

Ansatzpunkte für die Politikberatung zur **Unterstützung von** **Unternehmensneugründungen**

Inhaltsübersicht

1. Zusammenfassung
2. Einleitung
3. Definition zentraler Begriffe
 - 3.1. Unternehmensgründungen
 - 3.2. Liability of Newness
 - 3.3. Liability of Adolescence
 - 3.4. Liability of Smallness
4. Ableitung und Kategorisierung der Probleme bei Neugründungen
 - 4.1. Planungsprobleme
 - 4.2. Finanzierungsprobleme
 - 4.3. Personelle Probleme
 - 4.4. Netzwerkprobleme
 - 4.5. Externe Probleme
5. Stand der Phasenforschung bzgl. Unternehmensneugründungen
 - 5.1. Welche Modelle existieren bereits?
 - 5.2. Kritik der bestehenden Modelle
 - 5.3. Einordnung der Probleme in favorisiertes Modell
6. Aktuelle Problemstellungen und Forderungen der Politikberatung
 - 6.1. Finanzierungsprobleme
 - 6.2. Externe Probleme
 - 6.2.1. Die zweite Chance

6.2.2. Gründungskultur

7. Interviews

7.1. Finanzierungsprobleme

7.2. Personalprobleme

7.3. Externe Probleme

7.3.1. Gründerkultur

7.3.2. Die zweite Chance

7.4. Einschätzung der politischen Rahmenbedingungen

7.5. Einfluss auf die Politik

8. Abgleich zwischen Theorie & Praxis

8.1. Finanzierungsprobleme

8.2. Personalprobleme

8.3. Externe Probleme

8.3.1. Die zweite Chance

8.3.2. Gründungskultur

9. Handlungsempfehlungen an die wissenschaftliche Politikberatung

9.1. Bundesweite Koordinierung von Förderprogrammen und Gewährleistung langfristiger Ansprechpartner und qualifizierter Beratung

9.2. Reformierung des Insolvenzrechts, um eine „zweite Chance“ zu gewährleisten und zu erleichtern

9.3. Entrepreneurial Education: Förderung von unternehmerischem Bewusstsein an Bildungseinrichtungen

10. Fazit

11. Ausblick

12. Literaturverzeichnis

13. Abbildungen & Tabellen

13.1. Abbildungen

Zusammenfassung

Die Gesamtanzahl der Unternehmensgründungen stagniert und die Anzahl der Vollerwerks-Neugründungen ist in den letzten fünf Jahren um ca. 22 % gesunken. Diese alarmierenden Zahlen sind Grundlage für eine detaillierte Auseinandersetzung mit den Problemen von Unternehmensneugründungen. Dabei zeigt sich, dass das Gründerteam überraschenderweise zu den größten Problemen bei Unternehmensneugründungen gehört, obwohl dies nicht das Ergebnis der Literaturrecherche war. Darüber hinaus gehören die Finanzierungsprobleme und Externe Probleme, wie die fehlende Gründungskultur und zweite Chance für gescheiterte Gründer, zu den größten Problemfeldern bei Unternehmensneugründungen. Interviews mit Verbandsvertretern zeigen, dass der Einfluss auf die Politik gestiegen ist. Damit lassen sich die formulierten Handlungsempfehlungen an wissenschaftliche Politikberatung, wie der Ausbau von Entrepreneurial Education, die Bundesweite Koordinierung von Förderprogrammen und der Reformierung des Insolvenzrechts leichter an die Politik kommunizieren. Die folgende Ausarbeitung bietet einen Überblick über die bestehenden Probleme und bietet Problemlösungen an, wie die Anzahl der Unternehmensgründungen wieder steigen könnte.

Einleitung

Unternehmensneugründungen bilden das Fundament einer erfolgreichen Wirtschaft. Sie treiben Innovationen voran und zwingen die bereits existierenden Marktteilnehmer sich weiter zu entwickeln. Die Zahl der Unternehmensneugründungen stagniert jedoch seit Jahren und bei der Anzahl der Vollerwerb Gründungen ist sie sogar um ca. 22 % gesunken ist.

Jahr	Vollerwerb	Nebenerwerb	Insgesamt
2009	396.000	473.000	870.000
2010	396.000	540.000	936.000
2011	381.000	454.000	835.000
2012	315.000	460.000	775.000
2013	306.000	562.000	868.000

Tabelle 1: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kohn, Ullrich, 2011, S. 4; Metzger, Ulrich, 2013, S. 2 und Höpfner, 2014

Um der Politik den richtigen Weg aufzuzeigen, wie neue Anreize für Unternehmensneugründungen gebildet werden oder bestehende Probleme behoben werden können, sind wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse unersetzlich. Ziel dieser Ausarbeitung ist es daher, fundierte Handlungsempfehlungen für die wissenschaftliche Politikberatung herauszuarbeiten, um das Gründen von Unternehmen aus Hochschulen und sogenannter “High-Tech Gründungen” einfacher und erfolgreicher zu gestalten.

Die Basis dieser Ausarbeitung bilden die drei Theorien „Liability of Newness“, „Liability of Adolescence“ und „Liability of Smallness“, aus denen mögliche Probleme bei einer Unternehmensneugründung abgeleitet werden. Da diese sich teilweise überschneiden, werden Kategorien gebildet, die einen besseren Überblick ermöglichen. Aufgrund dessen, dass eine Unternehmensneugründung immer mehrere Phasen durchläuft, wird untersucht, welche Probleme in welchen Phasen einer Unternehmensneugründung auftreten. Dazu wird zuvor ein Überblick über die in der Theorie vorhandenen Phasenmodelle gegeben und ein präferiertes Modell ausgewählt, anhand dessen die Zuordnung der Probleme stattfindet.

