaktivität lässt sich also ein starker Einfluss auf den Unternehmenserfolg vermuten (vgl. Wiklund 1999, S. 39).

Bezweifelt wird dieser Zusammenhang von Harms (2004, S. 95), der die einseitige Betrachtungsweise der Studien im Bezug auf First-Mover-Vorteile kritisiert, auf die möglichen Nachteile für First-Mover hinweist und die Folgerung des positiven Einflusses auf den Unternehmenserfolg als „naiv“ bezeichnet. Er spricht weiter mögliche Zielkonflikte in der Beziehung zwischen Rentabilität und Innovation an.

Gleichwohl stützen zahlreiche empirische Studien den Zusammenhang zwischen Innovationsfähigkeit und Unternehmenserfolg; so etwa Gowdy (1993, S. 678 f.), Lieberman & Montgomery (1998, S. 1116 ff.) und Calantone et al. (2001, S. 520). Bei Hughes & Morgan (2007, S. 656) findet sich ein empirischer Zusammenhang zwischen Innovativität und Produktumsätzen.

Die Verbindung von Unternehmenserfolg und **Risikoorientierung** wird von Wiklund et al. (2005, S. 75) über die höhere Varianz der Ergebnisse bei riskanten Unternehmungen hergeleitet. So haben Unternehmen mit einer höheren Risikoorientierung die Chance, wenn auch nicht die Sicherheit, überproportionale Gewinne einzufahren. McGrath (1999) nennt außerdem das Problem der „Routinization“, also des Vertrauens auf althergebrachte Problemlösungen, das bei geringer Risikoneigung zu suboptimalen Ergebnissen führen könnte. Besonders deutlich wird dieser Effekt bei dem Versuch, die bekannten Lösungen in neuen Kontexten, etwa neuen Märkten oder bei neuen Produkten einzuführen (Starr & Bygrave 1992, S. 353) – also letztendlich bei den Handlungsweisen, die in dieser Arbeit als „entrepreneurial“ verstanden werden. Hughes & Morgan (2007, S. 653) verweisen außerdem darauf, dass mit einer hohen Entscheidungsgeschwindigkeit bezüglich strategischer Entschei-

dungen gemeinhin das Eingehen hoher Risiken verbunden wird und beides zu Unternehmenserfolgen führe (vgl. Eisenhardt 1989).

Diese Effekte zusammengenommen, kann davon ausgegangen werden, dass eine geringere Risikoorientierung tendenziell zu geringerer Rendite führen kann.

Wie bereits erwähnt, hängt **Proaktivität** stark mit Innovativität zusammen. Auch hier lassen sich wieder First-Mover Vorteile als Erklärungsgrund für eine Rentabilitätswirkung anbringen (Lumpkin & Dess 1996, S. 146). Proaktive Firmen agieren laut Wiklund & Shepherd (2005, S. 75) eher als Pioniere und können neue Gelegenheiten besser ausnutzen. Hinzu kommt noch ein stärkeres Bewusstsein für Kundenbedürfnisse, seien sie nun explizit geäußert oder latent vorhanden (Hughes & Morgan 2007, S. 653), welches wiederum zu höheren Unternehmensgewinnen führt (Day & Wensley 1988, S. 10). Harms (2004, S. 98) nennt als weiteren (indirekten) Wirkmechanismus die aktive Kundengewinnung und damit verstärktes Umsatzwachstum und Neukundengewinnung.

Empirisch konnte der Einfluss von Proaktivität auf den Unternehmenserfolg beispielsweise von Hughes & Morgan (2007, S. 656) sowohl im Hinblick auf die Kundengewinnung als auch auf den Umsatz belegt werden.

Bezüglich der **Wettbewerbsaggressivität** diskutieren Covin & Covin (1990, S. 37), dass gerade in technologischen Bereichen Aggressivität kleineren Unternehmen Wettbewerbsvorteile bringt, da aufgrund der knappen Ressourcen nur ein entsprechend aggressives Verhalten zum Erfolg führt. Sie weisen aber auch darauf hin, dass ein entsprechendes Auftreten zu Reaktionen der – eventuell übermächtigen – Konkurrenz führen kann, was wiederum negative Folgen für den Unternehmenserfolg haben könne. Insofern sind in die Betrachtung Eigenschaften und Umgebung der Unternehmung mit einzubeziehen. Sie kommen empirisch zu dem Ergebnis, dass in kleinen Firmen mit über 30 Mitarbeitern eine wettbewerbsaggressive Einstellung effektiv sei. Andere empirische Studien weisen ebenfalls auf einen positiven Zusammenhang hin, etwa Khandwalla (1976; zitiert nach Covin & Covin 1990) oder Chen & Hambrick (1995, S. 475).

Lumpkin & Dess beschreiben **Autonomie** als die Möglichkeit, ohne organisatorische Hemmnisse aktiv werden zu können. Oft damit in Zusammenhang gestellt wird der Modus der „Entrepreneurial Strategy“ von Mintzberg & Wa-

ters (1985, S. 26), der es dem Führungspersonal des Unternehmens erlaubt, Visionen im Unternehmen umzusetzen. Bower (1970, S. 21 f.) fügt hinzu, dass der Anstoß für Projekte oftmals von unteren Organisationsebenen kommt; Autonomie ist also auch auf diesen Ebenen notwendig. Es scheint einleuchtend, dass sowohl die leichtere Umsetzung von Strategien im Unternehmen als auch die Möglichkeit, neue Projekte anzustoßen, einen positiven Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens haben.

3.2.2 Der Einfluss des Gesamtkonstrukts auf den Unternehmenserfolg

Die singuläre Betrachtung der einzelnen Dimensionen von Entrepreneurial Orientation mag als erster Erklärungsansatz für die Wirkung auf den Unternehmenserfolg nützlich sein, greift allerdings insgesamt zu kurz, wie George (2011, S. 1297) ausführt:

“[T]he researcher should base their arguments on the shared variance, or co-existence of all [...] dimensions, rather than on the effects of individual subdimensions. Most studies have failed to do this. More commonly, researchers have developed arguments for why each of the sub-dimensions would be related to a consequent variable, but have failed to provide a theoretical linkage between the co-existence of the sub-dimensions and the variable of interest.”

Rauch et al. (2009, S. 763) begründen eine Wirkung als Gesamtkonstrukt auf den Unternehmenserfolg damit, dass Entrepreneurial Orientation als Repräsentation des strategiebildenden Prozesses gesehen werden kann (vgl. Mintzberg et al. 1976, S. 246) und den Entscheidungsträgern im Unternehmen erlaubt, diese Strategie umzusetzen, womit Entrepreneurial Orientation letztlich zu Wettbewerbsvorteilen führt. Grundlegende Annahme dabei ist, dass eine unternehmerische Orientierung in Unternehmen jeglicher Größenordnung hilfreich ist, um in einer zunehmend von sich schnell verändernden Märkten, rasch aufeinanderfolgenden Innovationsschritten und immer kürzeren Lebenszyklen von Produkten und Geschäftsmodellen geprägten Welt neue Geschäftsgelegenheiten erkennen und ausnutzen zu können (Rauch et al. 2009, S. 764).

Beachtenswert sind auch die unterstützenden Einflüsse der Faktoren aufeinander; so kann eine hohe Autonomie etwa dazu führen, dass Unternehmen riskanter agieren können und damit innovativere Produkte auf den Markt

bringen (vgl. Hughes & Morgan, S. 654). Hier wird beispielsweise auch die Abgrenzung von Proaktivität und Innovation deutlich; Unternehmen können durch proaktives Verhalten eher bereit sein, innovative Angebote als erstes auf den Markt zu bringen. Insgesamt lassen sich zahlreiche Beispiele für eine ergänzende, und damit verstärkende, Wirkung der Dimensionen untereinander finden. Tang et al. (2009, S. 197) stellen auch empirisch fest, dass Proaktivität Einfluss auf Innovativität und Risikoorientierung hat.

Für das Gesamtkonstrukt Entrepreneurial Orientation stellen zahlreiche Studien empirisch einen Einfluss auf Unternehmenserfolg fest, beispielsweise Zahra (1991), Zahra & Covin (1995) und Wiklund (1999). Rauch et al. (2009) erfassen in ihrer Metastudie 53 Untersuchungen, die sich mit diesem Zusammenhang befassen. Im Ergebnis konstatieren sie, dass Entrepreneurial Orientation messbar positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat (S. 778).

Während also eine Mehrzahl der Studien auf einen messbaren Zusammenhang hindeuten, gibt es allerdings auch eine Reihe von Studien, die diesen Zusammenhang nicht bestätigen können, etwa Dess et al. (1997). Dess (1999, S. 97) benennen in diesem Zusammenhang die unterschiedliche Definition von Erfolg als möglichen Faktor:

„[...] [E]ntrepreneurial activities or processes may lead to favorable outcomes on one performance dimension and unfavorable outcomes on different performance dimensions.“

Fayolle et al. (2010, S. 715) führen unterschiedlichen Ergebnisse auch auf von Entrepreneurial Orientation nicht erfasste interne und externe Einflüsse zurück:

„A common conclusion of these studies is that the extent to which entrepreneurial orientation is useful for predicting firm's performance is contingent on external factors, such as industry globalization, product/market life cycle stage, government regulations or internal factors, such as the organization structure or the leader's personality.“

In der Tat haben zahlreiche Studien moderierende Effekte eingearbeitet, oftmals als Moderatorvariablen mit Einfluss auf die Wirkung Entrepreneurial Orientation-Erfolg.

Zu nennen sind hier bereits die Arbeiten von Covin & Slevin (1989), die den Einfluss der Entrepreneurial Orientation, als Indikator für die strategische Einstellung, auf den finanziellen Erfolg moderiert sehen von den Umweltfaktoren der Unternehmung. Dess et al. (1997) finden als Moderatoren zwischen Entrepreneurial Orientation und Unternehmenserfolg die beiden Faktoren Marketingstrategie und Umweltfaktoren. Die meisten hier relevanten Studien, die beiden genannten inbegriffen, lassen sich allerdings als Vertreter der Konfigurationstheorie begreifen; deswegen sei hier auf eine ausführliche Behandlung in Kapitel 5.2 verwiesen.

3.3 Definition von Entrepreneurial Orientation

Nachdem in den vorhergehenden Kapiteln die Bestandteile von Entrepreneurial Orientation erläutert wurden und durch die Zuordnung zu Unternehmenserfolg die Relevanz des Konstrukts aufgezeigt wurde, soll nun das Wesen des Gesamtkonstrukts im Mittelpunkt stehen.

Seit der Einführung von Entrepreneurial Orientation in die Gründungsforschung wird in der Literatur die Diskussion geführt, um was es sich bei diesem Konstrukt genau handelt. In den zahlreichen Artikeln, die seit Millers Artikel 1983 zu diesem Thema erschienen sind, werden nicht nur unterschiedlichste Definitionen von Entrepreneurial Orientation genannt, sondern es variiert auch die Anzahl und Art der Dimensionen und der Messmethoden und -ansätze.

Lyon et al. (2000, S. 1057) weisen darauf hin, dass sich die Frage nach der Operationalisierung und Messung von Entrepreneurial Orientation von der normativen Frage bezüglich der Natur von Entrepreneurial Orientation nicht trennen lässt. Bezugnehmend auf Blalock (1982) argumentieren sie, dass sich gerade im empirischen Bereich nicht erkennen lässt, ob eine schlechte Passung zwischen gemessenen Daten und zugrundeliegender Theorie sich auf die dem Modell zugrundeliegende Theorie, auf das Messmodell (und die darunterliegenden Annahmen) oder auf eine Kombination aus beiden zurückführen lässt.

Die Diskussion darüber, was genau mit den zahlreichen empirischen Studien der letzten Jahre erfasst und diskutiert wurde, hat gerade in letzter Zeit zugenommen. Insbesondere stehen dabei drei Fragen im Fokus: (1) Welcher Art ist das als Entrepreneurial Orientation beschriebene Phänomen (vgl. u.a. Covin & Lumpkin, 2011, S. 857)? (2) Wirken die Elemente des Konstrukts addi-

tiv, können sich also gegenseitig ersetzen und wirken als Summe, oder handelt es sich um ein multidimensionales Konstrukt (vgl. Covin & Lumpkin, 2011, S. 866)? Eng damit zusammen hängt die dritte Frage, (3) ob es sich bei Entrepreneurial Orientation um ein formatives oder reflexives Konzept handelt, ob also das latente Konstrukt Entrepreneurial Orientation von seinen verschiedenen Dimensionen *definiert* wird oder dort *seine Ausprägung findet*. Mit der Beantwortung dieser Fragen wird auch das Konstrukt Entrepreneurial Orientation greifbarer und klarer definiert. Das kommende Kapitel wird diese Fragen daher behandeln.

3.3.1 Einstellung vs. Verhalten

Während in Kapitel 2 die Hinwendung der Forschung zu einem verhaltensorientierten Entrepreneurshipbegriff deutlich wird, deuten doch die Bezeichnungen der Namen nicht unbedingt auf Handlungsweisen als vielmehr auf Einstellungen hin. Es stellt sich nun die Frage, inwieweit die in Kapitel 2.2 hergeleitete aktionsbezogene Definition von Entrepreneurship mit dem Konstrukt Entrepreneurial Orientation in Verbindung steht.

Die Bezeichnung „Orientation“, die erstmals bei Covin & Slevin (1991) in diesem Zusammenhang verwendet wurde, lässt auf eine Einstellung schließen; also auf eine „generelle oder andauernde Richtung des Denkens, der Neigung oder des Interesses an bzw. bezüglich Entrepreneurship“ (Covin & Lumpkin, 2011, S. 857; Übersetzung durch den Autor). Covin & Lumpkin (ebenda) argumentieren, dass mit Entrepreneurial Orientation tatsächlich das selbe Phänomen gemeint sei, dass schon Mintzberg (1973) mit „Entrepreneurial Mode“, Kandwalla (1976, 1977) mit „Entrepreneurial Style“ und Covin & Slevin (1989) mit „Entrepreneurial Posture“ bezeichneten. Auch hier deuten die Begriffe eher auf eine Wahrnehmung des Phänomens als Einstellung denn auf Verhalten hin.

In der Literatur verwendete Definitionen von Entrepreneurial Orientation sprechen zumindest gegen eine isolierte Betrachtung von Einstellungen ohne Verhalten. So definieren etwa Voss et al. (2005, S. 1134; Übersetzung durch den Autor) Entrepreneurial Orientation als “eine Neigung auf Unternehmensebene, Verhaltensweisen zu ergreifen, die zu einer Veränderung in der Organisation oder im Markt führen.” Lumpkin & Dess (1996, S. 136) als Wegbereiter des Entrepreneurial Orientation-Begriffs lassen die Frage, ob sich Entrepreneurial Orientation auf Verhalten oder Einstellung bezieht, offen und definieren:

“[N]ew entry explains what entrepreneurship consists of, and entrepreneurial orientation describes how new entry is undertaken.”⁷

Basso et al. (2009) bemerken dazu, dass bei dieser Betrachtungsweise der Fokus der Betrachtung auf den Prozess des „New Entry“ verlegt wird und die Dimensionen von Entrepreneurial Orientation lediglich als Begleiterscheinung beobachtet werden. Covin & Slevin (1991, S. 8) beziehen dagegen eindeutig Stellung:

“A behavioral model of entrepreneurship is suggested because behaviors rather than attributes are what give meaning to the entrepreneurial process. An individual's psychological profile does not make a person an entrepreneur. Rather, we know entrepreneurs through their actions. [...] In short, behavior is the central and essential element in the entrepreneurial process.”

Diese Sichtweise wird auch von Gartner (1988) gestützt, der argumentiert, dass Entrepreneure durch ihre Handlungen bekannt würden, nicht durch ihre Eigenschaften. Covin & Lumpkin (2011, S. 858) kommen zu dem Schluss, dass unternehmerische Eigenschaften des Unternehmens (oder der Person) zwar mit Entrepreneurial Orientation in Zusammenhang stehen, diese aber nicht definieren. Fayolle et al. (2010, S. 716) sehen Entrepreneurial Orientation als “a collective mindset that encourages and facilitates firm’s entrepreneurship behaviours”, also als Voraussetzung für Verhaltensweisen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass bezüglich der Abgrenzung von Entrepreneurial Orientation als Verhalten oder Einstellung, und damit letztendlich der Definition von Entrepreneurial Orientation, die Diskussion noch nicht beendet ist. Problematisch ist hier sicherlich auch der Beitrag der empirischen Forschung, die oftmals eine Sichtweise, also eine Art der Operationalisierung, übernommen hat, ohne zu hinterfragen, was eigentlich gemessen werden soll. Die Literatur scheint sich, wie dargestellt, allerdings in letzter Zeit auf Entrepreneurial Orientation als Einstellung zu verständigen, die zu bestimmten Verhaltensweisen führt. Beachtenswert dabei ist die geschlossene Betrachtung: So führt allein die Einstellung noch nicht zum Ziel; unternehme-

⁷ Während der Autor dazu neigt, darin eher eine Zustimmung zur behavioristischen Sichtweise zu sehen, argumentieren bspw. Voss et al. (2005) auf der gleichen Grundlage genau entgegengesetzt.

risches Handeln ist ebenso notwendig. Andererseits genügt ein bestimmtes Verhalten alleine nicht, damit ein Unternehmen als Entrepreneurial bezeichnet werden könnte – das Verhalten könnte erratisch sein, als zugrundeliegende Auslöser könnten Faktoren zum Tragen kommen, die ansonsten in keinsten Weise als Entrepreneurial bezeichnet werden könnten. Covin & Lumpkin (2011, S. 858) machen Verhalten als Zeichen von Entrepreneurship an der Dauerhaftigkeit der Verhaltensweisen fest. Damit wird das Verhalten der Unternehmung wiederum zur Folge einer Einstellung, eben der Entrepreneurial Orientation als „definierendes Attribut des Unternehmens“ (ebenda).

Mit dieser Definition kommt Entrepreneurial Orientation dem recht nahe, was als Kultur der Organisation beschrieben wird. Schein (1992) definiert Unternehmenskultur als „Menge von geteilten, als selbstverständlich angesehenen impliziten Annahmen, die eine Gruppe teilt und die bestimmen, wie sie ihre unterschiedlichen Umgebungen wahrnimmt, über sie denkt und auf sie reagiert“. Kotter & Heskett (1992, S. 4 f.) erläutern weiter, Unternehmenskultur besteht aus zwei Bestandteilen: gemeinsamen Werten und Verhaltensmustern. Unternehmenskultur wird dort beschrieben als etwas Dauerhaftes: Als Werte und Ziele, die unabhängig vom zugehörigen Personenkreis bestehen bleiben, und als Verhaltensmuster, die neuen Mitgliedern der Organisation als erstrebenswert nahe gebracht werden. Insofern kann Entrepreneurial Orientation als eine spezifische Form der Unternehmenskultur aufgefasst werden; ausgerichtet auf bestimmte Ansichten und Verhaltensweisen. Dieser Auffassung folgen auch diese Arbeit, und demzufolge auch die kommenden Ausführungen.

3.3.2 Eindimensionale vs. Mehrdimensionale Sichtweise

Die Frage nach der Art und Weise der Zusammensetzung von Entrepreneurial Orientation wird in der Literatur bereits seit den ersten Beiträgen zum Thema gestellt und wurde noch nicht abschließend beantwortet. Bei der Einführung des Konzepts argumentiert Miller (1983, S. 780), dass nur dann von „Entrepreneurial“ gesprochen werden könne, wenn alle drei von ihm genannten Kriterien (Innovativität, Risikoorientierung und Proaktivität) erfüllt werden. Insofern handele es sich um ein zusammengesetztes Konstrukt:

“In general, theorists would not call a firm entrepreneurial if it (...) ‘innovated’ according to our terminology (...) simply by directly imitating competitors while refusing to take any risks. Some proactiveness would be essential as well. By the same token, risk-

taking firms that are highly levered financially are not necessarily considered entrepreneurial. They must also engage in product-market or technological innovation.”

Covin & Slevin (1989) sprechen in ihrem Aufsatz von einem eindimensionalen Konstrukt und zeigen anhand ihrer Daten, dass eine Kombination in einer einzigen Dimension vertretbar ist. Lumpkin & Dess (1996) stellen dagegen deutlich heraus, dass ihrer Auffassung nach Entrepreneurial Orientation mehrere Dimensionen beinhaltet, also als fünf unabhängige Variablen aufgefasst werden können, und auch dann von einer Existenz von Entrepreneurial Orientation gesprochen werden könne, wenn nur einzelne Dimensionen stark ausgeprägt sind.

Bereits in diesen drei wohl wichtigsten Artikeln zum Thema finden sich drei unterschiedliche Einschätzungen darüber, ob Entrepreneurial Orientation eindimensional oder mehrdimensional konzipiert werden sollte. Auch in der Folge gab es zahlreiche Veröffentlichungen aus beiden Lagern. Vertreter der eindimensionalen Sichtweise sind beispielsweise Naman & Slevin (1993), Lee, Lee & Pennings (2001), Wiklund & Shepherd (2003), Covin, Slevin & Schultz (2004) sowie Walter, Auer & Ritter (2006); die multidimensionale Ansicht vertreten unter anderem Swierczek & Ha (2003), Morgan & Strong (2003) und Kreiser et al. (2002), um nur einige zu nennen. In einer Metastudie von insgesamt 51 Studien nutzten 37 Studien den unidimensionalen Ansatz, während lediglich 14 Arbeiten Entrepreneurial Orientation als multidimensionales Konstrukt verstanden (Rauch et al., 2009). Auch Runyan et al. (2011) finden in einer Literaturanalyse 39 Studien, die Entrepreneurial Orientation eindimensional aufgefasst haben versus 7 Studien, die einen multidimensionalen Ansatz gewählt haben.

Als Anzeichen für die Mehrdimensionalität kann gedeutet werden, dass Unternehmen nicht in allen Bereichen hohe Werte erzielen müssen, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Bhidé (2000, S. 32 ff.) zeigt auf, dass zahlreichen neugegründeten Unternehmen, die später in den Top 500 bzw. 100 der erfolgreichsten US-Unternehmen verzeichnet waren, der Markteintritt mit nicht-innovativen Produkten gelang. Ebenso kamen Biedermann & Ehrmann (2002) zu dem Schluss, dass auch nicht-innovative Gründer wirtschaftlichen Erfolg haben können (vgl. dazu auch den Aspekt des „New Entry“, Kapitel 2.2 dieser Arbeit).

Neben der inhaltlichen Auseinandersetzung mit der Frage wurde in der Literatur auch versucht, aufgrund von erhobenen Daten eine Mehrdimensionalität des Konstrukts zu validieren. Die Arbeit von Kreiser et al. (2002) war die erste in einer Reihe von empirischen Studien zur Beantwortung der Dimensionsfrage und stellte fest, dass die von ihnen erhobenen Daten eine Modellierung mit drei Dimensionen (Miller 1983 folgend) unterstützten. Stetz et al. (2000), Richard et al. (2004), Runyan et al. (2011) sowie Hansen et al. (2011) kamen zu vergleichbaren Ergebnissen (vgl. auch George 2011).

Covin & Lumpkin (2011, S. 866) bedauern, dass sich die Bemühungen zur Beantwortung dieser Frage in letzter Zeit größtenteils im empirischen Bereich abspielen. Sie argumentieren, dass sich aus Daten zwar sehr wohl Aussagen zum Zusammenhang der Dimensionen ableiten ließen, die Frage nach der Konzeption von Entrepreneurial Orientation und damit die Frage, was Entrepreneurial Orientation letztendlich ist, nur theoretisch zu lösen sei, wenngleich die daraus abgeleiteten Skalen und Messgrößen natürlich empirisch zu überprüfen sind (vgl. dazu das folgende Kapitel). Covin & Lumpkin (2011, S. 863) sprechen sich dafür aus, beide Ansätze als eigenständige Konstrukte zu begreifen, die jedes für sich zu wichtigen Erkenntnissen führen können, aber nicht grundlegend vereinigt werden müssen.

Eng mit der Frage nach der Ein- oder Mehrdimensionalität verbunden ist die Frage, ob zur Messung von Entrepreneurial Orientation ein einstufiges oder mehrstufiges Messmodell verwendet werden sollte (siehe Abbildung 3; die Darstellung erfolgt als reflexives Konstrukt, vgl. dazu das folgende Kapitel).

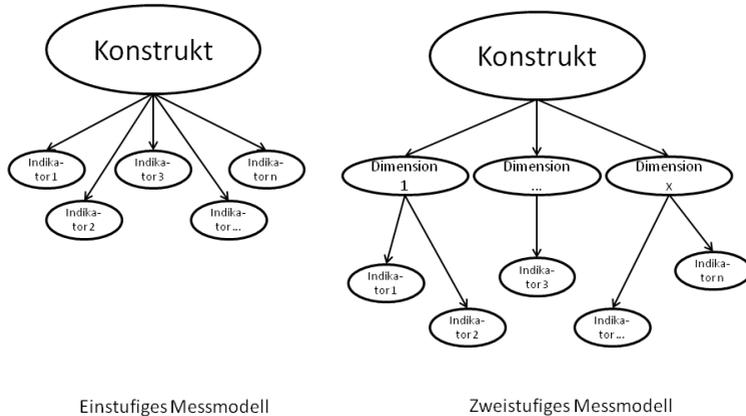


Abbildung 3: Konstrukte mit einer oder mehr Ebenen (eigene Darstellung)

Begreift man Entrepreneurial Orientation als eindimensionales Konstrukt, wirken alle Indikatoren, also Messpunkte, direkt auf das Konstrukt selbst, während eine mehrdimensionale Sichtweise die Indikatoren auf jeweils eine der untergeordneten Dimensionen wirken sieht, die dann wiederum gemeinsam auf Entrepreneurial Orientation laden.

Covin & Wales (2012, S. 681 ff.) weisen darauf hin, dass in der Literatur der eindimensionale Ansatz in der Regel auf Miller und Covin & Slevin zurückgeführt wird, während der multidimensionale Ansatz vor allem auf der Arbeit von Lumpkin & Dess begründet. Aufgrund der dargestellten Argumente, besonders der nicht notwendigerweise gleichermaßen vorhandenen Ausprägung der einzelnen Dimensionen und der empirischen Befunde in neueren Arbeiten, wird in dieser Arbeit ein mehrdimensionales Messmodell in zwei Stufen für Entrepreneurial Orientation zugrundegelegt.

3.3.3 *Formatives vs. Reflexives Konstrukt*

Die Diskussion über die Dimensionalität kann allerdings auch als eine Stellvertreterdiskussion gesehen werden über die Frage, ob es sich bei Entrepreneurial Orientation um ein formatives oder ein reflexives Konstrukt handelt. Kern ist also die Frage, ob das latente Konstrukt Entrepreneurial Orientation anhand der Ausprägung seiner Dimensionen erst entsteht, oder unabhängig von diesen Dimensionen (in welcher Stärke auch immer) existiert, und die Faktoren lediglich eine Messung ermöglichen (Vgl. Covin & Wales 2012).

Covin & Wales (2012, S. 681) führen die Unterschiede in der Literatur zwischen den Ansichten bezüglich der Dimensionalität auf unterschiedliche Herangehensweisen der Autoren zurück, und damit letztendlich auf die Fragen nach reflexiven bzw. formativem Ansatz:

“Overall, one might say that the Lumpkin and Dess’s (1996) conceptualization of EO is more domain-focused – that is, it specifies where to look for Entrepreneurial Orientation – whereas the Miller (1983) conceptualization of EO is more phenomenon-focused – that is, it specifies what EO looks like”.

Einig ist sich die Literatur darüber, dass es sich bei Entrepreneurial Orientation um ein latentes Konstrukt handelt, also um ein Phänomen, das sich nicht unmittelbar beobachten lässt, sondern mit Hilfe von messbaren Indikatoren beschrieben wird. Latente Konstrukte (auch latente Variablen, hypothetische Konstrukte oder kurz Konstrukte genannt) sind „phenomena of theoretical interest which cannot be directly observed and have to be assessed by manifest measures which are observable“ (Diamantopoulos et al. 2008, S. 1204). Konstrukte kommen in der Regel im Bereich der Strukturgleichungsmodelle zum Einsatz, welche den Zusammenhang zwischen verschiedenen latenten Konstrukten modellieren. Konstrukte können aber auch, wie im Fall der Entrepreneurial Orientation, bei Messmodellen eingesetzt werden, welche den Zusammenhang zwischen einem Konstrukt und den zugehörigen Messvariablen (Indikatoren) beschreiben (Diamantopoulos et al. 2008, S. 1204; Covin & Wales 2012, S. 682). Bezüglich der Entrepreneurial Orientation ist die Art und Weise dieses Zusammenhangs im Messmodell Gegenstand der Diskussion in der aktuellen Literatur⁸. Diskutiert wird vor allem die Richtung dieses Zu-

⁸ Für einen Überblick über die aktuelle Diskussion vgl. Covin & Wales (2012).

sammenhangs, also die Frage nach reflexiver oder formativer Natur des Zusammenhangs zwischen Entrepreneurial Orientation und den zugehörigen Messgrößen.

Im reflexiven Messmodell werden die direkt gemessenen Ausprägungen vom latenten Konstrukt verursacht, sind also Folge der Existenz des Konstrukts (vgl. Bagozzi 1994). Das Konstrukt stellt dabei eine eigenständige, aber nicht direkt beobachtbare Variable dar (Götz, Oliver & Liehr-Gobbers 2004, S. 718). Reflexive exogene Messmodelle haben allgemein folgende formale Gestalt (vgl. ebenda):

$$x_a = \lambda_{xa} \xi + \delta_{xa} \quad (\text{Formel 1}),$$

wobei x_a die Indikatorvariable des Modells beschreibt und der Zusammenhang zwischen dem latenten Konstrukt ξ und x_a durch den zugehörigen Ladungskoeffizienten λ_{xa} bestimmt wird. δ_{xa} beschreibt den Messfehler der Indikatorvariablen x_a . Jeder Indikator alleine kann also als eine fehlerbehaftete Messung des Konstrukts gesehen werden (vgl. Hunt 1991, S. 386).

Da die verschiedenen Indikatoren als Ausprägung und Folge eines gemeinsamen Konstrukts betrachtet werden und dieses, wenn auch nicht vollständig, repräsentieren, besteht zwischen den einzelnen Indikatoren ein inhaltlicher Zusammenhang. Eine Änderung des Konstrukts Entrepreneurial Orientation hat zur Folge, dass sich auch die Ausprägungen der beobachtbaren Indikatoren ändern – und zwar prinzipiell aller Indikatoren. Ändert sich nur ein Indikator allein, lässt sich nicht auf eine Änderung der latenten Variable schließen (George 2011, S. 1296). Als Folge sind hier in der Regel hohe Korrelationen zwischen den Indikatorvariablen empirisch feststellbar (Covin & Wales 2012, S. 682). MacKenzie et al. (2005, S. 710) stellen dazu fest, dass in reflexiven Messmodellen das latente Konstrukt empirisch durch die Varianz der Indikatoren definiert wird.

Der formative Ansatz im Messmodell legt zugrunde, dass das latente Konstrukt durch die einzelnen Indikatoren bestimmt wird, also das Konstrukt definiert ist als gewichtete Summe seiner Messgrößen. Die formale Gestalt des formativen Messmodells ist demzufolge (vgl. Götz, Oliver & Liehr-Gobbers 2004, S. 718 ff):

$$\xi = \pi_i x_a + \delta_\xi \quad (\text{Formel 2}),$$

wobei ξ und x_a wie oben definiert sind, π_{ξ} den Gewichtungskoeffizienten (bzw. Regressionskoeffizienten) darstellt und δ_{ξ} dem Fehlerterm (bzw. Residualterm in der Regressionsgleichung) entspricht (vgl. Diamantopoulos & Winklhofer 2001, S. 271). Aufgrund des formativen Charakters kann der Fehlerterm aus definitorischen Gründen entfallen, falls angenommen wird, dass das latente Konstrukt sich direkt aus den gemessenen Werten ergibt (ebenda).

Im Gegensatz zum reflexiven Messmodell sind die einzelnen Messgrößen hier nicht austauschbar ohne das latente Konstrukt grundlegend zu ändern, da jedes einzelne Element per Definition essentieller Bestandteil des Konstrukts ist (Covin & Wales, S. 683). Auch MacKenzie et al. (2005, S. 710) erläutern, „the indicators only capture the entire conceptual domain as a group.“ Entsprechend ist auch die Korrelation der Indikatoren nicht notwendigerweise in so hohem Maße gegeben wie beim reflexiven Ansatz. Während im Rahmen reflexiver Messmodelle das Konstrukt die Varianz der Indikatoren erklärt, wird bei formativen Messmodellen davon ausgegangen, dass die Indikatoren die Varianz des Konstrukts erklären (vgl. Krafft et al. 2003, S. 102).

Eine graphische Darstellung der unterschiedlichen Messmodellarten ist in Abbildung 4 zu finden: Während beim reflexiven Messmodell die Pfeile, also die Wirkrichtung stets vom latenten Konstrukt auf die Indikatoren geht, ist die Wirkrichtung beim formativen Modell umgekehrt; hier wirken die Indikatoren auf das Konstrukt.

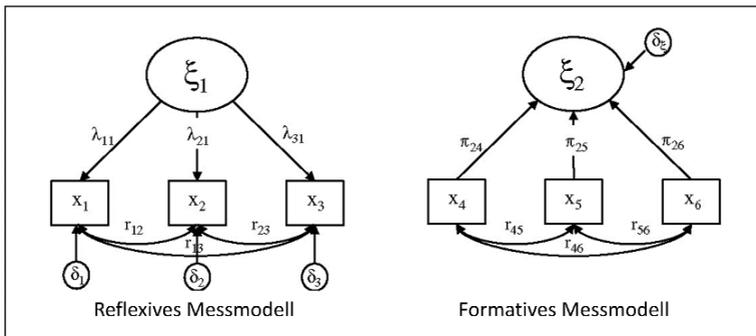


Abbildung 4: Reflexives vs. Formatives Messmodell. Quelle: Götz & Liehr-Gobbers (2004, S. 717)

Die Entscheidung darüber, ob es sich bei einem gegebenen Modell um ein formatives oder reflexives Modell handelt, kann nicht nach empirischen oder methodischen Gesichtspunkten erfolgen, sondern muss inhaltlich begründet sein. Empirische Daten können zwar Hinweise auf die Passgenauigkeit des Modells zu einem bestimmten Datensatz liefern, sind aber letztendlich nur Anhaltspunkte für die Güte des Modells – das „ideale“ Modell kann nicht aus Daten abgeleitet werden (vgl. Dijkstra 1983, S. 79 f.; Fornell et al. 1991; Götz & Liehr-Gobbers 2004, S. 717 f.; George 2011, S. 1307 und Covin & Wales 2012, S. 684).

Im Falle der Sicht von Entrepreneurial Orientation als mehrdimensionales Konstrukt, wie in dieser Arbeit (vgl. das vorhergehende Kapitel), kommt als zusätzliche Erschwernis die zusätzliche Ebene der Dimensionen hinzu (vgl. Abbildung 3). So muss nicht nur geklärt werden, wie das Verhältnis des latenten Konstrukts Entrepreneurial Orientation zu den einzelnen Dimensionen (wiederum selbst latente Konstrukte) ist, auch das Verhältnis der Dimensionen zu den letztendlichen Indikatoren könnte reflexiv oder formativ betrachtet werden. In dieser Arbeit soll nun zuerst das Verhältnis Entrepreneurial Orientation zu den fünf Dimensionen – Innovativität, Risikoorientierung, Proaktivität, Autonomie und Wettbewerbsaggressivität – betrachtet werden (der Zusammenhang 2. Ordnung), und im Anschluss das Verhältnis der Messindikatoren zu den Dimensionen (der Zusammenhang 1. Ordnung).

Bezüglich des Konstrukts Entrepreneurial Orientation und seiner Dimensionen (2. Ordnung) ist die Wahl zwischen den beiden Ansichtsmöglichkeiten aufgrund der Latenz aller beteiligten Konstrukte nur schwierig möglich (vgl. Jarvis et al. 2003, S. 204 f.).

Einen Überblick über die Unterschiede zwischen reflexivem und formativem Messmodell für das Konstrukt Entrepreneurial Orientation findet sich in Tabelle 2.

Tabelle 2: Reflexives vs. Formatives Messmodell für Entrepreneurial Orientation

	Reflexives Messmodell	Formatives Messmodell
Beziehung zu Unterdimensionen	Unterdimensionen spiegeln das Konstrukt wieder	Unterdimensionen bilden in der Kombination das Konstrukt
Ein Anstieg von Entrepreneurial Orientation...	...führt zu einem Anstieg aller Unterdimensionen	...wird vom Anstieg einer oder mehrerer Unterdimensionen bewirkt.
Die Anzahl der Unterdimensionen...	...ist unkritisch – alle Unterdimensionen sind gleichermaßen reliable Indikatoren für das Konstrukt	...ist kritisch – fehlende Unterdimensionen führen dazu, dass das Konstrukt nicht richtig erfasst wird
Die Kovarianz der Unterdimensionen...	...ist mittelmäßig bis hoch	...kann existieren, muss aber nicht.
Aufsummierte Skalen und Cronbach's Alpha...	...sind geeignete Instrumente	...sind keine geeigneten Instrumente

Tabelle 2 (Fortsetzung)

	Reflexives Messmodell	Formatives Messmodell
Fehlervarianz wird erfasst...	...auf Ebene der Unterdimensionen; sie beinhaltet Gruppenvarianz, spezifische und zufällige Varianz	...auf Konstruktebene; sie beinhaltet Zufallsvarianz
Die Varianz des Konstrukts...	...ist die Gesamtvarianz aller Unterdimensionen	...beinhaltet die Gesamtvarianz, Gruppenvarianz, spezifische und Zufallsvarianz der Unterdimensionen
Die Modellierung...		...benötigt zwei unabhängige Pfade, die vom Konstrukt ausgehen, und braucht eine größere Stichprobe im Vergleich zum reflektiven Modell

Quelle: George (2011, S. 1301)

Covin & Wales (2012) betonen, dass das Konstrukt nicht inhärent eine der beiden Möglichkeiten bevorzugt:

“Put differently, there are no formative constructs or reflective constructs. There are only formative and reflective measurement models, and the construct of EO can be measured through either approach”.

Covin & Wales diskutieren weiter, ob sich aus den Arbeiten von Miller (1983) oder Lumpkin & Dess (1996) eine Präferenz für eine formative oder reflexive Ansicht ableiten lässt. Sowohl Miller (S. 771, S. 780) als auch Lumpkin & Dess (S. 162) sprechen von einem zusammengesetzten Konstrukt („composite“ bzw. „combination“), was eher für eine formative Interpretation von Entrepreneurial Orientation spricht – das Konstrukt wird durch die Zusammenführung von Indikatoren bestimmt (vgl. George 2011, S. 1307). Covin & Wales betonen allerdings, dass das Konstrukt Entrepreneurial Orientation unabhängig vom Messmodell, und damit unabhängig von der Frage nach reflexiv oder

formativ, existiert. Damit spricht prinzipiell nichts gegen eine freie Wahl des Messmodells aufgrund theoretischer und empirischer Gründe im spezifischen Fall. Dies gilt selbst dann, wenn das gewählte Messmodell der ursprünglichen Absicht der Entdecker von Entrepreneurial Orientation entgegensteht. Sie argumentieren weiter, dass gerade aufgrund der derzeitigen Diskussion in der Literatur über die Elemente und Eigenschaften von Entrepreneurial Orientation in empirischen Arbeiten der reflexive Ansatz vorzuziehen ist, der letztendlich die formativ entwickelten theoretischen Konstrukte überprüft (Covin & Wales 2012, S. 698; vgl. auch Wilcox et al. 2008, S. 1222). Auch Covin & Lumpkin (2011, S. 864 f.) argumentieren, dass Entrepreneurial Orientation ein „reales Phänomen“ ist, also mehr als eine Zusammenfassung von Messgrößen aus analytischen Gründen, sondern unabhängig von den Messgrößen Einfluss auf die Unternehmung ausübt (vgl. McGrath & MacMillan 2000; Morris et al. 2011). Anhaltspunkte dafür sind neben dem offensichtlich unternehmerischen Verhalten von Organisationen und dem empirisch vielfach gezeigten positiven Einfluss von Entrepreneurial Orientation auf den Unternehmenserfolg (vgl. Kapitel 2.2) auch das Auftreten von unternehmerischen Verhaltensweisen vor der Einführung des Konzepts in der Forschung, was dafür spricht, dass Entrepreneurial Orientation letztendlich eine neue Bezeichnung für ein bekanntes, und damit reales, Phänomen ist. Hardin et al. (2008, S. 519) erläutern dazu, dass die Nutzung eines formativen Messmodells letztendlich zur (unge wollten) Messung unterschiedlicher Konstrukte in unterschiedlichen Studien führen kann (vgl. auch Covin & Wales, S. 690). Diese Argumentation ist allerdings nur bedingt schlüssig: Natürlich kann eine reflexive Gestaltung des Messmodells zur leichteren Austauschbarkeit von Dimensionen führen und damit die Vergleichbarkeit verschiedener Implementierungen erhöhen; dies allein kann aber kein Grund für die Wahl eines reflexiven Ansatzes sein.

Auch wenn in dieser Arbeit empirische Vorgehensweisen zur Unterstützung der theoretisch hergeleiteten Annahmen herangezogen werden, ist sie doch nicht als empirische Arbeit zu sehen. Die einzelnen Dimensionen von Entrepreneurial Orientation werden jede für sich als wesentlicher Bestandteil von Entrepreneurial Orientation betrachtet. Aufgrund der theoretischen Grundlage wird daher in dieser Arbeit für den Zusammenhang zweiter Ordnung, also zwischen Entrepreneurial Orientation und seinen einzelnen Dimensionen, von einem formativen Ansatz ausgegangen.

Die Frage nach der Art des Zusammenhangs zwischen den einzelnen Dimensionen und den Messindikatoren ist im Gegensatz zur eben diskutierten Frage

in der Literatur eingehender untersucht worden. Bezüglich der Entscheidung, ob im konkreten Fall eine reflexive oder formative Betrachtung des Messmodells vorgenommen werden sollte, haben Jarvis et al. (2003, S. 203 f.) einen Kriterienkatalog erarbeitet, der als zugrundeliegende Faktoren die Richtung der Kausalität zwischen Konstrukt und Indikatoren, die Austauschbarkeit der Indikatoren, die nomologische Einbindung der Indikatoren und zuletzt die Kovarianz zwischen den Indikatoren betrachtet.

Im hier vorliegenden Fall, dem Verhältnis zwischen den Dimensionen von Entrepreneurial Orientation und den zugehörigen Indikatoren, spricht der erste dieser Faktoren, die Kausalitätsrichtung, klar für eine reflexive Interpretation. Die Indikatoren manifestieren eine unternehmerische Einstellung eher als sie zu definieren – eine unternehmerische Einstellung führt zu bestimmten (gemessenen) Verhaltensweisen (vgl. das vorhergehende Kapitel zum Thema „Einstellung vs. Verhalten“), die Verhaltensweisen sind Folge, nicht Auslöser, der Einstellung.

Auch bezüglich der folgenden Punkte wird der reflexive Ansatz gestützt – die Gemeinsamkeiten ergeben sich durch die inhaltliche Klammer; die nomologische Einbindung, also die gleichen Voraussetzungen und Folgen, aus dem Modell bzw. aus der Wirkung auf die Unternehmensperformanz (vgl. Kapitel 2.2). Folgerichtig ergibt sich also insgesamt ein zweistufiges formativ-reflexives Messmodell (vgl. Javier 2003, S. 204).

Die Frage nach der Anzahl der Dimensionen von Entrepreneurial Orientation ist keine empirische, sondern eine inhaltliche (vgl. George 2011, S. 1298) – hängt doch die Gleichwertigkeit der Konstrukte davon ab, dass mit beiden Modellen, ob mit drei und fünf Dimensionen, tatsächlich das gleiche gemessen wird, die Messung also valide ist. Im Falle von Entrepreneurial Orientation ist allerdings genau dies fraglich. So wurden die beiden Dimensionen Wettbewerbsaggressivität und Autonomie von Lumpkin & Dess (1996, S. 139 f.) bewusst als inhaltliche Ergänzung zu den bestehenden drei Dimensionen von Covin & Slevin (1989) eingeführt. Wie George (2011, S. 1296) weiter ausführt, ist eine Erweiterung der Dimensionen empirisch zunächst einmal nicht schädlich: „[A]n increase in the number of sub-dimensions would increase the reliability of the measures“, während inhaltlich die Nutzung des Modells von Lumpkin & Dess durchaus zum Wert des Modells beiträgt.

