



DAS WISSEN DER BESTEN

Harvard Business manager

Sonderdruck
aus dem Februar-Heft 2017

ERWEITERTER HORIZONT

VON PETER VANDOR UND NIKOLAUS FRANKE

ERWEITERTER HORIZONT

Erfolgreiche Unternehmen wie Google oder Red Bull werden oft von Menschen gegründet, die schon in verschiedenen Ländern gelebt haben. Eine Studie zeigt, weshalb Auslandserfahrung den Geschäftssinn schärft.

VON PETER VANDOR UND NIKOLAUS FRANKE

Was haben Arianna Huffington („Huffington Post“), Dietrich Mateschitz (Red Bull), Elon Musk (Tesla, SpaceX) und Sergey Brin (Google) gemeinsam? Abgesehen von ihrem Erfolg als Unternehmer haben alle umfangreiche Auslandserfahrung. Huffington wuchs in Athen auf und studierte in London, bevor sie als Politikerin und Medienunternehmerin Karriere machte. Mateschitz verbrachte einige Zeit als Vertriebsmitarbeiter in Asien, ehe er Red Bull gründete. Musk zog als junger Erwachsener von Südafrika in die USA. Brin verließ mit seiner Familie die Sowjetunion, nachdem sie zunehmendem Antisemitismus ausgesetzt gewesen waren, und zog in die USA, wo er später Google mitgründete.

Ihre Geschichten sind prominente Beispiele für ein weitverbreitetes Muster. In den USA ist die Wahrscheinlichkeit, Unternehmer zu werden, unter Immigranten fast doppelt so hoch wie bei US-stämmigen Bürgern. Einwanderer repräsentieren 27,5 Prozent der Unternehmer im Land, machen aber nur 13 Prozent der Bevölkerung aus. Über ein Viertel aller Technologie- und Ingenieurunternehmen, die zwischen 2006 und 2012 in den USA gegründet wur-

den, haben mindestens einen Einwanderer als Mitgründer. Dieses Schema setzt sich über die Grenzen der USA hinaus fort. Daten des 2012 veröffentlichten Entrepreneurship Monitor zeigen, dass in der Mehrzahl der 69 untersuchten Länder die unternehmerische Aktivität unter Immigranten höher ist als unter Einheimischen, vor allem bei wachstumsorientierten Unternehmungen.

Untersuchungen belegen, dass Auswahl- und Diskriminierungseffekte das Phänomen verstärken. Es erscheint plausibel, dass sich unternehmerische Persönlichkeiten schneller dazu entschließen auszuwandern und dass die Einwanderungsregelungen in vielen Ländern hoch motivierte und fähige Menschen bevorzugen. Zusätzlich erhöht die Benachteiligung von Immigranten auf dem Arbeitsmarkt möglicherweise den Druck, sich selbstständig zu machen.

In einer unserer jüngeren Untersuchungen fanden wir noch eine andere Erklärung: Auslandserfahrung kann die Fähigkeit, vielversprechende Geschäftsideen zu erkennen, erhöhen. Menschen, die in unterschiedlichen Kulturen leben, begegnen unterschiedlichen Produkten, Dienstleistungen, Kundenvorlieben und Kommunikationsstrate-

gien. Sie können so ihr Wissen über Kundenprobleme oder Lösungen von einem Land auf das andere übertragen. Zum Beispiel ließe sich ein profitables Produkt oder Geschäftsmodell adaptieren, das in einem anderen Land nicht existiert. Die Erfolge von Unternehmen wie Starbucks (inspiriert von den Espressobars in Italien) und dem deutschen Onlinehändler Zalando (inspiriert von Zappos) verdeutlichen das Potenzial dieser Strategie.