Darauf aufbauend werden erste Erkenntnisse formuliert, die auf Grundlage der Theorie gewonnen werden können. Um fundierte Handlungsempfehlungen für die wissenschaftliche Politikberatung zu formulieren, ist es jedoch nötig, diese mit der Praxis abzugleichen. Dazu werden drei Interviews geführt mit einem Serial Entrepreneur & Investor, einer Verbandsvertreterin aus dem Finanzierungsbereich und einem Verbandsvertreter aus dem Bereich der Startups.

Darauf aufbauend werden die Handlungsempfehlungen für die wissenschaftliche Politikberatung formuliert und ein Fazit formuliert. Den Abschluss bildet der Ausblick, der mögliche weitere Forschungsgebiete oder Problemstellungen aufzeigt.

Definition zentraler Begriffe

Unternehmensgründungen

Szyperski & Nathusius unterteilen den Begriff der Unternehmensgründung in vier unterschiedliche Gründungsformen. Zunächst sind unselbstständige und selbstständige Gründungen zu unterscheiden. Unselbstständige Gründungen sind weiter zu differenzieren in Umgründungen und Fusionen sowie Ausgründungen aus bestehenden Unternehmen, den sogenannten Spin-Offs. Die selbstständigen Gründungen unterteilen sich in Gründungen durch Unternehmensübernahmen und -nachfolgen sowie Unternehmensneugründungen (Vgl. Szyperski, Nathusius, 1999, S. 27ff.). In der folgenden Arbeit werden stets Unternehmensneugründungen betrachtet, wenn synonym von Unternehmensgründungen oder Existenzgründungen gesprochen wird. Weiterhin ist zu beachten, dass Unternehmensneugründungen in unterschiedlichen Branchen oder aus unterschiedlichen Lebenssituationen heraus entstehen. Dabei können sich erheblich Unterschiede ergeben, beispielsweise wenn eine Gründung im Biotechnologiesektor oder in einem Dienstleistungsbereich stattfindet. Ebenso sind Unterschiede zu erwarten, falls eine Gründung durch ehemalige Mitarbeiter eines etablierten Unternehmens erfolgt oder aus Arbeitslosigkeit heraus gegründet wird. Folglich ist eine Abgrenzung der betrachteten Unternehmensneugründungen erforderlich: In der vorliegenden Arbeit wird im Folgenden von Unternehmensneugründungen aus der Universität heraus, von Studenten oder Mitarbeitern, und von sogenannten High-Tech-Gründungen ausgegangen.

Liability of Newness

Liability of Newness bezeichnet eine Theorie, die von Stinchcombe im Jahre 1965 erarbeitet und später u.a. durch Hannan & Freeman weitergeführt wurde. Die Liability of Newness Perspektive besagt, dass ältere Organisationen einen erheblichen Überlebensvorteil gegenüber jüngeren Organisationen haben, da die Fortführung eines funktionierenden Systems

unkomplizierter ist als Aufbau oder Adaption eines neuen Systems (vgl. Stinchcombe, 1965, S. 148). Junge Unternehmen besitzen, aufgrund ihres Alters, einen erheblichen Nachteil hinsichtlich ihrer Überlebenschancen (vgl. Hannan, Freeman, 1989, S. 91; Freeman, 1990, S. 61). Ältere Unternehmen, so die Studie, weisen in der Regel Vorteile bezüglich ihrer Organisationsstruktur, Verhaltensweisen und Routinen auf. Neu gegründete Unternehmen benötigen in der Regel viel Zeit, um die obigen Eigenschaften zu erlangen und insbesondere erfolgreiche Beziehungen zur Unternehmensumwelt aufzubauen (vgl. Freeman, Carroll, Hannan, 1983, S. 706). Der erste Teil der Liability of Newness-Theorie besagt, dass junge Unternehmen Probleme haben einen Zugang zu entsprechenden Netzwerken herzustellen. Hierzu gehören der Zutritt zum Absatzmarkt, die Kundengewinnung, die Gewinnung von Shareholdern, Mitarbeitern und Zulieferern und somit der Zugang zum Beschaffungsmarkt. Darüber hinaus bestehen Wettbewerbsnachteile gegenüber etablierten Unternehmen durch fehlende Netzwerksynergien. Die Netzwerkverbindungen etablierter Unternehmen führen zu einem erhöhten Ressourcenpuffer, auf den diese Unternehmen zurückgreifen können. Sie sind daher als Element eines Systems weniger anfällig für Wettbewerber (Singh et al., 1986, S. 587-611). Der zweite Teil der Liability of Newness-Theorie besagt, dass junge Unternehmen zunächst ihre Führung und Organisation, insbesondere ihre gesellschaftliche Rolle, erlernen müssen (vgl. Burgelman, 1991, S. 269). Hannan & Freeman haben zu diesem zweiten Teil hinzugefügt, dass die Überlebenschance eines Unternehmens vom internen Erlernen der Routinen und sozialen Kernstrukturen abhängt (vgl. Bruckner, 2003, S. 10). Mit anderen Worten bilden sich Organisationen nur vollständig aus, sofern sie unter hohem inneren Druck stehen. Insbesondere wenn Sie sich in einem Umfeld befinden, welches von starken Veränderungen und Unsicherheiten geprägt ist. Darüber hinaus wird mit zunehmendem Alter der Unternehmung eine Neustrukturierung der Organisation durch routinierte Trägheit schwierig (vgl. Hannan/Freeman, 1984, S. 157). Hannan & Freeman warnen, dass Unternehmen niemals Veränderungen ihrer Kernelemente vornehmen sollten, da dieser Prozess (auch in älteren Unternehmen) eine Liability of Newness Situation zur Folge haben könnte (vgl. Hannan, Freeman, 1984, S. 160). Folglich benötigt ein junges Unternehmen Zeit, um aufgrund der erlernten Organisation und gesellschaftlichen Rolle, Vertrauen aufzubauen. Sofern diese Hürde überwunden ist, gilt das Unternehmen als überlebensfähig sowie hinsichtlich seiner Kompetenz als legitimiert (vgl. Kale, Arditi, 1998, S. 459). Die Liability of Newness Studie wird in verschiedenen empirischen Studien bestätigt, aber auch teilweise widerlegt. Sie gewährleistet somit keine Allgemeingültigkeit (vgl. Baum, 2006, S. 62). In der vorliegenden Ausarbeitung wird Sie dennoch als Ausgangsbasis für relevante, existente Probleme bei Neugründungen herangezogen.

