



---

<sup>b</sup>  
**UNIVERSITÄT  
BERN**

**CRED**  
CENTER FOR REGIONAL  
ECONOMIC DEVELOPMENT

# Berufserfahrung und Unternehmertum in peripheren Räumen der Schweiz

CRED-Bericht Nr. 14

Antoine Habersetzer  
Heike Mayer

Bern, August 2017

# Berufserfahrung und Unternehmensgründungen in peripheren Räumen der Schweiz

## CRED-Bericht\* Nr. 14

Antoine Habersetzer

Geographisches Institut Universität Bern,  
(CRED)

Heike Mayer

Geographisches Institut Universität Bern,  
(CRED)

*„Viele Leute sagen heute, wie konntet ihr das schaffen? Sechs Monate von der Gründung bis zum ersten Produkt. Das ist unmöglich, das geht gar nicht! Das hat vor allem den Grund: Wir haben schon bei unserem früheren Arbeitgeber gesagt, wir machen ein neues Produkt, wir haben die Sache im Kopf. Es war noch nicht alles definiert, aber wir wussten wohin es geht.“*

## Zusammenfassung

Dieser Bericht analysiert unternehmerische Gründungsprozesse in Schweizer peripheren Regionen. Im Fokus steht der Einfluss der Berufserfahrung der Gründerinnen und Gründer auf den Erfolg der neu gegründeten Unternehmen. Unternehmen, die von Gründerinnen und Gründern mit industriespezifischer Berufserfahrung gegründet werden, werden Spinoffs genannt. Für die regionale Wettbewerbsfähigkeit können Spinoffs eine zentrale Rolle spielen. Ziel dieses Berichts ist es genauer zu beurteilen, was genau Spinoffs so erfolgreich macht, wie diese zur Erneuerung der regionalen Wirtschaft beitragen können und ob Spinoffs auch in peripheren Regionen wettbewerbsfähiger sind als andere Gründungsformen. Zur Beantwortung dieser Fragen werden sowohl qualitative als auch quantitative Methoden, sowie diverse Datensätze verwendet. Die Ergebnisse sind in mehrerer Hinsicht interessant: Es zeigt sich, dass die Berufserfahrung sowohl das Expertenwissen als auch die beruflichen Netzwerke der Gründer beeinflussen. Diese Kompetenzen ermöglichen es den Gründerinnen und Gründern, durch Kontinuität früh den branchenspezifischen Erwartungen und Vorgaben zu entsprechen. Allerdings beinhalten die Gründungsstrategien in der Regel eine Kombination aus Kontinuität und Wandel. So kann Vertrauen durch Kontinuität mit Innovation durch Wandel verknüpft werden. Schliesslich belegen die Ergebnisse, dass Spinoffs auch in der Peripherie die wettbewerbsfähigsten Neugründungen. Dieses Ergebnis zeigt sich auch in verschiedenen Untersuchungsregionen, sodass davon ausgegangen werden kann, dass die höhere Wettbewerbsfähigkeit von Spinoffs relativ unabhängig von den regionalen Gegebenheiten ist. Eine besondere Bedeutung für Spinoffprozesse in der Peripherie können grössere regional etablierten Firm haben. Sie können auf der einen Seite als „Unternehmerschieden“ Unternehmertum fördern, auf der anderen Seite aber auch durch starke Konkurrenz die Überlebenswahrscheinlichkeit von Neugründungen verringern. Die Ergebnisse zeigen, dass die gezielte wirtschaftspolitische Förderung von Spinoff-Gründungen eine interessante Strategie für periphere Regionen darstellen kann.

# 1 Ausgangslage und Zielsetzung

## 1.1 Gesellschaftliche Relevanz und Ziel des Berichts

Die ökonomische Dominanz der Schweizer Metropolen ist heutzutage allgegenwärtig. Der Vergleich der wirtschaftlichen Entwicklung innerhalb und ausserhalb der Metropolräume zeigt, dass in den Kernräumen mehr Arbeitsplätze geschaffen und höhere Löhne gezahlt werden, mehr Menschen mit tertiärem Bildungsabschluss wohnen und zukunftssträchtige Branchen eher dort zu finden sind. Ähnlich verhält es sich beim Unternehmertum, das sich in den Metropolräume dynamischer entwickelt (Jeanneret & Goebel, 2012)<sup>1</sup>.

Auch in der öffentlichen Debatte werden Firmengründungen zumeist mit den grossen Schweizer Metropolen Zürich, Genf-Lausanne, Basel, oder Bern in Verbindung gebracht. Oft dominiert das Bild der jungen Hochschulabsolventinnen und –absolventen, die mit ihren revolutionären Ideen in die High-Tech Branchen einsteigen. Ohne Zweifel spielen diese Gründungen eine wichtige Rolle um die Schweizer Volkswirtschaft zu modernisieren und international wettbewerbsfähig zu halten.