Diese Arbeit greift daher im Weiteren auf das von Lumpkin & Dess (1996) eingeführte Messmodell mit zwei Ebenen zurück, in welchem die fünf Di-

mensionen von Entrepreneurial Orientation jeweils einzeln festgestellt werden und gemeinsam auf das Konstrukt Entrepreneurial Orientation laden.

3.3.4 Eine Arbeitsdefinition von Entrepreneurial Orientation

Aus diesen Ausführungen heraus, soll in diesem Kapitel eine Arbeitsdefinition von Entrepreneurial Orientation vorgestellt werden, die als Grundlage der folgenden Analysen dienen kann. Ziel ist dabei nicht eine „neue“ Definition, vielmehr soll auf Basis der diskutierten Fragen eine begründete Selektion und Verdichtung unter den angebotenen Erklärungen gefunden werden.

Wie in Kapitel 3.3.1 dargestellt, kann Entrepreneurial Orientation betrachtet werden als die Einstellung im Unternehmen, die zu unternehmerischen Verhaltensweisen führt. Diese Arbeit folgt damit der Definition von Fayolle et al. (2010, S. 716), die in Kapitel 3.3.1 bereits diskutiert wurde, hier aber noch einmal wiedergegeben werden soll: Entrepreneurial Orientation ist „a collective mindset that encourages and facilitates firm’s entrepreneurship behaviours.“

Laut dieser Arbeitsdefinition handelt es sich also zuerst einmal nicht um die Einstellung eines Einzelnen im Unternehmen – die Einstellung wird von den Unternehmensangehörigen geteilt (vgl. dazu und zu den folgenden Aspekten die Ausführungen in Kapitel 3.3.1). Desweiteren ist Entrepreneurial Orientation verhaltensorientiert; die Einstellung muss auf unternehmerischen Verhaltensweisen hin gerichtet sein (zur Frage nach unternehmerischen Verhaltensweisen vgl. Kapitel 2.2). Desweiteren wird dieses Verhalten durch Entrepreneurial Orientation sowohl angeregt („encourages“) als auch unterstützt („facilitates“), wozu neben der Kommunikation von unternehmerischen Verhalten als wünschenswert auch eine noch stärker aktive Komponente gehört: Ein unternehmerisches Verhalten des Unternehmens, also letztendlich seiner Angehörigen, wird nicht nur (passiv) erwartet, sondern, etwa durch entsprechende Regelwerke und Leistungen, auch (aktiv) unterstützt. Damit wird auch noch einmal die verhaltensorientierte Komponente von Entrepreneurial Orientation deutlich – nicht nur ist sie auf (unternehmerische) Verhaltensweisen hin ausgerichtet; eine Entrepreneurial Orientation im Unternehmen führt auch direkt zur Kommunikation und Verhaltensanpassung zumindest der Führungskräfte.

Wie oben weiter ausgeführt, wird Entrepreneurial Orientation im Rahmen dieser Arbeit als formatives Konstrukt aufgefasst, welches von den fünf Di-

mensionen Autonomie, Innovativität, Proaktivität, Risikoorientierung und Wettbewerbsaggressivität gebildet wird. Damit wird auch deutlich, dass jede der genannten Dimensionen elementarer Bestandteil des Gesamtkonstrukts ist. Eine niedrige Risikoorientierung in einem Unternehmen kann also beispielsweise nicht einfach durch eine höhere Innovativität ausgeglichen werden. Es zählt nicht allein die Summe der Komponenten; vielmehr bilden beide Ausprägungen unterschiedliche Arten von Entrepreneurial Orientation ab. Eine vereinfachte Auffassung von „viel hilft viel“, i.e. eine direkte Verbindung eines hohen Entrepreneurial Orientation-(Summen)-Wertes mit Unternehmenserfolg, greift dabei zu kurz, wie in Kapitel 3.2.3 dargestellt. Vielmehr kann, je nach Situation des Unternehmens, eine unterschiedliche Konfiguration von Entrepreneurial Orientation als hilfreich aufgefasst werden. Dieser Aspekt wird in Kapitel fünf und sechs noch ausführlich diskutiert. Zunächst soll allerdings die Frage nach der Messung von Entrepreneurial Orientation im Vordergrund stehen.

Teil 2: Zur Messung von Entrepreneurial Orientation

4. Die Wahrnehmung von Entrepreneurial Orientation im Unternehmen

4.1 Messverfahren für Entrepreneurial Orientation

Die Erfassung von Entrepreneurial Orientation in einem Unternehmen ist nicht trivial. Bevor die Frage nach den konkreten Messpunkten gestellt werden kann, muss geklärt werden, auf welche prinzipielle Weise die Einstellung der Unternehmung gemessen werden kann.

Lyon et al. (2000, S. 1057) nennen drei grundlegende Herangehensweisen, um die Entrepreneurial Orientation eines Unternehmens zu erfassen: Die Erfassung des Verhaltens der Unternehmung („Firm Behavior“) also Ausprägung von Entrepreneurial Orientation, die Zuordnung von Ressourcen im Unternehmen („Resource Allocations“) und die Wahrnehmung der Entrepreneurial Orientation im Unternehmen durch das Management („Managerial Perception“).

Firm Behavior kann prinzipiell direkt beobachtet werden. In der Regel geschieht dies für kleinere Stichproben auf qualitative Art und Weise; bei größeren Stichproben wird oftmals auf die Analysen von Geschäftsberichten und Presseartikeln zurückgegriffen. Aussergewöhnliches Verhalten, sei es besonders innovativ oder riskant, wird entweder vom Unternehmen selber in Berichten und Pressemitteilungen oder von Außenstehenden in Presseartikeln dokumentiert.

Bezüglich Resource Allocations ist oftmals der Einsatz von Kapital Betrachtungsgegenstand. In der Regel werden hier (Finanz-)Kennzahlen als Proxy für Verhaltensweisen verwendet, so beispielsweise Ausgaben für Forschung und Entwicklung als Zeichen für eine hohe Innovativität im Unternehmen oder ein hoher Verschuldungsgrad als Zeichen für eine hohe Risikoorientierung.

Bei der Messung mittels Managerial Perception werden in der Regel einzelne Führungskräfte direkt bezüglich der Einstellung der Unternehmung befragt; entweder im persönlichen Interview oder per Fragebogen. Üblich dabei ist die Nutzung standardisierter Fragebögen mit zu bewertenden Aussagen.

Im Folgenden sollen nun die grundlegenden Vor- und Nachteile dieser Methoden im Allgemeinen und im speziellen Anwendungsfall Entrepreneurial Orientation betrachtet werden.

Bezüglich der Qualität von Messmethoden lassen sich zwei grundlegende Gütekriterien zu Rate ziehen: Reliabilität und Validität. Validität beschäftigt sich mit der inhaltlichen Passgenauigkeit der Messung, also der Frage, ob tatsächlich gemessen wird, was im Konstrukt theoretisch beschrieben wird.

Dagegen steht Reliabilität für die Frage, ob die Art und Weise der Messung zuverlässig, also frei von Zufallsfehlern ist (Hair et al. 2010, S. 7 f.). In anderen Worten: Die Messung sollte bei Wiederholungen gleiche oder ähnliche Ergebnisse liefern, unabhängig von sich eventuell verändernden Umständen, und damit zu verallgemeinerbaren Ergebnissen führen: „Reliable measures allow one to generalize from one particular use of the method to a wide variety of related circumstances“ (Nunally & Bernstein 1994, S. 214).

4.1.1 Beobachtung von Unternehmensverhalten

Die Messung von Entrepreneurial Orientation mittels der Beobachtung des Verhaltens der Unternehmung hat eine Reihe von Vorteilen (Lyon et al. 2000, S. 1060 f.; Covin & Slevin 1991, S. 8). So ist das unternehmerische an einer Organisation letzten Endes immer deren Verhalten; Entrepreneurship drückt sich durch Taten aus (vgl. dazu auch Kapitel 2.1.3).

Lyon et al. (2000, S. 1060 f.) weisen darauf hin, dass das Verhalten im Unternehmen auch durch Vorgaben der Geschäftsleitung, Unternehmensorganisation und -strukturen sowie die Unternehmensstrategie insgesamt beeinflusst werden kann. Dies spricht für eine bewusste Steuerung im Rahmen des Unternehmenscontrollings, womit gemessenes Verhalten als ein Indikator für Entrepreneurial Orientation denkbar ist. Es kann diskutiert werden, inwiefern solche Vorgaben direkt auf das Verhalten wirken, oder auf die zugrundeliegende Einstellung und damit nur indirekt auf Verhalten. Dies soll allerdings nicht Thema dieser Arbeit sein. Da diese Arbeit, wie in Kapitel 3.3 erläutert, davon ausgeht, dass die Indikatoren, also in diesem Falle das Verhalten der Unternehmung, Ausdruck der Entrepreneurial Orientation sind, wird implizit davon ausgegangen, dass entsprechende Vorgaben durch die Geschäftsführung indirekt über Entrepreneurial Orientation auf das Verhalten wirkt.

Auch in der Operationalisierung bietet die Beobachtung von Unternehmensverhalten Vorteile. Verhalten kann, im Gegensatz zu Einstellungen, direkt beobachtet und gemessen werden. In der Literatur finden sich Operationalisierungen beispielsweise von Wettbewerbsaggressivität als Reaktionsgeschwindigkeit auf Aktionen der Konkurrenz (u.a. Chen & MacMillan, 1992, und Chen & Miller, 1994). Dabei stellt die direkte Beobachtung gerade bei kleineren Unternehmen die Wissenschaft vor Probleme. Bei kleineren Unternehmen sind interne Verhaltensweisen oftmals nicht explizit kodifiziert. So hat beispielsweise der Geschäftsführer Kenntnis über bestimmte innovative Entwicklungen im Unternehmen. Nach außen wird dieser Sachverhalt bewusst nicht kommuniziert, sei es aus wettbewerblichen oder (gerade bei misslungenen Entwicklungen) aus Reputationsgründen. Um solches, von außen nicht oder nur sehr beschränkt sichtbare, Verhalten messen zu können, sind also tiefgehende Analysen des Unternehmens durch den Wissenschaftler nötig. Als Folge sind solche Analysen eher qualitativer Art; für quantitative Arbeiten sinnvolle Fallzahlen sind auf diese Weise nur mit großem Aufwand zu verwirklichen.

Als Zwischenschritt bietet sich daher die Befragung von Mitgliedern der Unternehmung über das Verhalten der Unternehmung an (Lyon et al. 2000, S. 1060 f.). Hier stellt sich allerdings die Frage nach der Objektivität, die beispielsweise durch den Interviewer oder die Einstellung der Befragten in Frage gestellt wird. Prinzipiell kommt dieser Ansatz der Methode der Einschätzung durch Führungskräfte sehr nahe; die in Absatz 3.4.3 diskutierten Vor- und Nachteile kommen entsprechend zum Tragen.

Die tatsächliche Messung geschieht aufgrund der genannten Probleme in der Regel durch die Analyse von Berichten, die entweder vom Unternehmen selbst erstellt werden (beispielsweise Jahresabschlüsse, Pressemitteilungen oder Investorenberichte), oder von dritten im Rahmen der Berichterstattung über das Unternehmen (Analysen, Presseartikel). Eine gewisse Objektivierung der Verhaltensbeschreibung geschieht dabei entweder über formale Vorgaben bei (gesetzlich oder von Vertragspartnern, beispielsweise Wertpapierbörsen) vorgeschriebenen Berichten, die oftmals gewissen Standards bezüglich Aktualität, Faktentreue und Bewertungen entsprechen müssen. Bei Berichten Dritter wird durch die redaktionelle Arbeit der Ersteller, seien es Journalisten oder Analysten, der Inhalt oftmals auf ein Mindestmaß an Objektivität geprüft. Kritisch kann die Frage nach der Vollständigkeit der Informationen gesehen werden. Da die Mehrzahl dieser Berichte mit dem Ziel der Meinungsbildung erar-

beitet werden, ist anzunehmen, dass einige Aspekte übertrieben positiv dargestellt oder auch weggelassen werden, natürlich im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten. Inwieweit Objektivität vorausgesetzt werden kann, ist stark von der jeweiligen Quelle abhängig; eine diesbezügliche Prüfung ist natürlich notwendig. Miller & Friesen (1978, S. 923) nennen als weiteres mögliches Problem die doppelte Abstraktion der Fakten: Nicht nur der Ersteller des Berichts muss das Verhalten des Unternehmens verstehen und beschreiben; auch bei der Auswertung der Berichte kann es zu Fehlinterpretationen kommen.

Die Extraktion der Informationen aus diesen Quellen ist ein aus der Forschung zur Wettbewerbsdynamik durchaus bekanntes Problem. Ein dort oft verwendeter Ansatz besteht in der strukturierten Inhaltsanalyse (vgl. Jauch et al., 1980). Dabei werden in der Regel Überschriften oder Kurzfassungen von Medienberichten auf Verhalten der betrachteten Unternehmen untersucht und diese Verhaltensbeschreibungen dann zur weiteren Analyse formalisiert und kodifiziert gespeichert. Lyon et al. (2000, S. 1060) stellen dabei die Bedeutung von Konsistenz mit dem jeweiligen Forschungsfeld heraus; die Validität der Analyse wird maßgeblich davon bestimmt, dass die genutzten Klassifikationen tatsächlich dem repräsentierten Konstrukt entsprechen.

4.1.2 Ressourcenallokation

Im Bereich der Strategieforschung ist die Methode der Ressourcenallokation (engl. „Resource Allocations“) ein gebräuchliches Werkzeug. So messen etwa Hitt et al. (1997, S. 778) die Innovativität eines Unternehmens über die Forschungsintensität, dargestellt über die Forschungsausgaben pro Mitarbeiter (für andere Studien, die ähnliche Kennzahlen nutzen, vgl. Hambrick & MacMillan, 1985; Hoskisson & Hitt, 1988 und Baysinger & Hoskisson, 1989). Ein anderes Beispiel für die Nutzung von Ressourcenallokation ist die Abbildung von Risikoorientierung über die Kapitalstruktur (u.a. Arditty 1967; Baird & Thomas, 1985). Dabei wird impliziert, dass risikoaffine Unternehmen eher bereit sind, einen höheren Verschuldungsgrad zuzulassen.

Ein Vorteil dieser Methode ist sicherlich die hohe Vergleichbarkeit der ermittelten Kennzahlen bei unterschiedlichen Firmen. Zahlreiche der verwendeten Kennzahlen sind Ergebnis des Rechnungswesens der Unternehmen und damit stark standardisiert und verlässlich. Bei größeren Unternehmen sind viele dieser Kennzahlen auch zur Veröffentlichung bestimmt, was einen einfachen Zugang gewährleistet. Bei größeren Unternehmen sind zahlreiche Kennzahlen

auch von Wirtschaftsprüfern hinsichtlich ihrer Richtigkeit testiert (Lyon et al. 2000, S. 1062).

Während diese Messzahlen also auf den ersten Blick einen sehr objektiven Eindruck machen, wird bei genauerem Hinsehen allerdings deutlich, dass einzelne Messgrößen sehr wohl interpretationswürdig sind. So ist beispielsweise die Forschungsintensität eines Unternehmens gerade bei KMU nicht unbedingt verlässlich dargestellt – so ist Forschung oftmals nicht in eigene Abteilungen ausgelagert, sondern wird von Mitarbeitern projektweise durchgeführt, manchmal parallel zu anderen Aufgaben. Eine genaue Feststellung des Innovationsaufwands ist in diesen Fällen schwierig möglich. Andererseits kann etwa ein hoher Verschuldungsgrad zahlreiche Ursachen haben und lässt nicht unbedingt auf eine bewusste und freiwillige Risikoorientierung der Unternehmung schließen.

Lyon et al. (ebenda) führen als weiteres Problemfeld die Frage nach unterschiedlichen Buchungsprinzipien und dem Umgang mit einer evtl. Umstellung der Buchführungsprinzipien, etwa die bilanziellen Aktivierungsmöglichkeiten hinsichtlich eigener Forschung und Entwicklung, an. So kann beispielsweise eine Änderung des Forschungsaufwands auf eine solche Umstellung zurückzuführen sein; entsprechend müssen diese Informationen bei der Interpretation der Daten berücksichtigt werden (vgl. auch Pedhazur & Schmelkin, 1991).

Auch hier hängt bezüglich der Validität der Messmethode vieles von inhaltlichen Entscheidungen ab – eine sensible Auswahl der Messgrößen als Indikatoren ist notwendig, um sicherzustellen, dass tatsächlich der gewünschte Effekt gemessen wird.

4.1.3 Einschätzung durch Führungskräfte

Miller (1983) nutzt in seiner grundlegenden Arbeit zum Thema Entrepreneurial Orientation die Methode der Einschätzung durch Führungskräfte. Die zugrundeliegende Annahme bei der Verwendung von Einschätzung durch Führungskräfte ist, dass das Unternehmen grundlegend durch die Einstellung und das Verhalten, bzw. Anweisungen zum Verhalten, der obersten Führungskräfte, namentlich dem Vorstandsvorsitzenden oder Geschäftsführer, geprägt wird. Miller & Friesen (1982, S. 1) stellen den Zusammenhang her zwischen der Strategie der Unternehmung und den persönlichen Profilen der Geschäftsführung, „their goals and temperaments“. Basso et al. (2009, S. 315)

folgern daraus: „[T]he choice of strategy, entrepreneurial or conservative, is thus determined more by the nature of the top managers”.

Die Messung von Unternehmenseigenschaften und -einstellungen durch Einschätzung durch Führungskräfte ist im Bereich der Strategie- und Organisationsforschung nicht unüblich (für eine Übersicht früherer Arbeiten mit dieser Methode siehe Huber & Power 1985, S. 171 ff.); Miller selbst nutzte sie bereits in früheren Arbeiten (etwa Miller & Friesen 1980, Miller & Friesen 1982). Auch in der Entrepreneurshipforschung wird dieser Ansatz seit den 1990er Jahren intensiv genutzt (vgl. Brush & Vanderwerf, 1992).

Die Verwendung von Einschätzungen durch Führungskräfte als Messmethode hat eine Reihe von Vorteilen. So kann sowohl Einstellung als auch (wahrgenommenes) Verhalten direkt abgefragt werden, während bei anderen Messmethoden lediglich Verhaltensweisen beobachtet werden und daraus dann auf die Einstellung geschlossen werden. Gerade im Bereich der Entrepreneurial Orientation ist damit eine geschlossene Betrachtung des Konstrukts möglich (vgl. Lyon et al. 2000, S. 1058). Vorteilhaft ist laut Lyon et al. (ebenda) auch die hohe und empirisch überprüfbare Validität sowohl des Konstrukts als auch der der Messung über Multi-Item-Skalen. Zu beachten ist, dass durch die direkte Abfrage zwar eine valide Messung eher möglich ist, allerdings natürlich stark von der konkreten Ausgestaltung der Fragen abhängt.

Es sind außerdem einige operative Vorteile bei der Verwendung von Managerial Perception zu nennen. So ist die Nutzung einzelner Informanten bei der Erfassung großer Stichproben deutlich ressourceneffektiver; sowohl auf Seite des Untersuchungsleiters als auch auf Unternehmensseite (ebenda). Gerade bei jüngeren und/oder kleineren Unternehmen liegen aufgrund der nicht verpflichtenden Berichterstattung und des geringen Presseinteresses häufig nur ungenügende Daten bezüglich des Unternehmensverhaltens bzw. der Kapitalverwendung vor, so dass der Weg über Fragebogen deutlich praktikabler ist, was sicherlich auch zur Beliebtheit dieser Option in der Literatur beiträgt.

Als problematisch angesehen werden muss die Qualität der Antworten des Befragten. Im Vergleich zu Finanzdaten oder Geschäftsberichten können die Antworten des Befragten eher verzerrt, unvollständig oder schlicht unwahr sein, während bei rechtlich vorgeschriebenen bzw. öffentlichen Angaben eine juristische oder zumindest soziale Kontrolle für eine höhere Güte stehen dürfte. Zu nennen ist auch ein möglicher Belief Bias, also die Beeinflussung der

Antworten durch eigene Überzeugungen des Befragten (vgl. Markowitz & Nantel, 1989).

Im Bezug auf die Frage nach dem Ansprechpartner im Unternehmen sind laut Seidler (1974, S. 817) prinzipiell „Informant“ und „Respondent“ zu unterscheiden. Die Unterschiede liegen dabei weniger in der Person selbst begründet, als vielmehr in der Fragestellung. Der Informant gibt sein Wissen über seine Organisation weiter, die Antworten des Respondenten sind auf diesen selbst bezogen. Während sich prinzipiell das Konstrukt Entrepreneurial Orientation mit beiden Herangehensweisen messen lässt, wird bei der Befragung von Respondenten die subjektive Sicht des Antwortenden über seine persönliche Situation herangezogen, so dass Aussagen über die Organisation erst nach Aggregation möglichst zahlreicher und repräsentativ verteilter Respondenten gemacht werden können. Diese Aggregation nehmen Informanten selbst vor; sie antworten über die Organisation als Ganzes; wobei er oftmals zahlreiche Einflussfaktoren in Betracht ziehen muss (ebenda).

Bezüglich der Nutzung eines „Single Informanta“ stellen eine Reihe von Studien die Repräsentativität eines einzelnen Informanten, und damit die Reliabilität entsprechender Befragungen, in Frage (u.a. Weiss 1994; Anderson 1985; Philipps 1981; Seidler 1974). Die von ihnen genannten Problemfelder sind allerdings jeweils im Hinblick auf das jeweilige Forschungsfeld zu betrachten. Ziel der genannten Studien ist es nicht, allgemeingültige Aussagen bezüglich der Gültigkeit dieses Ansatzes zu treffen, sondern Methoden aufzuweisen, wie die Reliabilität der Studie im Einzelfall geprüft werden kann. Nennenswert in diesem Zusammenhang ist auch der Beitrag von Tiede (1996), der eine Verallgemeinerbarkeit des Konzepts der Repräsentativität bezweifelt, aber auch betont, dass im spezifischen Fall durchaus von einzelnen Angaben auf die Gesamtheit geschlossen werden könne. Die Frage, ob die Messung durch eine Einschätzung durch Angehörige der Organisation zu reliablen Ergebnissen führt, kann also nicht allgemein, sondern muss im spezifischen Fall, hier im Falle der Messung von Entrepreneurial Orientation, beantwortet werden.

Gerade betreffs der Auswahl der Befragten herrscht in der Literatur keine einheitliche Sichtweise, wer als Informant in Frage kommt. Die frühen Studien von Miller (1983) und Covin & Slevin (1989) nutzen Antworten von „top level executives“ (Miller 1983, S. 778) bzw. „senior-most managers“ (Covin & Slevin 1989, S. 78), und stellen damit klar auf eine möglichst hohe Führungsebene ab. Bereits Miller & Friesen (1982, S. 13) argumentieren, Innovation

beispielsweise sei „a function of the personality and goals of top executives“. Während in dieser ersten Welle der Entrepreneurial Orientation-Forschung der Kreis der zu befragenden Kandidaten recht eng und über die Funktion im Unternehmen hinreichend genau definiert war, wurde diese stringente Haltung im weiteren Verlauf der Forschung deutlich abgeschwächt. So sprechen beispielsweise Lumpkin & Dess (2000, S. 136) nur allgemein von „Key Players“, ohne näher auf eine Definition des Begriffs einzugehen. Basso et al. (2009, S. 318) sprechen in diesem Zusammenhang von „ernsthaften Operationalisierungsproblemen“, die auch in späteren Artikeln nicht gelöst worden seien.

Lyon et al. (2000, S. 1058) begründen die Nutzung eines einzelnen Informanten damit, dass gerade bei der Befragung von Top Managern kleinerer Firmen die Ansichten des Befragten tatsächlich die Ansichten des Unternehmens widerspiegeln würden. Während dieser Ansatz bei eigentümergeführten kleinen und mittleren Unternehmen durchaus zulässig scheint, stellt sich die Frage, unter welchen Umständen diese Annahme gültig ist. Basso et al. (2009, S. 318) etwa nennen das Beispiel eines „champion of a new venture“ im Mittelmanagement, der deutlichen Einfluss auf die Entrepreneurial Orientation des Unternehmens ausübt, aber nicht als „key player“ identifiziert wird. Diskussionswürdig ist auch, bis zu welcher Größe sich die Unternehmensführung als Informant für das Gesamtunternehmen eignet. In einer Metastudie über 51 Studien mit Thema Entrepreneurial Orientation stellen Rauch et al. (2009, S. 768 ff.) fest, dass sich 15 dieser Studien auch mit großen Unternehmen (über 500 Mitarbeiter) beschäftigen. Es stellt sich die Frage, inwieweit das Argument von Lyon et al. hier noch zur Begründung der Nutzung der Messmethode der Einschätzung durch Führungskräfte herangezogen werden kann.

In der Regel ist das begründende Element hier der Einfluss, den die Führungskräfte auf das Unternehmen ausüben, wie Basso et al. (2009, S. 315; vgl. auch Miller & Friesen 1980) argumentieren: „The choice of a strategy, entrepreneurial or conservative, is thus determined more by the nature of the top managers“. Die Unternehmensstrategie ist also in dieser Sichtweise eine Funktion des Top-Managements. Zu beachten ist hier allerdings, was mit Entrepreneurial Orientation tatsächlich beschrieben wird (vgl. Kapitel 3.3.1 und 3.3.4) – nicht eine strategische Ausrichtung, sondern eine Einstellung, die wiederum Verhaltensweisen zur Folge hat. Betrachtungsgegenstand ist hier also nicht die Strategie eines Unternehmens, sondern die daraus folgenden Werte und Ansichten, also die Einstellung, und die Handlungen, die sich da-

raus ergeben. Während also die Geschäftsführung eines Unternehmens sicherlich Einfluss auf die Strategie des Unternehmens ausübt, diese vielleicht gar definiert, wird mit Entrepreneurial Orientation allerdings die Umsetzung dieser Strategie erfasst. Wie gut eine gewählte Strategie sich tatsächlich auf Einstellung und Verhalten der Unternehmung insgesamt auswirkt, also der Grad der Umsetzung dieser Strategie im Unternehmen, hat damit ebenso Einfluss auf die unternehmerische Orientierung. So kann eine Strategie zwar von der Geschäftsführung ausgewählt und kommuniziert, allerdings im Unternehmen nicht umgesetzt worden sein – im Extremfall ist dies der Geschäftsführung nicht einmal bekannt. Der Schluss, dass der Ersteller der Unternehmensstrategie auch automatisch Auskunft über Einstellung und Verhalten des Unternehmens insgesamt geben kann, greift damit zu kurz.

Allerdings sollte die Unternehmensführung bezüglich der Umsetzung der vorgegebenen Strategie im Unternehmen im Bilde sein; wenn auch nicht in ihrer Rolle als Strategen, so doch als Manager, deren Aufgabe es ist, Strategien im Unternehmen zu implementieren und deren Umsetzung zu überwachen. Als zweiten Aspekt argumentieren Zahra et al. (1999, S. 50) daher auch mit dem Informationsstand des Top-Managements über das Unternehmen: „CEOs or the firm's most senior managers [...] are assumed to know a great deal about companies' entrepreneurial activities“. Insofern scheint es durchaus sinnvoll, Mitglieder der Führungsebene über die Entrepreneurial Orientation in ihrem Unternehmen zu befragen. Es stellt sich allerdings die Frage, ob es notwendig ist; ob also eine Bewertung der unternehmerischen Einstellungen und Verhaltensweisen nur oder zumindest besser von der Führungsriege des Unternehmens vorgenommen werden kann als von anderen Mitgliedern der Organisation.

Diskutabel ist die Frage, ob der einzelne Mitarbeiter in diesem Fall über das Gesamtunternehmen berichtet oder nur von einem Teilbereich; sei es seine Abteilung, oder im Konzernumfeld auch seine Firma. Diese Frage stellt sich nun allerdings immer, wenn einzelne Mitarbeiter (und seien es auch mehrere pro Unternehmen) befragt werden. Informanten berichten über das ihnen Bekannte; sei es ihnen aus eigener Erfahrung oder durch unternehmensinterne Kommunikation bekannt geworden. Dies gilt gleichermaßen für den Geschäftsführer wie auch seine Angestellten. Geht man von prinzipiell validen Messtechniken aus, ist im Falle unterschiedlicher Beurteilungen der Entrepreneurial Orientation durch die Befragten zu sehen, dass sich in der Organisation tatsächlich keine einheitliche Wahrnehmung der Entrepreneurial Orienta-

tion herausgebildet hat. Zu untersuchen wäre in diesem Fall, ob das Betrachtungsobjekt tatsächlich einheitlich zu betrachten ist oder vielmehr aus einer Reihe von Unterorganisationen besteht, die sich in Fragen von Einstellung und Verhalten grundlegend unterscheiden; tatsächlich also die Messung in (zwei oder mehr) unterschiedlichen Organisationen erfolgte. In der Literatur zum Thema Entrepreneurial Orientation dürfte dieser Punkt allerdings wenig schwer wiegen, da fast durchweg kleine und mittlere Unternehmen im Mittelpunkt der Betrachtung bezüglich ihrer Entrepreneurial Orientation stehen.

4.1.4 Auswahl von Methoden zur Messung von Entrepreneurial Orientation

Die verschiedenen vorgestellten Messmethoden sind auch im Hinblick auf Validität und Reliabilität unterschiedlich zu beurteilen. Die folgende Tabelle 3 stellen die verschiedenen diesbezüglichen Vor- und Nachteile noch einmal zusammen. Die Messmethoden des Unternehmensverhaltens und der Ressourcenallokation zeigen dabei Schwächen im Bereich der Validität auf, sind aber reliabel zu gestalten. Die Einschätzung durch die Führungskräfte des Unternehmens dagegen ist inhaltlich recht genau auf das zu messende Konstrukt Entrepreneurial Orientation abzustimmen; hier sind allerdings die in Kapitel 4.1.3 diskutierten möglichen Verzerrungen zu beachten, die eventuell die Reliabilität beeinträchtigen könnten.

Tabelle 3: Validität und Reliabilität dreier Messansätze zur Entrepreneurial Orientation

Messansatz	Vorteile	Nachteile
Unternehmensverhalten	<u>Reliabilität:</u>	<u>Validität:</u>
	Externe Datenquellen sind i.d.R. frei von Interpretationsfehlern und Einflussnahme der Forscher; besonders, wenn unterschiedliche Quellen gemeinsam verwendet werden	Die akkurate Abbildung der zugrundeliegenden Konstrukte in den Sekundärquellen ist schwierig einzuschätzen
	Sekundäre Daten sind i.d.R. frei von Verzerrungen aufgrund vom Status der Befragten oder Schweigeverzerrungen	Unvollständige Daten oder eine nur teilweise Erfassung der relevanten Indikatoren führen zu unpräziser Konstruktmessung
	Ergebnisse der Studien sind gut übertragbar; Studien sind gut zu replizieren	Externe Daten könnten irrelevante oder irreführende Informationen beinhalten

Tabelle 3 (Fortsetzung)

Messansatz	Vorteile	Nachteile
Ressourcen- allokation	<p data-bbox="322 328 432 355"><u>Reliabilität:</u></p> <p data-bbox="322 419 605 584">Historische Kenndaten, besonders Finanzdaten und Organisationsdaten, sind prinzipiell leichter zu überprüfen</p> <p data-bbox="322 647 605 810">Standardisierte Kennzahlen können zeitlich und über Firmengrenzen hinweg verglichen werden; Studien sind gut zu replizieren</p>	<p data-bbox="628 328 721 355"><u>Validität:</u></p> <p data-bbox="628 419 904 616">Historische Kenndaten spiegeln lediglich Ergebnisse von Handlungen und Entscheidungen wider; nicht die zugrundeliegenden Konstrukte</p> <p data-bbox="628 647 904 775">Ressourcenallokation spiegelt nicht unbedingt genau die Handlungsinhalte auf Firmenebene wider</p> <p data-bbox="628 839 904 938">Trends und Gepflogenheiten der Branche sind zu berücksichtigen</p>

Tabelle 3 (Fortsetzung)

Messansatz	Vorteile	Nachteile
Einschätzung durch Führungskräfte	<u>Validität:</u>	<u>Reliabilität:</u>
	Skalen können konstruktabhängig auf Validität hin entwickelt werden	Einschätzungen der Befragten können verzerrt sein
	Sehr detaillierte und spezifische Abfragen sind möglich	
	I.d.R. präziseste Einschätzung des Unternehmens	

Quelle: Lyon et al. (2000, S. 1064 f.)

Die vorgestellten Messmethoden werden in der Literatur im Regelfall nur einzeln eingesetzt; eine Kombination mehrerer Methoden kommt nur in Ausnahmefällen vor. So finden Lyon et al. (2000, S. 1068 ff.) in ihrer Metastudie von 29 Studien zu Entrepreneurial Orientation lediglich eine Studie, die mehrere Ansätze kombiniert. Dabei wäre gerade eine Anwendung mehrerer Messansätze (Triangulation, vgl. ebenda, S. 1066) hilfreich, um die Schwächen der einzelnen Ansätze auszugleichen. Aussagen befragter Manager bezüglich der Innovativität der Unternehmung könnten etwa mit tatsächlich innovativen Verhalten und diesbezüglichen Ausgaben abgeglichen werden. Ein solches Vorgehen würde sowohl Reliabilität, als auch Validität und Objektivität der Studie erhöhen: Durch die Nutzung unterschiedlicher Faktoren würde die Stabilität der erhobenen Daten verstärkt; die Verwendung zusätzlicher Indikatoren erhöht die Validität, und die Einbeziehung von Kennzahlen in die Datenerhebung führt zu einer stärkeren Objektivität.

Einen Hauptgrund für die singuläre Anwendung einzelner Methoden liegt laut Lyon et al. (2000, S. 1066) in der aufwändigeren Studiendurchführung. So las-

sen sich bei einer gleichzeitigen Durchführung mehrerer Ansätze kaum Synergien feststellen; der Aufwand addiert sich nahezu. Hinzu kommt die tendenziell kleinere Stichprobe – so kommen nur Unternehmen als Untersuchungsobjekte in Frage, die für alle verwendeten Messungen Daten bereitstellen können; also sowohl Interviewpartner als auch Verhaltensmessgrößen und Kennzahlen zum Ressourceneinsatz. Während die beiden letztgenannten Faktoren eher bei größeren Unternehmen erhoben werden, sind Befragungen von Mitgliedern der Geschäftsführung, wie bei der Erhebung von Managerial Perceptions üblich, bei kleineren Unternehmen deutlich leichter zu bewerkstelligen.

Als weiterer Punkt ist die Frage nach dem Umgang mit widersprüchlichen Daten zu stellen. Lyon et al. (2000, S. 1067) stellen heraus, dass die Nutzung verschiedener Messmethoden oftmals zu unterschiedlichen Ergebnissen je nach Methode führen. Neben der dort aufgeführten Schwierigkeit, die sich bei der Veröffentlichung dieser Ergebnisse ergeben, stellt sich allgemein die Frage, ob in diesem Falle nicht vielmehr inhaltlich geprüft werden sollte, ob die verschiedenen Messungen in der Tat das gleiche Konstrukt messen, oder es einer Anpassung entweder der Indikatoren oder der theoretischen Grundlagen bedarf. Eine gemeinsame Nutzung mehrerer Messverfahren spielt aufgrund dieser Beschränkungen in der aktuellen Forschungslandschaft so gut wie keine Rolle.

Insgesamt lässt sich sagen, dass sich bei Einsatz einer einzelnen Messmethode bezüglich Validität und Praktikabilität das Verfahren der Einschätzung durch Führungskräfte für die Messung von Entrepreneurial Orientation am besten eignet. Gerade eine schwache Validität einer Messung ist durch ihren starken Inhaltsbezug in der Regel nur schwer zu heilen, wenn sie bereits aufgrund der Messmethodik Beschränkungen unterliegt. Zu beachten ist bei Anwendung der Messung durch die Einschätzungen der Führungskräfte, inwieweit die Reliabilität gewahrt bleiben kann. Probleme können hier vor allem aufgrund der Auswahl der Befragten auftreten. Nutzt man nur die Geschäftsführung eines Unternehmens, ist die Anzahl der möglichen Messpunkte deutlich eingeschränkt. Eine Möglichkeit hier wäre es, den Kreis der Befragten zu vergrößern, eventuell über das Topmanagement hinaus. Im folgenden Kapitel soll daher empirisch untersucht werden, inwiefern die Auswahl der Befragten die Ergebnisse der Befragung im Falle der Messung Entrepreneurial Orientation durch Einschätzungen der Mitarbeiter beeinflussen. Ziel dieser Analyse soll es sein, empirisch die Reliabilität einer solchen Befragung zu überprüfen. Dazu

werden in Kapitel 4.2 zuerst aus der Literatur Hypothesen hergeleitet. Die Methodik und die verwendeten Daten werden in Kapitel 4.3 dargestellt, bevor die Ergebnisse der Studie in Kapitel 4.4 diskutiert werden.

4.2 Theoretischer Hintergrund & Hypothesenentwicklung

Wie im vorhergehenden Kapitel diskutiert, deuten mehrere Hinweise darauf, dass eine Selektion der Befragten im Falle von Entrepreneurial Orientation nicht notwendig ist. So müssen von oben gewünschte Strategien in Einstellungen und Verhaltensweisen im gesamten Unternehmen umgesetzt werden, damit sie wirken können. Den einzelnen Mitgliedern der Organisation muss sich die eigentliche strategischen Entscheidung als Grundlage für die ihm vorgegebenen Ziele und Anweisungen nicht notwendigerweise erschließen; sei es, weil die Strategie nicht kommuniziert wird, die zur Beurteilung notwendigen Informationen nicht vorliegen oder nicht verwertet werden können. Notwendig ist allerdings für eine Implementierung der Strategie, dass sich zielführende Einstellungen und Verhalten im Unternehmen etablieren. Der einzelne Mitarbeiter mag also keine Einschätzung über die Strategie (oder den Wert derselben) geben können; eine Einschätzung, wie sich das Unternehmen bezüglich verschiedener Bereichen verhält bzw. welche Einstellung von den Mitarbeitern gewünscht wird, kann er aber sehr wohl vornehmen.

Auch leistet die Verwendung mehrerer Informanten pro Unternehmen einen Beitrag in Sachen Reliabilität. Die Ergebnisse mehrerer Befragter können untereinander abgeglichen werden, Verzerrungen werden vermieden. Diese Möglichkeit besteht bei der Befragung der Geschäftsführung allein nur beschränkt; gerade bei KMU ist die Geschäftsführung oftmals auf eine oder eine sehr kleine Anzahl von Personen beschränkt. Die geringe Reliabilität, das große Problem der Entrepreneurial Orientation-Messung durch Einschätzung des Führungspersonals, kann somit durch eine Befragung mehrerer Mitarbeiter deutlich verbessert werden.

Desweiteren wird eine Befragung auf allen Mitarbeitererebenen auch der hier verwendeten Definition von Entrepreneurial Orientation gerecht: Wie in Kapitel 3.3.4 ausgeführt, handelt es sich bei Entrepreneurial Orientation nicht um die Einschätzung des Führungspersonals, sondern um eine innerhalb der Organisation insgesamt geteilte Einstellung. Eine Messung an unterschiedlichen Stellen im Unternehmen trägt daher auch zur Validität bei. Insgesamt ist eine Messung durch die Befragung mehrerer Mitarbeiter der Befragung eines einzelnen, auch des Geschäftsführers, deutlich vorzuziehen.

Zu Beachten ist dabei, dass die Einschätzungen verschiedener Personen nicht notwendigerweise übereinstimmen müssen. Eine Ursache differierender Ergebnisse können verzerrte Angaben der Informanten sein. Zu verzerrten Angaben beim sogenannten Key Informant Approach kann eine Reihe von Gründen führen. Weiss (1994, S. 592 f.; vgl. auch Phillips, 1981) nennt drei Probleme, die mit der Befragung eines einzelnen Organisationsangehörigen einhergehen können: (1) Die befragte Person könnte die zur Beantwortung notwendigen Informationen nicht haben; (2) das Thema könnte zu komplex sein, um von einer Person allein erfasst zu werden; und (3) die befragte Person könnte bewusst verzerrt antworten.

Bezüglich des ersten Problemfelds nennt Weiss (1994, S. 610) zwei Ursachen, die zu fehlenden Informationen über das Untersuchungsobjekt führen können: Neben einem zufälligen Fehler (random error) kann der Fehler auch systematisch aus der Position des Befragten im Unternehmen herrühren. Laut Weiss sind gerade im Bereich der organisatorischen und administrativen Fragen ein höheres Wissen bei Führungskräften zu erwarten. Zu beachten ist vor diesem Hintergrund auch, dass durch Entrepreneurial Orientation nicht Faktenwissen erfasst wird, sondern Einschätzungen durch den Befragten. So ist die Beantwortung der Frage nicht nur von dem Informanten vorliegenden Informationen abhängig, sondern auch von seiner Einschätzung derselben. Produkte können beispielsweise durch die Geschäftsführung als weniger innovativ eingeschätzt werden als von anderen Mitarbeitern; vom Unternehmen eingegangene Risiken können sowohl aufgrund weitergehender Informationen oder aufgrund unterschiedlicher Charaktereigenschaften von verschiedenen Personen unterschiedlich eingeschätzt werden.

Dies mag auch für das den zweiten Problembereich zutreffen; so könnte eine höhere Stellung im Unternehmen einen besseren Überblick über Strukturen, Einstellungen und Verhalten im Unternehmen verschaffen; andererseits können Mitarbeiter in Führungspositionen auch einfach über andere Fähigkeiten zur Verarbeitung komplexer Informationen verfügen. Auch das dritte von Weiss angeführte Problem lässt sich auf Statusunterschiede zurückführen; so kann eine Verzerrung durch soziale Erwünschtheit, beispielsweise eine gewollt positive Darstellung des Unternehmens, je nach Stellung im Unternehmen anders ausfallen.

Daraus ergibt sich die folgende Hypothese:

H1a: Mitglieder der Geschäftsführung nehmen die Entrepreneurial Orientation ihres Unternehmens im Vergleich zu anderen Mitarbeitern unterschiedlich wahr.

Ein anderer möglicher Einflussfaktor ergibt sich aus der Umgebung des Befragten. Einschätzungen bezüglich des Unternehmens benötigen einen Bezugspunkt, in der Regel andere Unternehmen, die sich im selben Markt aufhalten. So kann beispielsweise eine Einschätzung der Innovativität eines Unternehmens nicht absolut vorgenommen werden, wohl aber im Vergleich – das Unternehmen kann deutlich innovativer als die Konkurrenz sein. Die Antwort des Befragten beruht also hier nicht nur auf dessen Einschätzungsvermögen, sondern auch auf den Informationen bezüglich des Bezugssystems außerhalb der zu beobachtenden Organisation, die dem Befragten zur Verfügung stehen. Ein direkter Kontakt mit den Kunden des Unternehmens kann diese beiden Faktoren beeinflussen: Im Verkaufsprozess werden Informationen über Verhalten und Einstellungen der Konkurrenz übermittelt, die Verhalten und Einstellungen des eigenen Unternehmens ins Verhältnis setzen. Hinzu kommt eine Übermittlung der Einschätzung des Kunden bezüglich dieser Aspekte, die durchaus auf die Einschätzung des Mitarbeiters abfärben kann; beispielsweise wird die Meinung über die Innovativität des Unternehmens unabhängig von der Faktenlage sicherlich beeinflusst, wenn Kunden diese im Vergleich mit der Konkurrenz regelmäßig herabsetzen. Daraus folgt Hypothese H1b:

H1b: Mitarbeiter mit Kundenkontakt haben eine andere Einschätzung der Entrepreneurial Orientation ihres Unternehmens als Mitarbeiter ohne Kundenkontakt.

4.3 Empirische Untersuchung

4.3.1 Beschreibung der Stichprobe und der Analysemethode

In dieser Untersuchung wurden zwischen April 2010 und März 2012 12 Unternehmen angefragt, die Erhebung in ihrem Unternehmen durchzuführen. In allen Fällen wurde die Geschäftsführung erst telefonisch kontaktiert und um Unterstützung gebeten. Im Anschluss erhielt sie schriftlich eine kurze Beschreibung von Zielen und Ablauf der Studie sowie einen Musterfragebogen. Vier der kontaktierten Unternehmen lehnten daraufhin eine Teilnahme an der Befragung mit Hinweis auf interne Datenschutzbestimmungen ab. Zwei wei-

tere Unternehmen sagten ihre Teilnahme zu, haben aber aus unbekanntem und bisher nicht kommunizierten Gründen die Umfrage nicht durchgeführt. In sechs Unternehmen wurden die Fragebögen von der Geschäftsführung mit der Bitte an die Mitarbeiter verteilt, sie auszufüllen. Die Teilnahme der Mitarbeiter war in allen Fällen freiwillig und anonym. Eine Kontrolle auf Geschlecht und Alter der Teilnehmer ist bei der Mehrheit der befragten Unternehmen aus Datenschutzgründen nicht möglich gewesen. Zumindest bezüglich des Geschlechts können Bertoneclicj & Kovač (2009, S. 365) keine Unterschiede in der Wahrnehmung von Entrepreneurial Orientation feststellen.