Liability of Adolescence

Die Theorie der Liability of Adolescence besagt, dass die Überlebenswahrscheinlichkeit zu Beginn einer Unternehmung hoch ist, in der Mitte rapide abnimmt und im weiteren Verlauf wieder steigt. Die Gründe für das Scheitern einer Unternehmung sind denen, der Liability of Newness Theorie, ähnlich. Insbesondere die Abhängigkeit von Ressourcen und das Erlernen der Organisationsstruktur (vgl. Bruderl, Schussler, 1990, S. 533). Es existieren zwei Faktoren, aufgrund derer Unternehmen anfänglich nicht scheitern. Zunächst weist das Unternehmen einen ausreichenden Ressourcenpuffer auf, um überlebensfähig zu bleiben. Mit anderen Worten existieren noch Finanz- und Sacheinlagen, welche die anfängliche Geschäftstätigkeit möglich machen. Des Weiteren geben Neugründer ihr Unternehmen bei anfänglichen Problemen und Barrieren nicht direkt auf. Der Aufbau einer funktionsfähigen Organisation benötigt Zeit, welche durch obige Faktoren gewährleistet wird (vgl. Bruderl, Schussler, 1990, S. 533). Die meisten Unternehmen scheitern im mittleren Verlauf ihrer Geschäftstätigkeit wenn bspw. ihre finanziellen Ressourcen aufgebraucht sind und keine Verbindungen zu

finanzierungsrelevanten Netzwerken hergestellt wurden. Insbesondere wenn verschiedene Probleme gleichzeitig auftreten, stellt dies eine nicht überwindbare Hürde dar. Das Erlernen eines Lösungsverhaltens ist zeitlich nicht mehr durchzuführen. Falls diese Hürden jedoch überwunden werden und ein Unternehmen erfolgreich am Markt besteht, sowie eigenständig einen Ressourcenpuffer anlegen kann, nimmt dessen Sterblichkeitswahrscheinlichkeit im Zeitverlauf wieder ab (vgl. Bruderl, Schussler, 1990, S. 535).

Liability of Smallness

Die Liability of Smallness Theorie weist, nach Hannan & Freeman, eine Analogie zur Liability of Newness Perspektive auf. Sie besagt, dass größere Unternehmen einen Überlebensvorteil gegenüber (neu gegründeten) kleineren Unternehmen besitzen, weil sie mit einem größeren Ressourcenpuffer aus finanziellen Mitteln und Netzwerksynergien ausgestattet sind. Somit können negative Umwelteinflüsse effizienter ausgeglichen werden (vgl. Hannan, Freeman, 1984, S. 159). Hier stellt sich die Frage, ob ein Kausalzusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und dem Überleben des Unternehmens existiert oder ob der Ressourcenpuffer des Unternehmens ausschlaggebend für dessen Überleben ist. Die Existenz eines Kausalzusammenhangs zwischen Unternehmensgröße und Ressourcenpuffer liegt hier nahe, was ebenfalls von Hannan & Freeman bestätigt und folglich, als Annahme, in der vorliegenden Arbeit übernommen wird. An dieser Stelle können jedoch keine abschließenden Schwellenwerte definiert werden, welche Unternehmen als klein, bzw. groß, anzusehen und somit überlebensfähiger sind (vgl. Kieser, Ebers, 2006, S. 322).

Ableitung und Kategorisierung der Probleme bei Neugründungen

Innerhalb des Prozesses einer Unternehmensneugründung können, anhand der zuvor erläuterten Theorien, fünf relevante Problemkategorien herausgearbeitet werden, welche sich negativ auf das neue Unternehmen und dessen Gründer auswirken können. Die relevanten Probleme einer Unternehmensneugründung werden nun unter der Liability of Newness, der Liability of Adolescence und der Liability of Smallness in den jeweiligen Kategorien dargestellt und erläutert. Die Kategorien wurden von den Autoren selbstständig herausgearbeitet.