Kulturübergreifende Erfahrungen können außerdem die Kreativität anregen. Zwei oder mehrere kulturelle Kontexte zu erleben hilft Einwanderern unter Umständen dabei, unterschiedliche Ideen, Lösungen und Kundenprobleme so zu kombinieren, dass etwas völlig Neues entsteht. Dieses Prinzip illustriert sehr anschaulich die Gründungsgeschichte von Red Bull. Als Dietrich Mateschitz in den 80er Jahren nach Thailand reiste, sah er, wie beliebt ein billiges, aufputschendes Getränk namens Krating Daeng unter Lastwagenfahrern und Bauarbeitern war. Als er merkte, dass es ihm dabei half, seinen Jetlag zu lindern, entschloss sich Mateschitz, das Produkt in Lizenz herzustellen und in Österreich unter dem Namen Red Bull Energy Drink zu vermarkten.

Mateschitz hatte begriffen, dass er sein Wissen über ein Produkt (ein bei Lkw-Fahrern beliebtes Getränk) und seinen Heimatmarkt (konservativer Getränkemarkt, wachsende Klubszene) zu einer neuen Geschäftsidee kombinieren konnte: Statt das Produkt einfach zu importieren, passte er Größe, Geschmack und Marke an und kreierte den ersten Energydrink für die alternative Klubszene – etwas, das zuvor in Thailand und Österreich unbekannt war.

SUCHE NACH BEWEISEN

Wir führten zwei Experimente durch, um Belege für die These zu finden, dass die genannten Effekte Einwanderer zu besseren Unternehmern machen. Im ersten Versuch analysierten wir die Auswirkungen kurzer Auslandserfahrung. Wir prüften die unternehmerische Qualifikation (zum Beispiel die Fähigkeit, profitable Geschäftschancen zu entdecken) von 128 Studenten vor und nach einem Auslandssemester. Wir baten sie, Geschäftsideen in den Bereichen Medien und Lebensmittel-einzelhandel zu entwickeln.

Als Kontrollgruppe wählten wir 115 Studenten, die ihr Studium an ihrer ursprünglichen Universität fortsetzten. Die Geschäftsideen aller Studenten ließen wir von vier Risikokapitalinvestoren und Industrieexperten bewerten. Die Ideen waren anonymisiert.

Die Ergebnisse zeigten ein eindeutiges Muster. Die Gruppe mit Auslandserfahrung bekam von den Investoren und Experten nach ihrer Rückkehr deutlich bessere Bewertungen als vor ihrer Abreise (plus 17 Prozent). In der Kontrollgruppe sanken die Bewertungen zum Ende des Semesters dagegen leicht (minus 3 Prozent).

In einem zweiten Versuch untersuchten wir die Effekte in einem Laborexperiment mit Teilnehmern, die längere Zeit im Ausland gelebt hatten: 96 nach Österreich eingewanderte Unternehmer. Wir teilten sie nach dem Zufallsprinzip in zwei Gruppen ein. Mithilfe einer Technik namens Priming baten wir die Teilnehmer, an bestimmte

Erlebnisse während ihrer Zeit im Ausland zu denken. Auf diese Weise sollten sie Erinnerungen und Assoziationen aktivieren, die mit ihren Erfahrungen im Ausland verbunden waren. Die Mitglieder der Kontrollgruppe baten wir, sich neutraler Erfahrungen zu entsinnen, die nichts mit ihren Erinnerungen an das Leben im Ausland zu tun hatten.

Auch diese beiden Gruppen sollten Geschäftsideen entwickeln, die anschließend von den Experten bewertet wurden. Die Ideen der Gruppe, deren Auslandserfahrungen aktiviert worden waren, wurden um 27 Prozent besser bewertet als die Ideen der Kontrollgruppe.