Die Rückgabe der Fragebögen erfolgte in Papierform. Bei den befragten Unternehmen handelt es sich um Unternehmen aus Sachsen und Bayern mit 13 bis 318 Mitarbeitern zum Zeitpunkt der Erhebung. In allen Unternehmen war zum Zeitpunkt der Erhebung der Unternehmensgründer noch am Unternehmen beteiligt und Teil der Geschäftsführung. Eine Übersicht über die Unternehmen zum Zeitpunkt der Befragung findet sich in Tabelle 4.

Zur Befragung genutzt wurde der von Covin & Slevin (1989) entwickelte Fragebogen zu den Dimensionen Innovativität, Proaktivität und Risikoorientierung, ergänzt um zwei weitere Indikatoren zur Innovativität von Lumpkin (1998). Um das beschriebene fünfdimensionale Konstrukt Entrepreneurial Orientation abzubilden, wurde desweiteren die Dimension Autonomie in der von Lumpkin et al. (2009) vorgeschlagenen Operationalisierung verwendet; die Risikoorientierung des Unternehmens wurde nach Lumpkin & Dess (2001) gemessen.

Tabelle 4: Befragte Unternehmen

Unternehmen	Branche	Bundesland	Anzahl MA	Davon GF	Gründungsjahr
U1	Maschinen- und Anlagenbau	Sachsen	318	5	1995
U2	Informationstechnik	Sachsen	70	3	2005
U3	Verpackungstechnik	Sachsen	55	2	1990
U4	Internet	Sachsen	13	3	2003
U5	Informationstechnik	Sachsen	14	1	2010
U6	Maschinen- und Anlagenbau	Bayern	30	1	1976

Um eine Beantwortung durch die Mitarbeiter des Unternehmens zu erleichtern, wurde der Fragebogen vom Autor übersetzt und von einem Muttersprachler auf Originaltreue überprüft. Die Darstellung erfolgte, analog den englischen Originalfragen, durch Aussagen zum Unternehmen; die Befragten markierten auf einer 7-Punkte-Likert-Skala, inwieweit sie der Aussage zustimmen („Stimme überhaupt nicht zu“ bis „Stimme voll und ganz zu“). Im Anschluss wurden die Fragen teilweise umkodiert, so dass ein hoher Wert immer einer hohen Ausprägung von Entrepreneurial Orientation entspricht. Die Antworten wurden für jede der fünf Dimensionen gemittelt. Die deutsche Übersetzung der Fragen ist in der folgenden Tabelle 5 zu finden.

Tabelle 5: Operationalisierung von Entrepreneurial Orientation als Managerial Perception

Fragestellung	Quelle
Autonomie:	
Mein Unternehmen unterstützt die Bemühungen von Personen oder Teams, eigenverantwortlich zu arbeiten, anstatt die Zustimmung von Vorgesetzten einholen zu müssen	Lumpkin et al. (2009)
Die Führungskräfte meines Unternehmens glauben, dass sich die besten Ergebnisse erzielen lassen, wenn Personen oder Teams selbst entscheiden, welche Geschäftsmöglichkeiten sie wahrnehmen, statt diese Entscheidungen dem Geschäftsführer oder der Geschäftsleitung zu überlassen	Lumpkin et al. (2009)
In meinem Unternehmen treffen Personen oder Teams selbständig Entscheidungen, welche Geschäftsmöglichkeiten sie wahrnehmen wollen, ohne fortwährend die Erlaubnis Ihres Vorgesetzten einholen zu müssen.	Lumpkin et al. (2009)
Geschäftsmöglichkeiten, die mein Unternehmen verfolgt, werden eher von der Geschäftsführung als von Mitarbeitern oder Außenstehenden identifiziert und ausgewählt.	Lumpkin et al. (2009)
Innovativität:	
Im Allgemeinen legt die Geschäftsführung bei uns eher den Schwerpunkt auf die Vermarktung von bewährten Produkten und Dienstleistungen, anstelle den Schwerpunkt auf Forschung & Entwicklung, Innovationen und Technologieführerschaft zu legen.	Covin & Slevin (1989)

Tabelle 5 (Fortsetzung)

Fragestellung	Quelle
In den letzten fünf Jahren hat mein Unternehmen keine neuen Produkte oder Dienstleistungen auf dem Markt gebracht	Covin & Slevin (1989)
In meinem Unternehmen sind Änderungen an Produkten oder Dienstleistungen eher kleinerer Natur und nicht tiefgreifend.	Covin & Slevin (1989)
Unser Unternehmen ist bei der Lösung von Problemen eher experimentierfreudig und verfolgt originelle Ansätze, als Methoden anderer Unternehmen nach zu ahmen.	Lumpkin (1998)
Mein Unternehmen entwirft lieber eigene Produktionsmethoden und -prozesse, anstelle von anderen Unternehmen entwickelten und getesteten Vorgehensweisen zu übernehmen.	Lumpkin (1998)
Proaktivität:	
Im Wettbewerb mit anderen Unternehmen reagiert mein Unternehmen eher auf die Aktionen anderer Mitbewerber, anstelle selbst aktiv zu werden und die Konkurrenz zu Reaktionen zu zwingen.	Covin & Slevin (1989)
Im Vergleich mit anderen Unternehmen ist mein Unternehmen selten das erste, das ein neues Produkt, eine neue Dienstleistung oder neue Betriebsabläufe einführt.	Covin & Slevin (1989)
Im Wettbewerb mit anderen Unternehmen versucht mein Unternehmen in der Regel, Konflikte mit Wettbewerbern zu vermeiden und verfolgt eher die Philosophie „Leben-und-Leben-Lassen“, anstatt „Wir vernichten die Konkurrenz“.	Covin & Slevin (1989)

Tabelle 5 (Fortsetzung)

Fragestellung	Quelle
Mein Unternehmen führt neue Produkte oder Ideen in der Regel erst ein, wenn ein Wettbewerber sie bereits anbietet	Lumpkin & Dess (2001)
Risikoorientierung:	
In meinem Unternehmen unterstützt die Unternehmensleitung eher Projekte mit geringem Risiko und sicherer, aber nicht allzu hoher Rendite, anstatt Projekte zu unterstützen, die riskanter sind, aber die Möglichkeit sehr hoher Gewinne bieten.	Covin & Slevin (1989)
Die Unternehmensführung ist der Meinung, dass vorsichtige, kleine Schritte der bessere Weg sind, die Unternehmensziele zu erreichen, als gewagte, große Sprünge.	Covin & Slevin (1989)
Bei unsicheren Entscheidungen ist mein Unternehmen vorsichtig und wartet erst einmal ab, um die Wahrscheinlichkeit kostspieliger Fehler zu verringern.	Covin & Slevin (1989)
In meinem Unternehmen werden Probleme erst eingehend studiert, bevor man Mittel auf die Lösung verwendet, anstatt schnell Geld in die H& zu nehmen, um Hindernisse aus dem Weg zu räumen	Lumpkin (1998)
Wettbewerbsaggressivität:	
Mein Unternehmen agiert eher sehr aggressiv und sehr wettbewerbsorientiert, anstatt dem Wettbewerb mögliche Geschäfte zu überlassen.	Lumpkin & Dess (2001)

Entsprechend der in dieser Arbeit vorgenommenen Definition von Entrepreneurial Orientation als formatives Konstrukt aus fünf Einzeldimensionen (vgl. Kapitel 3.3.4) werden die Dimensionen einzeln betrachtet. Auf ein summarisches Zusammenziehen zu einer einzelnen Größe soll hier ausdrücklich verzichtet werden – hier sei auf die ausführliche Diskussion in Kapitel 3.3.3 verwiesen, dass die Summe der Einzeldimensionen als Gradmesser für Entrepreneurial Orientation nicht ausreicht⁹.

Neben den Fragen zur Erfassung von Entrepreneurial Orientation wurden außerdem eine Reihe weiterer Ja-Nein-Fragen gestellt: So wurde gefragt, ob der Mitarbeiter Geschäftsführer des Unternehmens ist und ob direkter Umgang mit Kunden besteht. Diese beiden Faktoren wurden als Dummyvariablen codiert.

Zu guter Letzt wurden das Alter und Geschlecht des Beantworters abgefragt. Die Beantwortung der beiden letzten Fragen war aus Datenschutzgründen explizit freigestellt; die Mehrzahl der Mitarbeiter machte von der Möglichkeit der Nichtbeantwortung Gebrauch. Diese beiden Faktoren wurden daher nicht in die Analysen mit einbezogen.

Von den 500 befragten Mitarbeitern haben 122 Mitarbeiter geantwortet, was einer Antwortquote von 24,4 % entspricht. Zwei Fragebögen mussten aufgrund unvollständiger Daten aussortiert werden. Eine deskriptive Zusammenfassung der Daten findet sich in Tabelle 6.

⁹ Als weiterer Beleg für die Notwendigkeit, die Einzeldimensionen als eigenständige Bereiche aufzufassen, kann eine vom Autor durchgeführte Regressionsanalyse auf eine gleichgewichtete Summe der Einzeldimensionen führen: Hier ergaben sich signifikant andere Ergebnisse als bei Betrachtung der Einzeldimensionen. Ursache hierfür sind wohl die mit einer summarischen Zusammenführung verbundenen Informationsverluste: Der Durchschnitt aller Dimensionen verhält sich anders als die Dimensionen einzeln betrachtet. Auch hier zeigt sich, dass eine Betrachtung der Einzeldimensionen zu einem Erkenntnisgewinn führt.

Unternehmen		U1	U2	U3	U4	U5	U6	Gesamt
Anzahl	Mitarbeiter	318	70	55	13	14	30	500
Anzahl	Antworten	64	19	14	8	9	6	120
Autonomie	Durchschnitt	4.139	3.542	4.386	2.663	4.667	4.433	4.029
	Standardabweichung	1.515	1.017	1.429	0.744	1.718	0.413	1.434
Innovativität	Durchschnitt	2.694	2.358	2.886	3.100	2.667	4.967	2.772
	Standardabweichung	0.965	0.852	0.553	0.641	0.742	0.427	1.003
Proaktivität	Durchschnitt	2.906	3.589	2.907	4.400	2.867	4.367	3.184
	Standardabweichung	0.876	1.465	0.743	1.170	0.992	0.388	1.095
Risikoorientierung	Durchschnitt	3.652	3.637	4.279	4.138	3.578	5.933	3.863
	Standardabweichung	1.046	1.383	1.170	0.744	1.116	0.103	1.189
Wettbewerbsaggressivität	Durchschnitt	3.359	3.895	3.857	5.000	4.333	4.667	3.750
	Standardabweichung	1.3957	1.523	1.099	1.069	1.658	1.211	1.445

Die Verteilung bezüglich der hierarchischen Position der Mitarbeiter im Unternehmen und des direkten Kontakts mit Kunden ist in Tabelle 7 dargestellt:

	Anzahl	Davon mit direktem Kundenkontakt
Geschäftsführer	12	8
Mitarbeiter	108	36
Gesamt	120	44

Die von Weiss genannten Probleme bezüglich nicht vorhandener Informationen beziehungsweise zu hoher Komplexität des Fragethemas sind beide tendenziell von der Größe des Unternehmens abhängig. Je mehr Mitarbeiter ein

Unternehmen hat, desto komplexer sind Kommunikationswege, so dass Informationen oder zur Beurteilung notwendiges Wissen eventuell nicht an alle Mitarbeiter in gleichem Maße weitergegeben wird. Dem wird hier Rechnung getragen, indem die Mitarbeiterzahl des Unternehmens als Kontrollvariable in die Analyse einbezogen wird. Desweiteren kann argumentiert werden, dass bei jüngeren Unternehmen die Verhältnisse eher instabil sind und Änderungen noch häufiger auftreten, was auch für einzelne Mitarbeiter Auswirkungen auf die Wahrnehmung der Entrepreneurial Orientation haben mag. Daher wird auch auf das Alter der Unternehmung in Jahren kontrolliert.

Zur Überprüfung der Hypothesen werden die einzelnen Dimensionen der Entrepreneurial Orientation den möglichen Einflussfaktoren Mitarbeiterstatus und Kundenkontakt mittels Regressionsanalyse gegenübergestellt (zu einer Einführung in die Regressionsanalyse siehe bspw. Bortz, 1999). In die Analyse als unabhängige Variable mit einbezogen wird außerdem der Interaktionsterm Mitarbeiterstatus \times Kundenkontakt, um den Fall einer verstärkenden Wirkung einer der beiden Faktoren auf den Einfluss des anderen abzubilden.

Aufgrund der quasimetrischen Erfassung der fünf Dimensionen wird lineare Regression verwendet. Zu beachten ist bei diesem Analyseansatz die Verletzung der vielen statistischen Methoden zugrundeliegende Annahme, dass die Beobachtungen, also die Antworten der Mitarbeiter, voneinander unabhängig sind (Hox 2010, S. 14 f.); so wird in dieser Studie ja gerade von Gemeinsamkeiten innerhalb eines Unternehmens ausgegangen. Ein Lösungsansatz für dieses Problem ist die Nutzung von Multi-Level-Regressionansätzen, auch bekannt als hierarchische Linearmodelle (Hox 2010, S. 11). Dabei werden die Daten in einer zweiten Ebene zusammengefasst, im vorliegenden Fall eben der Ebene der Unternehmen. Die Unabhängigkeit der Daten wird hier dann nur noch zwischen unterschiedlichen Gruppenzugehörigkeiten, sogenannten Clustern, vorausgesetzt. Die zu einem Cluster gehörigen Datensätze dürfen korrelierende Fehlerterme besitzen (ebenda). Konzeptuell können diese Modelle als hierarchisches System von Regressionsgleichungen angesehen werden (Hox 2010, S. 11). Im Falle von Entrepreneurial Orientation bedeutet das, dass nacheinander zwei Gleichungsmodelle gelöst werden: Erst werden die Gleichungen bezüglich Zusammenhängen auf Ebene der Mitarbeiter für jedes Unternehmen einzeln gelöst; im Anschluss bezüglich Zusammenhängen auf der Ebene der Unternehmen.

Notwendig für dieses vergleichsweise einfache Verfahren der Multi-Level-Analyse ist die Messung aller Variablen auf einer gemeinsamen, der untersten, Ebene; also in diesem Falle auf Ebene der befragten Individuen (ebenda). Diese Bedingung ist in diesem Fall erfüllt; so werden die Einstellungen zur Entrepreneurial Orientation ebenso wie Status der Befragten und Kundenkontakt jeweils im Bezug auf die Befragungsperson abgefragt. Etwas schwieriger ist die Situation im Hinblick auf die ebenfalls abgefragten Faktoren Unternehmensgröße und -alter zu beurteilen, die auf den ersten Blick als zur übergeordneten Ebene zugehörig erscheinen mag. Doch wird im hier vorliegenden Fall, wie ausgeführt, die Unternehmensgröße als Proxy für die Möglichkeiten des Mitarbeiters genutzt, Informationen aus dem Unternehmen zu erhalten und diese zu verarbeiten – je größer (und damit komplexer) ein Unternehmen, umso schwieriger ist es für den einzelnen Mitarbeiter. Analog steht das Unternehmensalter für stabile Unternehmenssysteme, die wiederum auf die Wahrnehmung des Mitarbeiters einwirken. Infolgedessen werden in dieser Untersuchung alle Faktoren auf Ebene des Mitarbeiters abgefragt.

Ein weiterer kritischer Punkt ist die oftmals vorausgesetzte Annahme der Normalverteilung der Fehlerterme der Regressionsgleichung. Diese ist im vorliegenden Gesamtdatensatz nicht gegeben; für die Dimensionen Risiko und Proaktivität musste die Normalverteilungsannahme bezüglich der Residuen abgelehnt werden (in beiden Fällen $p=0.0046$). Aufgrund des Umfangs der Stichprobe ($n=120$) ist dies allerdings für den Gesamtdatensatz unkritisch (vgl. Backhaus et al. 2006, S. 93). Betrachtet man die Unternehmenscluster einzeln, ist pro Unternehmen die Normalverteilungsannahme nicht verletzt.

Um valide Ergebnisse zu erhalten, wird in der linearen Regression der bezüglich Heteroskedizität robuste Huber-White Sandwich-Schätzer eingesetzt, um die Varianz abzuschätzen (Baum 2006, S. 136 ff.; vgl. auch Rogers, 1993). Die Berechnung erfolgt mittels der Software Intercooled Stata 9.1 (StataCorp, 2005).

4.3.2 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Eine erste Auswertung der durchschnittlichen Werte für die fünf Dimensionen nach Mitarbeiterstatus und Kundenkontakt über die Gesamtdaten ist in Tabelle 8 zu finden. Zu beachten ist, dass es sich hier um Durchschnittswerte über alle Unternehmen hinweg handelt; eine Unterteilung wird für diese erste Betrachtung noch nicht vorgenommen.

Tabelle 8: Entrepreneurial Orientation nach Status und Kundenkontakt (Durchschnittswerte und Standardfehler)

		Geschäfts- führer	Mitar- beiter	Direkter Kunden- kontakt	Kein direkter Kunden- kontakt
Autonomie	Durchschnitt	3.908	4.043	3.559	4.301
	<i>Standardfehler</i>	<i>0.138</i>	<i>0.423</i>	<i>0.231</i>	<i>0.150</i>
Innovativität	Durchschnitt	2.967	2.750	2.859	2.721
	<i>Standardfehler</i>	<i>0.332</i>	<i>0.095</i>	<i>0.172</i>	<i>0.105</i>
Proaktivität	Durchschnitt	3.925	3.102	3.561	2.966
	<i>Standardfehler</i>	<i>0.359</i>	<i>0.101</i>	<i>0.192</i>	<i>0.105</i>
Risiko- bereitschaft	Durchschnitt	3.467	3.907	4.068	3.745
	<i>Standardfehler</i>	<i>0.348</i>	<i>0.114</i>	<i>0.201</i>	<i>0.125</i>
Wettbe- werbs- aggressivität	Durchschnitt	3.833	3.741	4.296	3.434
	<i>Standardfehler</i>	<i>0.423</i>	<i>0.139</i>	<i>0.194</i>	<i>0.166</i>
Anzahl		12	108	44	76

Eine graphische Darstellung der mittleren Einschätzung nach Mitarbeiterstatus im Unternehmen zeigt die folgende Abbildung 5. Eine solche erste Einschätzung ist naturgemäß noch sehr oberflächlich und bezieht zahlreiche Effekte noch nicht mit ein, kann aber Hinweise auf mögliche Abweichungsmuster geben.

Eine relativ deutliche Abweichung der Durchschnittswerte zeigt sich in einer ersten Betrachtung bezüglich der Dimensionen Proaktivität und Risikoorientierung. Dabei ist so, dass Geschäftsführer tendenziell Unternehmen für aktiver halten als andere Mitarbeiter; aber der Meinung sind, dass ihr Unternehmen weniger Risiken eingeht.

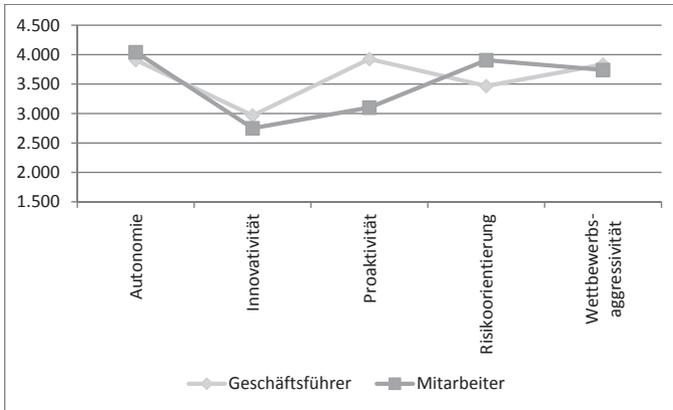


Abbildung 5: Entrepreneurial Orientation nach Mitarbeiterstatus

Abbildung 6 zeigt die Einschätzung aufgeteilt nach Mitarbeitern, die direkten Kundenkontakt haben. Bis auf die Autonomie wird dabei das eigene Unternehmen von Mitarbeitern mit Kundenkontakt im Bezug auf seine Entrepreneurial Orientation höher eingeschätzt als von Mitarbeitern, die nicht direkt mit Kunden zu tun haben. Die Unterschiede sind vor allem im Bereich Autonomie und Wettbewerbsaggressivität relativ ausgeprägt.

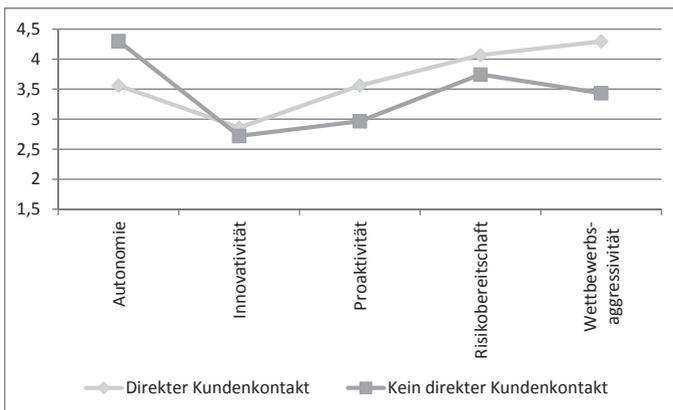


Abbildung 6: Entrepreneurial Orientation nach Kundenkontakt

Um die Signifikanz solcher Unterschiede zu beurteilen, wird im Folgenden für jede der fünf Dimensionen von Entrepreneurial Orientation eine Multilevel-Regression mit robusten Fehlertermen unternommen, wobei eine Clusterung der Daten nach Unternehmen vorgenommen wird. Kontrolliert wird, wie beschrieben, auf Mitarbeiterzahl im Unternehmen sowie Alter des Unternehmens. Die Regressionsergebnisse für jede Dimension sind der folgenden Tabelle 9 zu entnehmen.

Tabelle 9: Ergebnisse der Multi-Level-Regressionsanalyse nach Dimensionen von Entrepreneurial Orientation

Anzahl der Beobachtungen: 120 Anzahl der Cluster: 6

	Koeffizient	Standard- fehler	t	p
Autonomie				
Mitarbeiterstatus	-0,1696580	0,0663568	-2,560	0,051
Direkter Kundenkontakt	-0,9655054	0,5586906	-1,730	0,145
Mitarbeiterstatus x Kundenkontakt	0,4973802	0,3785493	1,310	0,246
Kontroll: Unternehmensgröße	-0,0011700	0,0019585	-0,600	0,576
Kontroll: Unternehmensalter	0,0325588	0,0225117	1,450	0,208
Konstante	4,1533400	0,8649768	4,800	0,005

Tabelle 9 (Fortsetzung)

	Koeffizient	Standard- fehler	t	p
Innovativität				
Mitarbeiterstatus	0,0576162	0,0373709	1,540	0,184
Direkter Kundenkontakt	-0,1307592	0,1741853	-0,750	0,487
Mitarbeiterstatus x Kundenkontakt	0,3033027	0,3245950	0,930	0,393
Kontroll: Unternehmensgröße	-0,0016939	0,0008827	-1,920	0,113
Kontroll: Unternehmensalter	0,0720643	0,0214094	3,370	0,020
Konstante	2,1500900	0,1655841	12,980	0,000
Proaktivität				
Mitarbeiterstatus	-0,0553812	0,0669134	-0,830	0,446
Direkter Kundenkontakt	0,1902853	0,4625054	0,410	0,698
Mitarbeiterstatus x Kundenkontakt	1,1113710	0,5540216	2,010	0,101
Kontroll: Unternehmensgröße	-0,0014330	0,0013289	-1,080	0,330
Kontroll: Unternehmensalter	0,0108243	0,0240887	0,450	0,672
Konstante	3,1737260	0,4404103	7,210	0,001
Risikoorientierung				
Mitarbeiterstatus	-0,7378651	0,0251211	-29,370	0,000
Direkter Kundenkontakt	0,0146046	0,1713684	0,090	0,935
Mitarbeiterstatus x Kundenkontakt	0,3426361	0,2153175	1,590	0,172
Kontroll: Unternehmensgröße	-0,0025557	0,0006186	-4,130	0,009
Kontroll: Unternehmensalter	0,0658159	0,0148912	4,420	0,007
Konstante	3,5133530	0,1890725	18,580	0,000
Wettbewerbsaggressivität				
Mitarbeiterstatus	-0,8289340	0,0619730	-13,380	0,000
Direkter Kundenkontakt	0,4752412	0,3471192	1,370	0,229
Mitarbeiterstatus x Kundenkontakt	0,9495952	0,8187438	1,160	0,298
Kontroll: Unternehmensgröße	-0,0021145	0,0013318	-1,590	0,173
Kontroll: Unternehmensalter	0,0019906	0,0131165	0,150	0,885
Konstante	3,9714940	0,5311986	7,480	0,001

4.4 Diskussion der Ergebnisse und Limitationen der Studie

Die Ergebnisse zeigen, dass der Einfluss des Mitarbeiterstatus auf die Wahrnehmung der Entrepreneurial Orientation (Hypothese 1a) nicht für alle Dimensionen gleichartig wirkt. Während sich für die Dimensionen Autonomie, Innovativität und Proaktivität kein signifikanter Einfluss feststellen lässt, ist

der Einfluss bezüglich der Dimensionen Risikoorientierung und Wettbewerbsaggressivität hochsignifikant ($p < 0.001$) negativ. Mit anderen Worten: Mitarbeiter sind im Vergleich zur Geschäftsführung eher der Meinung, dass das Unternehmen Risiken eingeht; und Geschäftsführer schätzen ihr Unternehmen im Vergleich zu anderen Mitarbeitern als weniger aggressiv gegenüber dem Wettbewerb ein. Für die drei Dimensionen Autonomie, Innovativität und Proaktivität lassen sich keine signifikanten Unterschiede in der Wahrnehmung durch Mitglieder der Geschäftsführung im Vergleich zu anderen Mitarbeitern feststellen.

Die Frage nach dem Einfluss von Kundenkontakt auf die Wahrnehmung von Entrepreneurial Orientation kann durchweg so beantwortet werden, dass kein signifikanter Zusammenhang festgestellt werden kann. Sowohl direkt als auch indirekt mittels des Interaktionsterms ist kein stabiler Einfluss auf die Dimensionen von Entrepreneurial Orientation zu messen, das Signifikanzniveau bewegt sich in allen Fällen über $p=0,05$. Hypothese H1b ist daher zu verwerfen.

Dieses Ergebnis hat Implikationen sowohl für die Forschung als auch für die Praxis. Im Forschungsbereich wird durch diese Untersuchung die Messung der Entrepreneurial Orientation eines Unternehmens vereinfacht. So ist bei drei der fünf Dimensionen für eine reliable Messung nicht mehr erforderlich, die Einschätzung eines Geschäftsführers einzuholen; die Einschätzung anderer Mitarbeiter des Unternehmens weicht von der Einschätzung der Unternehmensleitung hier nicht signifikant ab. Bei den Dimensionen Risikoorientierung und Wettbewerbsaggressivität ist festzustellen, dass bei einer Befragung von Mitarbeitern außerhalb der Geschäftsführung ein tendenziell höherer Wert gemessen wird. Die sehr hohe Signifikanz dieses Unterschiedes zusammen mit dem sehr geringen Standardfehler lassen auf einen systematischen Messfehler schließen – bedingt eben durch den Status des Befragten; Verfahren zur Elimination dieses doch recht stabilen Effekts scheinen prinzipiell denkbar.

Die unterschiedliche Einschätzung von Risiko und Aggressivität innerhalb eines Unternehmens ist auch in der beruflichen Praxis ein wichtiger Hinweis, der speziell in der Kommunikation zwischen Geschäftsführung und anderen Mitarbeitern beachtet werden sollte. Gerade im Bereich der wahrgenommenen Risikoorientierung könnten Mitarbeitern durch eine bessere Kommunikation von Informationen und Zusammenhängen viele Ängste genommen werden.

Die vorliegende Studie unterliegt einer Reihe von Einschränkungen, die teilweise dem Untersuchungsansatz geschuldet sind, teilweise auch der inhaltlichen Schwerpunktsetzung. Diese Einschränkungen sollten zum Einen bei der Beurteilung der Ergebnisse und Verwendung in weiteren Arbeiten mit einbezogen werden; zum anderen geben sie aber auch Anhaltspunkte für weiteren Forschungsbedarf.

Die dieser Untersuchung zugrundeliegenden Daten entstammen einer Stichprobe aus einer begrenzten Zahl von Unternehmen. Daraus ergeben sich eine Reihe von nennenswerten Punkten. So wurde keine Vollerhebung vorgenommen, die Entscheidung, an der Studie teilzunehmen, wurde von den Mitarbeitern selbständig vorgenommen. Prinzipiell ist bei einem solchen Studiendesign eine systematische Verzerrung der Antworten denkbar.

Auch wenn die Gesamtgröße der Stichprobe mit 120 Teilnehmern durchaus eine nennenswerte Anzahl vorweisen kann, ist die Begrenzung auf sechs Unternehmen kritisch zu sehen. Eine Replikation der Studie, möglicherweise auch mit Fokus auf größere Unternehmen, würde hier für Bestätigung sorgen, dass die Ergebnisse verallgemeinerbar sind.

Teil 3: Archetypen von KMU und Entrepreneurial Orientation

Wie in Kapitel eins beschrieben, ist es ein Ziel dieser Arbeit, aufbauend auf Entrepreneurial Orientation ein Werkzeug zur Analyse gerade auch kleinerer Unternehmen zu schaffen. Um ein Unternehmen zu beschreiben, kann allerdings die im letzten Kapitel besprochene Wahrnehmung der Entrepreneurial Orientation durch seine Mitarbeiter nur ein Baustein sein. Zahlreiche andere Faktoren sind bei der Betrachtung einer Unternehmung relevant und sollten möglichst gleichermaßen in die Untersuchung mit einbezogen werden. Ein Ansatz dazu sind konfigurationale Ansätze, die in diesem Kapitel beschrieben werden sollen. Dafür werden zuerst die theoretischen Grundlagen der Konfigurationsforschung im Allgemeinen und im Bezug auf Entrepreneurship und KMU-Forschung beschrieben. Desweiteren werden in Kapitel fünf mögliche Gebiete diskutiert, die als Faktoren in der Unternehmensanalyse eine Rolle spielen können. Kapitel sechs diskutiert im Anschluss die Passgenauigkeit von Entrepreneurial Orientation für eine solche Analyse und ermittelt mittels einer empirischen Clusteranalyse eine Reihe von Archetypen für KMU.

5. Konfigurationale Ansätze und Archetypen

Organisationen lassen sich nach verschiedenen internen und externen Attributen gliedern. Sie lassen sich durch eine Beschreibung der Organisation, beispielsweise Strategie, Größe, Führungsstil oder Technologie, und ihrer Umwelt, beispielsweise Marktdiversität oder Komplexität, kategorisieren (Mintzberg 1979, S. 268 f.). Geht man davon aus, dass sich nicht jede theoretisch mögliche Kombination dieser Attribute im Markt tatsächlich erfolgreich ausbildet, existieren also eine beschränkte Anzahl an Archetypen oder Konfigurationen¹⁰: „[V]ariables of strategy, structure, and environment interact to form common gestalten, archetypes, or configurations“ (Miller 1987, S. 686).

Da sich der Kontext eines Unternehmens in der Regel ständig verändert, sei es durch Veränderungen der Umwelt oder der Anforderungen innerhalb und außerhalb der Unternehmung, befinden sich Unternehmen in einem regelmäßigen Anpassungsprozess. Konfigurationen sind dabei für einen begrenzten

¹⁰ Konfigurationen werden mitunter auch als „Archetyp“ oder „Gestalt“ bezeichnet. Dess et al. (1993) folgend, werden diese Begriffe in dieser Arbeit als synonym betrachtet.

Zeitraum stabil, bis das Unternehmen durch die Wahrnehmung plötzlicher oder gradueller Änderungen feststellt, dass eine Anpassung notwendig ist (Miller 1987, S. 686).

Die Kontingenzttheorie geht davon aus, dass sich je nach Situation andere Konfigurationen dieser Attribute als optimal erweisen. Ziel muss es daher sein, einen möglichst großen „fit“ (auch: „match“) zwischen den (sich aus der Situation und dem Kontext heraus ergebenden) Anforderungen an das Unternehmen und den strukturellen Charakteristika des Unternehmens herzustellen, und sich damit möglichst effektiv zu verhalten (Auer-Rizzi & Reber 2007, S. 27). Der kontingenzttheoretischen Theorie liegt die Annahme zugrunde, dass sich, abhängig von Bedingungen und situativen Merkmalen, jeweils andere Lösungswege als geeignet und effektiv erweisen, es also keinen „einzigsten besten Weg“ gibt (Auer-Rizzi & Reber 2007, S. 27). Dieser erst einmal sehr breit gefasste Theorieansatz wird seit den 1960er Jahren in verschiedensten Bereichen der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung eingesetzt, hat seine stärksten Ergebnisse aber im Bereich der Organisationsforschung liefern können.

Zu Beginn der Forschung im Bereich der Kontingenzttheorie wurde der Fokus sehr auf das Unternehmen als Getriebener seiner Umwelt abgestellt (Mintzberg 1990, S. 174). Kritik an dieser stringenten Ausrichtung führte zur Ausbildung der konfigurationsorientierten Ansätze. Konfigurationstheoretische Modelle nehmen im Vergleich einen deutlich ganzheitlicheren Ansatz ohne singuläre Betonung einzelner Aspekte ein, wie Meyer et al. (1993, S. 1178, Übersetzung nach Auer-Rizzi & Reber 2007, S. 30) ausführen:

“Konfigurale Untersuchungen repräsentieren einen holistischen Standpunkt, eine Behauptung, dass die Teile einer sozialen Einheit ihre Bedeutung aus dem Ganzen bekommen und nicht in Isolation verstanden werden können.”

Dabei geht es weniger um Vorschläge zur aktiven Gestaltung des Betrachtungsgegenstands als Untersuchungsziel, sondern erst einmal vorrangig um das Erkennen von Zusammenhängen (ebenda):

“Eher als zu versuchen zu erklären, wie Ordnung in eine Organisation durch die Gestaltung ihrer Teile gebracht werden können, gehen konfigurative Theoretiker den Weg, Ordnung aus der Interaktion dieser Teile als Ganzes abzuleiten“.

Darauf aufbauend entwickelt sich der Konfigurationsansatz, der sich von der Kontingenztheorie in drei wesentlichen Punkten unterscheidet (Hill & Birkinshaw 2008, S. 428): (1) Die stärkere Einbeziehung von Organisation und Strategie der Unternehmung; (2) die gegenseitige, also nicht nur unidirektionale Beeinflussung der Elemente der Konfiguration; und (3) Äquifinalität, also die Gleichwertigkeit unterschiedlicher Wege zur Zielerreichung.

Besonders die Integration von Informationen und Daten aus unterschiedlichen Domänen ermöglicht dabei eine profunde Entwicklung von Annahmen und Theorien (Dess et al. 1993, S. 776). Dabei geht es nicht nur um die einzelnen Attribute, sondern vor allem um das Zusammenspiel dieser Elemente. Konfigurationen bestehen daher aus „relationships among elements or items representing multiple domains“ (ebenda) und betonen laut Wolf (2000, S. 15) besonders die Mehrschichtigkeit komplexer Organisationen.

Von Archetypen abzugrenzen sind dabei die beiden Begriffe Taxonomien und Typologien, die jeweils Elemente aus einer einzelnen Domäne beinhalten. Dess (1993, S. 776) zufolge beschreiben Typologien dabei Einteilungen entsprechend theoretischer Überlegungen, während Taxonomien aus empirischen Daten abgeleitet sind (vgl. auch Miller & Friesen 1984, S. 31 ff.). Beispiel für eine Typologie ist demzufolge etwa die von Porter (1980) entwickelte Einteilung von Unternehmensstrategien in Differenzierung, Fokussierung und Kostenführerschaft. Die Einteilung von Organisationen durch Miles et al. (1978) verwendet dagegen Elemente aus verschiedenen Domänen – Strategie, Unternehmensstruktur, interne Prozesse & Umwelt – und kann daher als Konfiguration aufgefasst werden.

Als Nachteil der Einbindung mehrerer Domänen ist die entstehende Komplexität zu werten. So steigt die Anzahl der möglichen Konfigurationen mit der Anzahl der einbezogenen Variablen geometrisch an. Als Folge sind bei der Einbeziehung von mehreren Domänen die pro Domäne möglichen Variablen aus praktischen Gründen oftmals beschränkt. Eine Studie mit einer oder wenigen Domänen kann den jeweiligen Bereich intensiver, also im Vergleich mit mehr Variablen pro Domäne, abbilden und führt daher zu einer tendenziell tiefer gehenden Analyse als eine Studie mit zahlreichen Domänen, die bei gleichen Untersuchungsumfang pro Domäne weniger Variablen einbezieht.

Multidimensionalität in Konfigurationen bietet die Chance, eine Vielzahl möglicher Elemente nicht nur als Teil des Modells abzubilden, sondern multivariate Zusammenhänge auch direkt zu studieren. Dadurch lassen sich bereits in

einer frühen Phase der Analyse mögliche Zusammenhänge erkennen und in die weiteren Untersuchungen mit einbeziehen (Lumpkin & Dess 1993, S. 779; Lenz 1980, S. 220 f.). Studien mit Variablen aus genau zwei Domänen dienen dabei oftmals als Ausgangspunkt für Ursache-Effekt-Untersuchungen, stehen aber durch ihre Beschränkung auf abgegrenzte und jeweils eindimensionale Bereiche für Ursache und Wirkung in der Kritik. So warnen beispielsweise Hitt & Ireland (1987, S. 96) explizit vor „quick fix“-Konzepten, die auf eindimensionalen Antworten beruhen.

Ein kausaler Zusammenhang zwischen den Variablen ist aus Konfigurationen auch nur in bestimmten Fällen abzuleiten – aufgezeigt werden Zusammenhänge, nicht Abhängigkeiten. Eine Kausalität anzunehmen erfordert laut Rosenberg (1968, S. 9 ff.) einerseits eine zeitliche Abfolge, so muss die unabhängige Variable der abhängigen zeitlich vorausgehen. Andererseits ist aber auch ein potentieller Einfluss der abhängigen auf die unabhängige Variable zu berücksichtigen, wobei dieser Einfluss etwa auch von einem zeitlichen Vorgänger der abhängigen Variable stammen kann. Ein Beispiel wäre die Folgerung aus einer empirischen Analyse, dass hohe Investitionen zu hohem Ertrag in Folgejahr führen, während in Wirklichkeit hohe Erträge im Vorjahr zu der hohen Investitionstätigkeit führten und der eigentliche Wirkfaktor auf beide Erträge im Modell nicht erfasst wurde. Rosenberg nennt dabei als Voraussetzungen für eine Kausalitätsannahme eine entweder feststehende oder dauerhafte unabhängige Variable. Gerade bei der Verwendung komplexerer Modelle mit zahlreichen Variablen wird daher angenommen, dass Abhängigkeiten nicht einseitig wirken, sondern wechselseitig und sich oftmals gegenseitig verstärken (Dess et al. 1993, S. 780). Während sich also Korrelationen zwischen Ausprägungen von Variablen sicherlich in Archetypen abbilden lassen, ist die Ableitung von Kausalitäten nur in Einzelfällen möglich.

Der Einsatz von Konfigurationen ist demzufolge besonders zum Erkennen von Zusammenhängen geeignet, und damit für eine frühe Analysephase. Als darauf aufbauender Schritt erfolgt dann oftmals die Verbindung der gefundenen Konfigurationen mit externen Variablen. So postulierten Miles & Snow (1978) vier Archetypen, unterschieden nach eingesetzter Strategie, Technologie, Struktur und Prozess. In der Folge wurde der Einfluss dieser Archetypen beispielsweise auf organisatorische Effizienz getestet. Doty et al. (1993, S. 1200) geben dabei als Ziel einer solchen Untersuchung explizit die Voraussage der Effizienz durch die Archetypen an, stellen also direkt auf die Kausalität ab. Als Folge sind eine Reihe weiterer Restriktionen zu betrachten; so werden

durch den Konfigurationsansatz ja explizit Abhängigkeiten (wenn auch keine Kausalitäten) innerhalb des Archetypen unterstellt, so dass Interaktionen zwischen den als unabhängig verwendeten Variablen erwartet werden können und entsprechend berücksichtigt werden müssen.

Dess et al. (1993, S. 781) nennen im Bezug auf Kausalität zwei Problemfelder in der Konfigurationsforschung: die Annahme von Kausalitäten ohne theoretische Fundierung und die Ableitung von Kausalitäten, wenn das Studiendesign eine solche Ableitung nicht explizit erlaubt. Sie weisen darauf hin, dass gerade die Richtung der Kausalität sich in vielen Fällen nicht direkt ableiten ließe. So kann beispielsweise Unternehmenserfolg sowohl Folge einer bestimmten Konfiguration sein, aber auch Ursache für diese.

Damit wird auch deutlich, dass sich der konfigurative Ansatz mehr zur Theorieentwicklung eignet als zur direkten Ableitung von Normativen. Es ist das Ergebnis der Konfigurationsforschung, das sich entwickelnde Verständnis für Zusammenhänge, welches als Grundlage für die Entwicklung von normativen Vorgaben und Implikationen für die Praxis dienen kann.

In dieser Arbeit soll die Eignung von Entrepreneurial Orientation als Grundlage für KMU-Archetypen untersucht werden. Dazu wird im ersten Schritt eine Übersicht über in der Forschung verwendete Konfigurationen gegeben und die zu entwickelnden Archetypen entsprechend eingeordnet. Darauf folgt die Einbindung von Entrepreneurial Orientation als wesentlicher Bestandteil der Archetypenbeschreibung. Im nachfolgenden Kapitel werden daraufhin anhand einer Stichprobe deutscher KMU auf Entrepreneurial Orientation basierende Archetypen entwickelt und der Beitrag von Entrepreneurial Orientation zur Archetypendefinition dargestellt.

5.1 Konfigurationen in der Entrepreneurship- und KMU-Forschung

Konfigurationstheoretische Ansätze werden in den letzten Jahren verstärkt in der Entrepreneurshipforschung erfolgreich eingesetzt. Der Einsatz der Konfigurationstheorie ist vor allem dort vielversprechend, wo Schnittstellen zwischen verschiedenen Domänen betrachtet werden (Harms et al. 2009, S. 30). Diese Stärke kommt sowohl im Bereich der Entrepreneurship als Querschnittsdisziplin als auch in der Betrachtung von kleinen und mittleren Unternehmen allgemein zum Tragen. Auch sind, wie in Kapitel 2.1.3 aufgezeigt, unternehmerische Verhaltensweisen ein grundlegender Aspekt bei der

Betrachtung von Entrepreneurship. Ebenfalls unter diesem Aspekt zeigen sich Konfigurationen als gut geeignetes Analyseinstrument, wie auch Mintzberg (1990, S. 182) ausführte: „The behaviors of organizations are best described in terms of configurations – distinct, integrated clusters of dimensions concerning state and time“.

Auch wenn der Konfigurationsansatz also als gut geeignet für die Analyse von unternehmerischen Verhaltensweisen von KMU erscheint, ist dennoch vor einem überstürzten Einsatz in diesem Bereich zu warnen. Zahra (2007, S. 447 f.) weist zu Recht darauf hin, dass bei der Übertragung bereits etablierter Theorieansätze in einen neuen Kontext die Voraussetzungen für eine Übertragbarkeit gerade in der Entrepreneurshipforschung zu selten überprüft werden. Im Folgenden sollen daher grundlegende Annahmen für die Anwendbarkeit der Konfigurationstheorie darauf diskutiert werden, ob sie im Bereich dieser Arbeit zu halten sind. Harms et al. (2009, S. 32 ff.) nennen vier grundlegende notwendige Annahmen für die Eignung von Konfigurationen in einem fremdem Kontext: (1) Äquifinalität, (2) Passgenauigkeit („concept of fit“), (3) Reduktionsmechanismen und (4) konfigurationale Änderungen. Im Folgenden sollen diese Annahmen für den Bereich der Konfigurationsforschung bei KMU überprüft werden.

5.1.1 Äquifinalität

In einem komplexen System können Einheiten, beispielsweise Unternehmen in einem bestimmten Markt, auf unterschiedliche Weise zu gleichermaßen befriedigenden Ergebnissen, wie etwa Unternehmenserfolg, kommen. Äquifinalität bezeichnet das Vorkommen unterschiedlicher Ausprägungen, die auf verschiedenen Wegen zum (gleichartigen) Erfolg führen, auch unter ansonsten gleichen situativen Merkmalen (vgl. u.a. Galunic & Eisenhardt 1994; Hrebieniak, & Joyce, 1985). Gresov & Drazin (1997, S. 404) leiten daraus vor allem einen strategischen Bezug ab.