Doch die vielfältige Gründungslandschaft der Schweiz hat durchaus mehr zu bieten als diese unternehmerischen „shooting stars“. Deutlich weniger Beachtung bekommen die zahlreichen Gründungen ausserhalb der Metropolräume, und in den eher traditionelleren Branchen des verarbeitenden Gewerbes. Doch gerade diese Industriezweige, wie beispielsweise die Holz- und Metallverarbeitung, der Werkzeug- und Maschinenbau, oder die Elektro- und Kunststoffindustrie, sind oft das industrielle Rückgrat und wichtige Arbeitsplatzgaranten der Schweizer Kleinstädte und ländlichen Räume. Somit spielen sie eine wichtige Rolle wenn es darum geht, die peripheren Regionen wettbewerbsfähig und lebenswert zu halten.

Führt man sich weiterhin vor Augen, dass 53% der Schweizer Bevölkerung ausserhalb der Metropolregionen lebt und dort 46% der Arbeitsplätze angesiedelt sind, erkennt man, dass eine Vernachlässigung der wirtschaftlichen Herausforderungen dort schnell zu einem gesamtschweizerischen Problem werden können. Der Bund hat mit seiner NRP die Regionalentwicklung der ländlichen und peripheren Räume zwar ins Visier genommen, allerdings spielt die Förderung von Unternehmertum eher eine untergeordnete Rolle.

Es ist also notwendig, sich eingehender mit Gründungsaktivitäten im verarbeitenden Gewerbe ausserhalb der Schweizer Metropolräume zu beschäftigen. Die vorliegende Studie ist Teil eines vom Schweizerischen Nationalfonds unterstützten Forschungsprojekts mit dem Titel „Unternehmertum in peripheren Regionen der Schweiz“ (<http://p3.snf.ch/project-146436>). Das übergeordnete Ziel dieses Projekts (Beginn: Januar 2014, Abschluss: August 2017) war es, herauszufinden, welche Rolle das unternehmerische Erbe der Unternehmerinnen und Unternehmer einerseits und das Engagement der Unternehmerinnen und Unternehmer und der Firmen für die Region andererseits bei der wirtschaftlichen Entwicklung von peripheren Regionen in der Schweiz spielen. Im Rahmen dieses Projekts erschienen ausserdem diverse deutsch- und englischsprachige Publikationen. Diese sind am Ende dieses Berichts aufgeführt.

---

<sup>1</sup> Umfangreiche Zahlen zu diesem Thema veröffentlicht das BFS unter „Indikatoren regionaler Disparitäten“ unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/querschnittsthemen/raeumliche-analysen/indikatoren-regionale-disparitaeten.html>

Ziel dieses Berichts ist es, einen genaueren Blick auf Unternehmensgründungen im ländlichen Raum zu werfen und die beruflichen Biographien von Unternehmensgründerinnen und –gründern in den Fokus zu rücken. Vorrangig soll die Frage beantwortet werden, inwiefern die Berufserfahrung der Gründerinnen und Gründer die Erfolgchancen von Neugründungen beeinflusst. Hierfür wird zunächst der theoretische Rahmen und das methodische Vorgehen vorgestellt. Anschliessend werden die zentralen Ergebnisse vorgestellt und schliesslich zusammenfassend diskutiert.

## 1.2 Theoretische Einordnung

Unternehmertum kann einen wichtigen Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung einer Region leisten. Umfangreiche Forschung zum Einfluss von Unternehmertum auf die Dynamik regionaler Ökonomien hat dazu vielfältige Ergebnisse geliefert. So führt Unternehmertum durch die Gründung neuer Unternehmen zur Erneuerung der lokalen Unternehmensbasis und treibt Innovationen voran<sup>2</sup>.

Aufgrund der Wichtigkeit von Unternehmertum für die wirtschaftliche Dynamik von Regionen ist es wichtig zu verstehen, unter welchen Bedingungen sich Unternehmertum besonders gut entfalten kann. Eine der wichtigsten Voraussetzungen hierbei sind sogenannte Agglomerationseffekte, also wirtschaftliche Prozesse die sich einstellen, wenn sich viele wirtschaftliche Akteure an einem Ort konzentrieren. Zu den Agglomerationseffekten gehören zum Beispiel ein intensiver Austausch von Wissen, ein spezialisierter Arbeitsmarkt, und ein differenziertes Angebot an Zulieferern und unterstützenden Dienstleistungen. Diese Agglomerationseffekte sind – wenig verwunderlich – insbesondere in den Metropolregionen stark ausgeprägt, so dass sich dort Unternehmertum gut entwickeln kann.