Planungsprobleme

Unter der Liability of Newness lassen sich in dieser Kategorie verschiedene Probleme einordnen, die zu Beginn der Unternehmensneugründung entstehen können. Ein Bestandteil der Theorie ist die Anfälligkeit junger Unternehmen für Bedrohungen, welche oftmals ein anfängliches Scheitern der Unternehmung nach sich ziehen. Bedrohungen werden in diesem Zusammenhang oftmals im Gründungsprozess selbst erschaffen: Anfänglich können verschiedene Probleme entstehen bzw. Fehler bei der Planung gemacht werden, insbesondere wenn wichtige Aspekte bzw. Inhalte nicht sorgfältig geplant oder gar außer Acht gelassen werden (vgl. Balderjahn, 2011, S. 2). Um einen Überblick über diese Bestandteile von Planungsproblemen zu schaffen, werden nun die relevanten Probleme dieser Kategorie vorgestellt und verdeutlicht. Oftmals besteht zu Beginn Unwissenheit über die konkrete Erstellung eines Businessplans. Gründern fehlt eine konkrete Vorgabe, wie alle Informationen des Geschäftsbetriebes, vollständig sowie den Vorgaben entsprechend, im Businessplan

abgebildet werden müssen (vgl. Balderjahn, 2011, S.2). Grundlegende Faktoren, wie die Definition des Geschäftsfeldes in welchem das neue Unternehmen tätig ist, die Definition der Zielgruppe, der Produkte und Dienstleistungen sowie deren individueller Kundennutzen sollten oberste Priorität bei der Planung haben. Diese werden häufig nur teilweise oder überhaupt nicht berücksichtigt (vgl. Ritter, 2013, S. 38-41). Das Geschäftsfeld ist die Ausgangsbasis einer erfolgreichen Unternehmensplanung. Viele Gründer weisen jedoch bei der Beantwortung dieser Frage Unsicherheiten auf. Zu beantworten wären hier die Fragen nach der konkreten Definition des Geschäfts- bzw. Tätigkeitsfeldes. Was genau bzw. welche Tätigkeiten gehören zum Geschäft des Unternehmens? Was gehört im Umkehrschluss konkret nicht dazu? Was wird konkret mit Produkten bzw. Leistungen angeboten und was nicht? Die Schlüsselfrage wäre an dieser Stelle, warum Kunden gerade dieses Unternehmen wählen sollten und nicht den Wettbewerber. Zusammengefasst: Welchen Mehrwert bzw. Nutzen bietet das Unternehmen im Vergleich zu den Wettbewerbern? (vgl. Ritter, 2013, S. 38). Viele Gründer kommunizieren darüber hinaus kein klares Leistungsspektrum ihrer Produkte bzw. Dienstleistungen an ihre Zielgruppe. Häufig hat sich der Gründer zu wenig Gedanken über die konkreten Leistungen, ferner die besonderen Zusatzleistungen, seines Unternehmens gemacht. Die fehlende konkrete Definition des Leistungsspektrums kann zu taktischen sowie operativen Problemen führen, da sich kein Alleinstellungsmerkmal bzw. keine Authentizität herauskristallisiert (vgl. Ritter, 2013, S. 17). Ein weiterer bedeutender Faktor ist die Definition der Zielgruppe, die sich von den Produkten bzw. Dienstleistungen des neuen Unternehmens angesprochen fühlen soll (vgl. Ritter, 2013, S. 39). Der Unternehmer muss wissen, welchen Typ von Kunden er ansprechen möchte und wo bzw. wie er diesen findet (vgl. Ritter, 2013, S. 38). Schließlich ist der Faktor Kundennutzen von Bedeutung, da er einen Wettbewerbsvorteil impliziert. Was ist für den Kunden von Nutzen oder von Bedeutung bzw. was ist für ihn wertvoll? Sämtliche dieser Fragen müssen vom Unternehmer beantwortet werden. Darüber hinaus fehlen oftmals Strategien, um Bedürfnisse des Kunden, durch das Angebot von Produkten und Dienstleistungen, zu entfachen und schließlich zu befriedigen (vgl. Ritter, 2013, S. 40-41). Die zuvor genannten Probleme können ebenfalls als Bestandteil der Liability of Adolescence Theorie betrachtet werden. Zu differenzieren ist an dieser Stelle lediglich der Zeitpunkt, zu dem diese Probleme ein Scheitern der Unternehmung einleiten.

Durch mangelhafte Planung können intern existenzbedrohende Situationen entstehen, die unter Umständen erst im späteren Geschäftsverlauf hervortreten. Die Liability of Adolescence Theorie, wonach junge Unternehmen erst im mittleren Verlauf ihrer Geschäftstätigkeit scheitern, beinhaltet ebenfalls einige Probleme dieser Kategorie. Auch wenn eine fundierte Einordnung bzw. Definition des Geschäftsfeldes, des Kundennutzens und aller weiteren Aspekte stattgefunden hat, ist es ebenso bedeutend diese nach außen authentisch und verständlich zu kommunizieren. Sofern das Unternehmen im weiteren Geschäftsverlauf ein mangelhaftes Marketing bzw. Kommunikationsmanagement aufweist oder gar die falsche Zielgruppe anspricht, wirkt sich dies negativ auf den Erfolg und somit den Fortbestand aus. Ebenso können strategische Fehlentscheidungen Unternehmenskrisen bzw. Insolvenzen nach sich ziehen. Auch eine übertriebene Fokussierung der genannten Faktoren kann negative Folgen haben. Beispielhaft können eine zu starke Kundenbindung, ein zu kurzer Planungshorizont, ein zu starker Zielgruppenfokus, Fehlinvestitionen oder eine Kalkulation von nicht kostendeckenden Preisen genannt werden. Das Unternehmen wird folglich zu statisch und unflexibel. Des Weiteren sind auch unzureichende Kenntnisse hinsichtlich des Controllings zu beobachten, welche das Unternehmen nachhaltig gefährden (vgl. Egel et al., 2010, S. 73). Abschließend wird oftmals in der Planung kein Organigramm des Unternehmens erstellt, um die gesamten operativen Abläufe übersichtlicher abzubilden. Dies könnte zu Problemen führen, da keine genaue Übersicht über alle unternehmerischen Tätigkeiten, Abläufe und Bereiche existiert. Der Unternehmer läuft Gefahr den Überblick über sein