Unterschiede zwischen KMU gerade bei der Wahl der Strategie sind augenfällig. So besteht die Wahlmöglichkeit von verschiedenen Produkten und Märkten sowie unterschiedliche Vorgehensweisen in der Bedienung dieser Märkte (eine Diskussion der strategischen Möglichkeiten von Kleinunternehmen, auch unter Ressourcenknappheit, findet sich bei Cooper et al., 1986). Andere Unterschiede sind etwa in der Struktur und Organisation sowie in der Führung der Mitarbeiter zu finden. Auch finden sich unterschiedliche Nutzung von Ressourcen, vor allem bezüglich finanzieller Ressourcen und Humanres-

sources. Diese unterschiedlichen Ausprägungen können allesamt auf ihre Weise zum Erfolg der Unternehmung führen. So zeigen zahlreiche Studien, dass in gleichen Umgebungsbereichen verschiedene Strategien zum Erfolg führen können (vgl. u.a. Dess et. al 1997; Hill & Birkinshaw 2008; Carter et al. 1994).

Im Bereich der Kontingenzforschung wird nun besonders auf den Zusammenhang von Strategie, Organisation und Umwelt abgestellt (Galunic & Eisenhardt 1994, S. 216). Wie Gresov & Drazin (1997, S. 406 ff.) ausführen, stellt gerade die Gleichwertigkeit von unterschiedlichen Organisationsausprägungen zahlreiche Autoren im Bereich der „traditionellen“ Kontingenztheorie (ebenda, S. 404), vor allem im Bereich der Organisationsforschung, vor große Schwierigkeiten. Geht man von Äquifinalität aus, so gibt es mehr als nur eine mögliche Konfiguration, die eine der Situation angepassten größtmögliche Passgenauigkeit liefert. Als Lösungsansatz für diesen Widerspruch schlagen Gresov & Drazin eine funktionaläquivalente Sichtweise vor, die den Betrachtungsschwerpunkt nicht auf die Organisation an sich, sondern auf die von dieser Organisation erfüllten Funktionen legt. Die notwendigen Funktionen einer Organisation werden von seiner Umgebung definiert; die Struktur der Organisation muss dieser Funktionserfüllung angepasst werden. Dabei muss dort nicht notwendigerweise eine eindeutige Abbildung zwischen Struktur und Funktion existieren. Dieselbe Funktion kann von unterschiedlichen Strukturen im gleichen Maß erfüllt werden. Ebenso kann eine bestimmte Struktur hilfreich sein, eine Reihe von Funktionen auszufüllen. Damit schlagen allerdings Versuche fehl, einen möglichst hohen „fit“ zwischen Organisation und Umwelt eindeutig zu bestimmen (ebenda, S. 408). Gresov & Drazin (ebenda) argumentieren folgerichtig für eine Anwendung der Kontingenztheorie nicht auf Struktur- sondern auf Funktionsebene.

Bereits im Rahmen der Kontingenztheorie wird diese Sichtweise von einer Reihe von Autoren geteilt. Während Scott (1981, S. 84 f.) noch die Struktur als durch die zu erfüllenden Funktion definiert sieht, stellt Barley (1990, S. 65) fest, dass die Definition von Struktur vom jeweiligen Untersuchungskonzept abhängt:

“By structure different researchers have meant the repetitive features of day-to-day activity, the formal attributes of organizations, and even more global institutional arrangements such as the bureaucratic ideal or professional dominance. [...] [I]t seems reason-

ble to use different terms to refer to social regularities at different levels of aggregation, if only for the sake of clarity.”

Gresov & Drazin (1997, S. 406 f.) erläutern, dass Strukturen in Bezug auf das Gesamtsystem zwar Funktionen erfüllen können, aber trotzdem aufgrund der fehlenden Eineindeutigkeit Struktur und Funktion nicht gleichzusetzen sind. Für kontingenstheoretische Ansätze ergibt sich daraus: Die Funktion einer Organisation wird definiert von der Umwelt, in dem sich diese Organisation befindet. Die Wahl der jeweils am besten geeigneten Struktur muss allerdings nicht eindeutig sein. Äquifinalität tritt demzufolge dann auf, wenn Funktionen der Organisation durch unterschiedliche (auch strukturelle) Alternativen erreicht werden können. Dieser Argumentation folgend, sind sinnvolle Analyserwerkzeuge entsprechend funktionsorientiert.

Für eine Anwendbarkeit der Kontingenstheorie – und auch der Konfigurationstheorie – im Bereich der KMU-Forschung muss daher eine Äquifinalität nicht der Organisation, sondern der Funktionen im Unternehmen im Hinblick auf eine (oftmals unsichere und sich verändernde) Umwelt gegeben sein. Harms et al. (2009, S. 33 f.) nennen in Anlehnung an Gresov & Drazin (1997) das Beispiel der Innovationsfähigkeit im Unternehmen, die aufgrund seiner Umgebung (hier dem Lebenszyklus seiner Produkte) von ihm gefordert sind. Innovation im Unternehmen kann nun auf verschiedenen Wegen erreicht werden; damit ist Äquifinalität in dieser Hinsicht erreicht.

5.1.2 Passgenauigkeit

In der Kontingenstheorie wie auch in der Konfigurationstheorie wird davon ausgegangen, dass eine hohe Passgenauigkeit oder „fit“ zwischen verschiedenen Faktoren, etwa Struktur, Strategie und Umwelt, zu erhöhter Effizienz der Unternehmung, und damit zu einem Wettbewerbsvorteil führt. Als Ursache dafür werden eine Reihe von möglichen Effekten genannt. Drazin & Van de Ven (1985, S. 515 ff.) nennen drei grundlegende Mechanismen, die zum Tragen kommen können: Selektion, Interaktion und Systemische Ansätze.

Unter der Selektionsannahme ist davon auszugehen, dass aufgrund von Marktauslese nur diejenigen Unternehmen am Markt bestehen können, die einen fit zwischen Unternehmensstruktur und Umwelt herstellen können. Dieser Auslese liegen zwei Mechanismen zugrunde: Zum Einen zwingt „natural selection“ (ebenda, S. 516) bei nicht perfekt an ihre Umwelt (bzw. ihre Marktnische, vgl. Ketchen et al. 1993, S. 1285) angepasste Unternehmen zum

Verlassen des Marktes. Implizit wird damit die Existenz einheitlicher makroökonomischer Regeln unterstellt, und daraus folgend eine Konvergenz der von den Unternehmen gezeigten Handlungsformen, um diesen Regeln zu genügen (Wolf 2000, S. 42). Zum Anderen neigen Unternehmer und Manager aufgrund der Annahme dieser Regeln zur Anpassung ihrer Handlungen an die der Konkurrenz, was zur Bildung von homogenen Gruppen führt (ebenda, S. 43). Manager reagieren auf die Umwelt des Unternehmens; die daraus entstehenden Unternehmensstrukturen, -organisationen und -strategien (oder kurz: die Archetypen) sind hier als Folge daraus zu begreifen.

Der Interaktionsansatz geht davon aus, dass die Interaktion von Struktur und Umwelt der Unternehmung Einfluss auf den Unternehmenserfolg ausübt. Im Gegensatz zur Selektionstheorie ist das Ziel hier weniger das Erklären der Passgenauigkeit an sich zwischen Struktur und Umwelt, sondern vielmehr die Ausmaße der von dieser Passgenauigkeit verursachten Unterschiede im Unternehmenserfolg (Drazin & Van de Ven 1985, S. 517). Vorausgesetzt wird oftmals eine Idealstruktur für eine gegebene Situation, Abweichungen von dieser werden mit Performanzverlusten bestraft.

Sowohl Selektions- als auch Interaktionsmodelle tendieren dazu, auf Einflusspaare abzustellen, beispielsweise den Einfluss von einzelnen Umweltfaktoren auf einzelne strukturelle Faktoren (ebenda, S. 519). Beide Ansätze gehen also von der Annahme aus, dass komplexe Systeme in unabhängig voneinander zu betrachtende Elemente herunter gebrochen werden können (Wolf 2000, S. 44 f.).

Systemische Modelle lösen diese Reduktion auf und stellen somit den Übergang von der Kontingenz- zur Konfigurationstheorie dar. Miller (1981, S. 8) schlägt vor:

„[T]o look simultaneously at a large number of variables that collectively define a meaningful and coherent slice of organizational reality [...]. Different relationships are expected in different contexts and configurations.“

Durch die Einbeziehung verschiedener Kontingenzen als mögliche Einflussfaktoren ergibt sich Passgenauigkeit als Muster dieser Kontingenzen (etwa Strukturen, Prozessen und Strategien), die den Anforderungen der Umwelt entsprechen und miteinander konsistent sind (Drazin & Van de Ven 1985, S. 521). Im Gegensatz zu den beiden vorher betrachteten Ansätzen wird hier

auch das Konzept der Äquifinalität deutlich stärker einbezogen (Wolf 2000, S. 45).

Empirisch überprüft wurden diese verschiedenen Ansätze in einer Reihe von Studien, etwa von Drazin & Van de Ven (1985), Fry & Slocum (1984) oder Dewar & Werbel (1979). Die Ergebnisse dieser Studien sind in der Regel komplex. So wurden verschiedene voneinander abhängige Einflussfaktoren ausgemacht, was für einen systemischen Ansatz spricht. Von konfigurations-theoretischen Modellen ist dann zu sprechen, wenn Einflussfaktoren aus verschiedenen Bereichen gleichermaßen zu einer Musterbildung beitragen. Harms et al. (2009, S. 34) betonen die Wirkung von Einflussfaktoren aus drei oder mehr Domänen speziell im Entrepreneurshipbereich, dies dürfte auch für KMU im Allgemeinen zutreffen.

Der von Drazin & Van de Ven (1985, S. 534) erwähnte Selektionsmechanismus durch Manager der Unternehmung zumindest auf einigen Makro-Organisationsebenen dürfte dagegen bei KMU nur bedingt zum Tragen kommen.

5.1.3 Reduktionsmechanismen

Reduktionsmechanismen, von Wolf (2000, S. 66) auch als „konfigurative Sparsamkeit“ bezeichnet, erklären das Auftreten nur einiger (weniger) Archetypen aus den zahlreichen theoretisch möglichen Kombinationen der zugrundeliegenden Elemente.

Harms et al. (2009, S. 35 f.) nennt im Entrepreneurship-Bereich drei mögliche Quellen für Reduktionsmechanismen: Markt, Management und Aspekte des Wandels („economics of change). Wolf (2000, S. 67 ff.) führt diese genauer aus und nennt acht Argumente, die die Anzahl der auftretenden Gestalten begrenzen. So wirken (1) kontextgetriebene Selektionsprozesse für ein Aussortieren nicht funktionierender Marktteilnehmer und damit für eine Reduktion der auftretenden Kombinationen. (2) Auch neigen Manager der Unternehmung dazu, im Krisenfall auf bestehende (und erfolgreiche) Beispiele anderer Marktteilnehmer zurückzugreifen und diese zu kopieren (vgl. zu diesen beiden Punkten auch die Ausführungen zur Selektionsannahme in Kapitel 5.1.2). (3) Wechselseitige Abhängigkeiten sorgen des Weiteren dafür, dass nur bestimmte Kombinationen auftreten können. Wolf (ebenda) nennt als weiteren Punkt (4) sozialpsychologische Prozesse, etwa Gewohnheitslernen oder Widerstand gegen Veränderungsprozessen, die zur Verhinderung von (evtl.

notwendigen) Transformationsprozessen beitragen, wodurch bisherige Handlungsmuster perpetuiert werden. Als (5) rationalistisches Argument nennt Wolf (ebenda) die aus der Ökonomie des organisationalen Handels abgeleitete Gefahr, konsistente, d.h. funktionierende Konfigurationen aufzubrechen und damit Dysharmonien und Dysfunktionalitäten im Unternehmen zu etablieren. (vgl. auch Auer-Rizzi 1996, S. 128 zur Population Ecology School). (6) Strategische Gruppen wiederum beziehen ihre Wettbewerbsvorteile durch aufeinander abgestimmte Strategien und Verhaltensweisen (vgl. Gaitanides & Westphal 1991, S. 251 ff). Das Ändern seiner Konfiguration durch ein einzelnes Gruppenmitglied hat eine entsprechend große Tragweite. Auch wurden in aller Regel durch die anderen Mitglieder der Gruppe entsprechende Barrieren aufgebaut, um ein abweichendes Verhalten zu verhindern (Wolf 2000, S. 69). Als technisches Argument führt Wolf (ebenda) auf, dass (7) sich Unternehmen nicht in stetiger Weise, also in beliebig kleinen Schritten, ändern können (vgl. dazu auch das folgende Kapitel). Änderungen an einer Stelle, etwa der Unternehmensstrategie, führen entsprechend zu Änderungen in anderen Bereichen. Porter (1985, S. 62 ff.) etwa argumentiert, eine Mischung unterschiedlicher Wettbewerbsstrategien sei ineffektiv; insofern fallen auch hier eine Reihe von theoretisch möglichen Gestalten weg. Zu guter Letzt bringt Wolf (2000, S. 69 f.) das Argument der (8) Unternehmenskultur, die eine homogene Gestaltung von etwa Arbeitsprozessen durch unterschiedliche Mitarbeiter mit sich bringe und daher auch die Zahl der tatsächlich existierenden Kombinationen verringere.

Wolf (ebenda) kommt insgesamt zu dem Schluss, dass „in der Realität nur ein minimaler Bruchteil der theoretisch möglichen Konfigurationen vorhanden bzw. lebensfähig ist“. Harms et al. (2009, S. 35) weisen darauf hin, dass die meisten dieser Einschränkungen für junge Unternehmen besonders gelten (vgl. Miller 1986, S. 698), wobei sich die gleiche Argumentation auch für KMU allgemein ins Feld führen lässt. Harms (2009, S. 35) betont außerdem, dass damit auch deutlich wird, dass Äquifinalität von Archetypen nicht mit Beliebigkeit gleichzusetzen ist.

5.1.4 Konfigurationale Änderungen

Unternehmen sind keine statischen Einheiten, sondern über den Zeitverlauf hinweg Änderungen unterworfen (Wolf 2000, S. 70). Im Rahmen der Konfigurationstheorie wird davon ausgegangen, dass sich diese Änderungen in mehreren Aspekten der Gestalt gleichermaßen, also konzertiert, vollziehen. Miller & Friesen (1984, S. 203 f.) führen diese konzertierten Änderungen auf

die Abhängigkeiten einzelner Bereiche untereinander zurück, so dass sich Änderungen in einem Bereich oftmals auf andere Bereiche auswirken. Sie argumentieren weiter, dass die in Kapitel 5.1.3 diskutierte begrenzte Zahl an vorkommenden Gestalten ein Beleg dafür ist, dass Änderungen in singulären Bereichen nicht vorkommen bzw. nicht langfristig überlebensfähig sind. Veränderung in einzelnen Aspekten kann funktionsfähige Konfigurationen zerstören, ohne notwendigerweise zu neuen, äquivalenten oder besseren Kombinationen zu führen. Als drittes Argument führen Miller & Friesen (ebenda) einen inneren Widerstand gegen Änderungen an: in funktionierenden Konfigurationen werde Veränderung als nicht notwendig und schädlich betrachtet, während in dysfunktionalen Konfigurationen einzelne Änderungen nicht ausreichend seien, so dass auch hier konzertierter Wandel auftrete. Als Folge sind auftretende Änderungen also eher tiefgreifender („dramatic“, ebenda) Natur – weitgehende Veränderungen in relativ kurzer Zeit. Ein Grund für diesen schnellen Übergang sind sicherlich auch die mit Veränderungen einhergehenden Kosten: Mitarbeiter wechseln Positionen, Aufgaben oder gar das Unternehmen, oftmals sind Anpassungen in verschiedenen Unternehmensbereichen notwendig. Neben den direkten Kosten dieser Maßnahmen treten auch Verzögerungen im Geschäftsablauf auf, so dass Veränderungen, wenn sie denn notwendig sind, schnell und möglichst selten durchgeführt werden (vgl. ebenda, S. 215 f.).

Zusammenfassend treten Veränderungen in der Konfiguration in Unternehmen sprunghaft auf – konzertierte Veränderungen in kurzen Zeiträumen. Veränderung im Unternehmen ist kein stetiger und gleichmäßiger Prozess, sondern vollzieht sich in vergleichsweise selten vorkommenden Sprüngen von einer robusten Konfiguration zu einer anderen, so genannten „Quantensprüngen“ (vgl. Wolf 2000, S. 70; Miller & Friesen 1984, S. 202 ff.).

5.2 Domänen der KMU-bezogenen Konfigurationsforschung

Die Bildung von Unternehmensarchetypen wird laut Miller (1987, S. 686 ff.) grundlegend von vier Imperativen bestimmt: (1) der Umwelt der Unternehmung (inklusive der verfügbaren Technologie), (2) der Organisationsstruktur, (3) der Führung und (4) der Strategie der Unternehmung. Die einzelnen Elemente der Konfiguration werden von diesen Imperativen maßgeblich beeinflusst. Eine Änderung zumindest eines dieser Imperative ist laut Miller Voraussetzung für den Wandel der Konfiguration des Unternehmens, und damit für den Übergang von einem Archetyp zum anderen. Miller (ebenda) geht au-

Berdem davon aus, dass Konfigurationen in den meisten Fällen von einem dieser Imperative dominiert werden, sich die Ausprägung der anderen Imperative also aus diesem ableiten. Er stellt allerdings auch fest, dass gerade in Phasen des Übergangs mehrere Imperative gleichermaßen gegenseitig aufeinander wirken können, der Archetyp sich also in einem Spannungsfeld zwischen den verschiedenen Einflussgrößen befindet.

Die theoretische Fundierung des Umwelt-Imperatives stammt aus der Kontingenztheorie. Unternehmen sind in ihre Umgebung eingebettet und müssen sich, also ihre Strukturen, Strategien und Prozesse, anpassen, um darin effektiv zu agieren (vgl. Fry 1982). Durch andauernd stattfindende Veränderungen der Umwelt, sei es durch Kunden, Wettbewerber oder Rahmenbedingungen, sind Unternehmen einem ständigen Anpassungsdruck unterworfen. Ungenügende Anpassung der Unternehmen führt zu unterdurchschnittlichem Erfolg und letztendlich zum Ausscheiden aus dem Markt (Hannan & Freeman 1977, S. 929 f.). Miller (1987, S. 688) führt auch Porter (1980) als Beleg dafür an, dass die Umwelt nennenswerten Einfluss auf Unternehmen haben.

Die formale Struktur der Unternehmung steht schon seit Max Weber im Interesse der Forschung. Mintzberg (1979, S. 2) definiert die Struktur einer Unternehmung als „the sum total of the ways in which it divides its labor into distinct tasks and then achieves coordination among them“. Bemerkenswert ist hier der Bezug auf die Tätigkeiten im Unternehmen: Prozesse werden aufgestellt und miteinander abgestimmt. Mintzberg (ebenda, S. 8) argumentiert weiter, dass Unternehmen in der Regel einen Mix an unterschiedlichen Koordinationsmechanismen verwenden, wenngleich sie dazu tendieren, einzelne zu bevorzugen und intensiver zu verwenden als andere (wenn auch nicht exklusiv). Miller (1987, S. 691) führt aus, dass der strukturellen Imperativ zur Vernachlässigung der anderen Bereiche führen kann: Die Wahrnehmung der Umwelt wie auch die Entscheidungsfindung werden durch die vorherrschenden Strukturen kanalisiert, strukturdominierte Organisationen neigen zur Einkapselung. Mögliche Strategien und Umsetzungen werden danach beurteilt, inwieweit sie zu eingeführten Systemen passen. So sind in strukturdominierten Konfigurationen laut Miller (ebenda) zumeist Strategien wie Kostenführerschaft zu finden, die auf effizienten Organisationen beruhen, während beispielsweise sich Innovationsstrategien oder Differenzierungsansätze aufgrund der notwendigen Marktkennntnis und Flexibilität nicht durchsetzen können. Entsprechend oft sind daher solche Unternehmen in stabilen Märkten aktiv.

Im Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen kann man davon ausgehen, dass die Vorteile, die sich aus der Strukturorientierung ergeben, weniger zum Tragen kommen. Mintzberg (1979, S. 3 ff.) nennt fünf grundlegende Mechanismen, die der Koordination dienen können: Wechselseitige Anpassung („mutual adjustment“), direkte Führung und Standardisierung von Arbeitsprozessen, Arbeitsergebnissen und Fähigkeiten. Mintzberg argumentiert, dass mit der Größe der Organisation sich der Schwerpunkt in dieser Reihenfolge verschiebe. Viele der strukturellen Möglichkeiten bieten sich sinnvollerweise auch erst ab einer gewissen Größe an: Hierarchien benötigen eine gewisse Mitarbeiterzahl, standardisierte Prozesse kommen erst mit der häufigen Wiederholung zum Tragen, aufgrund fehlender Skaleneffekte sind Kostenführerstrategien nur schwer umzusetzen. Struktur kann daher in der Regel nicht als dominierender Faktor für KMU verstanden werden. Dies entspricht auch der Annahme von Miller (1987, S. 693), dass hierfür eher große Unternehmen in Frage kommen. Nichtsdestotrotz lassen sich auch bei kleinen Unternehmen eine Reihe von Strukturunterschieden finden.

Deutlich relevanter für kleine und mittlere Unternehmen ist der Imperativ der Führung. Unter Führung ist dabei sowohl die Rolle des Führungsstils zu sehen, als auch die Charaktereigenschaften des Managements. Während sich allgemein in der betriebswirtschaftlichen Forschung der Fokus weg von den Charaktereigenschaften der Führungspersonen hin zu Führungsstilen verschoben hat (Ogbonna & Harris 2000, S. 767), ist in der Entrepreneurship- und KMU-Forschung der Gründer im Mittelpunkt der Betrachtung geblieben. Miller (1987, S. 694) betrachtet den Führungsimperativ vor allem bei Unternehmen für angebracht, die „small and highly centralized“ oder „young and run by owner-managers“ sind; beides Eigenarten, die gerade im KMU- und Entrepreneurshipbereich zu finden sind. Harms et al. (2009, S. 38) nennt in diesem Zusammenhang auch den Entscheidungsfindungsprozess als Persönlichkeitseigenschaft. Hier wird die Ambiguität von Einflussfaktoren deutlich: Der Entscheidungsfindungsprozess könnte auch der Unternehmensstruktur zugeordnet werden, oder als Teil der Unternehmensstrategie verstanden werden.

Im Bereich des Führungsimperativs ist der wechselseitige Einfluss der Imperative aufeinander besonders deutlich; so kann etwa die Struktur der Unternehmung den Einfluss der Persönlichkeit verstärken oder auch abmildern. Baum et al. (2001, S. 299) stellen fest, dass Persönlichkeitseigenschaften kei-

nen direkten Einfluss haben, sondern beispielsweise über die Unternehmensstrategie wirken.

Im Folgenden sollen nun die in der Literatur verwendeten Domänen und daraus abgeleiteten Dimensionen als mögliche Basis für eine Konfigurationsbildung für KMU betrachtet werden. Eine Übersicht über thematisch dieser Arbeit nahestehende Studien ist in der folgenden Tabelle 10 zu finden. Auch hier ist sichtbar, dass zahlreiche Studien nicht auf Klein- und Kleinstunternehmen abstellen.

Tabelle 10: Relevante Studien mit Konfigurationsansatz

Autoren	Thema	Domänen	Dimensionen	Methodik (empirisch / deduktiv)	Anzahl der Archetypen	Beobachtungs- objekte
Miller & Friesen, 1977	Strategieentwicklung im Kontext	Strategische Orientierung	Rationalität & Intelligenz, Proaktivität, Risikobereitschaft, Zentralisierung der Strategieentwicklung	E	10	81 Fallstudien
Miles & al., 1978	Strategieinsatz	Marktumfeld Strategie Technologie Unternehmens- struktur Prozesse Koordination	Heterogenität & Dynamik	D	3	--
Mintzberg, 1979	Unternehmensstruktur	Unternehmens- schwerpunkt Kontingenzen	Zentralisierung, Standardisierung, Formalisierung, Kontrolle & Hierarchien, Spezialisierung	D	5	--
			Marktkomplexität, Marktstabilität, Unternehmensalter, Unternehmensgröße			

Tabelle 10 (Fortsetzung):

Autoren	Thema	Domänen	Dimensionen	Methodik (empirisch / deduktiv)	Anzahl der Archetypen	Beobachtungsobjekte
Miller, 1983	Organisatorische Faktoren für Entrepreneurship	Locus of Control Umwelt Unternehmensstruktur Strategieentwicklung Entrepreneurship	Dynamik & Feindseligkeit Interaktion mit Umwelt, Zentralisierung, Technokratisierung, Differenzierung Formulierung, Zukunftsorientierung	E	3	52 US-Unternehmen, 2 Mio. bis 1 Mrd. US-\$ Umsatz
Gartner, 1985	New Venture Creation	Gründerpersönlichkeit Organisation Umwelt Prozess	Innovativität, Proaktivität, Risikobereitschaft Erfolgsbedürfnis, Locus of Control, Risikobereitschaft, Erfahrung, Zufriedenheit, Alter, Ausbildung Fokussierung, geographische Differenzierung, Kundenbeziehungen, Markteintrittsstrategie Ressourcenverfügbarkeit, Markteintrittsbarrieren, Wettbewerbsintensität Verhalten des Entrepreneurs	D		

Tabelle 10 (Fortsetzung):

Autoren	Thema	Domänen	Dimensionen	Methodik (empirisch / deduktiv)	Anzahl der Archetypen	Beobachtungsobjekte
McDougall & Robinson, 1990	Markteintrittsstrategien	Marketingstrategie	Preis, Marketing, Kundenorientierung	E	8	247 Junge Unternehmen aus der Informationsverarbeitungsbranche
Hart, 1992	Strategieentwicklungsprozess	Marktumfeld Innovativität Umwelt Reife des Unternehmens	Marktgröße, Heterogenität F&E-Strategie Dynamik, Komplexität Unternehmensgröße, Entwicklungsstufe des Unternehmens	D	5	--
Roth, 1992	Globalization Archetypes	Unternehmensorganisation Markt Unternehmenserfolg	Entwicklungsstufe des Unternehmens Führungsstil, Rollenverteilung Geographische Differenzierung Internationalität	E	5	126 mittelgroße US-Firmen
Greenwood & Hingings, 1993	Organisatorische Änderungsprozesse	Organisation Personal Führung	Zentralisierung, Controlling, Differenzierung Anreizsysteme, Kontrollsysteme Zentralität, Interaktion	D&E	2	304 bzw. 24 Verwaltungsbehörden (GB)

Tabelle 10 (Fortsetzung):

Autoren	Thema	Domänen	Dimensionen	Methodik (empirisch / deduktiv)	Anzahl der Archetypen	Beobachtungsobjekte
Miller & Le Breton-Miller, 1996	Unternehmensstrategie und -ziele	Unternehmensziele Strategie Operative Exzellenz Strategieentwicklung Umwelt Unternehmens (/Marketing)-strategie Unternehmenserfolg	Unternehmenskultur, -kontinuität, -beziehungen und Führung Marketingstrategie, Differenzierung, Innovativität, Entrepreneurship	E	5	69 Familienunternehmen
Dess et al., 1997	Entrepreneurial Orientatation und Unternehmenserfolg	Strategische Orientierung und Marketingstrategie Exportstrategien	Unternehmenserfolg Unsicherheit, Heterogenität	E	4	32 US-Unternehmen
Julien et al., 1997	Strategisches Verhalten bei exportorientierten KMU	Strategische Orientierung Marketingstrategie Exportstrategien	Proaktivität Komplexität	E	3	20 kanadische KMU

Tabelle 10 (Fortsetzung)

Autoren	Thema	Domänen	Dimensionen	Methodik (empirisch / deduktiv)	Anzahl der Archetypen	Beobachtungsobjekte
Jambulingam et al., 2005	Entrepreneurial Orientation-basierte Archetypen in der Dienstleistungsindustrie	Entrepreneurial Orientation Umwelt	Risikobereitschaft, Proaktivität, Innovativität, Autonomie, Wettbewerbsaggressivität, Motivation Marktwachstum, Wettbewerb, Stabilität Führung, Anpassungsfähigkeit, Ambiguitätstoleranz	E	6	251 Apotheken (US)
Wiklund & Shepherd, 2005	Entrepreneurial Orientation und Unternehmenserfolg	Entrepreneurial Orientation Unternehmenserfolg Umwelt Ressourcen	Risikobereitschaft, Proaktivität, Innovativität, Autonomie, Wettbewerbsaggressivität	E	4	413 schwedische Kleinunternehmen
Kollmann & Kuckertz, 2006	Unternehmensarchetypen und der 'Unternehmerische Moment'	Markt-orientierung Technologieorientierung Strategie	Dynamik Finanzielle Ressourcen	E	4	110 Gründungsunternehmen aus Europa, Brasilien und dem Nahen Osten

Tabelle 10 (Fortsetzung):

Autoren	Thema	Domänen	Dimensionen	Methodik (empirisch / deduktiv)	Anzahl der Archetypen	Beobachtungs- objekte
Hill & Birkinshaw, 2008	Konfigurationen von Corporate Venture Capitalists	Strategische Ziele	Interner vs. externer Fokus, Wachstumsstrategie	E	16	81 Corporate Ventures in 8 Ländern
		Organisatorisches Profil	Beziehungsnetzwerke, Autonomie, Investitionsstrategie, Führung			

Die von Miller (1987) genannten vier Imperative stellen auch in der Literaturübersicht den Schwerpunkt in Form von Domänen dar. So findet sich der Faktor Umwelt, teilweise konkretisiert in Form des Marktumfelds, in fast allen der Studien wieder. Die Organisationsstruktur ist in etwa der Hälfte der Arbeiten zu finden, Unternehmensstrategie oder der Strategieentwicklungsprozess ist ebenfalls im Großteil der Arbeiten beinhaltet. Der Bereich (Personal-)Führung wird teilweise eigenständig betrachtet, teilweise als Teilbereich der Organisation gesehen.

Eine Übersicht über die mögliche Ausgestaltung dieser vier Domänen, basierend auf den in Tabelle 10 vorgestellten Studien, gibt die folgende Tabelle 11.

Tabelle 11: Dimensionen der vier Domänen Struktur, Umwelt, Strategie und Führung

Struktur	Umwelt
Zentralisierung	Heterogenität
Standardisierung / Formalisierung / Technokratisierung	Dynamik / Marktwachstum
Rollenverteilung / Spezialisierung	Komplexität / Unsicherheit
Interaktion mit Umwelt	Marktgröße / Internationalität
Anpassungsfähigkeit / Ambiguitäts- toleranz	Wettbewerb
Strategie	Führung
Proaktivität	Führungsstil
Risikobereitschaft	Hierarchien
Innovativität	Anreizsysteme
Strategieformulierung	Controlling
Zukunftsorientierung	
Differenzierung	
Entrepreneurship	

Deutlich wird hier die teilweise inhaltliche Überschneidung der verschiedenen Domänen: Während sich die Umwelt von den internen Bereichen der Unternehmung noch recht genau abgrenzen lässt, gibt es sicherlich Berührungspunkte zwischen den Domänen Strategie, Struktur und Führung. Zum Teil sind diese Überschneidungen sicherlich inhaltlich begründet: Konfigurationen stellen ja gerade heraus, dass sich die verschiedenen Elemente beeinflussen.

Die Wahl der Strategie mag zu bestimmten, dazu passenden Strukturen führen; bestimmte Führungsstile haben sowohl Einfluss auf den Strategiebildungsprozess als auch auf die Rollenverteilung im Unternehmen. Gerade am Beispiel des Strategiebildungsprozesses wird allerdings deutlich, wie schwer eine eindeutige Zuordnung zu den einzelnen Bereichen fallen kann. So geht es im Kern um die Unternehmensstrategie, eine Zuordnung zur Domäne Strategie bietet sich daher an. Die Umsetzung dieses Entstehungsprozesses ist allerdings stark abhängig von der Struktur wie auch vom Führungsstil innerhalb des Unternehmens. Als Ergebnis können unterschiedliche Facetten dieses Strategiebildungsprozesses in verschiedenen Domänen gleichzeitig verortet werden.

5.2.1 Kritische Würdigung

Deutlich wird hier der klare Zuschnitt der Domänenoperationalisierung auf Großunternehmen. Zur Betrachtung von KMU scheinen dagegen viele der genannten Bereiche nur begrenzt geeignet. So ist beispielsweise die Struktur bei Klein- und Kleinstunternehmen allein aus Größengründen weniger ausgeprägt: Das Unternehmen ist eher auf den Unternehmer ausgerichtet, die Mitarbeiter sind weniger spezialisiert und externe Kommunikation läuft oftmals über den Gründer (Julien 1990, S. 422 f.; vgl. auch Torres 2004). Auch die Strategie ist bei KMU deutlich weniger formalisiert und ausformuliert; für die Strategiebildung ist oftmals der Inhaber allein verantwortlich (ebenda). Die Größe der Unternehmung schränkt zudem die Differenzierungsmöglichkeiten stark ein; für die Entwicklung neuer Produkte und Erschließung neuer Märkte fehlen oftmals die Ressourcen. Hierarchien sind in kleineren Unternehmen flacher, die Ausgestaltung von beispielsweise monetären Anreizsystemen unterscheidet sich je nach Größe der Unternehmung (Behrends 2007, S. 36). Durch diese eingeschränkten Gestaltungsmöglichkeiten sind also nur ein Bruchteil der insgesamt vorkommenden Archetypen für KMU überhaupt erreichbar, was den Nutzen der Konfigurationsforschung mit den bisher eingesetzten Dimensionen in diesem Bereich stark reduziert.

Ebenfalls sichtbar wird hier die Einbeziehung von Elementen der Entrepreneurship in die untersuchten Modelle. Gerade im Bereich Strategie wird hier oftmals auf Konzepte zurückgegriffen, deren Ausprägung auch als Entrepreneurial Orientation verstanden wird. Bemerkenswert hierbei ist, dass sich zahlreiche der genannten Studien nicht mit Entrepreneurship an sich, sondern mit Unternehmensstrategie bzw. Strategieentwicklungsprozessen beschäftigen,

was auch die zunehmende Einbeziehung von Konzepten der Entrepreneurship in die betriebswirtschaftliche Forschung insgesamt verdeutlicht. Eine Operationalisierung dieses Einbezugs kann durch das Konzept der Entrepreneurial Orientation erfolgen.

Insgesamt wird deutlich, dass eine simple Nutzung der genannten Bereiche für die KMU-bezogene Konfigurationsforschung zu kurz greift. Änderungen in der Operationalisierung sind für eine Anwendung in der KMU-Forschung und die Suche nach KMU-Archetypen unumgänglich. Eine sinnvolle Lösung könnte hier die Nutzung der Entrepreneurial Orientation als Determinante für Unternehmensstrategie, -struktur und Führungssysteme sein. Im Folgenden soll daher die Bildung von auf Entrepreneurial Orientation basierenden Archetypen Gegenstand der Analyse sein.

6. Entrepreneurial Orientation in der KMU-bezogenen Konfigurationsforschung

Die Komplexität von kleinen und mittleren Unternehmen abzubilden und zu untersuchen, stellt die Wissenschaft vor besondere Herausforderungen. Ein Vergleich mit Großunternehmen ist nur begrenzt möglich – es bestehen weniger formale Strukturen, die Ressourcenverteilung innerhalb des Unternehmens ist intransparenter, das Unternehmen berichtet weniger über interne Vorgänge nach außen (vgl. Kapitel 4.1.1 bis 4.1.3). Dies alles ist sicherlich per se nicht negativ zu betrachten, sondern führt sogar zu Vorteilen von kleineren Unternehmen. Strategische Änderungen können leichter umgesetzt werden, durch eine geringere Spezialisierung von Mitarbeitern und Strukturen sind aufwendige Organisationsänderungen oftmals nicht notwendig. Mitarbeiter und Abteilungen sind inhaltlich oftmals breiter aufgestellt und daher in der Lage, auch angrenzende Fachbereiche zu bearbeiten. Der Kommunikationsaufwand bei anstehenden Änderungen, sowohl in die Unternehmung hinein als mit externen Stakeholdern, ist möglicherweise geringer. Zu guter Letzt ist in der Regel die Eigentümerstruktur bei KMU deutlich simpler als bei Großunternehmen, was Entscheidungen beschleunigen kann und Abstimmungsbedarfe auch auf dieser Ebene gering hält. MacGregor (1999, S. 144) betont:

„The strategy process and much of the literature of strategic management is also problematic in that reification of the corporation takes place. The strategic management process in the SME sector does not fall into this trap because of the close, often symbiotic interactions between the entrepreneur, the organisation and the strategy being pursued. In many cases in the SME sector, strategies and strategic rhetoric are difficult to define or contextualize. What are often clearly identifiable, however, are the behaviours and actions of the owner-manager or entrepreneur”.

Ausgehend von diesen Überlegungen, kann die Einbeziehung von Entrepreneurial Orientation als Beobachtungsinstrument von Einstellungen und Verhaltensweisen einen Beitrag zur Verbesserung der Situation leisten. In diesem Teil der Arbeit soll daher die Eignung von Entrepreneurial Orientation als Bestandteil von Konfigurationen für KMU überprüft werden.

In Kapitel 5.2.1 wurde bereits ausgeführt, dass zahlreiche der üblicherweise in der betriebswirtschaftlichen Forschung eingesetzten Indikatoren im Bereich der KMU-Forschung nur begrenzt oder überhaupt nicht einsetzbar sind. Als Alternative könnte die Nutzung von Entrepreneurial Orientation einen Beitrag leisten. Ein Mehrwert ist demzufolge zu erkennen, wenn in der Unternehmensanalyse die in Kapitel 5.2 dargestellten Domänen (Struktur, Strategie, Führung und Umwelt) durch die Einbindung von Entrepreneurial Orientation in betriebswirtschaftliche Modelle von KMU besser abgedeckt werden können.

Ziel dieses Kapitels ist es daher, zu klären, inwieweit eine Einbeziehung von Entrepreneurial Orientation in die Archetypendefinition einen Mehrwert für die Analyse von KMU bietet. Die Existenz eines Erklärungsbeitrags von Entrepreneurial Orientation etwa zum wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmung ist in der Forschung weitgehend unumstritten, wie auch in Kapitel 3.2 diskutiert. Wie in Kapitel 5 diskutiert, eignen sich konfigurative Ansätze vor allem zur Theorieentwicklung und dem Erkennen von Zusammenhängen gerade aus unterschiedlichen Bereichen. Damit scheint die Verwendung von Entrepreneurial Orientation in entsprechende Analysemethoden für die KMU-Forschung als übergreifendes Forschungsfeld (vgl. dazu auch Kapitel 2) besonders geeignet.

Im Vordergrund steht dabei nicht die genaue Definition von KMU-Archetypen, sondern die Bestätigung, dass sich Entrepreneurial Orientation-basierte Konfigurationen für die Bestimmung solcher Archetypen gut eignen, die im vorhergehenden Kapitel genannte Defiziten ausgleichen können und damit den besonderen Ansprüchen der KMU-Forschung genügen. Im Fokus steht nicht die Erstellung von Archetypen mittels Entrepreneurial Orientation, sondern die Frage, ob diese Archetypen einen Mehrwert bei der Analyse von Unternehmen im Vergleich zu Archetypen ohne Entrepreneurial Orientation-Betrachtung bieten können.

Ausgehend von den Betrachtungen in Kapitel 5.2 wird dazu im folgenden Kapitel 6.1 untersucht, inwieweit die von Miller (1987) genannten Domänen im Bereich der KMU-Forschung durch herkömmliche Analysewerkzeuge abgedeckt werden können. In Kapitel 6.1.1 wird Entrepreneurial Orientation auf die Eignung als konkreter Beitrag zur Erfassung der einzelnen Domänen hin inhaltlich diskutiert.

Nach dieser inhaltlichen Diskussion der Sinnhaftigkeit der Einbindung von Entrepreneurial Orientation in die Unternehmensanalyse wird im Anschluss empirisch überprüft, inwieweit diese Einbeziehung die Betrachtung von KMU gewinnbringend erweitert.

Dazu werden zuerst die genannten Bereiche genutzt, um die Eignung von Entrepreneurial Orientation als Grundlage zur Archetypenerstellung für KMU zu diskutieren. Im Anschluss werden mit Hilfe des Clusteranalyseverfahrens mögliche Archetypen empirisch hergeleitet und der Einfluss von Entrepreneurial Orientation auf die Analyseergebnisse besprochen.

Dabei muss für einen solchen Mehrwert nicht notwendigerweise die Einbeziehung von Entrepreneurial Orientation nicht notwendigerweise zu veränderten Archetypen führen. Der Beitrag von Entrepreneurial Orientation erschließt sich vielmehr, wenn die empirisch hergeleiteten Archetypen mittels Entrepreneurial Orientation besser beschrieben werden können, und somit ein Erkenntnisgewinn im Bezug auf die Zusammenhänge der einzelnen Variablen festgestellt werden kann.

6.1 Entrepreneurial Orientation im KMU-Bereich

Wie in Kapitel 5.1 dargestellt, bildet sich über die Zeit eine begrenzte Anzahl von überlebensfähigen, und damit erfolgreichen, Archetypen von KMU aus. Jeder dieser Archetypen stellt dabei eine bestimmte, einzigartige Kombination der einbezogenen Variablen dar, die sich von anderen vorkommenden Konfigurationen unterscheidet. Ziel ist daher das Auffinden von signifikant unterschiedlichen Gruppen von untereinander ähnlichen Unternehmen.

Als Grundlage für Konfigurationen kommen, wie in Kapitel 5.1 ausgeführt, vor allem Bereiche in Frage, die die von Harms genannten Anforderungen bezüglich Äquifinalität, Passgenauigkeit, Reduktionsmechanismen und konfigurationsalen Änderungen erfüllen können. Bei näherer Betrachtung wird deutlich, dass gerade Entrepreneurial Orientation sich aus dieser Warte als nutzenswertes Instrument erweist. So hängt Entrepreneurial Orientation als Einstellung eng mit dem Verhalten innerhalb der Unternehmung zusammen (wie in Kapitel 3.3.1 diskutiert), und ist daher hinreichend verhaltensorientiert. Der in Kapitel 3.2 diskutierte Zusammenhang zwischen Entrepreneurial Orientation und Unternehmenserfolg weist darauf hin, dass unterschiedliche Ausprägungen zum Erfolg führen können. Damit ist die Bedingung der Äqui-

finalität erfüllt. Bezüglich Reduktionsmechanismen kommen im Bereich der Entrepreneurial Orientation offensichtlich die in Kapitel 5.1.3 genannten Aspekte zum Tragen; so legen Unternehmen sicherlich den Schwerpunkt auf bestimmte Verhaltensweisen, was zu ausgeprägten einzelnen Entrepreneurial Orientation-Dimensionen führt.

Bezüglich der Veränderungsbereitschaft im Entrepreneurshipbereich argumentiert Harms (2009, S. 36 f.), dass einerseits die Trägheit und das Beharrungsvermögen in bestehenden Strukturen bei jungen Unternehmen weniger ausgeprägt sei, was zu einer höheren Frequenz der Konfigurationswechsel führen könne. Nicholls-Nixon et al. (2000, S. 494 f.) argumentieren weiterhin, dass gerade junge Unternehmen ihre Strategie oftmals durch „trial and error“ und strategische Experimente festlegen und entsprechend oft ändern. Nicholls-Nixon et al. betonen des Weiteren den Zusammenhang zwischen der Häufigkeit strategischer Änderungen und der Unternehmensumwelt – umso feindlicher die Umgebung, umso öfter finden Strategiewechsel statt. Gegen häufige Konfigurationswechsel sprechen laut Harms et al. (2009, S. 37) hohe Kosten dieser Änderungen, was gerade bei in der Regel nicht besonders finanzstarken jungen Unternehmen zum Tragen kommt. Im Bereich der KMU ist davon auszugehen, dass die Ressourcenrestriktionen im gleichen Maße wie im Entrepreneurshipbereich zum Tragen kommen, während sich gerade bei älteren KMU durchaus ein gewisses Beharrungsvermögen herausgebildet haben dürfte. Im Gegensatz zu Gründungsunternehmen dürften länger aktive Unternehmen im Strategiefindungsprozess auch weiter fortgeschritten sein, so dass „trial and error“ nicht mehr notwendig ist. Insgesamt ist daher für KMU von verhältnismäßig seltenen Konfigurationswechseln auszugehen, wenn gleich hier wahrscheinlich das Alter der Unternehmung eine Rolle spielt.