Es kann somit argumentiert werden, dass Unternehmerinnen und Unternehmer an ihrem Standort dann erfolgreich sind, wenn sie ausreichend von Agglomerationseffekten profitieren können. Für periphere Regionen ist dies eine schlechte Nachricht. Denn durch die relativ geringe Siedlungsgrösse und –dichte, durch eine geringere Diversität ihrer Wirtschaftsstruktur und durch fehlende unterstützende Organisationen (wie z.B. Universitäten) sind Agglomerationseffekte dort unterentwickelt. Heisst dies im Umkehrschluss, dass Unternehmertum in der Peripherie aufgrund geringer Agglomerationseffekte zum Scheitern verurteilt ist?

Auch wenn Agglomerationseffekte eine wichtige Rolle für unternehmerische Dynamik spielen, sind sie nicht der einzige Aspekt, der unternehmerischen Erfolg beeinflusst. Die berufliche Biographie von Gründerinnen und Gründern spielt hierbei ebenfalls eine bedeutende Rolle. Die Gründungsforschung der letzten zwei Jahrzehnte hat die Bedeutung der Berufserfahrung für den Erfolg von Gründungen regelmässig nachgewiesen. Vertreter des sogenannten „heritage“ Ansatzes („unternehmerisches Erbe“) argumentieren, dass Firmen, die von Unternehmern mit Berufserfahrung gegründet werden (diese Firmen werden Spinoffs genannt<sup>3</sup>) wettbewerbsfähiger sind, als andere Neugründungen (sogenannte „de novo start-ups“). Für viele wichtige Industriecluster – wie das Silicon Valley in Kalifornien – konnte nachgewiesen werden, dass die wettbewerbsfähigsten Unternehmer fast ausnahmslos Spin-

<sup>2</sup> Für diesen Bericht wird eine enge Definition von Unternehmertum verwendet. Dementsprechend wird das Gründen von Firmen als Unternehmertum verstanden, und nur Firmengründerinnen und –gründer werden als Unternehmerinnen/Unternehmer bezeichnet.

<sup>3</sup> „Klassische“ Spinoffs sind nicht zu verwechseln mit Universitäts-Spinoffs. Letztere werden von Hochschulabgängern während oder direkt nach ihrem Studium gegründet. Die Gründerinnen und Gründer haben also in aller Regel keine besondere Berufserfahrung und unterscheiden sich somit deutlich von Spinoff-Gründern.

offs sind. Diese wurden von ehemaligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der frühen Technologiefirmen des Silicon Valleys<sup>4</sup> gegründet. Die herausragende Stellung dieser Cluster lässt sich also vor allem durch stetige Spinoffgründungen erklären.

Spinoffs können somit ein wichtiger Aspekt für die Regionalentwicklung sein. Allerdings sind mehrere Aspekte weitestgehend ungeklärt:

- *Warum* sind Spinoffs wettbewerbsfähiger als andere Unternehmensgründungen? Es wird argumentiert, dass durch die Berufserfahrung Gründer besonderes Branchenwissen erhalten, welches Quereinsteiger nicht besitzen können. Genauere Untersuchungen zum Einfluss der Berufserfahrung auf den Gründungsprozess fehlen allerdings. Neuere Studien weisen darauf hin, dass nicht nur Branchenwissen, sondern auch berufliche Netzwerke ein wichtiger Aspekt von Berufserfahrung sein kann. Hierzu gibt es allerdings bisher sehr wenig empirische Erkenntnisse. Ziel dieser Studie ist es also genauer zu untersuchen, welche Elemente Berufserfahrung beinhaltet.
- Welche Bedeutung haben Spinoffs für die Erneuerung der regionalen Wirtschaft? Die akademische Literatur ist in diesem Punkt nicht eindeutig. Zum einen wird argumentiert, dass Spinoffs deswegen erfolgreich sind, weil sie die Eigenschaften ihrer Mutterunternehmen (also ihrer früheren Arbeitgeber) kopieren. Somit wären Spinoffs eher Garanten für Kontinuität. Auf der anderen Seite wird Unternehmertum als treibende Kraft wirtschaftlicher Veränderung verstanden. Berühmt ist Joseph Schumpeters Begriff der „schöpferischen Zerstörung“ durch unternehmerisches Handeln. Zudem wird Unternehmertum als wichtiger Treiber von Innovation gesehen. Es ist also weitgehend unklar inwiefern Spinoffs nun eher Treiber von Veränderung, oder Elemente der Kontinuität darstellen. Ziel dieser Berichts ist es folglich genauer zu untersuchen, inwiefern Unternehmerinnen und Unternehmer Strategien von Kontinuität oder Wandel wählen.
- Ist unternehmerisches Erbe auch ausserhalb der Metropolregionen relevant? Angesichts der Bedeutung von Spinoffs für die Entwicklung vieler Cluster ist es wichtig genauer zu untersuchen, ob Spinoffs auch in peripheren Regionen zu beobachten sind, und ob sie dort ebenfalls erfolgreicher sind als andere Formen von Unternehmensgründungen. Allerdings sind empirische Ergebnisse hierzu bisher kaum vorhanden. Mit diesem Bericht sollen belastbare Ergebnisse zu Spinoffgründungen in peripheren Gebieten der Schweiz geliefert werden.