Um das Phänomen besser zu verstehen, sprachen wir nach dem Experiment mit allen 96 Teilnehmern. Wir baten sie zu beschreiben, wie sie auf ihre Ideen gekommen waren. Diese Interviews haben zwei der Experten unabhängig voneinander analysiert. Dabei zeigte sich, dass viele Teilnehmer tatsächlich ihr Wissen über kulturelle Unterschiede angewandt hatten (zum Beispiel: „Innovative Ladenkonzepte wie [Name einer asiatischen Supermarktkette] gibt es in Wien nicht“). Außerdem nutzten sie kreative Neukombinationen, um auf profitable Geschäftsideen zu kommen (zum Beispiel: „In Frankreich habe ich Supermärkte gesehen, die so groß waren, dass alle Mitarbeiter Inliner trugen ... in meinem Konzept habe ich daher versucht, Raum als Gestaltungsmittel einzusetzen, um Kunden zu beeindrucken“).

NUTZEN FÜR DAS MANAGEMENT

Die Erkenntnis, dass Auslandserfahrung die Fähigkeit verbessert, Geschäftschancen zu erkennen, ist für Unternehmen, Gründer und Politiker wichtig. Wenn Gründer und Manager gezielt Auslandsaufenthalte anstreben, können sie während dieser Zeit zum Beispiel ihre Beobachtungen in fremden Märkten systematisch mit ihren Erfahrungen vergleichen.

In multinationalen Unternehmen unterstützen Personalmanagement-Tools

zur Verwaltung von Auslandseinsätzen oder zur internationalen Jobrotation dabei, das Gespür für Geschäftsideen zu verbessern. Die Wirkung von Auslandsaufenthalten wird noch verstärkt, wenn vorher Trainings zu unternehmerischen Fähigkeiten angeboten werden. Auch die in unseren Versuchen eingesetzten Priming-Techniken können während der Tätigkeit im Ausland und nach der Rückkehr genutzt werden, um die Ideenfindung anzuregen.

Die positiven Effekte von Auslandserfahrung zu ignorieren kann sich für Unternehmen negativ auswirken. Wenn Expatriates, die gute Ideen haben, keine Chance bekommen, diese im Unternehmen auszuarbeiten, kann es passieren, dass sie es außerhalb des Unternehmens versuchen. Frühere Forschungsarbeiten haben gezeigt, dass viele Expatriates nach ihrem Auslandsaufenthalt gekündigt haben, wenn sie keine Aufstiegsmöglichkeiten oder Karriereberatung erhielten und unter mangelnder Anerkennung litten. Unsere Ergebnisse deuten darauf hin, dass einige davon ihre Geschäftsideen als Unternehmer umsetzen wollen.

Auch für die Einwanderungspolitik lassen sich unsere Erkenntnisse nutzen. Die Uno schätzt, dass es weltweit mehr als 240 Millionen Menschen gibt, die vorübergehend oder dauerhaft migrieren oder auf der Flucht sind. Unsere Ergebnisse helfen, die überdurchschnittliche unternehmerische Aktivität dieser Gruppe zu erklären, und beleuchten die positiven Auswirkungen, die Einwanderung für eine Volkswirtschaft haben kann. Wir zeigen, dass Migration kein Nullsummenspiel ist oder ein Krieg um Talente, bei dem einwandernde Unternehmer die Gründeraktivitäten in einem Land auf Kosten eines anderen erhöhen. Migration kann vielmehr dazu beitragen, Unternehmertum zu fördern. Das geschieht, indem das Wissen um andere Kulturen erweitert und angewandt wird, um interessante Geschäftschancen zu entwickeln.

FAZIT

Einwanderung wird zunehmend als Bedrohung wahrgenommen. Die Erkenntnis, dass sie das Unternehmertum fördert, führt vor Augen, welche Chancen mit dem Leben im Ausland verbunden sind. Öffentliche Gelder könnten sinnvoller in den Aufbau von Inkubatoren für eingewanderte Unternehmer investiert werden als in die Abschottung von Grenzen. 

PETER VANDOR

ist Mitgründer des Social Entrepreneurship Center der Wirtschaftsuniversität (WU) Wien.

NIKOLAUS FRANKE

leitet das Institut für Entrepreneurship und Innovation an der WU Wien.

© 2016 Harvard Business Publishing,
2017 Harvard Business Manager