Unternehmen und dessen Tätigkeiten zu verlieren (vgl. Ritter 2013, S. 75 ff.). Weiterhin ist die Einhaltung eines Geschäftsplans von besonderer Bedeutung. Gründer halten sich, trotz realistischer Geschäftsidee, nicht permanent an die von ihnen selbst erstellten Unternehmenspläne. Sie sind häufig der Meinung, dass diese lediglich für externe Adressaten, wie potentielle Kreditgeber, verfasst werden und somit lediglich externe Bedeutung besitzen (vgl. Egelin et al., 2010, S. 74). Darüber hinaus können Unternehmer schnell überfordert sein, sollte sich ein rasanter Unternehmenserfolg oder -verlust kurz nach der Gründung einstellen. Auch diese beiden extremen Aspekte sollten in der Planung berücksichtigt werden (vgl. Ritter, 2013, S. 14). Ein weiterer Aspekt ist das Fehlen von Selbstkritik und kritischer Reflexion der Geschäftsidee. Durchsetzbarkeit der eigenen Geschäftsidee und die Beurteilung der etablierten Wettbewerber ist nicht zu vernachlässigen (vgl. Egelin et al., 2010, S. 74). Auch an dieser Stelle ist anzumerken, dass die Ursache der Probleme in den Anfängen des Gründungsprozesses liegt und erst später zum Tragen kommt. Diese Hürde kann nur durch solide Planung schon zu Beginn der Neugründung überwunden werden. Eine solide Planung sollte daher die gesamte Struktur des neuen Unternehmens erfassen. Sie bildet das Fundament für einen langfristigen Geschäftsbetrieb und sichert das Überleben des Unternehmens. Wenn alle zuvor aufgeführten Faktoren nicht, nur teilweise oder mangelhaft geplant und umgesetzt werden, kann keine fundierte unternehmerische Struktur und damit kein stabiles Fundament des Unternehmens aufgebaut werden. Diese Erkenntnis führt zur Liability of Smallness Perspektive, da sich durch eine mangelhafte Planung kein Unternehmenserfolg einstellt bzw. kein Ressourcenpuffer gegen Bedrohungen aufbauen lässt. Das Unternehmen stagniert durch interne Bedrohungen, aufgrund der Planungsmängel, und generiert kein Wachstum.

Finanzierungsprobleme

Gemäß der Liability of Newness Theorie kann ein Gründungsvorhaben rasch scheitern, sofern es keine finanziellen Mittel für nötige Investitionen im Anfangsstadium erhält bzw. keine Investoren, bspw. Business Angel, findet. Finanzierungsmängel entstehen daher oft zu Beginn einer Existenzgründung. Oftmals können die Pläne der Gründer nicht erfüllt werden, da finanzielle Mittel fehlen und sie, je nach Geschäftsidee, nicht kreditfinanziert werden (vgl. Hofert, 2007, S. 60). Des Weiteren impliziert die Liability of Adolescence Perspektive, dass kaum Wachstum ohne finanzielle Mittel möglich ist und somit Unternehmen nach aufgebrauchtem Finanzpuffer im weiteren Geschäftsverlauf scheitern. Sofern ein neugegründetes Unternehmen keine absehbare Rendite aufweist, bestehen kaum Investitionsanreize für potenzielle Kredit- und Kapitalgeber. Zu geringe Erlöse, reine Kostendeckung oder mangelndes Rechnungswesen seitens des Unternehmers können Ursachen dieser Probleme sein (vgl. Ritter 2013, S. 17-18). Im weiteren Verlauf der Gründung kann darüber hinaus die Ausgewogenheit von Investitionen problematisch sein. Unternehmer investieren zu zaghaft, obwohl dies für den erfolgreichen Fortbestand des Unternehmens erforderlich wäre. Andere Unternehmer investieren zu großzügig und verschwenden wertvolle finanzielle Mittel. Oftmals ist hier kein ausreichender Erfahrungsschatz über die Verhältnismäßigkeit und Ausgewogenheit von Investitionen vorhanden. Die Liability of Smallness Theorie unterstreicht diese Aussagen, da das Unternehmen auf Grund der oben genannten Faktoren keine Investitionen tätigen kann, um mögliche Chancen am Markt wahrzunehmen. Das Ausbleiben von Finanzierungsmaßnahmen und -hilfen verringert oder stoppt das Wachstum der Unternehmung und kann zu einer Phase der Stagnation führen (vgl. Ritter, 2013, S. 17-18). Solange das Unternehmen jedoch nicht wachsen kann, wird es, gemäß der Liability of Smallness Theorie, keinen Ressourcenpuffer gegen finanzielle Engpässe erlangen.