## 2 Methodisches Vorgehen

### 2.1 Fallregionen

Die unternehmerischen Dynamiken in der Schweizer Peripherie werden anhand von sechs Fallregionen der Deutschschweiz aufgezeigt (siehe Abbildung 1). Für die Auswahl der Fallregionen sind drei Aspekte ausschlaggebend. Zum einen liegen alle Regionen ausserhalb der Metropolregionen und besitzen keine grösseren Gemeinden. Sie sind somit kaum durch die metropolitanen Gründungsdynamiken beeinflusst<sup>5</sup>. Die durchschnittliche Zahl der Unter-

---

<sup>4</sup> Eine besondere Rolle als „Mutterunternehmen“ zahlreicher Spinoffs spielte Fairchild Semiconductors. Zu den früheren Mitarbeitern zählen z.B. Gordon Moore und Robert Noyce, die nach dem Verlassen von Fairchild das Unternehmen Intel gründeten.

<sup>5</sup> Diese Annahme wurde auch durch die Interviews bestätigt. Die Eigenschaften und das Selbstverständnis der Unternehmerinnen und Unternehmer unterscheiden sich von denjenigen der Unternehmer in den Kernregionen deutlich, insbesondere bezüglich dem durchschnittlichen Alter, dem Ausbildungsstand, und den Geschäftszielen, und dem Wunsch nach unternehmerischer Unabhängigkeit.

nehmensgründungen (siehe Tabelle 1) zeigt die deutlichen Unterschiede zwischen den Kern- und peripheren Räumen. Zweitens spielt in den Fallregionen der sekundäre Sektor bzw. das verarbeitende Gewerbe eine bedeutende Rolle. Somit sind dort Gründungen in diesen Branchen besonders gut zu untersuchen. Drittens decken sie verschiedene Teilräume der Deutschschweiz ab. So können mögliche Unterschiede zwischen den Teilräumen – und letztendlich auch unterschiedliche Startbedingungen für Unternehmer – besser berücksichtigt werden.



Abbildung 1: Fallregionen und Metropolitanräume in der Schweiz. Grundkarte von der Geoinformationsplattform der Schweizerischen Eidgenossenschaft: [www.geo.admin.ch](http://www.geo.admin.ch)

	Bevölkerung	Grösste Gemeinde	Bevölkerungswachstum 1991-2011	Anteil der Arbeitsplätze im 2. Sektor	Unternehmensgründungen...*	... im sekundären Sektor*
Untersuchungsregionen	185'180	10'819	15.3%	40.4%	13.5	3.26
Stadt Zürich	372'857	372'857	9.0%	8.5%	25.1	2.11
Metropolregion Zürich	1'851'155	372'857	24.4%	20.9%	19.5	2.60
Schweiz	7'870'134	372'857	16.5 %	25.3%	15.1	2.69

Tabelle 1: Vergleichende Statistik zu den Fallregionen; \* Summe der Unternehmensgründungen von 2004-2013 pro 1000 Einwohnern (Datenquellen: BFS STATENT, STATPOP und UDEMO Datensätze, Daten für 2014 falls nicht anders angegeben)

Die Auswahl beschränkt sich auf Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes. Dies begründet sich durch zwei Umstände. Zum einen spielt das verarbeitende Gewerbe traditionell eine besonders wichtige Rolle in kleineren Städten und ländlichen Räumen (siehe auch Tabelle

1). Zum anderen erleichtert eine Einschränkung des Untersuchungsgegenstands eine genaue und robuste Analyse. Da sich Industrie- und Dienstleistungssektoren in vielen Aspekten grundlegend unterscheiden wäre es wenig zielführend Gründungs-dynamiken in beiden Bereichen gleichzeitig zu untersuchen. Deshalb wurde die Analyse auf das verarbeitende Gewerbe beschränkt.

## 2.2 Quantitative und qualitative Methoden

Die unternehmerische Dynamik in den Fallregionen wird durch unterschiedliche Methoden beleuchtet. Ziel ist es, die Stärken der einzelnen Methoden zu nutzen um die diversen Facetten von Unternehmertum in der Peripherie zu beleuchten.

Zum einen werden quantitative Methoden verwendet um die allgemeinen Trends abzubilden und möglichst repräsentative Ergebnisse zu produzieren. Hierzu wird versucht eine möglichst grosse Anzahl an Firmen (insbesondere an Neugründungen) in die statistischen Analysen mit einzubeziehen. Um dies zu gewährleisten werden auf historische Daten des Schweizerischen Handelsregisters zurückgegriffen. Diese historischen Daten finden sich in den sogenannten Schweizer Regionenbüchern, die in diesem Zusammenhang eine ergiebige und interessante Quelle darstellen. Bei den quantitativen Analysen steht die Frage im Vordergrund, welche Faktoren (dabei insbesondere die Berufserfahrung) die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beeinflussen. Die Wettbewerbsfähigkeit wird dabei als „Überlebenswahrscheinlichkeit“ (also die Wahrscheinlichkeit dass ein Unternehmen eine gewisse Zeit über aktiv ist) gemessen und durch Survival-Modelle analysiert<sup>6</sup>.