Mit dem Einsatz von Entrepreneurial Orientation in der Konfigurationsforschung beschäftigen sich auch Wiklund & Shepherd (2005). Sie stellen fest, dass ein Konfigurationsansatz mit den Dimensionen Entrepreneurial Orientation, Ressourcenverfügbarkeit und Umweltfaktoren deutlich mehr Erklärungspotential bietet als ein reiner Kontingenzansatz bzw. die singuläre Betrachtung des Einflusses der einzelnen Faktoren (ebenda, S. 84) und bestätigen damit Dess et al. (1999, S. 97). Auch wird hier deutlich, dass Entrepreneurial Orientation sich als Element in der Konfigurationsforschung eignet.

In Bezug auf die Passgenauigkeit sind die in die jeweilige Untersuchung einbezogenen Domänen zu betrachten. Inwieweit Entrepreneurial Orientation als domänenübergreifendes Konstrukt betrachtet werden kann und welche Domänen in der Literatur als Ergänzung bezüglich der Unternehmenskonfiguration einbezogen werden, ist Gegenstand des folgenden Kapitels.

6.1.1 Entrepreneurial Orientation als domänenübergreifendes Konstrukt

In seiner seminaristischen Arbeit ordnet Miller (1983, S. 777) die Entrepreneurial Orientation-Dimensionen Proaktivität, Risikobereitschaft, und Innovativität, und Entrepreneurship allgemein, der Domäne Strategie zu. Covin & Slevin (1989, S. 79) nutzen die gleichen drei Elemente zur Darstellung der „strategic posture“ der Unternehmung. Auch Lumpkin & Dess (1996, S. 136) betonen für Entrepreneurial Orientation, inklusive der Dimensionen Autonomie und Wettbewerbsaggressivität, die Ableitung aus der Strategiewahl des Unternehmers.

Doch ist Entrepreneurship bzw. Entrepreneurial Orientation nicht als rein strategisches Element zu sehen. Die von Entrepreneurial Orientation getragenen Einstellungen drücken sich nicht nur in der Unternehmensstrategie aus, sondern auch in Verhaltensweisen und Strukturen. Neuere Arbeiten (Wiklund & Shepherd 2005, Jambulingam et al. 2005) nutzen Entrepreneurial Orientation explizit als eigenständiges Konstrukt, das verschiedene Domänen überspannt („overarching construct“, Wiklund & Shepherd 2005, S. 75 f.). Bei einzelnen Dimensionen ist diskussionswürdig, welchen Domänen sie am ehesten zuzuordnen sind.

Im Folgenden soll daher der Zusammenhang von Entrepreneurial Orientation mit den vorgestellten Domänenbereichen diskutiert werden.

Wie in Kapitel 3.3.2 erarbeitet, ist Entrepreneurial Orientation nicht als ein-dimensionales Konstrukt zu sehen, sondern setzt sich aus mehreren eigenständigen Aspekten zusammen. Jede dieser Dimensionen von Entrepreneurial Orientation kann nun als Element einer oder mehrerer Domänen verstanden werden.

Die Innovativität eines Unternehmens kann als Bestandteil der Strategie eingeordnet werden. Die Fähigkeit zur Innovation, sei es im technischen oder im

Marktbereich (vgl. Kapitel 3.1.1), stellt eine Kompetenz des Unternehmens dar. Innovativität als Entscheidung, diese Kompetenz im Unternehmen zu nutzen und zu fördern, ist eine strategische Entscheidung. Vertreter dieser Auffassung sind etwa Miller & Le Breton-Miller (1996). Im Bereich der Struktur sind dagegen unterstützende Bereiche zu verorten, die bei der Umsetzung der Strategie helfen sollen. Dazu zählen beispielsweise die Ausgestaltung der Arbeitsaufgaben, also Spezialisierungsgrad und Zusammenarbeit der Mitarbeiter (vgl. Saleh & Wang 1993, S. 15 f.).

Auch Risikoorientierung ist teilweise auf eine bewusste Entscheidung der Unternehmensführung über die grundlegende Ausrichtung zurückzuführen und von daher im Bereich der Strategie zu verorten (vgl. Miller & Friesen 1977). Jedoch spielt hier deutlicher als bei der Innovativität die Persönlichkeit des Entscheiders im Unternehmen eine Rolle (vgl. Nicholson et al. 2005, S. 170), was eher für eine Zuordnung zur Führungsdomäne spricht, wie sie beispielsweise in Gartner (1985) vorgenommen wird.

Proaktivität wird beispielsweise von Miller & Friesen (1977) und Julien et al. (1997) der Domäne Strategie zugeordnet. Lumpkin & Dess (1996, S. 146) betonen den Zusammenhang mit First-Mover-Strategien (vgl. Lieberman & Montgomery 1988) und verweisen auf Miller & Friesen (1978, S. 923), die als Leitfrage für Proaktivität formulieren: „Does it *shape* the environment?“ (Betonung im Original). All das spricht deutlich für eine Zuordnung von Proaktivität zur strategischen Domäne.

Die Dimension Wettbewerbsaggressivität bezieht sich laut Lumpkin & Dess (1996, S. 148) auf die Neigung einer Unternehmung „to outperform industry rivals in the marketplace“, was für eine strategische Zuordnung spricht. Sie führen weiter Porter (1985) an nennen als Ziel der Wettbewerbsaggressivität „to achieving competitive advantage“ (Lumpkin & Dess 1996, S. 149). Insgesamt scheint eine Zuordnung zum strategischen Imperativ angebracht, wengleich Miller (1985, S. 785) hier ebenso wie für die Risikoorientierung den Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit betont, so dass auch eine Zuordnung zum Führungsdomäne nicht ausgeschlossen erscheint.

Die Autonomie der Mitarbeiter des Unternehmens führt zum Einen zur Ausbildung einer bestimmten Strategie im Unternehmen. Mintzberg (1978, S. 945 f.) stellt fest, dass neben der expliziten Strategie der Unternehmung sich oftmals auch eine emergente Strategie aus dem laufenden Betrieb heraus entwi-

ckelt. Hart (1992, S. 338 f.) entwickelt im Bestandteil „generative mode“ seines integrativen Framework eine solche emergente Strategiebildung: „Strategy is made via intrapreneurship - new product ideas emerge upward, and employee initiative shapes the firm's strategic direction“. Lumpkin & Dess (1996, S. 141) nennen als Voraussetzung für solche Initiativen „the freedom to act independently“ für die Mitarbeiter der Unternehmung. Dem entgegen stehen hohe Formalisierungsgrade und starre Hierarchien innerhalb der Organisation. Daraus ergibt sich die Überlegung, Autonomie entweder im Bereich der Führung oder der Struktur zu verorten, Lumpkin & Dess (ebenda) sprechen von „organizational autonomy“.

Damit werden durch das Entrepreneurial Orientation-Konstrukt eine Reihe der von Miller (1987) vorgeschlagenen Domänen abgedeckt. Einen Überblick gibt die folgende Tabelle 12.

Tabelle 12: Die Einordnung der Entrepreneurial Orientation-Dimensionen in die vier Imperative von Miller (1987)

	Struktur	Strategie	Führung	Umwelt
Innovativität				
Risikoorientierung				
Proaktivität				
Wettbewerbsaggressivität				
Autonomie				

Entrepreneurial Orientation zeigt sich damit im Wesentlichen als Element für konfigurationstheoretische Analysen im KMU-Bereich geeignet und deckt einen großen Teil der definierenden Bereiche ab. Im nun folgenden Kapitel soll auf dieser Grundlage die Möglichkeit der Bildung von Archetypen empirisch überprüft werden. Ziel ist es dabei, aufzuzeigen, dass sich KMU in unterschiedliche Archetypen einteilen lassen, die sich im Hinblick auf Entrepreneurial Orientation deutlich unterscheiden.

Dazu wird zuerst das verwendete Verfahren der Clusteranalyse erläutert. Im Anschluss werden die Erhebung der Daten und die Daten selbst beschrieben. Im Rahmen einer konfirmatorischen Faktorenanalyse werden die erhobenen Daten im Hinblick auf die Konstruktvalidität aufgearbeitet. Exemplarisch

wird im Anschluss eine auf den Entrepreneurial Orientation-Dimensionen beruhende Clusteranalyse durchgeführt.

6.2 Clusteranalyseverfahren zur Bestimmung von Konfigurationen

6.2.1 Beschreibung des Clusteranalyseverfahrens als empirisches Instrument

Für die Suche nach strukturellen Ähnlichkeiten in multivariaten Datensätzen hat sich das Konzept der Clusteranalyse als hilfreich etabliert. Clusteranalyseverfahren sind heuristische Verfahren zur Klassifikation von Beobachtungen (von Objekten oder Individuen) in Ähnlichkeitsgruppen und werden gerade im Bereich der Strategieforschung erfolgreich eingesetzt (vgl. etwa Hatten et al. 1978; Zahra & Covin 1993; Langan-Roth & Fox 1995). Ziel ist das Auffinden von Gruppen, deren Mitglieder sich im Bezug auf klassifizierende Merkmale voneinander möglichst unterscheiden, also untereinander heterogen sind, jede für sich aber möglichst gleichartige Objekte beinhalten, also innerhalb der Gruppe homogen sind. Die Abwägung von Ähnlichkeitsmaßen ist daher entscheidend für die Bildung dieser Gruppen.

6.2.1.1 Bestimmung der Ähnlichkeiten

Zur Messung von Ähnlichkeiten nennen Hair et al. (2010, S. 530) drei grundsätzliche Ansätze. Ähnlichkeiten in Objekten drücken sich zum Einen in hohen Korrelationen zwischen diesen Objekten aus. Als Ähnlich erkannt werden dabei vor allem gleichartige Muster in den Ausprägungen, weniger gleichartige Größenordnungen. So werden beispielsweise die Fälle (1-3-1) und (5-7-5) als ähnlich eingestuft, während die beiden Fälle (1-3-1) und (2-2-2) tendenziell nicht als ähnlich klassifiziert werden. Um dieses Verfahren einsetzen zu können, ist es außerdem notwendig, dass die Ausprägungen metrisch vorliegen. Aufgrund dieser beiden Eigenschaften werden korrelationale Ähnlichkeitsmaße eher selten eingesetzt (ebenda).

Als zweiten Ansatz nennen Hair et al. (ebenda) Distanzmessverfahren. Hier werden Gruppen von Fällen aufgrund der Entfernung der Datenpunkte voneinander gebildet. Hier sind vielfältige Distanzmessverfahren denkbar. Zu den wichtigsten gehört die einfache bzw. quadrierte Euklidische Distanz, die sich als (quadrierte) Länge der Hypotenuse des von zwei Punkten gebildeten rechtwinkligen Dreiecks ergibt. Die City-Block- oder Manhattan-Distanz

nutzt statt der Hypotenuse die Summe der beiden Katheten als Entfernungsmaß. Beide Verfahren gehen allerdings davon aus, dass die Variablen untereinander unkorreliert sind und sind daher bei Korrelationen nur bedingt brauchbar. Die Mahalanobis-Distanz D^2 (Mahalanobis 1936) bezieht die Varianz-Kovarianz-Matrix der Variablen mit ein und korrigiert damit für etwaige Korrelationen; falls die Daten völlig unkorreliert sind, entspricht die Mahalanobis-Distanz der quadrierten Euklidischen Distanz (Aldenderfer & Blashfield 1993, S. 25 f.). Nachteilig an dieser Methode ist, dass sie nicht mit der am häufigsten verwendeten hierarchischen Cluster-Methode, der Ward-Methode, kompatibel ist (Hermann et al. 2000, S. 344). Das Mahalanobis-Verfahren setzt voraus, dass es sich bei den Daten um unabhängige Realisierungen des gleichen Zufallsvektors handelt (Steinhausen & Langer 1977, S. 59; Bock 1974, S. 40 ff.). Dies impliziert allerdings auch, dass die Variablen über alle Cluster hinweg identische Mittelwerte (=Erwartungswerte) haben (Backhaus et al. 2006, S. 550). Im Bereich der Cluster-Analyse ist genau das allerdings nicht gegeben – sind Grundlage der Clustereinteilung doch gerade Unterschiede in den Ausprägungen.

Assoziationsmessverfahren als dritter Ansatz werden dann eingesetzt, wenn die Daten nur in nichtmetrischer Form (ordinal- oder nominalcodiert) vorliegen. Prinzipiell beruhen diese Verfahren auf der Ähnlichkeit zwischen Binärvariablen; ordinale oder kategoriale Variablen werden entsprechend dummykodiert (Backhaus et al. 2006, S. 494). Ähnlichkeitsmaße basieren in der Regel auf Kombinationen der vier möglichen Ausprägungen zweier Binärvariablen (1-1, 0-1, 1-0, 0-0). Benennt man diese vier möglichen Kombinationen in dieser Reihenfolge a-d, so lassen sich eine Vielzahl von möglichen Assoziationsmesszahlen allgemein beschreiben als

$$S_{ij} = \frac{a + \delta \cdot d}{a + \delta \cdot d + \lambda (b + c)} \quad (\text{Formel 3}),$$

wobei S_{ij} der Ähnlichkeit zwischen den beiden Variablen entspricht; δ und λ stehen für (konstante) Gewichtungsfaktoren (ebenda, S. 494; Steinhausen & Langer 1977, S. 54). Verschiedene Gewichtungsfaktoren ergeben dabei unterschiedliche Ähnlichkeitsmaße; eine Auswahl ist in der folgenden Tabelle 13 dargestellt:

Tabelle 13: Definition ausgewählter Ähnlichkeitsmaße bei binären Variablen

Name des Koeffizienten	Gewichtungsfaktoren		Definition
	δ	λ	
Tanimoto (auch: Jaccard)	0	1	$\frac{a}{a + b + c}$
Simple Matching (M)	1	1	$\frac{a + d}{a + b + c + d}$
Dice	0	0,5	$\frac{2a}{2a + (b + c)}$
Kulczynski	-	-	$\frac{a}{b + c}$
Russel & Rao (RR)	-	-	$\frac{a}{a + b + c + d}$

Quelle: nach Backhaus (2006, S. 496)

Im Falle der Verwendung mehrerer dummykodierten Kardinal- oder Ordinalvariablen ist zu beachten, dass Kodierungen, die den gemeinsamen Nicht-Ausprägung als Übereinstimmungen interpretieren (i.e., in den Zähler übernehmen), zu Verzerrungen neigen und deshalb nicht verwendet werden sollten (Backhaus et al. 2006, S. 501).

Bei empirisch erhobenen Daten sind oftmals gemischte Datenstrukturen zu beobachten: So liegen einige Daten metrisch kodiert vor, andere binär, ordinal oder kardinal. Backhaus (2010, S. 508 f.) nennt in diesem Fall zwei mögliche Verfahrensweisen. Im ersten Fall werden für die metrisch bzw. nicht-metrisch kodierten Variablen getrennt Ähnlichkeits- bzw. Distanzmaße erfasst und im Anschluss kombiniert. Dabei kommen im ersten Schritt die jeweils passenden Messverfahren zum Einsatz; im zweiten Schritt werden diese Distanzen dann über den (eventuell gewichteten) Mittelwert zusammengeführt. Als zweite Alternative nennt Backhaus (ebenda) die Transformation von einem höheren auf ein niedrigeres Skalenniveau, also etwa von metrisch auf binärkodiert. Dazu werden beispielsweise die metrisch vorliegenden Skalen dichotomisiert, indem Trennwerte innerhalb der Skala festgelegt werden und den Daten je nach Ausprägung ein binärer Wert zugeteilt wird. Zu kritisieren ist bei diesen

Verfahren zum Einen die willkürliche Festlegung der Trennwerte, zum Anderen der mit der Dichotomisierung einhergehende Informationsverlust, wobei sich dieser durch die Nutzung mehrerer Dummyvariablen, und damit mehrerer Einteilungsklassen, verringern lässt.

6.2.1.2 Auswahl des Clusteralgorithmus

Basierend auf der Entfernung der einzelnen Datenpunkte voneinander können nun Gruppen oder Cluster dieser Daten gebildet werden. Dazu sind eine Reihe von Vorgehensweisen bekannt, von denen sich die wichtigsten drei Gruppen zuordnen lassen: Partitionierende, hierarchische und probabilistische Clusterverfahren (Backhaus et al. 2006, S. 510 f.).

Partitionierende Clusterverfahren gehen von einer vorgegebenen Eingruppierung der Objekte aus. Die einzelnen Datensätze werden dann zwischen den einzelnen Gruppen solange umgeordnet, bis eine vorgegebene Zielfunktion die Situation als optimal kennzeichnet. Diese Verfahren werden auch als K-means-Clustering bezeichnet und basierend grundlegend darauf, dass jeder Datenpunkt zu dem Cluster zugeordnet wird, zu dessen Schwerpunkt sein Abstand möglichst gering ist. Unterschiede gibt es im Umgang mit dem Umstand, dass sich durch Hinzufügen eines Datenpunktes zu einem Cluster dessen Schwerpunkt verschiebt, was vorherige Zuordnungen suboptimal erscheinen lassen kann.

Hierarchische Clusterverfahren können auf zwei Weisen vorgehen. Bei agglomerativen Verfahren bildet jedes Objekt zu Beginn eine Gruppe; ähnliche Gruppen werden im Anschluss schrittweise zusammengeführt. Divisive Clusterverfahren gehen von einer einzigen, alle Objekte beinhaltenden Gruppe aus und teilen diese Gruppe solange auf, bis das gewünschte Ziel erreicht ist. Beispiele für gebräuchliche agglomerative Verfahren sind die Single Linkage-Methode, die Complete Linkage Methode, die Average Linkage-Methode, die Zentroid-Methode und die Methode nach Ward. Die Single Linkage-Methode (auch: Nearest Neighbor) (McQuitty 1957, 1966) sucht diejenigen Punkte aus verschiedenen Cluster, die absolut den geringsten Abstand zueinander haben und führt diese Cluster zusammen. Im Falle von Complete-Cluster (auch: Farthest Neighbor) (Sokal & Michener 1958) werden Cluster jeweils paarweise auf die den größtmöglichen Abstand der innewohnenden Punkte getestet; die beiden Cluster mit dem Geringsten dieser Abstände werden dann zusammengeführt. Beide Verfahren sind allerdings anfällig für Aus-

reißer, da die Entscheidung letztendlich immer auf dem Abstand von zwei Einzelpunkten beruht. Die Average Linkage-Methode (ebenda) ist in dieser Hinsicht stabiler und kann als Kompromiss zwischen beiden Verfahren gesehen werden; sie berechnet für zwei Cluster den durchschnittlichen Abstand aller enthaltenen Punkte. Eine weitere Variante ist die Nutzung des Abstands der jeweiligen Clusterzentroiden, also der Schwerpunkte der jeweiligen Cluster (in der Regel das arithmetische Mittel der Clustervariablen). Ward (1963) vergleicht mit seinem Algorithmus dagegen die Heterogenität der durch Verschmelzung entstehenden Cluster und wählt diejenige Verschmelzung, die zu möglichst geringer Erhöhung der Heterogenität innerhalb der Cluster führt. Milligan & Cooper haben in Simulationsstudien gezeigt, dass der Ward-Algorithmus unter den agglomerativen Algorithmen der Leistungsfähigste ist, allerdings ist er, wie auch die Zentroid- und der Average Linkage-Methode nur bei metrischen Daten anwendbar. Problematisch ist bei hierarchischen Verfahren das Bestimmen der Clusteranzahl – so lassen sich beide Herangehensweisen fortführen, bis genau ein bzw. für jede Variable ein Cluster als Ergebnis erhalten bleibt. Möglich ist hier neben einer manuellen Inspektion bspw. mittels eines Dendogramms die Anwendung von statistischen Kriterien. Genannt seien hier das Cubic Clustering Criterion und das Pseudo-F-Kriterium (Herrmann et al. 2008, S. 352). Beide Verfahren vergleichen die erwartete Varianz bzw. die Heterogenität zwischen den Clustern mit der tatsächlichen Werten jeder Lösung; (lokale) Maxima deuten dabei auf wahrscheinliche Clusterzahlen hin.

Beiden Verfahrensweisen gemein ist die Notwendigkeit einer (zu minimierenden oder maximierenden) Zielfunktion, die offensichtlich starken Einfluss auf die entstehenden Cluster hat. In vielen Fällen wird das Ziel aus der Ähnlichkeits- bzw. Distanzfunktion (vgl. Abschnitt 6.2.1) abgeleitet. Die vorgestellten Verfahren arbeiten in der Regel iterativ und vergleichen daher nur einen Bruchteil der theoretisch möglichen Cluster miteinander, so dass die Gefahr besteht, ein lokales Minimum (bzw. Maximum) als endgültige (und damit suboptimale) Lösung zu erhalten. Gerade bei partitionierenden Verfahren tritt dieses Problem häufiger auf. Auch hat bei diesen Ansätzen die Wahl der ursprünglichen Cluster Einfluss auf das Ergebnis des Clusteringprozesses (Backhaus et al. 2006, S. 514). Aus beiden Gründen werden Partitionierungsverfahren nur selten eingesetzt.

Probabilistische Clusterverfahren unterscheiden sich von den eben beschriebenen Clustermodellen vor allem darin, dass sie statt auf Heuristiken auf einem statistischen Modell beruhen (Herrmann et al. 2008, S. 349). Bei dieser Methode werden die erhobenen Datenpunkte als Stichprobe einer Mischverteilung interpretiert, die in unbekanntem Proportionen aus N Gruppen zusammengesetzt sind, wobei die Anzahl der Gruppen N als bekannt vorausgesetzt wird. Jede der Gruppe hat dabei eine eigene Dichtefunktion (in der Regel als Normalverteilung angenommen). Ziel ist es nun, für die vorliegenden Gruppen sowohl die Parameter ihrer Dichtefunktion (bei Normalverteilung Mittelwert, Varianzen und Kovarianzen der Clustervariablen) als auch den Populationsanteil jeder Gruppe zu schätzen. Für jeden Datenpunkt ergibt sich daraus für jede Gruppe eine Wahrscheinlichkeit, zu dieser Gruppe zu gehören (Vermunt & Magidson 2002). Für eine gegebene Clusterzahl N können verschiedene Lösungen mittels Likelihood-Ratio-Test verglichen werden.

Schwieriger ist hier die Wahl der Anzahl der Cluster, da sich Lösungen mit unterschiedlichen Clusteranzahlen nicht untereinander vergleichen lassen (Wedel & Kamakura (2000, S. 89 ff.). Herrmann et al. (2008, S. 356 f.) nennen als Lösungsmöglichkeit zwei Informationskriterien, das Bayesian Information Criterion (BIC) und das Consistent Akaike Information Criterion (C-AIC). Niedrige Werte dieser beiden Kriterien weisen auf bessere Modelle hin.

Probabilistischen Clustermethoden bieten prinzipiell Vorteile gegenüber hierarchischen und partitionierenden Verfahren (Herrmann et al. 2008, S. 350). So stellen sie weniger restriktive Anforderungen an die zu untersuchenden Daten und können beispielsweise metrische und nominale Daten gleichzeitig verarbeiten. Da Kovarianzen zwischen den Clustervariablen berechnet werden, treten auch keine Skalenverzerrungen auf. Wie eben beschrieben, stehen außerdem für die Bestimmung der Clusterzahl statistische Kriterien zur Verfügung. Insgesamt bieten probabilistische Methoden also eine Reihe von Vorzügen gegenüber den anderen genannten Verfahren. In dieser Arbeit soll aus diesen Gründen auf probabilistische Clustermethoden zurückgegriffen werden.

6.2.2 Operationalisierung und Erhebungsdesign

6.2.2.1 Auswahl der verwendeten Variablen

Die Auswahl der in der Clusteranalyse verwendeten Variablen kann induktiv, also explorativ, deduktiv, also aus der Theorie abgeleitet, oder kognitiv, auf Erfahrungen von Informanten beruhend, geschehen. Die Wahl des Selektionsverfahrens ist vom Ziel der Studie abhängig; Ketcher et al. (1993, S. 1304) erklären für die Ableitung von Konfigurationen den deduktiven Ansatz als besonders geeignet. Diese Arbeit folgt dem deduktiven Ansatz, die verwendeten Variablen wurden in Kapitel 5 hergeleitet.

Wie in Kapitel 5.2 dargestellt, gibt es vier bestimmende Bereiche für die Definition der Archetypen: Die Strategie, Struktur, Führung und Umwelt der Unternehmung sind imperativ für die Bestimmung der Konfiguration. Als Grundlage für die Erfassung dieser Imperative wird, wie bereits beschrieben, das Konzept der Entrepreneurial Orientation verwendet.

Die Domäne Strategie wird, wie in Kapitel 5.2.2 diskutiert, von der Entrepreneurial Orientation eines Unternehmens weitgehend abgedeckt. Die unterschiedlichen Dimensionen von Entrepreneurial Orientation haben alle strategischen Bezug und decken in Summe sowohl die inhaltliche als auch die Prozesskomponente der Unternehmensstrategie (vgl. Ansoff 1965) ab.

Die Strukturdomäne betreffen die Entrepreneurial Orientation-Dimensionen Autonomie und Innovativität. Relevant bei beiden Dimensionen ist allerdings gerade im KMU-Bereich die Größe der Unternehmung als begrenzender Faktor (vgl. Kapitel 5.2.2), so dass sie ebenfalls in die Untersuchung einbezogen wird. Das Alter der Unternehmen wird als Grad der Reife der Organisation ebenfalls einbezogen.

Autonomie, Wettbewerbsaggressivität und Autonomie bilden die Domäne Führung ab. Als weiteres Element wird die fortdauernde Tätigkeit des Gründers im Unternehmen mit einbezogen. Daily et al. (2002, S. 390 ff.) diskutieren eine Reihe von Studien, die sich mit der Frage beschäftigen. Sie stellen beispielsweise fest, dass Gründer-Manager vergleichsweise wenigen Beschränkungen unterliegen (S. 402), die Führungskultur gerade kleinerer Unternehmen also durchaus von diesem Element beeinflusst wird.

Der Einfluss der Umwelt auf die Unternehmung wird von drei wesentlichen Faktoren bestimmt. Dess & Beard (1984, S. 55) nennen unter Bezug auf Aldrich (1979) die Bereiche Ressourcenverfügbarkeit („munificence“), Dynamik und Komplexität.

Je größer die Ressourcenverfügbarkeit in einer Branche ist, umso mehr Reserven kann ein Unternehmen aufbauen, was sich auf Verhalten und Einstellungen (etwa Risikobereitschaft) des Unternehmens auswirkt (vgl. Boyd 1995, S. 305). Die Ressourcenverfügbarkeit ist laut Aldrich (1979, S. 55) in erster Linie vom Marktwachstum abhängig.

Der Einfluss der Marktdynamik wird von Simerly & Li (2000, S. 38 f.) betont:

“[A]s the degree of environmental dynamism varies across industries, it is reasonable to expect that there should be significant differences in the adaptive capabilities required for survival, and that these differences should have performance implications.”

Komplexität wird von Boyd (1995, S. 306) als Ungleichheit der Wettbewerber in einem Markt beschrieben. Die Wettbewerbsstruktur einer Branche führt allerdings nicht nur zu mehr oder weniger komplexen Umweltbedingungen, sondern auch zu mehr oder weniger feindlichen Bedingungen. Covin & Slevin (1989, S. 82) befinden in diesem Zusammenhang: „[T]he findings do suggest general differences in the effective strategic management of small firms in these [hostile resp. benign] environments“. Sie führen dies auf die notwendige Fähigkeit zur strukturellen Anpassung in feindlichen Umgebungen (vgl. Hall 1980) sowie zur Nutzung anderer Führungsstilen (vgl. Khandwalla 1977) zurück.

Der Erfolg der betreffenden Unternehmen wird in dieser Studie aus drei Gründen nicht explizit mit erhoben. Zum Einen wird durch die Annahme von wirkenden Reduktionsmechanismen bereits das Ausscheiden nicht erfolgreicher Unternehmen aus dem Markt unterstellt. Den in Kapitel 5.1.3 diskutierten Ansätzen folgend wird also der Untersuchungsgegenstand von vornherein auf am Markt erfolgreiche Unternehmen beschränkt. Dies spiegelt sich auch zum Zweiten in der Datenerfassung wieder. So sind gerade Verhaltensdaten über zu einem vergangenen Zeitpunkt gescheiterten Unternehmen per Fragebogen nur sehr unzuverlässig zu erheben. Es ist zu erwarten, dass die Wahrnehmung der (damaligen) Mitarbeiter des Unternehmens sowohl durch

das Marktausscheiden und die damit verbundenen persönlichen Einschränkungen als auch durch die zeitliche Verzögerung der Befragung verzerrt wird. Als dritter Grund ist zu nennen, dass Unternehmenserfolg in zahlreichen Studien als Ergebnis von Unternehmenskonfigurationen betrachtet wird (vgl. dazu auch die Ausführungen zur Äquifinalität in Kapitel 5.1.1). Da das Ziel dieser Arbeit darin besteht, die Bildung von Archetypen mithilfe von Entrepreneurial Orientation zu untersuchen, soll der Betrachtungsfokus folgerichtig auch auf den Bestandteilen der Archetypen selbst und nicht auf möglichen Auswirkungen dieser Archetypen liegen. Aus diesen Gründen wurde in der vorliegenden Querschnittsstudie der Unternehmenserfolg nur implizit über die Existenz der Unternehmen miteinbezogen.

6.2.2.2 Darstellung der Datenerhebung

Grundlage der Analyse ist eine Online-Umfrage, die zwischen April und August 2012 durchgeführt wurde. Als Datenbasis wurde die Adressdatenbank „Discover Europe Package EUROPA 2010 – Discover Germany – Companies“ der Firma Media One verwendet, die laut Verlag die Adressdaten von 3.095.405 deutschen Unternehmen beinhaltet. Insgesamt beinhaltet die Datenbank 224.104 Datensätze mit Emailadressen und Adresse der Internetseite. Zusätzlich sind für den Großteil dieser Firmendaten Branchenschlüssel und Mitarbeiterzahl angegeben, ebenso für einige wenige Unternehmen Umsatzgrößen. Diese Daten wurden allerdings sehr früh als nicht verlässlich identifiziert und entsprechend verworfen, so dass letztendlich lediglich Adressdaten, Emailadressen und Internetseite verwendet wurde.

In mehreren Wellen wurden ab April 2012 insgesamt 140.000 zufällig ausgewählte Emailadressen per Email angeschrieben. Im Email-Text wurde um die Mitarbeit bei einer wissenschaftlichen Erhebung gebeten. Das Thema wurde kurz erläutert und ein anklickbarer, personalisierter Link zur Umfrageseite mitgeteilt. Des Weiteren wurde auf eine Internetseite mit mehr Informationen verwiesen, auf der die Studie etwas ausführlicher vorgestellt und Datenschutzaspekte angesprochen wurden. Der Emailtext sowie der Text der Informationsseite sind in Anhang I zu finden. Die Teilnahme an der Umfrage war komplett freiwillig. Es wurden keine finanziellen oder anderweitigen Anreize geboten. Interessierten Adressaten wurde lediglich angeboten, im Nachgang die Ergebnisse der Studie zu erhalten. Durch diese Freiwilligkeit der Teilnahme wurde das Risiko reduziert, dass Adressaten zur Erlangung eines Vorteils unehrlich oder verzerrt antworten.

Im Verlauf der Umfrage stellte sich heraus, dass ein Großteil der Emailadressen – wohl aufgrund veralteter Daten – nicht funktionsfähig war. Hinzu kam die Problematik des in Deutschland offensichtlich weit fortgeschrittenen Schutzes vor Spam-E-mails¹¹ – der Versand zu großer Mengen an Emails führte bei mehreren Providern zu Gegenmaßnahmen, so dass eine Anzahl von Emails nicht zugestellt wurde.

Insgesamt lieferten ca. 91.000 Emailadressen eine Fehlermeldung zurück, so dass von etwa 49.000 ausgelieferten Emails ausgegangen werden kann¹². Im Befragungszeitraum wurde der mitgelieferte Link von 8.250 Adressaten angeklickt, 2.279 Teilnehmer begannen mit dem Ausfüllen des Fragebogens. 1.230 Teilnehmer brachen die Beantwortung zumeist nach kurzer Zeit ab. 1.049 der Teilnehmer füllten den Fragebogen komplett aus, das entspricht etwa 2,1% der erfolgreich versandten Emails und etwa 12,7% der initial Interessierten Empfänger, die den angegebenen Link anklickten.

6.2.2.3 Operationalisierung der Variablen

Im Fragebogen wurden neben der Einschätzung der Entrepreneurial Orientation des Unternehmens durch den Adressaten auch statistische Daten über das Unternehmen kategorisiert abgefragt, namentlich Mitarbeiterzahl, Umsatzgröße, Unternehmensalter, und ob der Unternehmensgründer noch im Unternehmen aktiv ist. Die Einschätzung der Entrepreneurial Orientation des Unternehmens wurde mittels einer 7-Punkte Likert-Skala erfasst. Die Fragen entsprechen den in Kapitel 4 verwendeten Übersetzungen gebräuchlicher Entrepreneurial Orientation-Operationalisierungen (vgl. Kapitel 4.2). Zuletzt wurden auf freiwilliger Basis noch Daten über den Beantworter abgefragt: Sein Geschlecht, Alter, seine Stellung im Unternehmen und ob er direkten Kundenkontakt hat (vgl. Kapitel 4). Der Onlinefragebogen wurde mittels SoSci Survey (Leiner 2012) realisiert und den Teilnehmern unter <http://www.soscisurvey.de> zur Verfügung gestellt. Der Wortlaut des Fragebogens ist in Anhang II zu finden.

¹¹ Spam: „E-Mail mit werblichem Inhalt, die dem Empfänger unaufgefordert zugesandt wird.“ (Gabler 2012)

¹² Eine genaue Angabe der erfolgreich versendeten Emails ist leider aus technischen Gründen nicht möglich, da sich Spam-Filter aus Sicherheitsgründen oftmals nicht reliabel verhalten.

Die vollständig beantworteten Fragebögen wurden daraufhin einer genaueren Betrachtung unterzogen. Die in der Datenbank angegebenen Internetadressen wurden genutzt, um die jeweiligen Unternehmen einer Branche zuzuordnen. Die Unternehmen wurden nach NACE-Klassifikation 2.0 einem von 21 Abschnitten zugeordnet. Dabei wurde festgestellt, dass die erhobenen Daten teilweise nicht von Unternehmen stammen, sondern in einigen Fällen von (gemeinnützigen) Vereinen, Familien oder Privatpersonen erhoben wurden, was wohl der schlechten Qualität der Adressdatenbasis zu schulden ist. Diese Daten wurden aussortiert. Im Anschluss wurden die verbliebenen Datensätze anonymisiert; gespeichert wurden lediglich die im Fragebogen anonym erfassten Daten, die Branchenzuordnung sowie eine fortlaufende Indexzahl.

Auf Grundlage der Branchenzuordnung erfolgte sodann für jeden erfassten Fall die Zuordnung der Wettbewerbsintensität und der Branchendynamik. Boyd et al. (1993) diskutieren zwei mögliche Vorgehensweisen zur Erfassung der Unternehmensumwelt: Die Erfassung mittels subjektiver Wahrnehmung innerhalb des Unternehmens und die Erfassung mittels objektiver, zumeist historischer, Daten. Die (eventuell verzerrte) Wahrnehmung der handelnden Personen wird in dieser Studie allerdings bereits über die Einstellung innerhalb der Unternehmung einbezogen, so dass hier auf objektive Marktdaten zurückgegriffen wird. Beide Variablen werden daher objektiv auf Branchenebene erfasst und dem jeweiligen Unternehmen zugeordnet.

Als Messgröße für die Wettbewerbsintensität wird der Herfindahl-Hirschman-Index (HHI) herangezogen. Der HHI entspricht der Summe der quadrierten Marktanteile aller Wettbewerber und ist ein weltweit gebräuchliches Konzentrationsmaß, das beispielsweise im Hauptgutachten der Monopolkommission im Auftrag der Bundesregierung und der Federal Reserve der Vereinigten Staaten von Amerika verwendet wird (vgl. Monopolkommission 2012, Rhoades 1993).

Der HHI wird im Hauptgutachten der Monopolkommission (2012, Anlage A) nach für das Berichtsjahr 2009 nach Branchen aufgeschlüsselt. Diese Angaben werden in dieser Arbeit verwendet. Dabei ist der HHI in einem Markt mit n Unternehmen definiert als:

$$HHI = \sum_{i=1}^n \left(\frac{x_i}{X}\right)^2 \quad (\text{Formel 4}),$$

wobei

$$X = \sum_{i=1}^n x_i \quad (\text{Formel 5})$$

und x_i als Umsatz des Unternehmens i definiert ist. In Worten ausgedrückt, berechnet der HHI die Summe der quadrierten Marktanteile der in einem Markt agierenden Unternehmen. Er kann prinzipiell Werte zwischen $1/n$ (bei absoluter Gleichverteilung des Absatzes über alle Anbieter) und 10.000 (bei Monopol eines einzelnen Anbieters) annehmen, ein niedriger Wert spricht für einen starken Wettbewerb innerhalb der Branche (vgl. Porter 1980, S. 18).

Die Dynamik einer Branche wird analog dem Ansatz von Simerly & Li (2000, S. 40 f.; vgl. auch Boyd 1995; Keats & Hitt 1988; Dess & Beard 1984) berechnet und beruht auf der Varianz der Branchenumsätze über einen Zeitraum von fünf Jahren, 2004 bis einschließlich 2008. Konkret werden für jede Branche die Umsätze gegen die Zeit regressiert. Der Standardfehler des Regressionskoeffizienten wird anschließend durch die durchschnittlichen Branchenumsätze geteilt, um einen standardisierten und damit vergleichbaren Koeffizienten zu erhalten. Als Datengrundlage dienen die in den Statistischen Jahrbüchern der Jahre 2001 bis 2010 enthaltenen Steuerbaren Umsätze (u.a. Statistisches Bundesamt 2010, S. 615). Die Umsatzdaten sind dort nach dem Branchenschlüssel WZ2003 (entsprechend NACE 1.1) gegliedert, so dass die Branchenschlüssel der Unternehmensdatensätze entsprechend umgeschlüsselt wurden.

Auf der gleichen Datenbasis beruht die Messziffer zur Ressourcenverfügbarkeit. Auch hier wird, analog der Branchendynamik, eine Regression des Branchenumsatzes gegen die Zeit gebildet. Als Maßzahl dient hier allerdings die Steigung der Regressionsgeraden, ebenfalls nach Branchengröße standardisiert (vgl. Boyd 1995, S. 312).

Tabelle 14 gibt einen Überblick über die verwendeten Variablen und ihre Operationalisierung.

Tabelle 14: Variablen und ihre Operationalisierung

Entrepreneurial Orientation:	
Innovativität	Einschätzung durch Mitarbeiter
Risikoorientierung	Einschätzung durch Mitarbeiter
Proaktivität	Einschätzung durch Mitarbeiter
Wettbewerbsaggressivität	Einschätzung durch Mitarbeiter
Autonomie	Einschätzung durch Mitarbeiter
Unternehmensstruktur:	
Unternehmensgröße	Einschätzung durch Mitarbeiter
Unternehmensalter	Einschätzung durch Mitarbeiter
Führung:	
Gründer noch aktiv	Einschätzung durch Mitarbeiter
Umwelt:	
Branchendynamik	Einordnung der Branchenzugehörigkeit
Wettbewerbsintensität	Einordnung der Branchenzugehörigkeit
Ressourcenverfügbarkeit	Einordnung der Branchenzugehörigkeit

Eine letzte Datenauslese ergab sich aus der Datenverfügbarkeit für die Berechnung der Umweltvariablen. Für einige Branchen waren dort die Daten nicht bzw. nicht in vergleichsfähiger Form vorhanden, so dass Unternehmen der Branchen „Land- und Forstwirtschaft/Fischerei“, „Bergbau und Gewinnung von Steinen/Erden“, „Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung“ und „Erziehung und Unterricht“ aus der Stichprobe entfernt wurden. Im zur Analyse verwendeten Datensatz waren letztendlich 791 Unternehmen enthalten.

6.2.2.4 Beschreibung der Stichprobe

Wie aus dem Erhebungsprozess ersichtlich, handelt es sich bei der Befragung zu einem gewissen Grad um eine Bequemlichkeitsstichprobe („convenience sample“, Marshall 1996, S. 523). Wie in Kapitel 6.1 erläutert, steht im Fokus der Analyse die Anwendbarkeit von Entrepreneurial Orientation als Grundlage von Konfigurationen, weniger die Erstellung universal gültiger Archetypen. Vor diesem Hintergrund erscheint eine Bequemlichkeitsstichprobe durchaus geeignet. Hinzu kommt die hohe Anzahl der befragten Unternehmen. Insgesamt erscheint daher die Verwendung der Stichprobe gerechtfertigt.

Wie beschrieben, wurden die befragten Unternehmen einer von 15 Branchenklassen zugeordnet. Eine Übersicht über die Branchenverteilung gibt Abbildung 7.

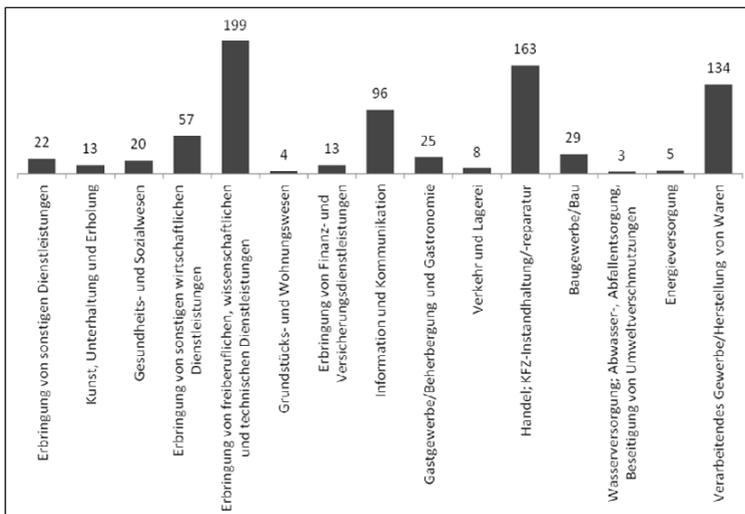


Abbildung 7: Branchenzugehörigkeit der Unternehmen in der Stichprobe.

Im Vergleich zur Grundgesamtheit aller umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen in Deutschland sind dabei die Bereiche verarbeitendes Gewerbe, Information & Kommunikation sowie freiberufliche, wissenschaftliche und techni-

sche Dienstleistungen überrepräsentiert, was sicherlich der Erhebungsmethode geschuldet ist: So werden gerade die beiden letztgenannten Gruppen eher eigene Internetseiten erwartet. Unterrepräsentiert sind dagegen die Bereiche Baugewerbe, Gastgewerbe, Grundstücks- und Wohnungswesen sowie sonstige Dienstleistungen. Ein Vergleich der Branchenverteilung in der Grundgesamtheit und der Stichprobe findet sich in Abbildung 8.

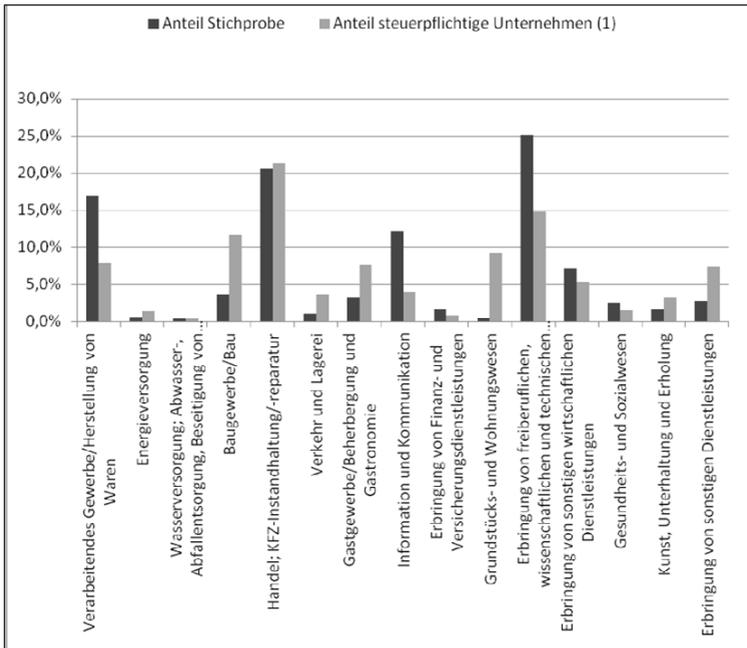


Abbildung 8 Branchenvergleich Stichprobe – Grundgesamtheit steuerpflichtiger Unternehmen.