Personelle Probleme

Der Liability of Newness Theorie zu Folge benötigt der Gründer zunächst Zeit, um sich in die Unternehmensumwelt einzufinden. Bei der Neugründung ist der Gründer auf sich allein gestellt oder im Kollektiv eines Gründerteams, bestehend aus wenigen Personen, ansässig. Durch die Zusammenarbeit im Team und komplementäre Fähigkeiten und Kompetenzen können verschiedene Probleme vermieden werden. Wenn allerdings, in einer mehrköpfigen Geschäftsleitung, Unstimmigkeiten vorherrschen, kann dies auch zum Ende der Geschäftsbeziehung und somit zum Scheitern des Unternehmens führen (vgl. Egelin et al., 2010, S. 55). Ein weiteres Problem bei Neugründungen ist die fehlende Vision und/oder Mission des Gründers. Folglich die beabsichtigte Ziel- und Entwicklungsrichtung des Unternehmens (vgl. Ritter, 2013, S. 53 ff.). Die Mission beschreibt den Fahrplan an dem sich der Unternehmer orientieren muss, um den gewünschten Zielort (Vision) zu erreichen. Des Weiteren ist die Kompetenz des Gründers bzw. des Teams von Bedeutung. Oftmals verfügen angehende Unternehmer über keine oder nur mangelhafte Kenntnisse der betriebswirtschaftlichen Prozesse. Der sogenannte Qualifikationsmangel kommt hier zum Tragen. Dem Gründer fehlt es an Wissen und Können hinsichtlich der betriebswirtschaftlichen Tätigkeit als Unternehmer (vgl. Egelin et al., 2010, S. 74). Darüber hinaus fehlt dem Gründer oftmals Erfahrung und Wissen über den Markt sowie die Branche. Diese Informationsdefizite müssen im Vorfeld berücksichtigt werden. Auch Wissen über gründungsrelevante rechtliche Vorschriften, wie z.B. Steuer- und Handelsrecht, sind im Vorfeld einer Gründung zu beachten und zu erlangen. Diese Aspekte können in Summe dazu führen, dass Vorhaben aus dem Businessplan, respektive der Planungsphase, nicht realisiert werden und falls Gründer vor Veränderungen zurück schrecken, entsteht hier eine bedeutende Zukunftsproblematik (vgl. Egelin et al., 2010, S. 74). Der Qualifikationsmangel findet auch gemäß der Liability of Adolescence Anwendung, da dieser zu Beginn sowie im weiteren Verlauf schadhaft für junge Unternehmen sein kann.

Im Zuge des weiteren Unternehmensfortbestands, und somit angelehnt an die Liability of Adolescence Theorie, können folgende Probleme auftreten, welche ausschließlich die Gründerperson betreffen: Auf privater Ebene können bedeutende Einschnitte entstehen. Diese wirken sich negativ auf die Gründerperson und somit auf das Unternehmen aus. Der Faktor Zeit steht hier im Fokus. Das Unternehmen vereinnahmt den Gründer und dieser hat zu wenig Freizeit, insbesondere für Familie und Freunde. Scheidung bzw. Trennung dieser Personen können sich als Resultat einstellen. Eine mögliche Krankheit des Partners könnte dem Gründer ebenso Zeit nehmen, um das Unternehmen angemessen zu führen. Bei eigener Krankheit wäre schließlich der gesamte Geschäftsbetrieb gefährdet (vgl. Egelin et al., 2010, S. 55 ff.). Sofern der Unternehmer ausgelastet ist, benötigt er weiteres Personal zum Fortbestand der Geschäftstätigkeit. Jedoch kostet auch eine nachhaltige Personalbeschaffung Zeit, welche für Gründer eine knappe Ressource darstellt. Das Fehlen einer fundierten Planung zur Personalbeschaffung und -führung ist häufig die Konsequenz (vgl. Planungsprobleme). Mangelnde Führungskompetenz, Mitarbeiterdelegation und mangelndes Vertrauen gegenüber Mitarbeitern können im weiteren Verlauf Probleme verursachen (vgl. Ritter, 2013, S. 87 ff.). Die Liability of Smallness Theorie impliziert, dass kleine Unternehmen hinsichtlich ihrer Humanressourcen nicht ausreichend wachsen können. Kompetente Mitarbeiter können nicht als Bestandteil des Unternehmens gewonnen werden. Bei der Liability of Smallness Theorie kann somit der Qualifikationsmangel als fehlende personelle Ressource gewertet werden.

Netzwerkprobleme

Hinsichtlich der Liability of Newness Theorie brauchen junge Unternehmen Zeit, um eine funktionsfähige sowie effiziente Organisationsstruktur aufzubauen (vgl. Hannan, Freeman, 1989, S. 91; Freeman, 1990, S. 61). Insbesondere zu Beginn ist es schwierig entsprechende Netzwerke aufzubauen, bzw. als Unternehmen Teil dieser Netzwerke zu werden. Zu diesen Netzwerken zählen sämtliche Stakeholdergruppen, wie z.B. Kunden, Zulieferer, Partner oder Mitarbeiter. Weiterhin Financiers, wie z.B. Business Angels und im weitesten Sinne der Staat mit verschiedenen Förder- und Zuschussprogrammen (vgl. Burggraf, 2012, S. 34). Auch hier ist die Verknüpfung zur Liability of Adolescence Theorie eine logische Weiterführung, da Unternehmen ohne Netzwerke und Verbindungen nicht wachsen bzw. überleben können (vgl. Bruderl, Schussler, 1990, S. 533). Baut das Unternehmen keinen Kundenstamm auf, kann kein Absatz und somit kein Umsatz, bzw. Gewinn, generiert werden. Geht ein Unternehmen keine strategischen Partnerschaften, z.B. mit Wettbewerbern, ein, können auch keine Wettbewerbsvorteile durch Synergien entstehen. Verfügen Unternehmen nicht über ausreichend kompetente Mitarbeiter, können Kapazitäten zur Erstellung von Produkten und Dienstleistungen unter Umständen nicht erweitert werden. Wenn diese Netzwerke allerdings erfolgreich aufgebaut und etabliert werden, kann sich ein nachhaltiges Erfolgspotential herausbilden (vgl. Ritter 2013, S. 17-18). Die Liability of Smallness Theorie liefert hier ebenfalls wichtige Ansatzpunkte, da das Unternehmen unter Umständen zu klein ist, um sich in den Netzwerken zu behaupten oder generell Eintritt zu diesen zu erlangen. Sämtliche, in dieser Ausarbeitung genannten, Probleme spielen hier eine Rolle und können den Aufbau, den Eintritt oder die Interaktion innerhalb von relevanten Netzwerken einzeln oder in Summe behindern. Aufbau und Förderung von Vertrauen sind elementar für junge Unternehmen und müssen durch Zuverlässigkeit und aktives Networking erarbeitet werden (vgl. Hannan, Freeman, 1984, S. 159).