Zum anderen werden mit Hilfe qualitativen Analysen von Unternehmensgründungen insbesondere die Strategien und Entscheidungen von Gründerinnen und Gründern genauer untersucht werden. Es wurden insgesamt 25 Interviews mit Unternehmerinnen und Unternehmern durchgeführt. Die Auswahl an potentiellen Interviewpartner wurde auf junge Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe beschränkt, die zum Zeitpunkt der Befragung nicht älter als 10 Jahre waren.

## 3 Zentrale Ergebnisse

Die Diskussion der zentralen Ergebnisse orientiert sich an den drei Forschungsfragen die Kapitel 1.2 formuliert wurden:

### 3.1 Expertenwissen und berufliche Netzwerke durch Berufserfahrung

Durch die Berufserfahrung eignen sich Gründerinnen und Gründer vielfältige Kompetenzen – sowohl in Form von Humankapital (Expertenwissen), als auch in Form von Sozialkapital (berufliche Netzwerke) an. Zum einen ist es wenig überraschend, dass Gründer mit Berufserfahrung zunächst einmal detailliertes Branchenwissen besitzen. Dies zeigt sich in der Art und Weise wie sie ihre Produktionsprozesse aufbauen. Durch das Wissen, wie die Produktion möglichst effizient und an den Erfordernissen der Industrie strukturiert werden kann, können langwierige Such- und Experimentierphasen verkürzt werden. Somit besitzen Gründer eine besondere Sensibilität bezüglich der branchenspezifischen Anforderungen, die an sie gestellt werden, wie dieser Unternehmer erklärt. Diese Sensibilität für die Erwartungen an ein neues

---

<sup>6</sup> Auf eine detaillierte Methodendiskussion wird in diesem Bericht verzichtet, Details zur Methodik finden sich in: Habersetzer, Antoine, 2016. Spinoff dynamics beyond clusters: pre-entry experience and firm survival in peripheral regions. *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(9–10), pp.791–812.

Unternehmen ist ein wichtiger Aspekt um die besonders unsichere Startphase zu überstehen und früh einen vertrauensvollen und kompetenten Ruf zu etablieren.

Zudem muss die Bedeutung der „vererbten“ Kontakte zu wichtigen Zulieferern und potentiellen Kunden hervorgehoben. Durch die Geschäftskontakte während der früheren Tätigkeit sind diverse wichtige Akteure einer Branche bekannt. Diese Kontakte können dann im Rahmen der neuen Firma aktiviert werden.

*„Also ich kannte die Kunden schon vorher, weil, eben überall was ich vorhin erwähnt habe, bin ich im Prototypenbau gewesen, und die Ingenieure bei meinen früheren Arbeitgebern, die sind für die Versuche immer zu mir gekommen. Die wussten, Sie können zu mir kommen und ich mach alles.“<sup>7</sup>*

Berufliche Netzwerke können aber auch indirekt von Vorteil sein, nämlich dann, wenn neu gegründete Firmen weiterempfohlen werden:

*„Das hat sich dann eigentlich durch Mundwerbung, also der eine hat den anderen gesagt, frag doch dort mal, und so hat sich das ergeben. Wir haben mal probiert Kunden anzuschreiben, also vor allem dann als Krise war, aber das war eigentlich eine erfolglose Sache, das wird einfach im Papierkorb gelandet sein. Aber im Prinzip ist es nach wie vor so, dass irgendeiner sagt: "Du frag doch dort an. Die könnten das machen."*

Somit trägt nicht nur das angesammelte Wissen, sondern auch das berufliche Netzwerk dazu bei, dass Spinoffs früh einen guten Ruf aufbauen, und somit das Risiko in der Startphase erheblich reduzieren können.

### **3.2 Kontinuität und Wandel bei Unternehmensgründungen**

Nun stellt sich die Frage, ob Spinoffs aufgrund der Berufserfahrung der Gründer einfach das Erlernte kopieren und, plakativ ausgedrückt, lediglich Klone der früheren Arbeitgeber sind. Anders ausgedrückt, stehen Spinoffs eher für Kontinuität oder für Wandel? In der Praxis zeigt sich, dass eine „entweder-oder-Strategie“ typischerweise nicht zu beobachten ist. Die interviewten Unternehmerinnen und Unternehmer verfolgen abgestimmte Strategien, die sowohl Kontinuität als auch Wandel beinhalten. Beispielsweise werden Produktionsprozesse nur marginal verändert, sodass hier Kontinuität vorherrscht. Dies kann aber einen grossen Einfluss auf die Effizienz oder Qualität der Produkte haben:

*„Der Produktionsprozess [...] wird eigentlich durchgängig bei allen gleich gemacht. Bei uns ist es einfach so dass die Innovation natürlich greifen musste weil wir nicht so viel Geldmittel hatten. Wir mussten dann eine low-cost Situation schaffen, wir mussten dort kreativ werden. Wir konnten uns keine teuren Maschinen leisten. Da mussten wir schauen wie kriegen wir das günstiger her, kann man das vielleicht auch semi-automatisch machen, und das haben wir dann einfach so umgesetzt. Aber im Wesentlichen, von der Methodik her ist es an sich das was üblich ist.“*

Bemerkenswert dabei ist, dass in der Regel in einem der beiden Kernbereiche der Berufserfahrung – also Expertenwissen oder Netzwerke – eher Kontinuität vorherrscht, während im jeweils anderen Bereich ein stärkerer Wandel zu beobachten ist. Beispielsweise können Produktionsprozesse ohne grössere Veränderungen übernommen werden, dafür aber das berufliche Netzwerk ausgeweitet und so neue Kunden gewonnen werden. Dadurch dass das

---

<sup>7</sup> Die in Anführungszeichen gesetzten Textpassagen sind wörtliche Zitate aus den Interviews. Aus Gründen des Datenschutzes werden die Zitate anonym wiedergegeben.



junge Unternehmen nachweisen kann, dass es die branchenüblichen Produktionsprozesse beherrscht, können neue Kunden besser überzeugt werden.

*„Wenn das jemand kaufen soll, und sie gehen zu einem Unternehmensberater und der sagt ihnen gehen Sie mit der Idee hin, schreiben einen Businessplan und wenn der gut ist dann... hört sich toll an, nützt im Maschinenbau gar nichts [...]. Da geht auch jeder der Geld ausgeben will zum Schluss zu seinem Techniker und fragt: meinst du funktioniert das oder funktioniert das nicht? Und der Techniker wird das niemals absegnen wenn er kein Vertrauen in den Prozess hat. Das heisst wir müssen hier ein Pilot hinstellen der den Prozess wirklich widerspiegelt, wo man wirklich glaubhaft versichern kann, dass der Prozess funktioniert.“*

Genauso kann auch das berufliche Netzwerk, also insbesondere Kontakte zu potentiellen Kunden, dazu genutzt werden, um Produktionsprozesse zu modifizieren. Durch das bereits bestehende Vertrauensverhältnis zwischen Gründerin bzw. Gründer und Kunde ist dieser eher bereit Neuerungen mitzutragen.

*„Wir haben gesehen dass der Start - klar - schwierig ist. Wir können noch nicht vorweisen dass wir so viel Umsatz gemacht und für Firma X hergestellt haben um Vertrauen bei den Partner zu haben. Aber ich habe einen grossen Kreis an Bekanntschaften von der Schule, von der Ausbildung usw. Die ich angefragt habe, die ich besucht habe, und da haben wir dann erste Möglichkeiten bekommen uns zu zeigen. Das hat wirklich gut geklappt und darauf wollen wir aufbauen.“*

Somit zeigt sich eine Strategie aus Kontinuität und Wandel als vielversprechender Weg für junge Unternehmen um auf der einen Seite die Risiken während der Startphase zu reduzieren und gleichzeitig durch Neuerungen eine eigene Nische zu etablieren.

### **3.3 Wettbewerbsfähigkeit durch unternehmerisches Erbe**

Zuletzt soll die Frage diskutiert werden, ob auch in peripheren Regionen ein positiver Zusammenhang zwischen Berufserfahrung und Wettbewerbsfähigkeit hergestellt werden kann. Die Ergebnisse zeigen klar, dass dieser Zusammenhang besteht. Unternehmen von Gründern mit Berufserfahrung zeigen signifikant höhere Überlebenswahrscheinlichkeiten als Unternehmen von Gründern ohne Berufserfahrung. Dieses Ergebnis zeigt sich auch in verschiedenen Untersuchungsregionen, sodass davon ausgegangen werden kann, dass die höhere Wettbewerbsfähigkeit von Spinoffs relativ unabhängig von den regionalen Gegebenheiten ist. Allerdings zeigen sich unterschiede beim Einfluss der Mutterfirmen (also der früheren Arbeitgeber der Gründer) auf die Überlebenswahrscheinlichkeit von Spinoffs. Auf der einen Seite zeigt sich, dass Spinoffs von langlebigen Mutterunternehmen, durch eine höhere eigene Überlebenswahrscheinlichkeit profitieren können. Umgekehrt zeigen Spinoffs von grösseren Mutterunternehmen in manchen Teilregionen niedrigere Überlebenswahrscheinlichkeiten. Etablierte Unternehmen können also unterschiedliche Einflüsse auf Spinoff-Gründungen haben: Zum einen können sie „Unternehmerschmieden“ darstellen, wo Mitarbeiter wichtiges Wissen sammeln und Kontakte knüpfen können. Zum anderen können sie aber auch Neugründungen behindern, wenn sie in Spinoffs potentielle Konkurrenten sehen, die bekämpft werden müssen. Eben diese besonderen Startbedingungen, denen sich junge Unternehmen ausgesetzt sehen, werden sich von Region zu Region unterscheiden und können einen wichtigen Einfluss auf die unternehmerische Dynamik einer Region haben.