(1) bezogen auf in der Stichprobe einbezogene Branchen

Quelle: Eigene Darstellung, nach Statistisches Bundesamt (2010, S. 278)

Wie in Kapitel 6.2.2.3 beschrieben, wurden für jede Branche Indikatoren für Wettbewerbsintensität, Marktdynamik und Ressourcenverfügbarkeit ermittelt. Die Werte des HHI-Indikators für Wettbewerbsintensität reichen dabei von 6,54 (Baugewerbe/Bau) bis zu 954,19 (Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen), wobei ein niedriger Wert für einen starken Wettbewerb innerhalb der Branche spricht. Die meisten Branchen haben dabei eine relativ geringe Wettbewerbsintensität, ($HHI < 100$), während drei Branchen sich zwischen HHI-Werten von 230 und 430 bewegen. Der Maximalwert ist bei weitem alleinstehend. Die Verteilung ist in Abbildung 9 dargestellt.

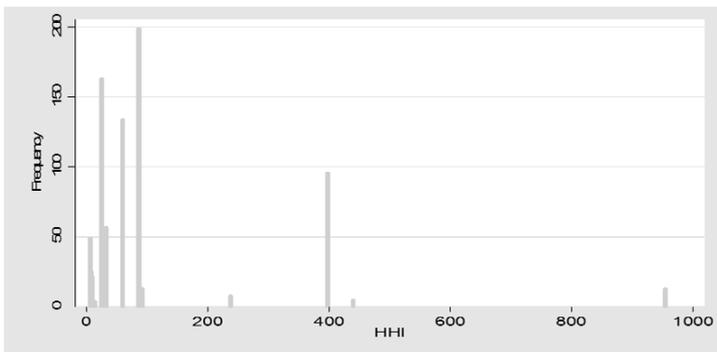


Abbildung 9: Der HHI-Wettbewerbs-Indikator in der Stichprobe

Der Indikator für Branchendynamik zeigt Werte von 0,02 (Energie- und Wasserversorgung) bis 23,70 (Kreditinstitute und Versicherungen) auf. Auch hier ist das Kredit- und Versicherungswesen weit vor allem Bereichen, im Vergleich zur Wettbewerbsintensität sind die Werte allerdings mehr über das gesamte Spektrum verteilt (Abbildung 10).

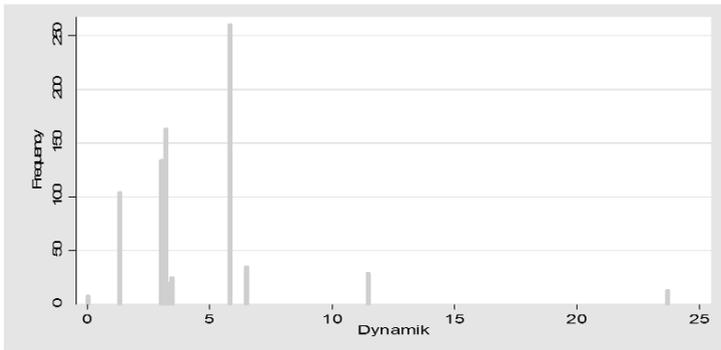


Abbildung 10: Verteilung der Branchendynamik

Bezüglich der Ressourcenverfügbarkeit je Branche reichen die Indikatorwerte von 0,10 in der Branche der Energie- und Wasserversorger bis zu 108,12 für Kreditinstitute und Versicherungen¹³. Abbildung 11 stellt diese Verteilung dar.

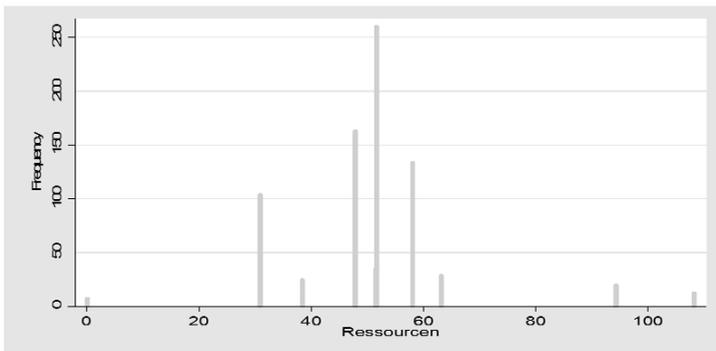


Abbildung 11: Verteilung der Ressourcenverfügbarkeit je Branche

¹³ Auch wenn Branchendynamik und Ressourcenverfügbarkeit in den gleichen Branchen ihre Extremwerte haben, so finden sich für die übrigen Branchen doch durchaus Unterschiede.

Das Unternehmensalter der Unternehmen, die geantwortet haben, ist erwartungsgemäß abnehmend verteilt (Abbildung 12). Die geringe Menge sehr junger Unternehmen lässt sich durch das Alter der Datenbasis erklären (vgl. Kapitel 6.3.2). Insgesamt sechs Unternehmen gaben an, im Jahr 2010 oder 2011 gegründet worden zu sein, was nach dem Erscheinungsdatum der Adressdatenbank liegt. Dies lässt sich mit der Reservierung einer Internetdomain vor Aufnahme der Geschäftstätigkeit erklären.

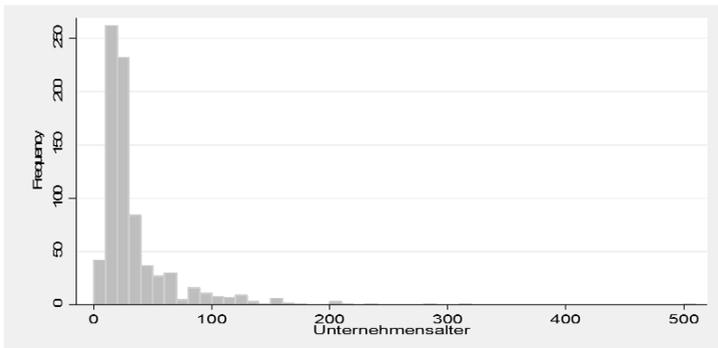


Abbildung 12: Verteilung des Unternehmensalters in Jahren.

In etwa 70% der Unternehmen (563 Unternehmen) ist der Gründer noch im Unternehmen aktiv, was entsprechend der Altersverteilung der Unternehmen nachvollziehbar ist.

Bei Betrachtung der Unternehmensgröße ergibt sich bezüglich Mitarbeiterzahl und Umsatzgröße erwartungsgemäß ein ähnliches Bild. Über die Hälfte der Unternehmen sind mit weniger als 10 Mitarbeitern und einem Umsatz von 2 Mio. € oder weniger nach der EU-Definition den Kleinunternehmen zuzuordnen (Europäische Gemeinschaft 2006, S. 14). Auch wenn dies der Mehrheit entspricht, ist diese Verteilung doch nicht repräsentativ. So berichtet das Statistische Bundesamt (2010, S. 276), dass in Deutschland etwa 96,7 % der umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen weniger als 2 Mio. € Umsatz machen. Der Anteil der Unternehmen mit größerem Umsatz ist entsprechend geringer, wobei hier die Gruppe der Kleinunternehmen (weniger als 10 Mio. Euro Umsatz) mit rund 2,5 % Anteil an der Gesamtzahl die zweitgrößte Gruppe stellt.

Tendenziell sind diese Verhältnisse auch in der Stichprobe zu finden (Abbildung 13 und 14).

Insgesamt lässt sich also sagen, dass die Stichprobe sicherlich nicht repräsentativ für deutsche KMU ist, allerdings auch nicht zu sehr abweicht. Einer Verwendung zur beispielhaften Archetypengestaltung steht nach Meinung des Autors nichts im Wege.

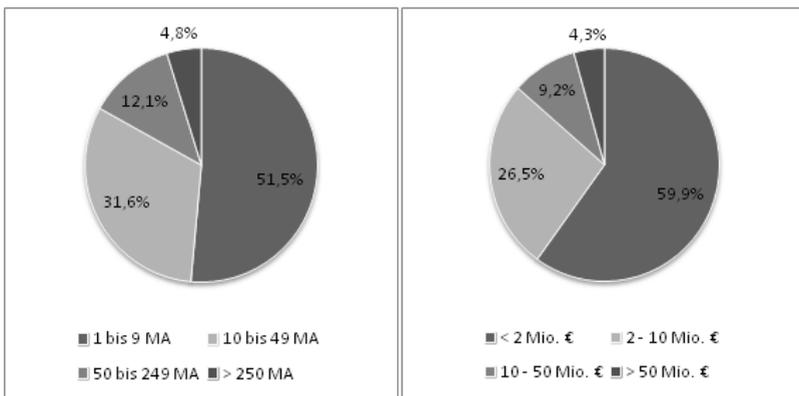


Abbildung 13: Mitarbeiterzahl der Unternehmen in der Stichprobe.

Abbildung 14: Umsatzgrößenklassen der Stichprobe.

6.2.3

6.2.4 Das Entrepreneurial Orientation-Messmodell

Neben der Qualität der Stichprobe ist auch die Qualität des Messmodells zu beachten. Um die Qualität der hier vorhandenen Messung zu überprüfen, sollen daher im Folgenden eine Reihe von empirischen Gütekriterien vorgestellt und angewendet werden.

6.2.4.1 Gütemaße für Validität, Reliabilität und Fit

Wie in Kapitel 4.1 bereits diskutiert, kommen als Gütekriterien für die Qualität eines Messmodells vor allem die Reliabilität und Validität in Frage. Bezüg-

lich der Validität einer Messung unterscheidet Jahn (2012) insgesamt vier Validitätsarten:

Tabelle 15: Validitätsarten

Validitätsart	Beschreibung
Inhaltsvalidität	Variablen bilden den Inhalt/die Bedeutung des Konstruktes ab
Konvergenzvalidität	Die Indikatoren, die demselben Konstrukt zugeordnet sind, sollen eine ausreichend starke Beziehung – also hohe Korrelationen – untereinander aufweisen
Diskriminanzvalidität	Diskriminanzvalidität ist dann gegeben, wenn zwei theoretisch unterschiedliche Konstrukte tatsächlich verschieden sind. Auf die Indikatoren bezogen bedeutet das: Die Assoziation zwischen den Indikatorvariablen, die verschiedenen Konstrukten zugeordnet sind, sollen schwächer sein als die Assoziationen zwischen den Indikatoren, die dasselbe Konstrukt messen
Nomologische Validität	Einbindung des Konstrukts in einen übergeordneten theoretischen Rahmen, die empirisch gemessenen Beziehungen zwischen zwei Konstrukten sollten theoretisch begründbar sein

Quelle: Jahn (2012, S. 140)

Bereits in Kapitel 1.1 wurde die inhaltliche Validität der Messung von Entrepreneurial Orientation durch Self-Reported (Managerial) Perception diskutiert.

Die (theoretisch fundierte) nomologische Validität des Konstrukts Entrepreneurial Orientation und die Einbindung in die unternehmerische Forschung wurde ebenfalls in Kapitel 4 deutlich gemacht. Im Folgenden soll daher der Schwerpunkt auf die Konvergenz- und Diskriminanzvalidität gelegt werden.

Zur Ermittlung der Konvergenzvalidität wird für die fünf Dimensionen von Entrepreneurial Orientation die Messung über mehrere Indikatoren mittels konfirmatorischer Faktorenanalyse getestet. Dabei wird der Einfluss der theoretisch in der Literatur hergeleiteten möglichen Indikatoren auf die latenten Konstrukte Entrepreneurial Orientation-Dimensionen mit den empirisch gewonnenen Daten abgeglichen. Zum Einsatz kommt hierbei das Softwarepaket LISREL 8.7 (Jöreskog & Sörbom 2004). Inhaltlich folgt diese Arbeit dabei dem Vorgehen von Jahn (2012).

Gemessen werden zunächst die Faktorladungen der Indikatoren auf die einzelnen Dimensionen. Hair et al. (2010, S. 709) schlagen für standardisierte Faktorladungen einen Mindestwert von 0,7 vor, damit wird etwa die Hälfte der Varianz des Indikators durch die zugrundeliegende Entrepreneurial Orientation-Dimension erklärt.

Die durchschnittlich erfasste Varianz („average variance extracted“, AVE) eignet sich für die Gütemessung der gesamten Messung einer Dimension. Berechnet wird AVE durch die Summe der quadrierten (standardisierten) Faktorladungen geteilt durch die Anzahl der Indikatoren. Fornell & Larcker (1981, S. 45 f.) schlagen hier Werte von mindestens 0,5 vor.

Als drittes Gütemaß für die Konvergenzvalidität wird die Reliabilität der Messung berechnet. Als Kriterium gilt hier die interne Konsistenz einer Messskala (Hair et al. 2010, S. 125). Eine hohe Korrelation der Indikatoren einer Dimension ist dabei ein Hinweis darauf, dass alle Indikatoren dasselbe Konstrukt messen. Im Falle von Entrepreneurial Orientation wird in dieser Arbeit, wie in Kapitel 3.3.3 diskutiert, von einem reflexivem Zusammenhang zwischen den Entrepreneurial Orientation-Dimensionen und den Messgrößen ausgegangen, also von einem Einfluss der Entrepreneurial Orientation-Dimension auf den Messindikator. Um die Relevanz der einzelnen Messindikatoren sicherzustellen, muss daher eine hohe Reliabilität des Indikators vorliegen.

Eine übliche Art der Reliabilitätsmessung ist die Ermittlung von Cronbachs Alpha (vgl. Churchill 1979, S. 68 f.). Hair et al. (2010, S. 125) schlagen hier einen Wert von mindestens 0,7 vor, weisen aber auch auf den positiven Zusammenhang von Cronbachs Alpha mit der Anzahl der Indikatoren als Nachteil hin. Die konfirmatorische Faktorenanalyse ermöglicht außerdem die Nutzung der Konstruktreliabilität (vgl. Hair et al. 2010, S. 709), welche nicht auf die Anzahl der Indikatoren reagiert. Die Konstruktreliabilität setzt die Summe der (standardisierten) Faktorladungen mit den Messfehlern ins Verhältnis und sollte einen Wert von 0,7 nicht unterschreiten.

Während die Konvergenzvalidität sich mit der Passung der einzelnen Indikatoren je Dimension und damit der Validität innerhalb einer Entrepreneurial Orientation-Dimension befasst, betrachtet die Diskriminanzvalidität die Unterschiede zwischen den einzelnen Dimensionen. Gerade aufgrund der in Kapitel 3.3.3 dargestellten formativen Bildung des Entrepreneurial Orientation-Konstrukts durch seine Dimensionen ergibt sich eine klare Abgrenzung der einzelnen Dimensionen voneinander – sollten zwei Dimensionen Gleichartiges messen und wären damit austauschbar, wäre eben diese formative Bildung in Frage gestellt. In dieser Arbeit wird die Diskriminanzvalidität mithilfe des Fornell-Larcker-Kriteriums ermittelt (Fornell & Larcker 1981, S. 46). Dabei wird überprüft, ob ein Konstrukt (in diesem Fall eine Dimension) die Ausprägungen seiner Indikatoren tatsächlich besser erklären kann als die Ausprägungen der Indikatoren anderer Konstrukte (vgl. Jahn 2012, S. 143).

Desweiteren werden zur ganzheitlichen Beurteilung des Messmodells eine Reihe von Fitindizes eingesetzt. Zu unterscheiden sind dabei absolute Fit-Indizes und inkrementelle Fit-Indizes. Während absolute Fit-Indizes bewerten, wie gut ein Modell den Daten der Stichprobe entspricht, vergleichen inkrementelle Fit-Indizes das vorliegende Modell mit dem theoretisch am schlechtesten passenden Modell.

Hair et al. (2010, S. 672) empfehlen zur Beurteilung der Güte eines Modells die Anwendung von drei oder vier Indizes, darunter ein absoluter und ein inkrementeller sowie möglichst RMSEA. Hier wird auch deutlich, dass das Überschreiten der empfohlenen Werte für einen Index allein nicht als hartes Kriterium für schlechte Qualität interpretiert werden darf (vgl. Bagozzi & Yi 2012, S. 29).

Der gebräuchlichste absolute Fitindex ist sicherlich der χ^2 -Test, der allerdings sehr sensitiv auf die Größe der Stichprobe reagiert – bei großen Stichproben (> 400) können bereits kleine Abweichungen zur Ablehnung des Modells führen. Auch bestraft der χ^2 -Test Abweichungen von der Normalverteilungsannahme. In dieser Studie wird der χ^2 -Test daher nicht verwendet.

In der Literatur werden eine Reihe von deskriptiven Goodness-of-Fit-Indizes als Ergänzung vorgeschlagen. So gilt der SRMR („standardized root mean squared residuals“)-Index als Maß für die von einem Modell nicht erklärten Kovarianzen (vgl. Fan & Sivo 2005, S. 360). Ein Wert von < 0,08 gilt für den SRMR als gut (Hu & Bentler 1999, S. 27).

Der RMSEA („root mean squared error of approximation“)-Index bewertet den Unterschied zwischen der Kovarianzmatrix der Stichprobe und der vom Modell vorhergesagten Daten in Abhängigkeit von der Anzahl der Freiheitsgrade. Bagozzi & Yu (2012, S. 28 f.) schlagen mit Verweis auf Hu & Bentler (1998) bzw. Marsh et al. (2004) einen Wert < 0,06 bzw. 0,07 vor.

Im Bereich der inkrementellen Fit-Indizes empfehlen Marsh et al. (1996) die Verwendung der beiden Indizes CFI („comparative fit index“) und NNFI („non-normed fit index“). Hu & Bentler (1998) halten bei beiden Indizes einen Wert > 0,95 für akzeptabel.

6.2.4.2 Bewertung des Messmodells

Im Vergleich zur in Kapitel 4 beschriebenen Studie wurde bezüglich der Indikatorenzuordnung aus inhaltlichen Gründen eine Änderung vorgenommen. So wurde das Item Proaktivität 3 („Im Wettbewerb mit anderen Unternehmen versucht mein Unternehmen in der Regel, Konflikte mit Wettbewerbern zu vermeiden und verfolgt eher die Philosophie ‚Leben-und-Leben-Lassen‘, anstatt ‚Wir vernichten die Konkurrenz‘“) der Dimension Wettbewerbsaggressivität zugeordnet.

**Tabelle 16: Standardisierte Faktorladungen der
konfirmatorischen Faktorenanalyse**

Indikator	Faktorladung
Autonomie 1	0.63
Autonomie 2	0.86
Autonomie 3	0.56
Autonomie 4	0.67
Innovativität 1	0.47
Innovativität 2	0.59
Innovativität 3	0.58
Innovativität 4	0.80
Innovativität 5	0.74
Proaktivität 1	0.72
Proaktivität 2	0.50
Proaktivität 4	0.72
Risikoorientierung 1	0.68
Risikoorientierung 2	0.71
Risikoorientierung 3	0.73
Risikoorientierung 4	0.47
Wettbewerbsaggressivität 1	0.73
Proaktivität 3	0.66
(= Wettbewerbsaggressivität 2)	

Die Goodness-of-Fit-Indikatoren sind durchweg knapp unter dem akzeptablen Limit:

**Tabelle 17: Goodness-of-Fit Indizes des
Messmodells**

RMSEA	0.086
NNFI	0.91
CFI	0.92
S-RMR	0.069

Ähnlich verhält es sich mit den Werten für Konstruktreliabilität und erfasster Varianz, die knapp bei den Grenzwerten von 0.7 bzw. 0.5 liegen:

Tabelle 18: Konstruktreliabilität (CR) und durchschnittlich erfasste Varianz (AVE)

	CR	AVE
Autonomie	0,78	0,47
Innovativität	0,65	0,48
Proaktivität	0,75	0,43
Risikoorientierung	0,69	0,43
Wettbewerbsaggressivität	0,65	0,48

Auffällig sind hier die zum Teil stark abfallenden Faktorladungen, die sich teilweise unter 0.5 bewegen. Als Folge der schlechten Bewertung des Messmodells sowohl im Hinblick auf Validität wie Reliabilität wurden eine Reihe von gering ladenden Indikatoren entfernt, namentlich Autonomie 1 und 3, Innovativität 1 bis 3, Proaktivität 2 und Risikoorientierung 4. Das sich daraus ergebende Modell hatte deutlich bessere Werte:

Tabelle 19: Standardisierte Faktorladungen der konfirmatorischen Faktorenanalyse (reduziertes Modell)

Indikator	Faktorladung
Autonomie 2	0.83
Autonomie 4	0.71
Innovativität 4	0.93
Innovativität 5	0.76
Proaktivität 1	0.91
Proaktivität 4	0.92
Risikoorientierung 1	0.68
Risikoorientierung 2	0.70
Risikoorientierung 3	0.72
Wettbewerbsaggressivität 1	0.74
Proaktivität 3 (= Wettbewerbsaggressivität 2)	0.61

Bis auf zwei Ausreißer sind damit alle Werte im guten bis sehr guten Bereich. Risikoorientierung 1 ist ebenfalls sehr nahe am Grenzwert dran, der Wert von 0.61 für Wettbewerbsaggressivität 2 ist gerade noch akzeptabel. Die Goodness-of-Fit-Indikatoren sind allesamt als gut bis sehr gut zu bezeichnen:

Tabelle 20: Goodness-of-Fit Indizes des reduzierten Messmodells

RMSEA	0.030
NNFI	0.99
CFI	0.99
S-RMR	0.024

Auch die Werte bezüglich der Konstruktreliabilität und durchschnittlich erfasster Varianz haben sich deutlich verbessert, so dass nun nur noch die Werte für Wettbewerbsaggressivität knapp unter den Grenzwerten liegen und insgesamt von einem guten Messmodell gesprochen werden kann.

Tabelle 21: Konstruktreliabilität (CR) und durchschnittlich erfasste Varianz (AVE) des reduzierten Messmodells

	CR	AVE
Autonomie	0,75	0,60
Innovativität	0,84	0,72
Proaktivität	0,91	0,84
Risikoorientierung	0,74	0,49
Wettbewerbsaggressivität	0,63	0,46

6.3 Archetypen von KMU als Ergebnisse der Clusteranalyse

Im Folgenden soll nun die Eignung von Entrepreneurial Orientation zur Bildung von Archetypen anhand einer Clusteranalyse aufgezeigt werden. Wien in Kapitel 6.1.1 darstellt, ist für eine umfassende Betrachtung von möglichen KMU-Archetypen eine Einbeziehung aller Entrepreneurial Orientation-Dimensionen theoretisch sinnvoll. Damit eine solche Modellierung auch praktisch einen Beitrag leistet, ist es notwendig, dass die entstehenden Archetypen sich in Bezug auf diese Dimensionen deutlich unterscheiden. Die empirische Analyse in diesem Teil der Arbeit soll zeigen, dass dies der Fall ist. Dazu werden mithilfe der beschriebenen Clusteranalyseverfahren auf den Entrepreneurial Orientation-Dimensionen beruhende Archetypen ermittelt.

Aus den in Kapitel 6.2.1 dargestellten Gründen wird hier eine probabilistische Clusternalyse verwendet. Namentlich kommt die im Softwarepaket SPSS (IBM Corp., 2011a) implementierte 2-Step-Clusteranalyse zum Einsatz. Als Distanzmaß wird das Log-Likelihood-Verfahren verwendet, das sowohl bei stetigen als auch bei kategorialen Variablen eingesetzt werden kann. Zur Bestimmung der Clusteranzahl werden sowohl das Bayes-Informationskriterium (BIC) als auch das Akaike-Informationskriterium (AIC) verwendet (vgl. Kapitel 6.2.1.2). Das Log-Likelihood-Distanzmaß geht prinzipiell von einer Normalverteilung für stetige und für kategoriale Variablen aus. Für den vorliegenden Datensatz können diese Verteilungsannahmen für keine der vorliegenden Variablen bestätigt werden¹⁴, allerdings konnten empirische Tests zeigen, dass die verwendete Software wenig anfällig gegenüber Verletzungen dieser Annahmen ist (IBM Corp 2011b, S. 178).

Desweiteren geht das Verfahren von unabhängigen Variablen aus. Tabelle 22 stellt die Korrelationen der Daten untereinander dar. Wie ersichtlich ist, korrelieren die Daten zwar signifikant miteinander (bspw. die beiden Faktoren Autonomie und Innovativität), insgesamt liegt der Korrelationskoeffizient aber im vertretbaren Bereich. Die stärkste Korrelation findet sich negativ zwischen Unternehmensalter und anhaltender Gründeraktivität, was nicht überraschend ist. Der einzig andere Korrelationseffizient mit einem Wert größer 0,5 betrifft den Zusammenhang zwischen zwei Variablen aus dem Bereich Umwelt, Ressourcenverfügbarkeit und Dynamik. Auch hier ist ein Zusammenhang aufgrund der Einteilung in Branchenklassen nachvollziehbar. Eine gewisse Korrelation der Variablen ist auch aufgrund der Annahme der Passgenauigkeit (vgl. Kapitel 5.1.2) durchaus zu erwarten; geht man doch hier explizit von einem gemeinsamen Auftreten unterschiedlicher Faktoren aus. Unabhängig vom vorliegenden Datensatz stellt die IBM Corp. (2011b, S. 178) auch hier fest, dass empirische Tests dem angewendeten Clusterverfahren eine hohe Stabilität gegenüber korrelierenden Daten bescheinigen. Insgesamt lässt sich daher sagen, dass die auftretenden Korrelationen in Bezug auf die Anwendbarkeit des Verfahrens unkritisch sind.

¹⁴ Die nicht-normale Verteilung der Daten ist ausgesprochen stabil: So führten auch logarithmische und z-Transformationen der Variablen nicht zu normalverteilten Daten.

Tabelle 22: Korrelationen nach Pearson

	Autonomie	Innovativität	Proaktivität	Risikoorientierung	Wettbewerbsaggressivität	Mitarbeiterzahl	Gründer noch aktiv	Unternehmensalter	Wettbewerbsintensität	Branchendynamik	Ressourcenverfügbarkeit
Autonomie	1	,133**	,086	,127**	,028	-,061	,013	-,002	,045	-,017	-,029
Innovativität		1	,219**	,271**	,039	-,008	,124**	-,128**	-,023	-,085*	-,072*
Proaktivität			1	,329**	,211**	,003	,016	-,049	-,037	,019	,027
Risikoorientierung				1	,437**	,073	,004	-,018	-,059	,021	,035
Wettbewerbsaggressivität					1	,186**	-,095**	,074*	-,014	,019	,003
Mitarbeiterzahl						1	-,281**	,206**	-,018	-,013	,070
Gründer noch aktiv							1	-,627**	,110**	,014	-,123**
Unternehmensalter								1	-,083*	-,015	,098**
Wettbewerbsintensität									1	,140**	-,181**
Branchendynamik										1	,608**
Ressourcenverfügbarkeit											1

***: Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant. *: Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

Die zweistufige Clusteranalyse führt zur Identifikation von insgesamt sechs KMU-Archetypen (siehe Tabelle 23). Zur Beurteilung der Qualität der Clustereinteilung kann die Kohäsion bzw. Separation der Cluster herangezogen werden. Der Silhouetten-Kohäsionswert beträgt etwa 0.27 und ist damit als mittelmäßig anzusehen (Kaufmann & Rousseeuw 1990, S. 88). Der Trennmesswert liegt auf einer Skala von -1 bis +1 bei 0,2 Punkten, was ebenfalls für ein akzeptables, wenn auch nicht gutes Modell spricht (IBM Corp. 2011b, S. 184). Da das Ziel dieser Arbeit nicht darin besteht, ein möglichst hochwertiges Modell zu erstellen, sondern den Beitrag von Entrepreneurial Orientation-Dimensionen zur Archetypenerstellung zu beurteilen, ist die Güte des Modells damit im vertretbaren Rahmen.

Die sechs sich ergebenden Cluster lassen sich als „Mittelgroßes Unternehmen“, „Kleines Unternehmen – Gründer noch aktiv“, „Kleines Unternehmen – Gründer nicht mehr aktiv“, „Sehr kleines Unternehmen – niedrige Wettbewerbsintensität“, „Sehr kleines Unternehmen – mittlere Wettbewerbsintensität“ und „Sehr kleines Unternehmen – hohe Wettbewerbsintensität“ beschreiben. Tabelle 23 gibt einen Überblick über die relativen Werte der jeweiligen Archetypen, eine zahlenmäßige Übersicht gibt Anhang 3.

Tabelle 23: Archetypen von KMU

	Mittlere Größe	Klein – Gründer nicht mehr aktiv	Klein – Gründer noch aktiv	Sehr klein – niedriger Wettbewerb	Sehr klein – mittlerer Wettbewerb	Sehr klein – hoher Wettbewerb
Unternehmensstruktur:						
Unternehmensgröße	+	0	0	-	-	-
Unternehmensalter	0	+	0	-	-	0

Tabelle 23 (Fortsetzung)

	Mittlere Größe	Klein – Gründer nicht mehr aktiv	Klein –Gründer noch aktiv	Sehr klein – niedriger Wettbewerb	Sehr klein – mittlerer Wettbewerb	Sehr klein – hoher Wettbewerb
Führung:						
Gründer noch aktiv	Nein	Nein	Ja	Ja	Ja	Ja
Branchendynamik	-	-	-	-	--	+
Wettbewerbsintensität	-	-	-	-	0	+
Ressourcenverfügbarkeit	0	0	0	0	-	+
Entrepreneurial Orientation:						
Autonomie	0	0	0	-	0	0
Wettbewerbsaggressivität	+	0	0	0	0	+
Innovativität	+	0	+	+	+	0
Risiko-orientierung	+	0	0	0	-	0
Proaktivität	+	-	+	+	-	-

+: Hoch, 0: Mittel, -: Niedrig, --: Sehr niedrig

Im Folgenden sollen diese Archetypen bezüglich der Dimensionen Unternehmensstruktur, Führung und Umwelt kurz beschrieben werden. Im Anschluss wird diskutiert, inwieweit die Einbeziehung von Entrepreneurial Orientation einen Mehrwert leistet. Da der Schwerpunkt dieser Arbeit allerdings nicht auf der Archetypendefinition liegen soll, wird auf eine tiefgehende Analyse der Konfigurationen zugunsten einer Betrachtung des Beitrags von Entrepreneurial Orientation verzichtet.

6.3.1 Sechs KMU-Archetypen

Die Unternehmen mittlerer Größe können als eine relativ homogene Gruppe aufgefasst werden und bilden die Grundlage für den Archetyp „**Mittelgroßes Unternehmen**“. Die Unternehmen dieses Archetyps haben zwischen 50 und 250 Mitarbeitern und sind damit laut EU-Definition „Mittlere Unternehmen“ (Europäische Gemeinschaft 2006, S. 14). Das Alter dieser Unternehmen liegt mit im Durchschnitt 46,42 Jahren im mittleren Bereich, der Gründer ist bei rund 58% der Unternehmen nicht mehr aktiv. In der Stichprobe ist diese Gruppe mit insgesamt 80 Unternehmen vertreten. Diese Unternehmen sind in Branchen aktiv, die eine eher niedrige Marktdynamik und Wettbewerbsintensität aufweisen (Indikatorwerte von durchschnittlich 4,22 bzw. 73,21); die Ressourcenverfügbarkeit liegt mit 53,34 Punkten im Mittelfeld.

Insgesamt 143 Unternehmen der Stichprobe mit durchschnittlich 10 bis 49 Mitarbeitern sind dem Archetyp „**Kleines Unternehmen, Gründer nicht mehr im Unternehmen**“ zuzuordnen. Das typische Alter der Unternehmung liegt bei rund 66 Jahren; der Gründer ist folgerichtig nicht mehr im Unternehmen aktiv. Wettbewerbsintensität und Branchendynamik liegen im unteren Bereich (Werte von 48,1 bzw. 4,47), die Verfügbarkeit von Ressourcen ist mittelmäßig (54,18).

Vom vorhergehenden Archetyp unterscheidet sich der Archetyp „**Kleines Unternehmen, Gründer noch aktiv**“ vor allem im Unternehmensalter (hier etwa 20 Jahre) und darin, dass der Gründer noch im Unternehmen arbeitet. Die Umwelt- und Struktur Aspekte sind ansonsten vergleichbar. In der Stichprobe sind 138 Unternehmen dieses Typs vertreten.

Für Kleinstunternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern lassen sich drei Archetypen finden. „**Sehr kleine Unternehmen in wenig wettbewerbsintensivem Umfeld**“ sind in der Stichprobe mit 279 Beispielen stark vertreten und können wohl als das typische Kleinstunternehmen betrachtet werden. Diese Unternehmen haben in der Regel ein Alter von rund 20 Jahren, der Gründer ist hier typischerweise noch selbst aktiv. Das Umfeld ist geprägt von relativ geringem Wettbewerb (HHI = 51,78), Marktdynamik und Ressourcenverfügbarkeit sind mit Werten von 4,94 bzw. 51,9 im Mittelfeld zu finden. 95 Kleinstunternehmen bewegen sich in einem Umfeld mit mittlerem bis hohem Wettbewerb („**Sehr kleine Unternehmen in mittlerem wettbewerbsintensivem Umfeld**“) mit einem Herfindahl-Indexwert von 385,6. Sowohl

Dynamik als auch Ressourcen sind bei dieser Konfiguration sehr niedrig mit Werten von 1,20 bzw. 28,27. Auch hier ist der Gründer meist noch aktiv, in der Stichprobe ist dies bei 90% der Unternehmen der Fall. Diese Unternehmen sind ebenfalls etwa 20 Jahre alt. Etwas älter sind die **„sehr kleinen Unternehmen im stark wettbewerbsintensiven Umfeld“** mit ca. 35 Jahren. Auch hier ist der Gründer oftmals noch aktiv, in der Stichprobe in etwa drei Viertel der Fälle. Die Unternehmen bewegen sich dabei in einem deutlich dynamischeren Umfeld mit einem Wert von 23,7 und in einem Umfeld mit hoher Ressourcenverfügbarkeit (108,1). Allerdings ist diese Gruppe in der Stichprobe mit insgesamt 9 Fällen nur sehr wenig vertreten.

Eine graphische Darstellung der Unterschiede in den genannten Bereichen findet sich in Abbildung 15. Die kategorial kodierten Variablen „Mitarbeiterzahl“ und „Gründer noch aktiv“ sind als Punktdiagramme dargestellt, wobei die Größe des Punktes die typische Kategorie für jeden Archetyp anzeigt. Die kontinuierlichen Merkmale sind als Boxplots dargestellt, die die Gesamtmediane und die Interquartilbereiche anzeigen. Quadratische Punktmarkierungen und horizontale Linien zeigen den Median bzw. den Interquartilbereich für jeden Cluster an. Auf die Darstellung des Archetypus „Mittelgroßes Unternehmen“ wurde dabei aus Übersichtlichkeitsgründen verzichtet.

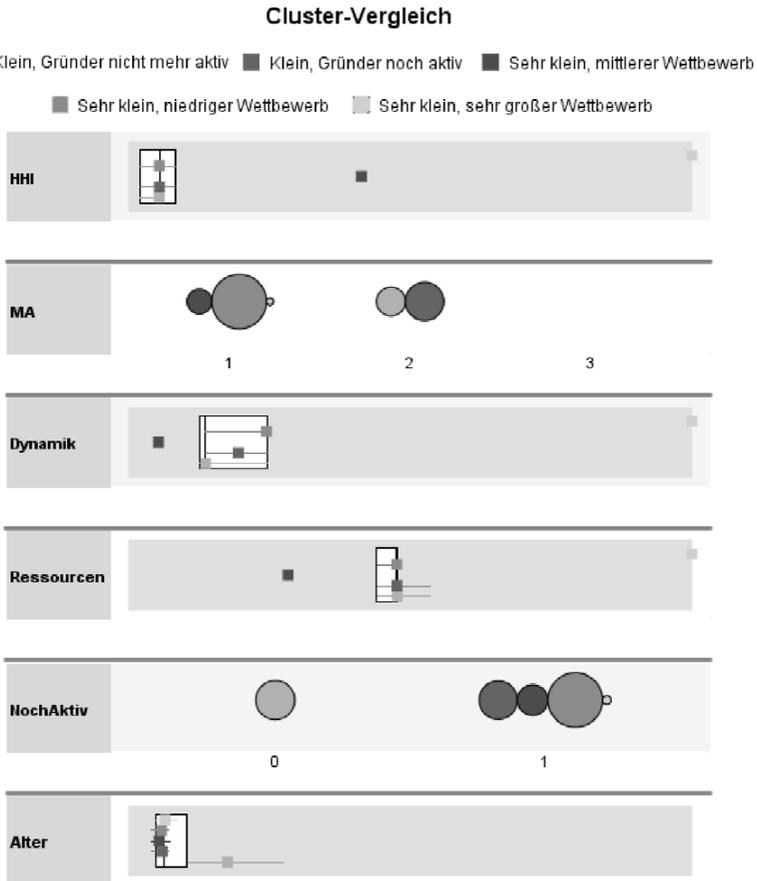


Abbildung 15: Cluster-Vergleich der Domänen Struktur, Führung und Umwelt

6.4 Der Beitrag von Entrepreneurial Orientation zur Beschreibung von KMU-Archetypen

Ein Vergleich der Clusterbildung unter Einbeziehung der fünf Entrepreneurial Orientation-Dimensionen und ohne deren Einbeziehung zeigt auf, dass ohne die Entrepreneurial Orientation-Variablen insgesamt sieben Cluster identifiziert werden (Anhang 4). Betrachtet man die Güte der Clustertrennung dieser Lösung, kommt man mit einem Silhouetten-Kohäsionswert von 0,6 auf eine deutlich schärfere Abgrenzung der einzelnen Werte.

Um die Zusammenhänge zwischen den beiden Lösungen aufzuzeigen, sind in Tabelle 24 die jeweiligen Clusterzugehörigkeiten gegeneinander abgetragen.

Tabelle 24: Kreuztabelle - Clusterzugehörigkeit inkl. EO x Clusterzugehörigkeit ohne EO

Anzahl	Cluster ohne EO								Gesamt
	A	B	C	D	E	F	G		
1	274	0	0	5	0	0	0	279	
2	0	94	0	1	0	0	0	95	
Cluster mit EO	3	0	0	132	6	0	0	138	
4	0	0	0	1	78	64	0	143	
5	0	3	0	35	0	42	0	80	
6	0	0	0	0	0	0	9	9	
Gesamt	274	97	132	48	78	106	9	744	

Zu sehen sind deutliche Übereinstimmungen zwischen einer Reihe von Clustern. So sind die Abweichungen teilweise nur minimal bzw. die Cluster identisch (Cluster A-1, B-2, C-3, E-4 und G-6). Das Analyseverfahren verknüpft außerdem bei Einbeziehung von Entrepreneurial Orientation die beiden Cluster D und F in Cluster fünf. Die Unterschiedlichkeit der Ergebnisse beider Clusterbildungsverfahren wird auch durch einen Chi-Quadrat-Test bestätigt: Ein Chi-Quadrat-Wert von 3161,26 führt zu einer Signifikanz von 0,000. Die

Nullhypothese, dass die Clusterzugehörigkeit in beiden Analysen sich nicht bedeutend voneinander unterscheidet, kann also verworfen werden¹⁵.

Zusammenfassend führt also die Einbeziehung von Entrepreneurial Orientation zu weniger scharf abgegrenzten Clustern, die sich signifikant von einer Clusterlösung ohne Entrepreneurial Orientation unterscheiden. Dies kann als Zeichen dafür gedeutet werden, dass die Einbeziehung von Entrepreneurial Orientation tatsächlich einen Beitrag zur Analyse leistet. Die über Entrepreneurial Orientation erfassten Informationen werden offensichtlich über die sonstigen Variablen nicht abgebildet, führen aber zu deutlich unterschiedlichen Ausprägungen der Unternehmenskonfigurationen.

Der Einbezug von Entrepreneurial Orientation führt auch zu einer Reduzierung der Gütekriterien des Modells bezüglich der Clusterbildung. Fraglich ist allerdings, ob eine Bewertung des Mehrwerts von Entrepreneurial Orientation allein aufgrund der Güte des Clustermodells sinnvoll ist. Wie ausgeführt, kann der Mehrwert auch in einem besseren Verständnis der Modellbildung liegen.

Auf den ersten Blick tragen die fünf Entrepreneurial Orientation-Dimensionen wesentlich zur Unterscheidung der Archetypen bei. So sind beispielsweise Kleinstunternehmen im starken Wettbewerb aggressiver, aber weniger innovationsorientiert als die anderen Archetypen. Eine graphische Übersicht der fünf Entrepreneurial Orientation-Dimension der einzelnen Archetypen (auch hier ohne den Archetyp „Mittelgroßes Unternehmen“) findet sich in Abbildung 15.

¹⁵ Eine Clusteranalyse mit Einbeziehung von Entrepreneurial Orientation als eindimensionales Konstrukt, also als Durchschnitt der fünf Dimensionen, führt zur Ausbildung von lediglich zwei Gruppen. Dies kann als Beleg dafür gesehen werden, dass die Zusammenführung der fünf Dimensionen auf einen Wert und der damit einhergehende Informationsverlust die betrachteten Unternehmen über Gebühr vereinfachen (vgl. Kapitel 3.3.2).

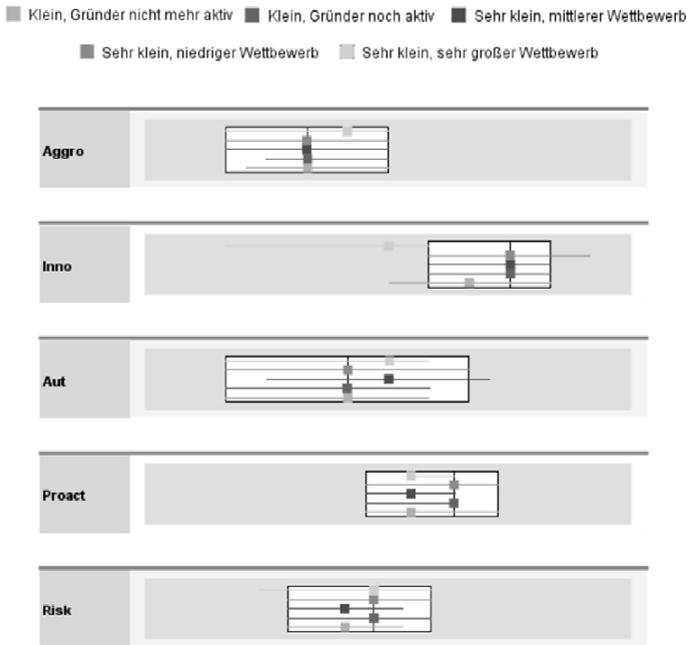


Abbildung 16: Cluster-Vergleich der fünf Dimensionen von Entrepreneurial Orientation

Der Archetyp „Mittelgroßes Unternehmen“ zeichnet sich durch durchgehend mittlere bis hohe Entrepreneurial Orientation-Werte aus, wobei die beiden Dimensionen Wettbewerbsaggressivität und Innovativität im Vergleich zu den anderen Archetypen ausgeprägt sind. Bei kleinen Unternehmen lassen sich zwischen den beiden Konfigurationen „Gründer noch im Unternehmen aktiv“ und „Gründer nicht mehr im Unternehmen aktiv“ Unterschiede in den Bereichen Innovativität, Risikoorientierung und Proaktivität feststellen, wobei in allen drei Bereichen Unternehmen, in denen der Gründer noch aktiv ist, einen höheren Wert aufweisen.

Beim Vergleich der drei Archetypen für Kleinstunternehmen fällt auf, dass die drei Bereiche Wettbewerbsaggressivität, Risikoorientierung und Proaktivität sich im Verhältnis zur Wettbewerbsintensität entwickeln. Die Dimension

Wettbewerbsaggressivität nimmt dabei mit steigender Wettbewerbsintensität zu, die beiden Dimensionen Risikoorientierung und Proaktivität gehen zurück. Während der erste Zusammenhang sich auch bei den anderen Konfigurationen finden lässt und durchaus in Übereinstimmung mit früheren Studien steht (vgl. bspw. Miller 1983, S. 785), deuten die anderen beiden Ergebnisse auf noch nicht bekannte Phänomene hin, die speziell bei Kleinstunternehmen zum Tragen kommen könnten.

Insgesamt lässt sich also feststellen, dass die empirische Einbeziehung von Entrepreneurial Orientation in die Erstellung von Archetypen zu signifikant unterschiedlichen Archetypen führt. Damit ist neben der inhaltlichen Relevanz des Konstrukts (vgl. Kapitel 6.1) auch empirisch gezeigt, dass Entrepreneurial Orientation als Element der Beschreibung von KMU einen wertvollen Beitrag leisten kann.

6.5 Limitationen der empirischen Studie

Wie bei allen empirischen Arbeiten, unterliegen auch die Ergebnisse dieser Studie einer Reihe von Einschränkungen, die bedacht werden sollten.