Externe Probleme

Externe Probleme existieren in sämtlichen Phasen der Gründung und sind hinsichtlich ihrer Eigenart sehr unterschiedlich. Alle externen Einflüsse auf Unternehmen können dem Gründungsprozess zusetzen und diesen negativ beeinflussen. Von der Liability of Newness Perspektive aus sind, bspw., externe Probleme, wie Raum- und Standortprobleme, Bürokratie oder Personalmangel zu nennen. Folglich alle im Unternehmensumfeld angesiedelten Faktoren (vgl. Egelin et al., 2010, S. 67 ff.). Grundsätzlich sind Probleme auf Absatz- und Faktormärkten eine wichtige Ursache von Unternehmenskrisen, welche zu Beginn und im weiteren Verlauf entstehen können. Hierzu zählen speziell Auftrags- bzw. Nachfragerückgänge von Kunden. Diese werden jedoch nicht zuletzt von internen Faktoren, wie z.B. der Angebotspalette bzw. -qualität, der Kundenstammpflege, der regionalen Abgrenzung des Marktes, durch das Markt-Know-How oder ein entsprechendes Marketing, beeinflusst (vgl. Egelin et al., 2010, S. 67). Neben direkten externen Problemen sind den indirekten externen Problemen weiterhin zuzuordnen, dass die allgemeine Kaufkraft zurückgehen kann, sich das Konsumentenverhalten ändert oder Gesetze zum Nachteil des Unternehmens reformiert werden. Letzteres würde Erschwernisse durch gründungsrelevante rechtliche Vorschriften, wie z.B. Steuer- oder Sozialleistungsvorschriften, hervorrufen. Andererseits können Umsatzrückgänge auch einer schlechten Markt- oder Branchenentwicklung Rechnung tragen (vgl. Egelin et al., 2010, S. 74 ff.). Anzumerken ist, dass die zuvor genannten Faktoren nicht ausschließlich zu Beginn auftreten. Auch im weiteren Geschäftsverlauf können diese auftreten oder vom Unternehmen selbst provoziert werden. Somit ist auch die Liability of Adolescence Theorie anzuwenden. Allerdings gehen

diese Probleme über den Gründungsprozess hinaus, wodurch sämtliche Unternehmen betroffen sind und nicht ausschließlich neu gegründete Unternehmen. Junge bzw. kleine Unternehmen leiden, laut der Liability of Smallness Theorie, häufig unter den Folgen dieser externen Probleme, da sie durch fehlende Ressourcenpuffer, wie Finanz- und Humankapital, Netzwerkbeziehungen, Patente etc., diese nicht abfedern können (vgl. Hannan, Freeman, 1984, S. 159).

Stand der Phasenforschung bzgl. Unternehmensneugründungen

Welche Modelle existieren bereits?

Für ein besseres Verständnis der Probleme bei Neugründungen und für eine zeitliche Einordnung der Probleme in den Gründungsprozess, ist eine Unterteilung des Prozesses in verschiedene Phasen hilfreich. Sowohl die Strategie- als auch die Entrepreneurship-Forschung greifen hierbei auf Lebenszyklus- oder Phasenmodelle zurück, um darzustellen, dass Unternehmen verschiedene Phasen fortschreitend durchlaufen.

Typische Phasen sind dabei die Entstehung, frühes und spätes Wachstum, Reife und in manchen Modellen der Niedergang der Unternehmung (vgl. Hite, Hesterly, 2001, S.276). Beispielhaft kann das Modell von Kazanjian und Drazin herangezogen werden, bei dem zwischen vier Phasen unterschieden wird: Konzeption und Entwicklung, Kommerzialisierung, Wachstum und Stabilität (vgl. Kazanjian, Drazin, 1989, S.1489). Die Anzahl der Phasen unterscheidet sich von Modell zu Modell. In der Literatur finden sich Beispiele für Modelle bestehend aus fünf Phasen (vgl. z.B. Greiner 1998; Scott, Bruce, 1987), vier Phasen (vgl. z.B. Kazanjian, Drazin, 1989), aber auch größere und kleinere Anzahlen von Phasen. Das Spektrum reicht dabei von drei bis zehn Phasen, wobei umfangreiche Modelle generelle Phasen aufbrechen und detaillierter darstellen, während bei Modellen mit wenigen Phasen, diese dafür umfangreichere Entwicklungsschritte beinhalten (vgl. Lester, Parnell, Carraher, 2003, S. 340f.).