## **4 Diskussion und Ausblick**

Die vorgestellten Ergebnisse werden nun zusammenfassend besprochen, und mögliche Implikationen für die Regionalpolitik diskutiert. Zum einen zeigt die Studie das Gründerinnen

und Gründer mit Berufserfahrung wichtige Kompetenzen haben, die die Wettbewerbsfähigkeit ihrer gegründeten Unternehmen positiv beeinflussen. Diese Kompetenzen umfassen sowohl Insiderwissen und berufliche Netzwerke in der jeweiligen Branche. Somit besitzen Gründerinnen und Gründer von Spinoffs besondere Vorteile gegenüber anderen jungen Unternehmen. Diese Ergebnisse bestätigen die Annahmen des „heritage“-Ansatzes zur höheren Wettbewerbsfähigkeit von Spinoffs. Aus Sicht der Peripherie ist hervorzuheben, dass die höhere Wettbewerbsfähigkeit von Spinoffs auch dort zu verzeichnen ist.

Zudem konnte gezeigt werden, dass Unternehmensgründungen nicht nur als eine Kraft des Wandels zu verstehen, denn gleichzeitig reproduzieren sie auch einen Teil des regionalen Wissens. Dies hat zwei wichtige Implikationen für die Entwicklung regionaler Ökonomien. Zum einen bedeutet es, dass die bereits in der Region vorhandenen ökonomischen Kompetenzen und Kapazitäten wichtig für die Weiterentwicklung und Erneuerung der regionalen Wirtschaft sind. Es ist ungleich schwieriger, insbesondere in peripheren Regionen, neue Wirtschaftszweige – ohne Verbindung zu bereits bestehenden regionalen Branchen – zu etablieren. Zum anderen bedeutet es, dass die Erneuerung einer regionalen Wirtschaft eher als Evolution, und weniger als Revolution verstanden werden sollte. Auch wenn die revolutionären Erfindungen eher die Schlagzeilen dominieren muss festgehalten werden, dass der Grossteil der Innovationen eher inkrementeller Art sind. Auch hier gilt, dass es ungleich komplizierter ist in peripheren Regionen die Rahmenbedingungen zu garantieren, damit bahnbrechende Innovationen dort realisiert werden können. Ohnehin liegt die Stärke der Unternehmen in peripheren Regionen eher bei der Entwicklung inkrementeller Innovationen, welche für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit nicht minder wichtig sind.

Schliesslich muss festgehalten werden, dass die Startbedingungen für junge Unternehmen von Standort zu Standort erhebliche Unterschiede aufweisen können. Insbesondere die Verfügbarkeit von lokalen Kontakten kann einen positiven Effekt auf die Entwicklung von Startups haben, da weniger Aufwand für die Errichtung beruflicher Netzwerke notwendig ist, und somit der Fokus auf die Weiterentwicklung von Produkten und Produktionstechniken gelegt werden kann.

Zum Schluss dieses Berichts werden mögliche Implikationen für die Regionalpolitik diskutiert. Grundsätzlich zeigen die Ergebnisse, dass auch in den peripheren Regionen Spinoff-Gründungen vorkommen und diese wettbewerbsfähiger sind als andere Gründungen. Es stellt sich also die Frage ob Spinoff-Gründungen durch regionalpolitische Massnahmen gefördert werden können. Zwar wird der Förderung von Unternehmertum in der Regionalentwicklung mittlerweile grössere Aufmerksamkeit geschenkt, allerdings sind besondere Förderprogramme für Unternehmertum in peripheren Regionen kaum vorhanden. Insbesondere wird versucht durch die Veränderung der ökonomischen und rechtlichen Rahmenbedingungen Agglomerationseffekte zu fördern. Dies ist in Metropolregionen durchaus ein effektives Mittel der Förderung von Unternehmertum, die Wirkung in peripheren Regionen ist allerdings – aufgrund fehlender Grössen- und Dichteeffekte - begrenzt.