Ziel dieses empirischen Teils war es, die Möglichkeit der Anwendung von Entrepreneurial Orientation als Bestandteil von KMU-Archetypen zu überprüfen. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt daher nicht auf den Archetypen selbst. Auf eine umfangreiche theoretische Einbettung der entstandenen Archetypen wurde daher verzichtet. Eine kurze inhaltliche Analyse der wichtigsten Ergebnisse ist erfolgt, eine tiefergehendere Betrachtung ist allerdings nicht geschehen.

Die erarbeiteten Archetypen sind zudem lediglich auf der Befragung von kleinen und mittleren Unternehmen beruhend. Eine Einbeziehung von Großunternehmen zur weiteren Validierung der Ergebnisse erfolgte nicht.

Die Trennschärfe der ermittelten Archetypen bezüglich der Unterschiede in der Entrepreneurial Orientation ist vergleichsweise gering. Es ist zu bemerken, dass die Entrepreneurial Orientation-Werte sich in absoluten Zahlen teilweise nur wenig unterscheiden. Dies wird relativiert durch die Tatsache, dass nur selten das gesamte Spektrum der Likert-Skala ausgeschöpft wurde und die Wertunterschiede im Bezug auf die Minimal- und Maximalwerte

durchaus relevant erscheinen. Eine statistische Überprüfung hat hier allerdings nicht stattgefunden.

Auch handelt es sich bei der Analyse nur um eine Momentaufnahme. Möglich ist, dass eine Reihe von Unternehmen zu ungünstigen Zeiten angefragt wurden und sich im Übergang zwischen Archetypen befunden haben. Während einzelne Unternehmen dabei sicherlich als Ausreisser bezeichnet werden können, die die Analyse nur bedingt stören, ist allerdings auch denkbar, dass gerade durch die weltweite Finanzkrise sich die (nicht erfassten) aktuellen Umweltbedingungen für alle oder einen großen Teil der Unternehmen gleichzeitig ändert und Anpassungen hervorruft. Dies mag unwahrscheinlich sein, ist aber letztendlich nur durch Replikationsstudien zu anderen Zeitpunkten auszu-schließen.

Bezüglich der Stichprobe ist zu bemerken, dass es sich um eine Bequemlichkeitsstichprobe handelt. Zwar ist durch die recht hohe Zahl an antwortenden Unternehmen eine gewisse Qualität gewährleistet, doch ist nicht davon auszu-gehen, dass es sich hier um ein repräsentatives Abbild der deutschen KMU handelt. Auch durch die Art der Datenerhebung könnte die Stichprobe verfälscht sein. Bestimmte Branchen mit Internetseiten sind überrepräsentiert, während andere Branchen nicht verhältnismäßig vertreten sind. Dies zeigt sich auch in den Vergleichen der Branchenverteilung der Stichprobe mit der Grundgesamtheit. Auch betrachtet die Stichprobe lediglich erfolgreiche Un-ternehmen; vom Markt bereits wieder verschwundene Unternehmen wurden nicht erfasst.

Insgesamt lässt sich allerdings feststellen, dass keiner der genannten Punkte die Ergebnisse der Studie insgesamt in Frage stellen kann.

7. Zusammenfassung, Schlussfolgerungen und kritische Würdigung

7.1 Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Wie in Kapitel eins dargestellt, ist das Ziel der vorliegenden Arbeit zweigeteilt. Das theoretische Ziel war es, die Einbindung von Entrepreneurial Orientation in die Archypententwicklung aufzuzeigen und der Beitrag dieser Einbindung darzustellen. Gerade für kleinere Unternehmen sind zahlreiche der in der Konfigurationsforschung angewendeten Verfahren nicht geeignet. Während bei größeren Unternehmen strategische Entscheidungen und Einstellungen oftmals durch Organisationsänderungen und Strukturwechsel implementiert werden, ist dies bei KMU nicht der Fall. Vielmehr werden derartige Änderungen oftmals durch direkte Kommunikation und Verhaltensänderungen umgesetzt. Dies führt in der Praxis oftmals zu den bekannten Vorteilen von KMU wie etwa Geschwindigkeit und Flexibilität. Dies hat zur Folge, dass die auf Großunternehmen ausgerichteten Analysemethoden in der KMU-Forschung nur begrenzt einsetzbar sind. Notwendig ist daher die Entwicklung von Messverfahren, die auf die speziellen Anforderungen in der KMU-Forschung abgestimmt sind.

Um dieses Ziel zu erreichen, wurde in Kapitel 2 zunächst der Entrepreneurship-Begriff als Grundlage von Entrepreneurial Orientation diskutiert. Es wurde erarbeitet, dass Entrepreneurship als Kombination von unternehmerischer Einstellung und unternehmerischem Verhalten zu sehen ist. Es wurde weiter festgestellt, dass ein solches unternehmerisches Verhalten nicht notwendigerweise nur im Zusammenhang mit Unternehmensgründungen auftreten kann, sondern auch in bestehenden Organisationen zum Tragen kommen kann. Dazu wurde das Konzept des „New Entry“ eingeführt. Desweiteren wurde herausgestellt, dass nicht nur Personen, etwa Unternehmensgründer, sich unternehmerisch verhalten können, sondern auch Organisationen unternehmerische Einstellungen und Verhaltensweisen an den Tag legen können. Während dies bei Gründungsunternehmen oftmals aufgrund der Identität von Unternehmensgründer und Unternehmen, oder zumindest Unternehmensleitung, von untergeordneter Wichtigkeit ist, ist gerade bei älteren oder größeren Unternehmen eine Abgrenzung zwischen diesen Bereichen sinnvoll.

Als Methode, diese unternehmerische Einstellung nicht nur bei Personen, sondern auch im Bezug auf Unternehmen zu messen, wurde in Kapitel 3 das

Konstrukt der Entrepreneurial Orientation eingeführt. Diskutiert wurde im Folgenden, inwieweit Entrepreneurial Orientation als Einstellung oder Verhalten zu sehen ist, und wie eine Operationalisierung dieses latenten Konstrukts aussehen könnte. In einer empirischen Studie wurde in Kapitel 4 aufgezeigt, dass Entrepreneurial Orientation im gesamten Unternehmen wirkt.

Damit zeigte sich Entrepreneurial Orientation als gut geeignet, um als Element der Konfigurationsforschung mit einbezogen werden zu können und die Besonderheiten von KMU in die Archypenerstellung sinnvoll mit einfließen lassen zu können. Durch die verbundene Messung von Einstellung und Verhalten im Unternehmen können gerade bei kleineren Unternehmen Zusammenhänge aufgezeigt werden, die in der klassischen Konfigurationsforschung leicht verloren gingen, wie in Kapitel 5 dargestellt wurde.

Der praktische Nutzen einer Einbeziehung von Entrepreneurial Orientation in die Archypengestaltung wurde im Anschluss in Kapitel 6 in einer empirischen Untersuchung aufgezeigt. Mit Verfahren der Clusteranalyse wurden sechs auf Entrepreneurial Orientation beruhende Archypen von KMU erstellt. Es wurde gezeigt, dass die Einbeziehung von Entrepreneurial Orientation im Vergleich zur Archypenerstellung ohne Berücksichtigung von Entrepreneurial Orientation zu deutlich unterschiedlichen Archypen führt. Die Diskussion dieser Unterschiede führte zutage, dass es sich bei diesen Unterschieden nicht um komplett verschiedene Archypen handelt, sondern vielmehr die bestehenden Archypen durch die zusätzlichen, in Entrepreneurial Orientation gebündelten Informationen, erweitert wurden.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Einbeziehung der fünf Dimensionen von Entrepreneurial Orientation deutlich zum besseren Verständnis entstehender Archypen beiträgt. Unterschiede zwischen den Konfigurationen werden sichtbar, die bei einer Operationalisierung ohne Entrepreneurial Orientation bzw. mit Entrepreneurial Orientation als eindimensionalem Konstrukt nicht ersichtlich sind. Unternehmen werden bezüglich ihrer Ähnlichkeit, also der Zugehörigkeit zum gleichen Cluster, signifikant anders beurteilt, wenn man die verschiedenen Dimensionen von Entrepreneurial Orientation in die Analyse einbezieht. Im Vergleich scheinen somit die Archypen ohne Entrepreneurial Orientation die Unternehmen vereinfachend darzustellen. Der Einbezug von Entrepreneurial Orientation ermöglicht daher eine differenziertere Betrachtungsweise der verschiedenen Archypen von KMU.

Zusammenfassend wurde also die Frage, inwiefern Entrepreneurial Orientation einen Beitrag zur Bildung von Archetypen von KMU unter Berücksichtigung weiterer Unternehmenseigenschaften leistet, sowohl inhaltlich als auch empirisch beantwortet. Das theoretische Ziel der Arbeit wurde damit erreicht.

Methodisch war es Ziel dieser Arbeit, die Erfassung von Entrepreneurial Orientation durch die Befragung von Mitarbeitern verlässlicher zu gestalten. Während die Befragung von Führungskräften in weiten Teilen der Entrepreneurial Orientation-Forschung praktiziert wird, stellt sich die Frage, inwieweit die Meinung dieser „Key Players“ (Lumpkin & Dess 1996, S. 136) repräsentativ für die anderen Mitarbeiter des Unternehmens, und damit für gesamte Unternehmen als Summe seiner Mitglieder, ist. In Kapitel 4 wurde daher empirisch überprüft, ob es Unterschiede in der Wahrnehmung einer Entrepreneurial Orientation zwischen unterschiedlichen Mitgliedern einer Organisation gibt. Die Ergebnisse dieser Untersuchung tragen dazu bei, Entrepreneurial Orientation als Einstellung im gesamten Unternehmen besser zu verstehen. Desweiteren lassen sich aus der sich ergebenden Vergleichbarkeit der Messung durch die Befragung von Führungskräften und von anderen Mitarbeitern die Reliabilität des Messinstruments verstärkt. Zu guter Letzt lassen sich zukünftige Erhebungen auch ohne direkten Zugriff auf die Unternehmensführung durchführen. Damit wurde auch das methodische Ziel der Arbeit erreicht.

7.2 Abschließende Kritik und zukünftiger Forschungsbedarf

Da die oben genannten Ziele als erfüllt betrachtet werden können, leistet diese Arbeit in mehrfacher Hinsicht einen Beitrag zur KMU- und Entrepreneurshipforschung. Die Betrachtung von Entrepreneurial Orientation als Konstrukt, welches sich in Einstellungen und Verhaltensweisen aller Mitarbeiter des Unternehmens widerspiegelt, ermöglicht eine tiefere Analyse dieser Unternehmen. Die vorgenommene Einbettung von Entrepreneurial Orientation als Bestandteil von Unternehmensarchetypen erlaubt eine Untersuchung von Unternehmen auch kleiner und mittlerer Größe mit der in der Wissenschaft bereits erprobten Methode der Konfigurationsforschung. Durch den Einsatz des Konstrukts Entrepreneurial Orientation wird außerdem eine Abstraktion vom Unternehmensgründer oder -eigentümer als temporärer Vertreter der Unternehmung auf das System Unternehmung als andauerndes Element vollzogen. Im Fokus steht nicht mehr die Unternehmerpersönlichkeit,

sondern alle Einstellungen und Verhaltensweisen, die das Unternehmen prägen. Die Betrachtung von kleinen und mittleren Unternehmen wird dadurch ganzheitlich möglich, sowohl bezogen auf inhaltliche als auch auf zeitliche Aspekte.

Durch die Ausweitung der Basis für zukünftige Befragungen von Unternehmensangehörigen im methodischen Teil wird auch die weitere Forschung im Entrepreneurial Orientation-Bereich vereinfacht. Auf Grundlage der Ergebnisse dieser Arbeit wird es daher in Zukunft möglich sein, umfassendere Analysen von KMU auf einfachere Art und Weise zu erstellen. Mit den in dieser Dissertation erarbeiteten Werkzeugen können zukünftig die notwendigen KMU-spezifischen theoretischen Ansätze leichter geschaffen und überprüft werden.

Die Erfüllung der genannten Zielsetzungen wirft Licht auf eine Reihe von weiteren Forschungsmöglichkeiten, die vor dem Hintergrund der Ergebnisse und Einschränkungen dieser Studie als vielversprechend angesehen werden:

Im Bereich der Archetypenforschung bieten, ausgehend von den Ergebnissen dieser Arbeit, sowohl spezifische KMU-Archetypen als auch größenübergreifende Unternehmensarchetypen vielversprechende Ansätze. Damit steht ein Werkzeug zur Verfügung, die Komplexität von KMU in die betriebswirtschaftliche Forschung mehr als bisher einzubeziehen. Sowohl qualitative Untersuchungen einzelner Beispiele als auch quantitative Studien größerer Stichproben erscheinen als sinnvoller Ansatz, mehr über die Zusammenhänge innerhalb der Unternehmung und zwischen Unternehmung und Umwelt zu lernen.

Die in dieser Arbeit diskutierten Archetypen sind auf empirische Art und Weise zustande gekommen, und unterliegen folgerichtig einer gewissen Rohheit. Dies zeigt sich auch in der weniger deutlichen Abgrenzung der Archetypen untereinander. Basierend auf den Ergebnissen dieser Arbeit wäre eine Erstellung theoriebasierter Archetypen unter Einbeziehung von Entrepreneurial Orientation ein folgerichtiger nächster Schritt.

Gerade auch die Übergänge zwischen den verschiedenen Archetypen stehen sowohl in der Forschung als auch für Praktiker als potentielle Scheidewege auf dem Weg zum Erfolg im Mittelpunkt des Interesses. Ein sicherlich interessanter Ansatz für die weitere Entwicklung des Feldes können somit Längsschnittstudien über den Lebenszyklus kleiner Unternehmen hinweg sein.

Nicht im Fokus dieser Arbeit stand außerdem die Wirkung bestimmter Entrepreneurial Orientation-Konfigurationen auf den Unternehmenserfolg. Hier öffnet sich ein weites Feld von möglichen Forschungsaufgaben. Gerade die gemeinsame Wirkung verschiedener Entrepreneurial Orientation-Dimensionen auf Unternehmenserfolg oder auch –wachstum stellt eine Herausforderung dar, der zu stellen es sich lohnen wird.

Ausgehend von den Ergebnissen der methodischen Studie stellt sich als vielversprechender Untersuchungsgegenstand dar, welche Faktoren die Wahrnehmung von Entrepreneurial Orientation im Unternehmen noch beeinflussen könnten. So könnte beispielsweise die Frage nach den dem Mitarbeiter vorliegenden Informationen als wichtige und für eine Einschätzung notwendige Ressource für eine Analyse mithilfe des Resource-Based View-Ansatzes sprechen. Ebenfalls einen vielversprechenden Ansatz bieten könnte die Wissensverbreitung im Unternehmen als Grundlage für weitere Untersuchungen.

Die vorliegende Studie hat sich explizit mit der Wahrnehmung von Entrepreneurial Orientation durch Angehörige der betreffenden Organisation befasst. Inhaltlich stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage nach dem „wahren“ Wert von Entrepreneurial Orientation. Ein Ziel dieser Studie war es, die Reliabilität der Verallgemeinerung einer Messmethode zu untersuchen – die Befragung von Mitarbeitern anstelle der Geschäftsführung eines Unternehmens. Neben der diskutierten Untersuchung von möglichen Einflussmöglichkeiten auf die Wahrnehmung innerhalb der Organisation stellt die Einbindung in objektivierte Messmethoden, namentlich die Beobachtung von Unternehmensverhalten und Ressourcenallokation der Unternehmung, ein vielversprechendes Feld dar, um die Reliabilität der Messmethode „Selbsteinschätzung“ insgesamt im Fall von Entrepreneurial Orientation zu testen.

Alle die genannten möglichen Forschungsfelder stellen dabei Ansatzpunkte dar, um letztendlich das Phänomen Entrepreneurial Orientation und seine Entstehung, Wahrnehmung und Wirkung im Unternehmen besser zu begreifen und zu verstehen (Vgl. Wiklung & Shepherd 2011, S. 942 f.). Neben der Verbesserung des Werkzeugs Entrepreneurial Orientation selbst wird durch diese Arbeit, so die Hoffnung des Autors, die Tür zu einem besseren Verständnis kleinerer und mittlerer Unternehmen ein klein wenig weiter aufgestoßen.

Anhang

Anhang 1: Informationstext zur Befragung zur Entrepreneurial Orientation-Wahrnehmung

Umfrage zur Wahrnehmung von Entrepreneurial Orientation bei Deutschen KMUs

Vielen Dank, dass Sie bei unserer Umfrage teilnehmen möchten! Den Link zu Fragebogen finden Sie hier: <https://www.soscisurvey.de/EO-KMU/?q=EO>

Diese Seite soll Ihnen einige oft gestellte Fragen beantworten. Sollten Sie weitere Fragen haben, können Sie uns natürlich auch gerne direkt kontaktieren!

- **Worum geht es in der Umfrage genau?**

Wir möchten herausfinden, wie unternehmerisch (also etwa, wie innovativ, risikobereit, aktiv, aggressiv und autonom) sich Unternehmen am Markt verhalten und wie sich dies je nach Alter und Größe der Unternehmen unterscheidet. Dazu schreiben wir momentan zahlreiche Unternehmen in Deutschland an und bitten Sie, etwa 20 Fragen zu beantworten.

- **Hat die Studie einen kommerziellen Hintergrund? Was geschieht mit den Ergebnissen?**

Die Studie hat keinerlei kommerziellen Hintergrund. Es geht um eine rein wissenschaftliche Erhebung der TU Chemnitz, an der auch kein Unternehmen direkt oder indirekt auf irgendeine Weise beteiligt ist. Die Daten werden nur innerhalb der TU Chemnitz ausgewertet und selbstverständlich anonymisiert. Die Ergebnisse werden im Rahmen von wissenschaftlichen Veröffentlichungen beispielsweise auf Konferenzen oder in Artikeln publiziert - aus diesen Ergebnissen ist kein Bezug auf Ihr Unternehmen mehr möglich!

- **Kann ich die Studie erhalten, wenn Sie fertig ist?**

Selbstverständlich gerne - schreiben Sie uns einfach eine kurze Mail unter markus.braun@wirtschaft.tu-chemnitz.de ! Bitte haben Sie aber Verständnis dafür, dass Wissenschaft teilweise etwas länger dauert, und es von daher sicherlich einige Monate dauern wird, bis Sie wieder von uns hören. Wir haben Sie aber nicht vergessen!

- **Woher haben Sie meine Kontaktdaten? Erhalte ich jetzt öfter Emails von Ihnen?**

Wir haben Ihre Adresse im Rahmen einer großen Adressdatenbank speziell für diese Studie erworben. Diese Kontaktdaten werden von uns auch nur dieses eine Mal genutzt; wir werden Sie also nicht in irgendeine Verteiler aufnehmen oder Ihre Adresse weitergeben. Nach Abschluss der Studie werden wir alle Kontaktdaten löschen.

- **Ich bin überhaupt kein Unternehmen - warum erhalte ich die Einladung zur Umfrage trotzdem?**

Leider hat sich herausgestellt, dass in der Datenbank auch einige Adressen erfasst sind, die nicht zu Unternehmen gehören. Falls das bei Ihnen der Fall ist, möchten wir uns bei Ihnen entschuldigen und Sie bitten, unsere Email zu ignorieren. Wie gesagt, werden wir Sie nicht noch einmal anschreiben und alle Kontaktdaten nach Ende der Studie löschen.

Falls Sie noch Fragen haben, schreiben Sie uns doch bitte eine Email:
markus.braun@wirtschaft.tu-chemnitz.de

Anhang 2: Fragebogen der Untersuchung zur Entrepreneurial Orientation-Wahrnehmung

Seite 01



Vielen Dank, dass Sie sich bereiterklärt haben, an unserer Studie teilzunehmen!

Zuerst kurz etwas zum Ziel der Studie: Wir möchten herausfinden, wie unternehmerisch (also etwa, wie innovativ, risikobereit, aktiv, aggressiv und autonom) sich Unternehmen am Markt verhalten und wie sich dies je nach Alter und Größe der Unternehmen unterscheidet.

Dazu werden wir Ihnen auf den nächsten Seiten insgesamt etwa 20 Aussagen vorstellen. Wir würden von Ihnen gerne wissen, inwieweit diese Aussagen **für Ihr Unternehmen zutreffen**.

Die Studie dient ausschließlich wissenschaftlichen Zwecken und hat keinen kommerziellen Hintergrund. Alle Ihre Angaben werden selbstverständlich anonym sowie streng vertraulich behandelt. Die erhobenen Daten werden nicht an Dritte weitergegeben.

Das Ausfüllen des gesamten Fragebogens dauert erfahrungsgemäß etwa vier bis fünf Minuten.

Selbstverständlich werden alle Ihre Angaben vertraulich behandelt!

Falls Sie noch Fragen haben, haben wir einige Informationen zur Studie hier bereitgestellt: <http://www-user.tu-chemnitz.de/~brmark/EO-KMU.php>

Für Ihre Mühe vielen Dank!

Markus Braun

Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Lehrstuhl Marketing und Handelsbetriebslehre
TU Chemnitz

markus.braun@wirtschaft.tu-chemnitz.de

Seite 02

1. Bitte lesen Sie die nachfolgenden Aussagen durch und geben Sie danach an, inwieweit Sie der jeweiligen Aussage für Ihr Unternehmen eher zustimmen. [A101]

- | | | |
|--|--|--|
| In meinem Unternehmen werden Personen und Teams stark von Vorgesetzten angeleitet | <input type="checkbox"/> | Mein Unternehmen unterstützt die Bemühungen von Personen oder Teams, eigenverantwortlich zu arbeiten |
| In meinem Unternehmen denkt die Geschäftsführung, dass sie selbst entscheiden muss, welche Geschäftsmöglichkeiten verfolgt werden | <input type="checkbox"/> | Die Führungskräfte meines Unternehmens glauben, dass sich die besten Ergebnisse erzielen lassen, wenn Personen oder Teams selbst entscheiden, welche Geschäftsmöglichkeiten sie wahrnehmen |
| Bei der Suche nach und Auswahl von neuen Geschäftsmöglichkeiten spielt in meinem Unternehmen die Geschäftsführung die größte Rolle | <input type="checkbox"/> | Bei der Suche nach und Auswahl von neuen Geschäftsmöglichkeiten spielen Initiativen von Mitarbeitern des Unternehmens und Input von Außenstehenden die größte Rolle |
| Im Allgemeinen legt die Geschäftsführung bei uns den Schwerpunkt auf Vermarktung von bewährten Produkten und Dienstleistungen | <input type="checkbox"/> | Im Allgemeinen legt die Geschäftsführung bei uns den Schwerpunkt auf Forschung & Entwicklung, Innovationen und Technologieführerschaft |

1. Bitte lesen Sie die nachfolgenden Aussagen durch und geben Sie danach an, inwieweit Sie der jeweiligen Aussage für Ihr Unternehmen zustimmen. [A102]

In den letzten fünf Jahren hat mein Unternehmen keine neuen Produkte und Dienstleistungen auf den Markt gebracht



In den letzten fünf Jahren hat mein Unternehmen sehr viele neue Produkte und oder Dienstleistungen auf den Markt gebracht

In meinem Unternehmen sind Änderungen an Produkten oder Dienstleistungen eher kleinerer Natur und nicht tiefgreifend



In meinem Unternehmen sind Änderungen an Produkten oder Dienstleistungen eher einschneidender und drastisch

Unser Unternehmen imitiert bei der Lösung von Problemen eher Methoden anderer Unternehmen



Unser Unternehmen ist bei der Lösung von Problemen eher experimentierfreudig und verfolgt originelle Ansätze

Mein Unternehmen übernimmt eher die von anderen Unternehmen entwickelten und getesteten Vorgehensweisen



Mein Unternehmen entwirft lieber eigene Produktionsmethoden und -prozesse

Seite 04

1. Bitte lesen Sie die nachfolgenden Aussagen durch und geben Sie danach an, inwieweit Sie der jeweiligen Aussage für Ihr Unternehmen zustimmen. [A103]

<p>Im Wettbewerb mit anderen Unternehmen versucht mein Unternehmen in der Regel Konflikte mit Wettbewerbern zu vermeiden und verfolgt eher die Philosophie „Leben-und-Leben-Lassen“</p>	<input type="checkbox"/>	<p>Im Wettbewerb mit anderen Unternehmen versucht mein Unternehmen in der Regel konkurrenzbetont zu arbeiten nach dem Motto „Wir vernichten die Konkurrenz“</p>
<p>Mein Unternehmen führt neue Produkte oder Ideen in der Regel erst ein, wenn ein Wettbewerber sie bereits anbietet</p>	<input type="checkbox"/>	<p>Mein Unternehmen führt neue Produkte oder Ideen in der Regel als erstes Unternehmen in der Branche ein</p>
<p>In meinem Unternehmen unterstützt die Unternehmensleitung eher Projekte mit geringem Risiko und sicherer, aber nicht allzu hoher Rendite</p>	<input type="checkbox"/>	<p>In meinem Unternehmen unterstützt die Unternehmensleitung eher Projekte, die riskanter sind, aber die Möglichkeit sehr hoher Gewinne bieten</p>
<p>In meinem Unternehmen holen sich Personen oder Teams die Zustimmung ihres Vorgesetzten ein, bevor sie Entscheidungen treffen</p>	<input type="checkbox"/>	<p>In meinem Unternehmen treffen Personen oder Teams selbständig Entscheidungen, wenn Sie an etwas arbeiten</p>

Seite 05

1. Bitte lesen Sie die nachfolgenden Aussagen durch und geben Sie danach an, inwieweit Sie der jeweiligen Aussage für Ihr Unternehmen zustimmen. [A104]

<p>Bei unsicheren Entscheidungen ist mein Unternehmen</p>	<input type="checkbox"/>	<p>Bei unsicheren Entscheidungen geht mein Unternehmen</p>
---	--	--

vorsichtig und wartet erst einmal ab, um die Wahrscheinlichkeit kostspieliger Fehler zu verringern

aggressiv vor, um die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs zu maximieren

In meinem Unternehmen werden Probleme erst eingehend studiert, bevor man Mittel auf die Lösung verwendet



In meinem Unternehmen wird schnell Geld in die Hand genommen, um Hindernisse aus dem Weg zu räumen

Mein Unternehmen unternimmt wenig, um der Konkurrenz Kunden abzujagen



Mein Unternehmen agiert sehr aggressiv gegenüber der Konkurrenz

Die Unternehmensführung ist der Meinung, dass der beste Weg zum Erreichen der Unternehmensziele vorsichtige, kleine Schritte sind



Die Unternehmensführung ist der Meinung, dass der beste Weg zum Erreichen der Unternehmensziele große, gewagte Sprünge sind

Im Wettbewerb mit anderen Unternehmen reagiert mein Unternehmen eher auf die Aktionen anderer Mitbewerber



Im Wettbewerb mit anderen Unternehmen wird mein Unternehmen selbst zuerst aktiv und zwingt die Konkurrenz zu Reaktionen

Seite 06

1. Bitte lesen Sie die nachfolgende Aussage durch und geben Sie danach an, inwieweit Sie der Aussage für Ihr Unternehmen zustimmen. [A105]

Dabei bedeutet eine Markierung links „Ich stimme der Aussage überhaupt nicht zu“ und eine Markierung rechts „Ich stimme der Aussage voll und ganz zu“.

Im Vergleich mit anderen Unternehmen ist mein Unternehmen selten
das Erste, das ein neues Produkt, eine neue Dienstleistung oder neue
Betriebsabläufe einführt

Seite 07

1. In welchem Jahr wurde ihr Unternehmen gegründet? [A501]

2. Hat Ihr Unternehmen außer Ihnen noch weitere Mitarbeiter? [A601]

- Ja
- Nein

3. Wieviele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt? [A502]

- < 10
- 10-49
- 50-250
- > 250

4. Wie hoch ist der Jahresumsatz Ihres Unternehmens? [A503]

- < 2 Mio. €
- 2 bis 10 Mio. €
- 10 bis 50 Mio. €
- mehr als 50 Mio. €

5. Ist der Gründer des Unternehmens noch im Unternehmen aktiv? [A504]



Ja



Nein

Seite 08**1. Sind Sie in Ihrem Unternehmen: [A201]**

Mitglied der Geschäftsführung



Führungskraft (mit Weisungsbefugnis)



Mitarbeiter



Praktikant/Auszubildender

Frage [A202]

ja

nein

Haben Sie während Ihrer Arbeit direkten Kontakt mit den Kunden Ihres Unternehmens?



Seite 09

Vielen Dank! Zum Schluß würden wir Sie noch um zwei freiwillige Angaben bitten:

1. Ihr Geschlecht: [A302]

Männlich

Weiblich

2. Wie alt sind Sie? [A301] Jahre**Letzte Seite**

Das war's! Vielen Dank für Ihre Zeit und Ihre Mitarbeit!

Sollten Sie noch Fragen haben, können Sie mich einfach per Email unter [mar-
kus.braun@wirtschaft.tu-chemnitz.de](mailto:markus.braun@wirtschaft.tu-chemnitz.de) oder telefonisch unter 0371 531 19906 erreichen!

Markus Braun
Gründernetzwerk SAXEED
TU Chemnitz

Fenster schließen

[Markus Braun](#), [SAXEED](#), [TU Chemnitz](#)

Anhang 3: Ergebnisse der Clusteranalyse inklusive Entrepreneurial Orientation

	Mittlere Größe	Klein – ohne Gründer	Klein – mit Gründer	Sehr klein – niedriger Wettbewerb	Sehr klein – mittlerer Wettbewerb	Sehr klein – hoher Wettbewerb
Clustergröße		19,2% (142)	18,5% (138)	37,5% (279)	12,8% (95)	1,2% (9)
Unternehmensstruktur:						
Unternehmensgröße	3 (100%)	2 (54,5%)	2 (100%)	1 (100%)	1 (61,1%)	1 (55,6%)
Unternehmensalter	34,78	66,15	19,78	19,47	21,03	34,78
Führung:						
Gründer noch aktiv	1 (77,8%)	0 (100%)	1 (100%)	1 (100%)	1 (92,6%)	1 (77,8%)
Umwelt:						
Branchendynamik	4,22	4,47	4,78	4,94	1,20	23,7
Wettbewerbsintensität	73,21	48,13	50,2	51,78	385,61	954,19
Ressourcenverfügbarkeit	53,34	54,18	53,82	51,91	28,27	108,12
Entrepreneurial Orientation:						
Autonomie	3,43	3,53	3,40	3,61	3,83	3,56
Wettbewerbsaggressivität	3,58	3,20	3,21	2,86	2,95	3,33
Innovativität	5,12	4,94	5,22	5,24	5,38	3,50
Risikoorientierung	3,61	3,48	3,59	3,50	3,34	3,30
Proaktivität	4,82	4,69	4,70	4,81	4,63	4,61

Anhang 4: Ergebnisse der Clusteranalyse ohne Einbeziehung von Entrepreneurial Orientation

	Cluster A	Cluster B	Cluster C	Cluster D	Cluster E	Cluster F	Cluster G
Clustergröße	36,8% (274)	17,7% (132)	14,2% (106)	13,0% (97)	10,5% (78)	6,5% (48)	1,2% (9)
Unternehmensstruktur:							
Unternehmensgröße	1 (100%)	2 (100%)	1 (59,4%)	1 (59,8%)	2 (100%)	3 (75,0%)	1 (55,6%)
Unternehmensalter	19,51	19,88	70,05	20,95	62,86	20,85	34,78
Führung:							
Gründer noch aktiv	1 (100%)	1 (100%)	0 (100%)	1 (90,7%)	0 (100%)	1 (77,8%)	1 (77,8%)
Umwelt:							
Branchendynamik	4,96	4,85	3,99	1,21	4,94	4,19	23,7
Wettbewerbsintensität	52,62	52,24	57,56	387,39	50,46	37,86	954,19
Ressourcenverfügbarkeit	51,13	51,98	52,58	28,65	54,74	64,91	108,12

Literaturverzeichnis

- Aldenderfer, Mark S. & Blashfield, Roger K. (1993): Cluster Analysis. Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences 07-044. 11. Auflage. Beverly Hills, London: Sage.*
- Aldrich, Howard E. (1979): Organizations and Environments. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.*
- Amit, Raphael; Glosten, Lawrence & Muller, Eitan (1993): Challenges to Theory Development in Entrepreneurship Research. Journal of Management Studies 30 (5), S. 815-834.*
- Anderson, James C. (1985): A Measurement Model to Assess Measure-Specific Factors in Multiple-Informant Research. Journal of Marketing Research 22 (1), S. 86-92.*
- Anderson, James C. (1987): An Approach for Confirmatory Measurement and Structural Equation Modeling of Organizational Properties. Management Science 33 (4), S. 525-541.*
- Arditti, Fred D. (1967): Risk and the Required Return on Equity. Journal of Finance 22 (1), S. 19-36.*
- Ansoff, H. Igor (1965): Corporate Strategy. New York, NY: McGraw-Hill.*
- Auer-Rizzi, Werner & Reber, Gerhard (2007): Kontingenztheoretische Betrachtung der Organisationsgestaltung. In: Bertelsmann-Stiftung; Auer-Rizzi, Werner; Blazjewski, Susanne; Dorow, Wolfgang & Reber, Gerhard: Unternehmenskulturen in globaler Interaktion: Analysen, Erfahrungen, Lösungsansätze, S. 25-50. Wiesbaden: Gabler.*
- Backhaus, Klaus; Erichson, Bernd; Plinke, Wulff & Weiber, Rolf (2006): Multivariate Analysemethoden: Eine Anwendungsorientierte Einführung. Berlin: Springer.*
- Bagozzi, Richard P. (1994): Structural Equation Models in Marketing Research: Basic Principles. In: Bagozzi, Richard P. (Hrsg.): Principles of Marketing Research. Oxford: Blackwell Publishing, S. 317-385.*
- Bagozzi, Richard P. & Yi, Yonjae (2012): Specification, Evaluation, and Interpretation of Structural Equation Models. Journal of the Academy of Marketing Science 40 (1), S. 8-34.*
- Baird, Inga Skromme & Thomas, Howard (1985): Toward a Contingency Model of Strategic Risk Taking. Academy of Management Review 10 (2), S. 230-243.*
- Barreto, Humberto (1989): The Entrepreneur in Economic Theory - Disappearance and Explanation. London: Routledge.*

- Basso, Olivier; Fayolle, Alain & Bouchard, Veronique (2009): *Entrepreneurial Orientation: The Making of a Concept*. *Entrepreneurship and Innovation* 10 (4), S. 313-321.
- Baum, Christopher F. (2006): *An Introduction to Modern Econometrics Using Stata*. College Station, TX: Stata Press.
- Baysinger, Barry & Hoskisson, Robert E. (1989): *Diversification Strategy and R&D Intensity in Large Multiproduct Firms*. *Academy of Management Journal* 32 (2), S. 310-332.
- Begley, M. W., & D. P. Boyd (1987): *Psychological Characteristics Associated with Performance in Entrepreneurial Firms and Small Businesses*. *Journal of Business Venturing* 2, S. 79-93.
- Bebrends, Thomas (2007): *Anreizstrukturen im Mittelstand - ein empirischer Vergleich zwischen KMU und Großunternehmen*. In: Albach, Horst & Letmathe, Peter (Hrsg.): *Empirische Studien zum Management in mittelständischen Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler, S. 21-52.
- Bellu, Renato R. (1988): *Entrepreneurs and Managers: Are They Different?* In: Kirchoff, Bruce A.; Long, Wayne A.; McMullan, Ed; Vesper, Karl H.; Wetzel Jr., William E. (Hrsg.): *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, Mass: Babson College, S. 16-30.
- Bertoncelj, Andrej & Kovač, Darko (2009): *Gender Difference in the Conative Component of Entrepreneurial Orientation*. *Journal for East-European Management Studies* 14 (4), S. 357-368.
- Birch, David L.; Haggerty, Anne & Parsons, William (1995): *Who's creating jobs?* Boston: Cognetics.
- Bird, Barbara (1988): *Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention*. *Academy of Management Review* 13, S. 442-453.
- Bischoff, Sabine; Aleksandrova, Gergana & Flachskamp, Paul (2010): *Open Innovation – Strategie der offenen Unternehmensgrenzen für KMU*. In: Meyer, Jörn Axel (Hrsg.): *Strategien von kleinen und mittleren Unternehmen: Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2010*. Lohmar-Köln: Josef Eul Verlag, S. 273-286.
- Blalock, Hubert M. (1982): *Conceptualization and Measurement in the Social Sciences*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
- Boehm, Jan (2008): *Entrepreneurial Orientation in Academia*. Wiesbaden: Gabler.

- Boberg, A. L. (1988): *Changing Patterns of Demand: Entrepreneurship Education for Entrepreneurs*. In: Kirchoff, Bruce A.; Long, Wayne A.; McMullan, Ed; Vesper, Karl H.; Wetzel Jr., William E. (Hrsg.): *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, Mass.: Babson College, S. 660-661.
- Bortz, Jürgen (1999): *Statistik: Für Sozialwissenschaftler*. 5. Auflage. Springer: Berlin.
- Boyd, Brian K. (1995): *CEO Duality and Firm Performance: A Contingency Model*. *Strategic Management Journal* 16 (4), S. 301-312.
- Boyd, Bryan K.; Dess, Gregory G. & Rasheed, Abdul M.A. (1993): *Divergence between Archival and Perceptual Measures of the Environment: Causes and Consequences*. *Academy of Management Review* 18, S. 204-226.
- Brickau, R.; Chaston, I. & Mangles, T. (1994): *Factors Influencing the Performance of SME Food Processing Companies within the single European Market*. *International Business Review* 3 (2), S. 165-178.
- Brockhaus, Robert H. Sr. & Horwitz, P. Steven (1986): *The Psychology of the Entrepreneur*. In: Sexton, Donald L. & Smilor, Raymond W. (Hrsg.): *The Art and Science of Entrepreneurship*. Cambridge: Balingen, S. 25-48.
- Brockhaus, Robert H. Sr. & Nord, Walter R. (1979): *An Exploration of Factors Affecting the Entrepreneurial Decision: Personal Characteristics vs. Environmental Characteristics*. *Academy of Management Proceedings of the 39th Annual Meeting*, S. 364-368.
- Brown, Terence E.; Davidsson, Per & Wiklund, Johan (2001): *An Operationalization of Stevenson's Conceptualization of Entrepreneurship as an Opportunity-Based Firm Behavior*. *Strategic Management Journal* 22 (10), S. 953-970.
- Brush, Candida F. & Vanderwerf, Pieter A. (1992): *A Comparison of Methods and Sources for Obtaining Estimates of New Venture Performance*. *Journal of Business Venturing* 7, S. 157-170.
- Brüderl, Josef; Preisendörfer, Peter & Ziegler, Rolf (1998): *Der Erfolg neugegründeter Betriebe: Eine Empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen*. Berlin: Duncker und Humblot.
- Burgelman, R. A. (1983): *Corporate Entrepreneurship and Strategic Management; Insights from a Process Study*. *Management Science* 29, S. 1349-1364.
- Busenitz, Lowell L.; West, G. Page III; Shepherd, Dean; Nelson, Teresa; Chandler, Gaylen N. & Zacharakis, Andrew (2003): *Entrepreneurship Research in Emergence. Past Trends and Future Directions*. *Journal of Management* 29 (3), S. 285-308.

- Bygrave, William D. (1995): *Moms-and-Pops, High Potential Start-Ups, and Entrepreneurship: Are they Part of the same Entrepreneurship Paradigm?* In: Katz, Jerome A. & Brockhaus, Robert H. Sr (Hrsg.): *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, Vol. II.* Greenwich, London: Emerald, S. 1-19.
- Bygrave, William D. (1998): *Die einzelnen Stufen des Entrepreneurship.* In: Faltin, Günter; Ripsas, Sven & Zimmer, Jürgen (Hrsg.): *Entrepreneurship. Wie aus Ideen Unternehmen werden,* München: C.H. Beck, S. 113-139.
- Bygrave, William D. & Hofer, Charles W. (1991): *Theorizing about Entrepreneurship.* *Entrepreneurship Theory and Practice* 16 (2), S. 13-22.
- Calantone, Roger J.; Cavusgil, S. Tamer & Zhao, Yushan (2002): *Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance.* *Industrial Marketing Management* 31 (6), S. 515-524.
- Campbell, Donald T., & Fiske, Donald W. (1959): *Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait-Multimethod Matrix.* *Psychological Bulletin* 56, S. 81-105.
- Cantillon, Richard (1734): *Essai sur la Nature du Commerce en General* [Essay on the Nature of General Commerce] (übersetzt von Henry Higgs). London: Macmillan.
- Carsrud, A. L.; Gaglio, C. M. & Olm, K. W. (1986): *Entrepreneurs – Mentors, Networks, and Successful New Venture Development: An Exploration.* In: Ronstadt, Robert; Hornaday, John A.; Vesper, Karl H. (Hrsg.): *Frontiers of Entrepreneurial Research.* Wellesley, Mass.: Babson College, S. 229-235.
- Carter, Nancy M.; Stearns, Timothy M.; Reynolds, Paul D. & Miller, Brenda A. (1994): *New Venture Strategies: Theory Development with an Empirical Base.* *Strategic Management Journal* 15, S. 21-41.
- Chen, Ming-Jer & MacMillan, Ian C. (1992): *Nonresponse and Delayed Response to Competitive Moves: The Roles of Competitor Dependence and Action Irreversibility.* *Academy of Management Journal* 35 (3), S. 539-570.
- Chen, Ming-Jer & Miller, Danny (1994): *Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy-Valence Framework.* *Strategic Management Journal* 15 (2), S. 85-102.
- Chen, Ming-Jer & Hambrick, Donald C. (1995): *Speed, Stealth, and Selective Attack: How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behavior.* *Academy of Management Journal* 38 (2), S. 453-482.
- Chrisman, James J.; Bauerschmidt, Alan & Hofer, Charles W. (1998): *The Determinants of New Venture Performance: An Extended Model.* In: *Entrepreneurship Theory and Practice* (23), S. 5-29.

- Churchill, Gilbert A. Jr. (1979): *A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs*. *Journal of Marketing Research* 16 (1), S. 64-73.
- Cole, Arthur H. (1946): *An Approach to the Study of Entrepreneurship*. *Journal of Economic History, Suppl. VI*, S. 1-15.
- Cole, Arthur H. (1959): *Business Enterprise in its Social Setting*. Cambridge/Mass: Harvard University Press.
- Cooper, Arnold C. (1973): *Technical Entrepreneurship: What Do We Know?* *Research and Development Management* 3, S. 59-64.
- Cooper, Arnold C.; Willard, Gary E. & Woo, Carolyn Y. (1986): *Strategies of High-Performing New and Small Firms: A Reexamination of the Niche Concept*. *Journal of Business Venturing* 1, S. 247-260.
- Covin, Jeffrey G. & Covin, Theresa Joyce (1990): *Competitive Aggressiveness, Environmental Context, and Small Firm Performance*. *Entrepreneurial Theory & Practice* 14 (4), S. 35-50.
- Covin, Jeffrey G. & Lumpkin, G. T. (2011): *Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct*. *Entrepreneurial Theory & Practice* 35 (5), S. 855-872.
- Covin, Jeffrey G. & Slevin, Dennis P. (1989): *Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments*. *Strategic Management Journal* 10(1), S. 75-87.
- Covin, Jeffrey G. & Slevin, Dennis P. (1991): *A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior*. *Entrepreneurship Theory & Practice* 16 (1), S. 7-25.
- Covin, Jeffrey G.; Slevin, Dennis P. & Schultz, Randall L. (1994): *Implementing Strategic Missions: Effective Strategic, Structural, and Tactical Choices*. *Journal of Management Studies* 31 (4), S. 481-503.
- Covin, Jeffrey G. & Wales, William J. (2012): *The Measurement of Entrepreneurial Orientation*. *Entrepreneurship Theory & Practice* 36 (4), S. 677 - 702.
- Cunningham, J. Barton & Lischeron, Joe (1991): *Defining Entrepreneurship*. *Journal of Small Business Management*, 29 (1), S. 45-61.
- Daily, Catherine M.; McDougall, Patricia P.; Covin, Jeffrey G. & Dalton, Dan R. (2002): *Governance and Strategic Leadership in Entrepreneurial Firms*. *Journal of Management* 28 (3), S. 387-412.
- Danhoff, Clarence H. (1949): *Observations on Entrepreneurship in Agriculture*. In: Cole, A.H. (Hrsg.): *Change and the Entrepreneur*, Cambridge/Mass., S.20-24.

- Dautzenberg, Kirsti; Ebrlinspiel, Marius; Gude, Hardy; Käser-Erdtracht, Judith; Schulz, Philipp Till; Tenorth, Julian; Tschernitke, Michael & Wallau, Frank (2012): *Studie über schnell wachsende Jungunternehmen (Gazellen) - Endbericht*. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie.
- Davidsson, Per (2004): *Researching Entrepreneurship*. Boston: Springer Business & Media, Inc.
- Day, George S., & Wensley, Robin (1988): *Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority*. *Journal of Marketing* 52, S. 1–20.
- De, Dennis A. (2005): *Entrepreneurship*, Pearson Studium: München.
- Delmar, Frederick (1996): *Entrepreneurial Behavior and Business Performance*. Dissertation. Stockholm: EFI, Ekonomiska Forskningsinstitutet.
- Delmar, Frederick & Davidsson, Per (2000): *Where Do They Come From? Prevalence and Characteristics of Nascent Entrepreneurs*. *Entrepreneurship & Regional Development* 12, S. 1-23.
- Dess, Gregory G. & Beard, Donald W. (1984): *Dimensions of Organizational Task Environments*. *Administrative Science Quarterly* 29 (1), S. 52-73.
- Dess, Gregory G.; Lumpkin, G.T. & McGee, Jeffrey E. (1999): *Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure and Process: Suggested Research Directions*. *Entrepreneurship Theory & Practice* 23 (3), S. 85-102.
- Dess, Gregory G.; Lumpkin, G.T. & G. Covin, Jeffrey G. (1997): *Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models*. *Strategic Management Journal* 18 (9), S. 677-95.
- Devar, Robert & Werbel, James (1979): *Universalistic and Contingency Predictions of Employee Satisfaction and Conflict*. *Administrative Science Quarterly* 24, S. 426-448.
- Diamantopoulos, Adamantios; Riefler, Petra & Roth, Katharina P. (2008): *Advancing Formative Measurement Models*. *Journal of Business Research* 61, S. 1203-1218.
- Diamantopoulos, Adamantios & Winklhofer, Heidi M. (2001): *Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development*. *Journal of Marketing Research* 38 (May), S. 269-277.
- Dijkstra, Theo (1983): *Some Comments in Maximum Likelihood and Partial Least Squares Methods*. *Journal of Econometric* 22, S. 67-90.
- Doty, D. Harold; Glick, William H.; Huber, George P. (1993): *Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A Test of two Configurational Theories*. *Academy of Management Journal* 36 (6), S. 1196-1250.

- Drazin, Robert & Van de Ven, Andrew H. (1985): *Alternative Forms of Fit in Contingency Theory*. *Administrative Science Quarterly* 30, S. 514-539.
- Drucker, Peter F. (1985): *Innovation and Entrepreneurship*. New York u.a.: Harper Business.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989): *Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments*. *Academy of Management Journal* 32 (3), S. 543-576.
- Europäische Gemeinschaften (2006): *Die neue KMU-Definition. Benutzerhandbuch und Mustererklärung*. Verfügbar: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_de.pdf; Zugriff am 26. November 2012.
- Fallgatter, Michael (2002): *Theorie des Entrepreneurship. Perspektiven zur Erforschung der Entstehung und Entwicklung junger Unternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Faltin, Günter (1998): *Das Netz weiter auswerfen*. In: Faltin, Günter; Ripsas, Sven & Zimmer, Jürgen (Hrsg.): *Entrepreneurship. Wie aus Ideen Unternehmen werden*. C.H. Beck Verlag: München, S. 3-20.
- Fan, Xitao & Sivo, Stephen A. (2005): *Sensitivity of Fit Indexes to Misspecified Structural or Measurement Model Components: Rationale of Two-Index Strategy Revisited*. *Structural Equation Modeling* 12 (3), S. 343-367.
- Fayolle, Alain; Basso, Olivier & Bouchard, Veronique (2010): *Three Levels of Culture and Firms' Entrepreneurial Orientation: A Research Agenda*. *Entrepreneurship & Regional Development* 22 (7-8), S. 707-730.
- Finkelstein, Sydney & Hambrick, Donald C. (1996): *Strategic leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*. Minneapolis, MN: South-Western.
- Fornell, Claes & Larcker, David F. (1981): *Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error*. *Journal of Marketing Research* 18 (1), S. 39-50.
- Fornell, Claes; Rhee, Byong-Duk & Yi, Youjae (1991): *Direct Regression, Reverse Regression, and Covariance Structure Analysis*. *Marketing Letters* 2 (3), S. 309-320.
- Freiling, Jörg (2006): *Entrepreneurship. Theoretische Grundlagen und unternehmerische Praxis*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Freiling, Jörg & Reckenfelderbäumer, Martin (2004): *Markt und Unternehmung. Eine marktorientierte Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*. Wiesbaden: Gabler.
- Fry, Louis W. (1982): *Technology-Structure Research: Three Critical Issues*. *Academy of Management Journal* 25 (3), S. 532-552.

- Fry, Louis W. & Slocum, John W. Jr. (1984): *Technology, Structure and Work Group Effectiveness: A Test of a Contingency Model*. *Academy of Management Journal* 27, S. 221-246.
- Gabler Verlag (Hrsg.): *Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Spam*. Verfügbar: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/82230/spam-v7.html>, Zugriff am 8. November 2012.
- Galunic, D. Charles & Eisenhardt, Kathleen M. (1994): *Renewing the Strategy-Structure-Performance Paradigm*. In: Cummings, Larry L. & Staw, Barry M. (Hrsg.): *Research in Organizational Behavior, Vol. 16*. Greenwich, CT: JAI Press, S. 215-255.
- Gartner, William B. (1985): *A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation*. *Academy of Management Review* 10, S. 696-706.
- Garfield, Charles (1986): *Peak Performers: The New Heroes of American Business*. New York: Avon Books.
- Gartner, William B. (1985): *A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation*. *Academy of Management Review* 10 (4), S. 696-706.
- Gartner, William B. (1988): *'Who is an Entrepreneur?' is the Wrong Question*. *American Journal of Small Business* 12 (4), S.11-32.
- Gartner, William B. (1990): *What are we talking about when we talk about Entrepreneurship?* *Journal of Business Venturing* 5 (1), S. 15-28.
- Gartner, William B. (2001): *Is there an Elephant in Entrepreneurship? Blind Assumptions in Theory Development*. *Entrepreneurship Theory and Practice* 25 (4), S. 27-39.
- George, Bradley A. (2011): *Entrepreneurial Orientation: A Theoretical and Empirical Examination of the Consequences of Differing Construct Representations*. *Journal of Management Studies* 48 (6), *Special Issue: Revitalizing Entrepreneurship*, S. 1291-1313.
- Glancey, Keith D. & McQuaid, Ronald W. (2000): *Entrepreneurial Economics*. Houndmills: Palgrave MacMillan.
- Götz, Oliver & Liebr-Gobbers, Kerstin (2004): *Analyse von Strukturgleichungsmodellen mit Hilfe der Partial-Least-Squares (PLS)-Methode*. *Die Betriebswirtschaft* 64 (6), S. 714-738.
- Greenwood, Royston & Hinings, C.R. (1993): *Understanding Strategic Change: The Contribution of Archetypes*. *Academy of Management Journal* 36 (5), S. 1052-1081.

- Gresov, Christopher & Drazin, Robert (1997): *Equifinality: Functional Equivalence in Organization Design*. *Academy of Management Review* 22 (2), S. 403-428.
- Gowdy, John M. (1993): *Innovation Spending and Productivity Growth in the German Economy 1980-1986*. *Applied Economics* 25 (5), S. 675-680.
- Hair, Joseph F. Jr.; Black, William C.; Babin, Barry J. & Anderson, Rolph E. (2010): *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective. Seventh Edition*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Hall, William K. (1980): *Survival Strategies in a Hostile Environment*. *Harvard Business Review* (September-October), S. 75-85.
- Hambrick, Donald C. & Mason, Phyllis A. (1984): *Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers*. *Academy of Management Review* 9, S. 193-206.
- Hambrick, Donald C. & MacMillan, Ian C. (1985): *Efficiency of Product R&D in Business Units: The Role of Strategic Context*. *Academy of Management Journal* 28 (3), S. 527-547.
- Hannan, Michael T. & Freeman, John (1977): *The Population Ecology of Organizations*. *American Journal of Sociology* 82 (5), S. 929-964.
- Hansen, John D.; Deitz, George D.; Marino, Louis D. & Weaver, K. Mark (2011): *Cross-National Invariance of the Entrepreneurial Orientation Scale*. *Journal of Business Venturing* 26 (1), S. 61-78.
- Hardin, Andrew M.; Chang, Jerry C. & Fuller, Mark A. (2008): *Formative vs. Reflective Measurement. Comment on Marakas, Johnson, and Clay (2007)*. *Journal of the Association for Information Systems* 9, S. 519-534.
- Harms, Rainer (2004): *Entrepreneurship in Wachstumsunternehmen: Unternehmerisches Management als Erfolgsfaktor*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Harms, Rainer; Kraus, Sascha & Schwarz, Erich (2009): *The Suitability of the Configuration Approach in Entrepreneurship Research*. *Entrepreneurship & Regional Development* 21 (1), S. 25-49.
- Hart, Stuart L. (1992): *An Integrative Framework for Strategy-Making Processes*. *Academy of Management Review* 17 (2), S. 327-351.
- Hatten, Kenneth J.; Schendel, Dan E. & Cooper, Arnold C. (1978): *A Strategic Model of the U.S. Brewing Industry: 1952-1971*. *Academy of Management Journal* 21 (4), S. 592-610.
- Hebert, Robert F. & Link, Albert N. (1982): *The Entrepreneur: Mainstream Views and Radical Critiques*. New York: Praeger.

- Herrmann, Andreas; Homburg, Christian & Klarmann, Martin (2008): *Handbuch Marktforschung. Methode-Anwendungen-Praxisbeispiele*. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Herron, L., Sapienza, H. J. & Smith-Cook, D. (1991): *Entrepreneurship Theory from an Interdisciplinary Perspective: Volume I. Entrepreneurship Theory and Practice* 16 (2), S. 7-12.
- Hill, Susan A. & Birkinshaw, Julian (2005): *Strategy-Organization Configurations in Corporate Venture Units: Impact on Performance and Survival*. *Journal of Business Venturing* 23, S. 423-444.
- Hisrich, Robert D. & Peters, Michael P. (1989): *Entrepreneurship. Starting, Developing and Managing a New Enterprise*. Homewood, IL: Irwin.
- Hitt, Michael A.; Hoskisson, Robert E. & Kim, Hicbeon (1997): *International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms*. *Academy of Management Journal* 40 (4), S. 767-798.
- Hitt, Michael A.; Hoskisson, Robert E., Johnson, Richard A. & Moesel, Douglas D. (1996): *The Market for Corporate Control and Firm Innovation*. *Academy of Management Journal* 39 (5), S.1084-1119.
- Hitt, Michael A. & Ireland, R. Duane (1987): *Peters and Waterman Revisited: The Unended Quest for Excellence*. *Academy of Management Executive* 1 (2), S. 91-98.
- Holcombe, Randall G. (2003): *The Origins of Entrepreneurial Opportunities*. *Review of the Australian Economics* 16 (1), S. 25-43.
- Homburg, Christian & Giering, Annette (1996): *Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte. Ein Leitfaden für die Marketingforschung*. *Marketing ZFP* 18 (1), S. 5-24.
- Hoskisson, Robert E. & Hitt, Michael A. (1988): *Strategic Control Systems and Relative R&D Investment in Large Multiproduct Firms*. *Strategic Management Journal* 9 (6), S. 605-621.
- Hox, Joop H. (2010): *Multilevel Analysis: Techniques and Applications*. 2. Auflage. Hove: Routledge.
- Hrebiniak, Lawrence G. & Joyce, William F. (1985): *Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism*. *Administrative Science Quarterly* 30 (3), S. 336-349.
- Hu, Li-Tze & Bentler, Peter M. (1999): *Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives*. *Structural Equation Modeling* 6, S. 1-55.

- Huber, George P. & Power, Daniel J. (1985): *Retrospective Reports of Strategic Managers: Guidelines for Increasing their Accuracy*. *Strategic Management Journal* 6 (2), S. 171-180.
- Hughes, Jonathan R. T. (1986): *The Vital Few. American Economic Progress and Its Protagonists*. New York: Oxford University Press.
- Hughes, Mathew & Morgan, Robert E. (2007): *Deconstructing the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Business Performance at the Embryonic Stage of Firm Growth*. *Industrial Marketing Management* 36, S. 651-61.
- Hunt, Shelby D. (1991): *Modern Marketing Theory: Critical Issues in the Philosophy of Marketing Science*. Cincinnati: South-Western.
- Iacobucci, Dawn (2010): *Structural Equation Modeling: Fit Indices, Sample Size, and Advanced Topics*. *Journal of Consumer Psychology* 20, S. 90-98.
- IBM Corp. (2011a): *IBM SPSS Statistics for Windows, Version 20.0* [Computer Software]. Armonk, NY: IBM Corp.
- IBM Corp. (2011b): *IBM SPSS Statistics Base 20*. Armonk, NY: IBM Corp.
- Institut für Mittelstandsforschung (2012a): *Kennzahlen zum Mittelstand 2010/2012 in Deutschland*. Verfügbar: <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=99>, Zugriff am 10. Oktober 2012.
- Institut für Mittelstandsforschung (2012b): *Kennzahlen zu Gründungen, Liquidationen und Insolvenzen in Deutschland*. Verfügbar: http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/Kennzahlen_GrueLiIns_D_2010.pdf, Zugriff am 10. Oktober 2012.
- Jahn, Steffen (2012): *Konsumentenwert: Konzeptualisierung und Analyse der Wirkungen auf Zufriedenheit und Loyalität am Beispiel eines Festivals*. Dissertation. Chemnitz: Technische Universität Chemnitz.
- Jambulingam, Thanigavelan; Kathuria, Ravi & Doucette, William R. (2005): *Entrepreneurial Orientation as a Basis for Classification within a Service Industry: The Case of Retail Pharmacy Industry*. *Journal of Operations Management* 23, S. 23-42.
- Jauch, Lawrence A.; Osborn, Richard N. & Martin, Thomas N. (1980): *Structured Content Analysis of Cases: A Complementary Method of Organizational Research*. *Academy of Management Review* 5 (4), S. 517-526.
- Jansen, Harald (2005): *Neoklassische Theorie und Betriebswirtschaftslehre*. In: Horsch, Andreas; Meinbövel, Harald & Paul, Stefan (Hrsg.): *Institutionenökonomie und Betriebswirtschaftslehre*. München: Verlag Franz Vahlen, S. 49-64.

- Jarvis, Cheryl B.; Mackenzie, Scott B. & Podsakoff, Philip M. (2003): *A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Specification in Marketing and Consumer Research*. *Journal of Consumer Research* 30 (September), S. 199-218.
- Jöreskog, Karl Gustav & Sörbom, Dag (2004): *LISREL 8.7 for Windows [Computer Software]*. Lincolnwood, IL: Scientific Software International.
- Julien, Pierre-Andre (1990): *Vers une Typologie Multicritères des PME*. *Revue Internationale P.M.E.* 3 (3-4), S. 411-25.
- Julien, Pierre-Andre; Joyal, Andre; Desbaies, Laurent & Ramangalaby, Charles (1997): *A Typology of Strategic Behaviour among Small Small and Medium-Sized Exporting Businesses*. *International Small Business Journal* 15 (2), S. 33-50.
- Kao, R. W. Y. (1989): *Entrepreneurship and Enterprise Development*. Toronto: Holt, Rinehart and Winston of Canada, Limited.
- Kaufman, Leonard & Rousseeuw, Peter J. (1990): *Finding Groups in Data: an Introduction to Cluster Analysis*. New York: John Wiley & Sons.
- Keats, Barbara W. & Hitt, Michael A. (1988): *A Causal Model of Linkages among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics, and Performance*. *Academy of Management Journal* 31 (3), S. 570-598.
- Ketchen, David J., Jr. & Shook, Christopher L. (1996): *The Application of Cluster Analysis in Strategic Management Research: An Analysis and Critique*. *Strategic Management Journal* 17, S. 441-458.
- Ketchen, David J., Jr.; Thomas, J. B. & Snow, Charles C. (1993): *Organizational Configurations and Performance - A Comparison of Theoretical Approaches*. *Academy of Management Journal* 36 (6), S. 1278-1313.
- Ketz de Vries, M.F.R., (1977): *The Entrepreneurial Personality: A Person at the Crossroad*. *Journal of Management Studies* 14 (1), S. 34-57.
- Khandwalla, Pradip N. (1976): *Some Top Management Styles, Their Context and Performance*. *Organization and Administrative Sciences* 7(4), S. 21-51.
- Kilby, P. (Hrsg.) (1971): *Entrepreneurship and Economic Development*. New York: Free Press.
- Kirchhoff, Bruce A. (1994): *Entrepreneurship and Dynamic Capitalism*. Westport, CT: Praeger.
- Kirzner, Israel M. (1978): *Wettbewerb und Unternehmertum*. Tübingen: Mohr.
- Kirzner, Israel M. (1985): *Discovery and the Capitalist Process*. Chicago: Chicago University Press.

- Kollmann, Tobias & Kuckertz, Andreas (2006): *Venture Archetypes and the Entrepreneurial Event: Cross-Cultural Empirical Evidence*. *Journal of Enterprising Culture* 14 (1), S. 27-48.
- Kotter, John P. & Heskett, James L. (1992): *Corporate Culture and Performance*. New York, NY: Free Press.
- Kraft, Manfred; Haase, Kerstin & Siegel, André (2003): *Statistisch-ökonomische BWL-Forschung: Entwicklung, Status Quo und Perspektiven*. In: Schwaiger, Manfred & Harhoff, Dietmar (Hrsg.): *Empirie und Betriebswirtschaft: Entwicklungen und Perspektiven*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 83-104.
- Kreiser, Patrick M.; Marino, Louis D. & Weaver, K. Mark (2002): *Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-Country Analysis*. *Entrepreneurship Theory and Practice* 26 (4), S. 71-94.
- Kuratko, Donald F. & Hodgetts, Richard M. (1998): *Entrepreneurship*. Fort Worth: South-Western College.
- Kuratko, Donald F. (2009): *The Entrepreneurial Imperative of the 21st Century*. *Business Horizons* 52, S. 421-428.
- Lachman, R. (1980): *Toward Measurement of Entrepreneurial Tendencies*. *Management International Review* 20 (2), S. 108-116.
- Landström, Hans (2005): *Pioneers in Entrepreneurship and Small Business Research*. New York, NY: Springer.
- Langan-Fox, Janice & Roth, Susanna (1995): *Achievement Motivation and Female Entrepreneurs*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 68, S. 209-218.
- Lee, Choonwoo; Lee, Kyungmook, & Pennings, Johannes M. (2001): *Internal Capabilities, External Networks, and Performance: A Study of Technology Based Ventures*. *Strategic Management Journal* 22, Special Issue: *Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation*, S. 615-640.
- Lee, Sang M. & Lim, Seongbae (2009): *Entrepreneurial orientation and the performance of service business*. *Service Business* 3 (1), S. 1-13.
- Leiner, Dominik J. (2012): *SoSci Survey (Version 2.3.03) [Computer Software]*. Verfügbar: <https://www.socisurvey.de>, Zugriff am 8. November 2012.
- Lenz, R. T. (1980): *Environment, Strategy, Organizational Structure, and Performance: Patterns in One Industry*. *Strategic Management Journal* 1 (3), S. 209-226.
- Lieberman, Marvin B. & Montgomery, David B. (1988): *First-Mover Advantages*. *Strategic Management Journal* 9 (Special Issue), S. 41-58.

- Lieberman, Marvin B. & Montgomery, David B. (1998): *First Mover (Dis-) Advantages: Retrospective and Link with Resource Based View*. *Strategic Management Journal* 19 (12), S. 1111-1125.
- Lord, Robert G.; De Vader, Christy L. & Alliger, George M. (1986): *A Meta-Analysis of the Relation between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures*. *Journal of Applied Psychology* 71, S. 402-410.
- Low, Murray B. & Abrahamson, Eric (1997): *Movements, Bandwagons, and Clones. Industry Evolution and the Entrepreneurial Process*. *Journal of Business Venturing* 12, S. 435-457.
- Low, Murray B. & MacMillan, Ian C. (1988): *Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges*. *Journal of Management* 14 (2), S. 139-161.
- Lück, Wolfgang & Böhmer, Annette (1984): *Entrepreneurship als wissenschaftliche Disziplin in den USA*. *Zeitung für betriebswirtschaftliche Forschung* 46, S. 403-421.
- Lumpkin, G.T. (2011): *From Legitimacy to Impact: Moving the Field Forward by Asking How Entrepreneurship Informs Life*. *Strategic Entrepreneurship Journal* 5 (1), S. 3-9.
- Lumpkin, G. T.; Cogliser, Claudia C. & Schneider, Dawn R. (2009): "Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective", *Entrepreneurship Theory and Practice* 33 (1), S. 47-69.
- Lumpkin, G.T. & Dess, Gregory G. (1996): *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance*. *Academy of Management Review* 21 (1), S. 135-172.
- Lyon, Douglas W.; Lumpkin, G.T. & Dess, Gregory G. (2000): *Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process*. *Journal of Management* 26 (5), S. 1055-1085.
- MacGregor, David (1999): *Leadership and Strategic Challenges*. In: Daves, Frank: *Small Business Management: An Overview*. Dublin: Blackhall, S. 139-163.
- MacKenzie, Scott B.; Podsakoff, Philipp M. & Jarvis, Cheryl Burke (2005): *The Problem of Measurement Model Misspecification in Behavioral and Organizational Research and Some Recommended Solutions*. *Journal of Applied Psychology* 90 (4), S. 710-730.
- MacMillan, Ian C. (1982): *Seizing competitive initiative*. *Journal of Business Strategy* 2, S. 43-57.
- March, James G. (1991): *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*. *Organization Science* 2 (1), Special Issue, S. 71-87.

- Markovitz, Henry & Nantel, Guilaine (1989): *The Belief-Bias Effect in the Production and Evaluation of Logical Conclusions*. *Memory & Cognition* 17 (1), S. 11-17.
- Marsh, Herbert W.; Balla, J. R. & Hau, Ki-Tai (1996): *An Evaluation of Incremental Fit Indices: A Clarification of Mathematical and Empirical Properties*, in: Marcoulides, George A. & Schumacker, Randall E. (Hrsg.): *Advanced Structural Equation Modeling*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 315-353.
- Marsh, Herbert W.; Wen, Zhonglin & Hau, Kit-Tai (2004): *Structural Equation Models of Latent Interactions: Evaluation of Alternative Estimation Strategies and Indicator Construction*. *Psychological Methods* 9 (3), S. 275-300.
- Marshall, Martin N. (1996): *Sampling for Qualitative Research*. *Family Practice* 13 (6), S. 522-525.
- Mazzarol, Tim; Reboud, Sophie & Clark, Delwyn (2011): *In Search of the „SME Ordinaire“ - Towards a Taxonomy*. *Proceedings of the 56th Annual ICSB World Conference*. Stockholm.
- McClelland, David C. (1961): *The Achieving Society*. New York, NY: Free Press.
- McClelland, David C. (1987): *Human Motivation*. Cambridge, U.S.: Cambridge University Press.
- McDougall, Patricia & Robinson, Richard B. (1990): *New Venture Strategies: An Empirical Identification of Eight 'Archetypes' of Competitive Strategies for Entry*. *Strategic Management Journal* 11, S. 447-467.
- McGrath, Rita G. (1999): *Falling Forward: Real Options Reasoning and Entrepreneurial Failure*. *The Academy of Management Review* 24 (1), S. 13-30.
- McGrath, Rita G. (2001): *Exploratory Learning, Innovative Capacity and Managerial Oversight*. *The Academy of Management Journal* 44 (1), S.118-131.
- McGrath, Rita G. & MacMillan, Ian (2000): *The Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in the Age of Uncertainty*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- McGrath, Rita G.; MacMillan, Ian C. & Scheinberg, Sari (1992): *Elitists, Risk-Takers and Rugged Individualists? An Explanatory Analysis of Cultural Differences between Entrepreneurs and Non-Entrepreneurs*. *Journal of Business Venturing* 7, S. 115-135.
- McQuitty, Louis L. (1957): *Elementary Linkage Analysis for Isolating Orthogonal and Oblique Types and Typal Relevancies*. *Educational and Psychological Measurement* 17, S. 207-229.

- McQuitty, Louis L. (1966): *Similarity Analysis by Reciprocal Pairs for Discrete and Continuous Data*. *Educational and Psychological Measurement* 26, S. 825-831.
- Mill, J. S. (1984): *Principles of Political Economy with Some Applications to Social Philosophy*. London: John W. Parker.
- Miles, Grant; Snow, Charles C. & Sharfman, Mark P. (1993): *Industry Variety and Performance*. *Strategic Management Journal* 14 (3), S. 163-177.
- Miles, Raymond E.; Snow, Charles C.; Meyer, Alan D. & Coleman, Henry J., Jr. (1978): *Organizational Strategy, Structure, and Process*. *The Academy of Management Review*, 3 (3), S. 546-562.
- Miller, Alex & Camp, Bill (1985): *Exploring Determinants of Success in Corporate Ventures*. *Journal of Business Venturing* 1 (2), S. 87-105.
- Miller, Danny (1981): *Toward a new Contingency Approach: The Search for Organizational Gestalts*. *Journal of Management Studies* 18 (1), S. 1-26.
- Miller, Danny (1983): *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms*. *Management Science* 29 (7), S. 770-791.
- Miller, Danny (1987): *The Genesis of Configuration*. *Academy of Management Review* 12 (4), S. 686-701.
- Miller, Danny (1996): *Configurations Revisited*. *Strategic Management Journal* 17 (7), S. 505-512.
- Miller, Danny (2011): *Miller (1983) Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future*. *Entrepreneurial Theory & Practice* 35 (5), S. 873-894.
- Miller, Danny & Friesen, Peter H. (1977): *Strategy-Making in Context: Ten Empirical Archetypes*. *Journal of Management Studies* 14 (3), S. 253-280.
- Miller, Danny & Friesen, Peter H. (1978): *Archetypes of Strategy Formulation*. *Management Science* 24, S. 921-933.
- Miller, Danny & Friesen, Peter H. (1980): *Momentum and Revolution in Organizational Adaptation*. *Academy of Management Journal* 23 (4), S. 591-614.
- Miller, Danny & Friesen, Peter H. (1982): *Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum*. *Strategic Management Journal* 3 (1), S. 1-25.
- Miller, Danny & Friesen, Peter H. (1984): *Organizations: A Quantum View*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Miller, Danny & Le Breton-Miller, Isabelle (1996): *Priorities, Practices and Strategies in Successful and Failing Family Businesses: An Elaboration and Test of the Configuration Perspective*. *Strategic Organization* 4 (4), S. 379-407.
- Mintzberg, Henry (1973): *Strategy-Making in Three Modes*. *California Management Review* 16 (2), S. 44-53.
- Mintzberg, Henry (1978): *Patterns in Strategy Formation*. *Management Science* 24 (9), S. 934-948.
- Mintzberg, Henry (1979): *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, Henry (1983) *Power in and around Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, Henry (1990): *Strategy Formation: Schools of Thought*. In: Fredrickson, James (Hrsg.): *Perspectives on Strategic Management*. New York, NY: Harper Business, S. 105-236.
- Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce W. & Lampel, Joseph (1999): *Strategy Safari: Eine Reise durch die Wildnis des Strategischen Managements*. Frankfurt/Wien: Redline Wirtschaft bei Ueberreuter.
- Mintzberg, Henry; Raisinghani, Duru & Théoret, André (1976): *The Structure of "Unstructured" Decision Processes*. *Administrative Science Quarterly* 21 (2), S. 246-275.
- Monopolkommission (2012): *Hauptgutachten 2010/2011. Stärkung des Wettbewerbs bei Handel und Dienstleistungen*. Baden-Baden: Nomos.
- Morgan, Robert E. & Strong, Carolyn A. (2003): *Business Performance and Dimensions of Strategic Orientation*. *Journal of Business Research* 56, S. 163-176.
- Morris, M.H. (1998): *Entrepreneurial Intensity: Sustainable Advantages for Individuals, Organizations, and Societies*, Westport, Conn.: Quorum.
- Morris, Michael H.; Kuratko, Donald F. & Covin, Jeffrey G. (2011): *Corporate Entrepreneurship and Innovation*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Mullen, Michael R.; Budeva, Desislava G. & Doney, Patricia M (2009): *Research Methods in the Leading Small Business-Entrepreneurship Journals: A Critical Review with Recommendations for Future Research*. *Journal of Small Business Management* 47 (3), S. 287-307.
- Naman, John L. & Slevin, Dennis P. (1993): *Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests*. *Strategic Management Journal* 14, S. 137-153.

- Nelson, Richard R. & Winter, Sidney G. (1990): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Boston: Harvard University Press.
- Nicholls-Nixon, Charlene L.; Cooper, Arnold C. & Woo, Carolyn Y. (2000): *Strategic Experimentation: Understanding Change and Performance in New Ventures*. *Journal of Business Venturing* 15 (5-6), S. 493-521.
- Nicolson, Nigel; Soane, Emma; Fenton-O'Creery, Mark & Willman, Paul (2005): *Personality and Domain-Specific Risk-Taking*. *Journal of Risk Research* 8 (2), S. 157-176.
- Nielsen, Richard P.; Peters, Michael P., Hisrich, Robert D. (1985): *Intrapreneurship Strategy for Internal Markets – Corporate, Non-profit, and Government Institution Cases*. *Strategic Management Journal* 6 (2), S. 181-189.
- Nunnally, Jum C. & Bernstein, Ira H. (1994): *Psychometric Theory*. Third Edition. New York: McGraw-Hill.
- Ogbonna, Emmanuel & Harris, Lloyd C. (2000): *Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies*. *International Journal of Human Management* 11 (4), S. 766-768.
- Oxford English Dictionary, second edition, (1989) Oxford: Oxford University Press.
- Palmer, M. (1971): *The Application of Psychological Testing to Entrepreneurial Potential*. *California Management Review* 13, S. 32-38.
- Peterson, Rein (1985): *Raising Risktakers*. *Metropolitan Toronto Business Journal* 75 (7), S. 30-34.
- Pedhazur, Elazar J., & Schmelkin, Liora Pedhazur (1991): *Measurement, Design, and Analysis: An Integrated Approach*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Phillips, Lynn W. (1981): *Assessing Measurement Error in Key Informant Reports: A Methodological Note on Organizational Analysis in Marketing*. *Journal of Marketing Research* 18 (4), S. 395-415.
- Porter, Michael E. (1980): *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, Michael E. (1985): *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Rauch, Andreas & Frese, Michael (1998): *Was wissen wir über die Psychologie erfolgreichen Unternehmertums? Ein Literaturüberblick*. In: Frese, Michael (Hrsg.): *Erfolgreiche Unternehmensgründer. Psychologische Analysen und praktische Anleitungen für Unternehmer in Ost- und Westdeutschland*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, S. 5-34.

- Rauch, Andreas; Wiklund, Johan, Lumpkin, G.T. & Frese, Michael (2009): *Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future*. *Entrepreneurship Theory & Practice* 33 (3), S. 761-787.
- Reckenfelderbäumler, Martin (2001): *Zentrale Dienstleistungsbereiche und Wettbewerbsfähigkeit*. Deutscher Universitäts-Verlag: Wiesbaden.
- Rhoades, Stephen A. (1993): *The Herfindahl-Hirschman Index*. *Federal Reserve Bulletin* 79, S.188-189.
- Richard, Orlando C.; Barnett, Tim; Dwyer, Sean & Chadwick, Ken (2004): *Cultural Diversity in Management, Firm Performance, and the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions*. *Academy of Management Journal* 47 (2), S. 255-66.
- Richter, Rudolf & Furubotn, E Eirik G. (2003): *Neue Institutionenökonomik*. 3. Auflage. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Roberts, M. (1987): *Making the Transition from Entrepreneurial to Professional Management*. In: Churchill, Neil C.; Hornaday, John A.; Kirchoff, Bruce A.; Krasner, O.J., Vesper, Karl H. (Hrsg.): *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, Mass.: Babson College, S. 74-86.
- Rogers, William H. (1993): *Regression Standard Errors in Clustered Samples*. Stata Technical Bulletin 13, S. 19-23. Reprinted in: *Stata Technical Bulletin Reprints, Band 3*, S. 88-94.
- Ronstadt, Robert (1984): *Entrepreneurship: Text, Cases and Notes*. Dover, MA: Lord Publishing.
- Roth, Kendall (1992): *International Configuration and Coordination Archetypes for Medium-Sized Firms in Global Industries*. *Journal of International Business Studies* 23 (3), S. 533-549.
- Rothschild, William E. (1979): *Strategic Alternatives: Selection, Development, and Implementation*. New York, NY: Amacom.
- Runyan, Rodney C.; Ge, Baoshan; Dong, Baobao; Swinney, Jane L. (2011): *Entrepreneurial Orientation in Cross-Cultural Research: Assessing Measurement Invariance in the Construct*. *Entrepreneurial Theory and Practice* 35 (4), S. 819-836.
- Saleh, Shoukry D. & Wang, Clement K. (1993): *The Management of Innovation: Strategy, Structure, and Organizational Climate*. *IEEE Transactions of Engineering Management* 40 (1), S. 14-21.
- Sarasvathy, Saras D. (1999): *Seminar on Research Perspectives in Entrepreneurship*. *Journal of Business Venturing* 15, S. 1-57.

- Scarborough, Norman M. & Zimmerer, Thomas W. (2003): *Effective Small Business Management. An Entrepreneurial Approach*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Schaller, Armin. (2001): *Entrepreneurship oder Wie Man ein Unternehmen Denken Muss*. In: Blum, U. & Leibbrand, F. (Hrsg.): *Entrepreneurship und Unternehmertum: Denkstrukturen für eine neue Zeit*. Wiesbaden: Gabler, S. 3-56.
- Schein, Edgar H. (1992): *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schneider, Dieter (1986): *Unternehmer und Unternehmung in der heutigen Wirtschaftstheorie und der deutschsprachigen Nationalökonomie der Spätklassik*. In: Scherf, Harald (Hrsg.): *Studien zur Entwicklung der ökonomischen Theorie, Band V*. Berlin: Duncker & Humblot, S. 29-79.
- Schumpeter, Joseph A. (1912): *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*. Leipzig: Duncker & Humblot.
- Schumpeter, Joseph A. (1942): *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper and Row. (Reprint, 1950).
- Scott, W. R. 1981. *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Seidler, John (1974): *On Using Informants: A Technique for Collecting Quantitative Data and Controlling Measurement Error in Organization Analysis*. *American Sociological Review* 39 (6), S. 816-831.
- Shane, Scott A. & Venkataraman, S. (2000): *The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research*. *Academy of Management Review* 25 (1), S. 217-226.
- Shapero, Albert (1975): *Entrepreneurship and Economic Development*. In: *Entrepreneurship and Enterprise Development - A Worldwide Perspective*. Proceedings of the Project ISEED, Milwaukee.
- Shapero, Albert & Sokol, Lisa (1982): *The Social Dimension of Entrepreneurship*. In: Kent, C.A.; Sexton, R.L. & Vesper, K.H. (Hrsg.): *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, S. 72-90.
- Shrivastava, Paul & Grant, John H. (1985): *Empirically derived models of strategic decision-making processes*. *Strategic Management Journal* 6, S. 97-113.
- Silver, David A. (1985): *Entrepreneurial Megabucks: The 100 Greatest Entrepreneurs of the Last Twentyfive Years*. New York: John Wiley and Sons.

- Simerly, Roy L. & Li, Mingfang (2000): Environmental Dynamism, Capital Structure and Performance: A Theoretical Integration and an Empirical Test. Strategic Management Journal 21, S. 31-49.*
- Simon, Herrmann (1996): Hidden Champions: Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies. Boston, MA.: Harvard Business School Press.*
- Smith, Norman R. & Miner John B. (1985): Motivational Considerations in the Success of Technologically Innovative Entrepreneurs. In: Hornaday, John A.; Shils, Edward B.; Timmons, Jeffrey A.; Vesper, Karl H.: Frontiers of Entrepreneurship Research. Wellesley, Mass.: Babson College.*
- Sokal, Robert R. & Michener, Charles D. (1958): A Statistical Method for Evaluating Systematic Relationships. University of Kansas Scientific Bulletin 38, S. 1409-1438.*
- Starr, Jennifer A. & Bygrave, William D. (1992): The Second Time around: Assets and Liabilities of Prior Start-up Experience. In: Birley, Susan & MacMillan, Ian C. (Hrsg.): International Perspectives on Entrepreneurship Research. New York: Elsevier Science Publications, S. 340-363.*
- StataCorp LP (2005): Intercooled Stata 9.1 for Windows. [Computer Software]. College Station, TX: StataCorp.*
- Statistisches Bundesamt (2010): Statistisches Jahrbuch 2010 für die Bundesrepublik Deutschland mit Internationalen Übersichten. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.*
- Steinhausen, Detlef & Langer, Klaus (1977): Clusteranalyse. Einführung in Methoden und Verfahren der Automatischen Klassifikation. Berlin: de Gruyter.*
- Stetz, Phil E.; Howell, Roy; Stewart, Alex; Blair, John D. & Fottler, Myron D. (2000): Multidimensionality of Entrepreneurial Firm-level Processes: Do the Dimensions Covary? In: Reynolds, Paul D.; E. Antio, Erkeko; Brush, Candida G.M Bygrave, William D.; Manigart, Sophie; Sapienza, Harry J. (Eds.): Frontiers of entrepreneurship research 2000: Proceedings of the 20th Annual Entrepreneurship Research Conference, S. 653-667. Wellesley, MA: Babson College.*
- Stevenson, Howard H. (1988): General Management and Entrepreneurship. In: Kirchhoff, Bruce A.; Long, Wayne A.; McMullan, Ed; Vesper, Karl H.; Wetzel Jr., William E. (Hrsg.): Frontiers of Entrepreneurship Research. Wellesley, Mass: Babson College, S. 667-668.*
- Stevenson, Howard H. & Jarillo, J. Carlos (1990): A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. Strategic Management Journal, Vol. 11, S. 17-27.*
- Stevenson, Howard H. & Sahlman, William A. (1986): Importance of Entrepreneurship in Economic Development. In: Hisrich, R. (Hrsg.): Entrepreneurship, Intrapreneurship*

- and *Venture Capital: The Foundation of Economic Renaissance*. Lexington, Mass.: Lexington Books.
- Steyaert, Chris & Hjorth, Daniel (2004): *New Movements in Entrepreneurship*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Su, Zhongfeng; Xie, En & Li, Xuan (2011): *Entrepreneurial Orientation and Firm Performance in New Ventures and Established Firms*. *Journal of Small Business Management* 49(4), S. 558-577.
- Świerczek, Fredric William & Ha, Thai Thanh (2003): *Entrepreneurial Orientation, Uncertainty Avoidance and Firm performance: An Analysis of Thai and Vietnamese SMEs*. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation* 4 (1), S. 46-58.
- Tan, Justin; Fischer, Eileen; Mitchell, Ron & Phan, Phillip (2009): *At the Center of the Action: Innovation and Technology Strategy Research in the Small Business Setting*. *Journal of Small Business Management* 47 (3): S. 233-262.
- Tang, Jintong; Tang, Zhi; Marino, Louis D.; Zhang, Yuli & Li, Qianwen (2008): *Exploring an Inverted U-Shape Relationship between Entrepreneurial Orientation and Performance in Chinese Ventures*. *Entrepreneurship Theory and Practice* 33, S. 219-239.
- Tiede, Manfred (1996): *Repräsentativität. Diskussionspapier aus der Fakultät für Sozialwissenschaft der Ruhr-Universität Bochum 96 – 12, Bochum*.
- Timmons, J.A. (1994): *New Venture Creation*. Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin.
- Torres, Olivier (2004): *The SME Concept of Pierre-André Julien: An Analysis in Terms of Proximity*. *Piccola Impresa/ Small Business* 17 (2), S. 51-62.
- Torres, Olivier & Julien, Pierre-André (2005): *Specificity and Denaturing of Small Business*. *International Small Business Journal* 23 (4), S. 355-377.
- Utsch, Andreas; Rauch, Andreas; Rothfuß, Rainer & Frese, Michael (1999): *Who Becomes a Small Scale Entrepreneur in a Post-Socialist Environment: On the Differences between Entrepreneurs and Managers in East Germany*. *Journal of Small Business Management* 37, S. 31-42.
- Van de Ven, Andrew H. (1993): *The Development of an Infrastructure for Entrepreneurship*. *Journal of Business Venturing* 8 (3), S. 211-231.
- Venkatraman, N. (1989): *Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement*. *Management Science* 35 (8), S. 942-962.

- Vermunt, Jeroen K. & Magidson, Jay (2002): *Latent Class Cluster Analysis*. In: Hageaars, Jacques A. & McCutcheon, Allan L. (Hrsg.): *Applied Latent Class Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Vesper, Karl (1985): *New Developments in Entrepreneurship Education*. In: Hornaday, John A.; Shils, Edward B.; Timmons, Jeffrey A.; Vesper, Karl H.: *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, Mass.: Babson College.
- Von Mises, Ludwig (1940): *Nationalökonomie. Theorie des Handelns und Wirtschaftens*. Genf: Editions Union.
- Voss, Zannie Giraud; Voss, Glenn B. & Moorman, Christine (2005): *An Empirical Examination of the Complex Relationships between Entrepreneurial Orientation and Stakeholder Support*. *European Journal of Marketing* 39 (9/10), S. 1132-1150.
- Vöpel, Nicole & Schulz, Anja (2010): *Strategien von Kleinen und Mittleren Unternehmen -State of the Art*. In: Meyer, Jörn-Axel (Hrsg.): *Strategien von Kleinen und Mittleren Unternehmen: Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2010*. Lohmar: Josef Eul Verlag.
- Walter, Achim; Auer, Michael & Ritter, Thomas (2006): *The Impact of Network Capabilities and Entrepreneurial Orientation on University Spin-off Performance*. *Journal of Business Venturing* 21, 541-567.
- Walterscheid, K. (2005): *Gründungsforschung auf dem Weg zu einer eigenständigen Wissenschaft? In: Anderseck, Klaus & Walterscheid, K. (Hrsg.): Gründungsforschung und Gründungslehre*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 95-114.
- Ward, Joe H. Jr. (1963): *Hierarchical Grouping to Optimize an Objective Function*. *Journal of the American Statistical Association* 58, S. 236-244.
- Weber, Max (1921): *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie*. 5. Auflage 1980. Tübingen: Mohr.
- Wedel, Michael & Kamakura, Wagner (2000): *Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations*. Boston, MA: Springer US.
- Weiss, Alexander (1994): *Identifying Sources of Error in Informant Reports: A Confirmatory Measurement Model Approach*. *Evaluation Review* 18 (5), S. 592-612.
- Welsb, John A. & White, Jerry F. (1981): *A Small Business Is Not a Little Big Business*. *Harvard Business Review* 59 (4), S. 18-32.
- Wickham, Philip A. (1998): *Strategic Entrepreneurship*. 3. Auflage (2004). Essex: Prentice Hall.

- Wiklund, Johan (1998): *Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond*. Dissertation. Jönköping: Jönköping International Business School.
- Wiklund, Johan (1999): *The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship*. *Entrepreneurship Theory and Practice* 24 (1), S. 37-48.
- Wiklund, Johan & Shepherd, Dean (2003): *Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-Sized Businesses*. *Strategic Management Journal* 24 (13), S. 1307-1314.
- Wiklund, Johan & Shepherd, Dean (2005): *Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach*. *Journal of Business Venturing* 20, S. 71-97.
- Wilcox, James B.; Howell, Roy D. & Brevik, Einar (2008): *Questions about Formative Measurement*. *Journal of Business Research* 61, S. 1219-1228.
- Wolf, Joachim (2000): *Der Gestaltungsansatz in der Management- und Organisationslehre*. Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft.
- Woodward, Joan (1965): *Industrial Organization*. London: Oxford Press.
- Yukl, Gary A. (1981): *Leadership in Organizations*. New York, NY: Prentice Hall.
- Zabra, Shaker A. (1991): *Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Explanatory Study*. *Journal of Business Venturing* 6 (4), S. 259-285.
- Zabra, Shaker A. (2007): *Contextualizing Theory Building in Entrepreneurship Research*. *Journal of Business Venturing* 22, S. 443-52.
- Zabra, Shaker A. & Covin, Jeffrey G. (1993): *Business Strategy, Technology Policy, and Firm Performance*. *Strategic Management Journal* 14 (6), S. 451-478.
- Zabra, Shaker A. & Covin, Jeffrey G. (1995): *Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship Performance Relationship: A Longitudinal Analysis*. *Journal of Business Venturing* 10 (3), S. 43-58.
- Zabra, Shaker A. & Garvis, Dennis M. (2000): *International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility*. *Journal of Business Venturing* 15, S. 469-492.