Die gezielte Förderung von Spinoff-Gründungen könnte eine interessante Strategie für periphere Regionen darstellen. Konkret hiesse dies, dass sich die Regionalpolitik weniger auf die sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen konzentriert, sondern vielmehr versucht, besonders erfolgversprechende Unternehmerinnen und Unternehmer zu identifizieren und zu fördern. Nach dem Ergebnisse dieser Studie sind jene Gründerinnen und Gründer besonders erfolgreich, die über Insiderwissen und berufliche Netzwerke verfügen. Sicherlich ist es alles andere als trivial diese potentiell erfolgreichen Unternehmerinnen und Unternehmer zu iden-

tifizieren, jedoch können die staatlichen Personen- und Unternehmensregister bei entsprechender statistischer Analyse auf kleinräumiger Ebene sehr aufschlussreich sein. Ein weiterer Schritt besteht darin, regionale Anlaufstellen für die Wichtigkeit unternehmerischer Biographien zu sensibilisieren und Gründerinnen und Gründer in jenen Bereichen zu fördern wo das grösste Verbesserungspotential gesehen wird. Nicht zuletzt ist es ebenso wichtig die regional etablierten Firmen zu berücksichtigen. Da diese als „Unternehmerschmieden“ auf der einen Seite einen wichtigen Beitrag zu unternehmerischer Dynamik leisten, aber gleichzeitig auch junge Unternehmen als Konkurrenz sehen können, sollte versucht werden eine kooperative Atmosphäre zwischen den verschiedenen Akteuren einer regionalen Wirtschaft zu etablieren.

Die Bedeutung von Berufserfahrung für den Erfolg von Gründungen zeigt wie junge Unternehmen auch ohne Agglomerationseffekte erfolgreich sein können. Dies ist besonders für periphere Regionen interessant in denen Unternehmertum kaum durch die Generierung und Aufrechterhaltung von Agglomerationsvorteilen gestärkt werden kann. Die hier aufgeführten Implikationen für die Regionalpolitik sind als erste Denkanstösse zu verstehen. Eine tiefergehende empirische Forschung und eine detailliertere Ausarbeitung von politischen Förderinstrumenten haben das Potential neue Wege für die regionale Entwicklung von peripheren Regionen aufzuzeigen.

#### Weitere Publikationen im Rahmen des Forschungsprojekts:

- Auf Deutsch: CRED-Berichte Nr. 12-15, zugänglich unter: [http://www.cred.unibe.ch/forschung/publikationen/cred\\_berichte/index\\_ger.html](http://www.cred.unibe.ch/forschung/publikationen/cred_berichte/index_ger.html)
- Auf Englisch:
  - Bürcher, S. (2017). Regional engagement of locally anchored firms and its influence on socio-economic development in two peripheral regions over time. *Entrepreneurship & Regional Development*, 1–23. <http://doi.org/10.1080/08985626.2017.1330903>
  - Bürcher, S., Habersetzer, A., & Mayer, H. (2016). Entrepreneurship in peripheral regions: A relational perspective. In E. Mack & H. Qian (Eds.), *Geographies of Entrepreneurship* (pp. 143–164). New York: Routledge.
  - Bürcher, S., & Mayer, H. (2017). Are there differences in social capital related to corporate regional engagement in dynamic and less dynamic non-core regions? *European Planning Studies*, 1–23. <http://doi.org/10.1080/09654313.2017.1361604>
  - Habersetzer, A. (2016). Spinoff dynamics beyond clusters: pre-entry experience and firm survival in peripheral regions. *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(9–10), 791–812. <http://doi.org/10.1080/08985626.2016.1250821>
  - Habersetzer, A. (2017). The Role of Pre-Entry Experience of Firm Founders in Peripheral Regions: Routines, Business Contacts, and Local Starting Conditions. *Growth and Change*, (online). <http://doi.org/10.1111/grow.12201>
  - Habersetzer, A., Bürcher, S., Boschma, R., Mayer, H.: Enterprise-related social capital as a driver of firm growth in the periphery? Unter Begutachtung in *Journal of Rural Studies*

**Center for Regional Economic Development (CRED)**

Universität Bern

Schanzeneckstrasse 1

Postfach

CH-3001 Bern

Telefon: +41 31 631 37 11

E-Mail: [info@cred.unibe.ch](mailto:info@cred.unibe.ch)

Website: <http://www.cred.unibe.ch>

Das Center for Regional Economic Development (CRED) ist ein interfakultäres Zentrum der Universität Bern für Lehre, Forschung und Beratung zu Fragen der regionalen Wirtschaftsentwicklung. Das CRED ist eine Gruppe von Wissenschaftlern, welche sich aus volkswirtschaftlicher, wirtschaftsgeographischer, betriebswirtschaftlicher und touristischer Perspektive mit Fragen der Regionalentwicklung auseinandersetzen.

**Kontaktdaten der Autoren:**

Antoine Habersetzer

Universität Bern

Geographisches Institut

Hallerstrasse 12

CH-3012 Bern

Telefon: +41 31 631 88 77

E-Mail: [antoine.habersetzer@giub.unibe.ch](mailto:antoine.habersetzer@giub.unibe.ch)

Heike Mayer (korresp. Autorin)

Universität Bern

Geographisches Institut

Hallerstrasse 12

CH-3012 Bern

Telefon: +41 31 631 88 86

E-Mail: [heike.mayer@giub.unibe.ch](mailto:heike.mayer@giub.unibe.ch)