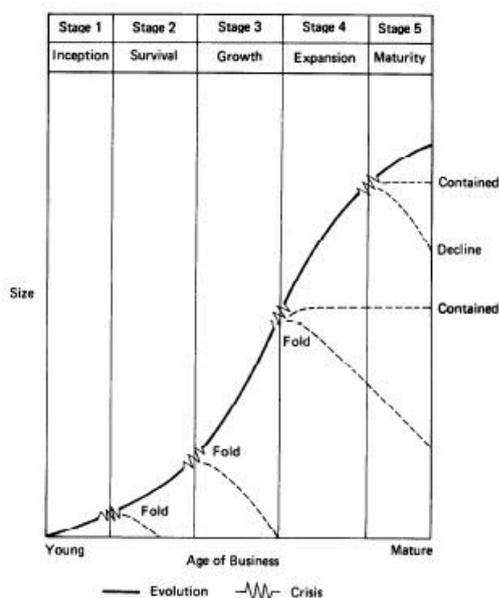


Abbildung 1: Beispiel für ein Modell bestehend aus 5 Phasen (Scott, Bruce, 1987, S. 47)

So unterschiedlich die Anzahl der Phasen auch ist, allen Modellen liegt dennoch eine gemeinsame Logik zu Grunde. Beim Übergang von einer Phase in die Nächste unterliegen Unternehmen Veränderungen und Entwicklungen, die sowohl bestimmte Charakteristika des Unternehmens als auch die Herausforderungen des Unternehmens beeinflussen. Charakteristika und Herausforderungen unterscheiden sich bei den unterschiedlichen Autoren, dennoch lassen sich Ähnlichkeiten feststellen. Die Phasen werden häufig in festgelegter Reihenfolge durchlaufen, sodass die Überwindung einer Phase, beziehungsweise die Lösung der Probleme einer Phase, den Eintritt in die nächste Phase bedingt (vgl. Kazanjian, Drazin, 1989, S.1489). Als Beispiel kann Greiner betrachtet werden, der das Wachstum eines Unternehmens als Abfolge von Evolution und Revolution betrachtet und unternehmensinterne Krisen bezüglich Führung, Autonomie, Kontrolle oder Koordination betrachtet. Die Überwindung einer jeden Krise führt zum Übergang in die nächste Phase und kündigt somit bereits die nächste Krise an (vgl. Greiner, 1998, S. 5).



Abbildung 2: Phasenmodell nach Greiner, 1998, S. 5

Die Grundannahme der Lebenszyklus- oder Phasenforschung ist somit, dass jede Phase einen einzigartigen, strategischen Kontext darstellt, der Art und Umfang der benötigten Ressourcen und des Zugangs zu solchen beeinflusst. Daraus ergibt sich die zentrale Herausforderung der Identifikation der entsprechenden Phase, in welcher sich ein Unternehmen zum jeweiligen Zeitpunkt befindet. Die spezifischen Charakteristika und Herausforderungen mit denen ein Unternehmen konfrontiert ist, stellen dabei geeignete Anhaltspunkte zur Identifikation der aktuellen Phase dar, als eine Identifikation anhand eines zeitlichen Rahmens (vgl. Hite, Hesterly, 2001, S. 276).

Bei der Betrachtung von Unternehmensneugründungen sind insbesondere die frühen Phasen der Entwicklung eines Unternehmens interessant. Gründer und junge Unternehmen bewegen sich zwischen der Vorgründungs- und/oder Gründungsphase und einer Phase des frühen Wachstums (vgl. Hite, Hesterly, 2001, S. 276f.). Beispiele für Phasenmodelle, in denen die frühen Entwicklungsphasen von neu gegründeten Unternehmen im Fokus stehen, gibt es einige (vgl. z.B. Kaiser, Gläser, 1999, S. 15 und Witt, Rosenkranz, 2002, S. 89). Die

Darstellung und Bezeichnung der einzelnen Phasen unterscheidet sich auch hier entsprechend der jeweiligen Zielsetzung der Arbeit. Gemeinsam haben sie die Aufteilung der Phasen in solche, die vor Markteintritt des Unternehmens durchlaufen werden und solchen, die erst nach Eintritt in den Markt auftreten. Vor Markteintritt unterteilen sich die Phasen in Vorgründungs- und Gründungsphasen. Nach Markteintritt folgen dann Phasen der Bewährung und des frühen Wachstums (vgl. Kaiser, Gläser, 1999, S. 15).

Die Phasen der Vorgründung umfassen die Ideengewinnung und -entwicklung sowie die Planung der späteren Gründung. Darin inbegriffen, sind auch die Erstellung eines Geschäftsmodells und der Kontakt mit Kapitalgebern und Beratungsstellen. Mit der rechtlichen Gründung des Unternehmens erfolgt dann der Übergang in die Gründungsphase (vgl. Kahle, Bouncken, 2002, S. 402). Die Gründungs- oder Errichtungsphase schließt an die vorherige Planung an. Neben dem juristischen Akt der Unternehmensgründung erfolgen auch Personal- und/oder Materialbeschaffung (vgl. Beier, 2011, S. 27). In der Bewährungsphase sind die Unternehmen noch relativ klein und im Eigentum der Gründer. Dementsprechend sind auch die Strukturen und Entscheidungswege relativ unformalisiert und einfach, da auch die administrativen Anforderungen nicht mehr erfordern (vgl. Miller, Friesen, 1984, S. 1170). Im Anschluss an die Bewährungsphase können dann die frühen Phasen der zuvor beschriebenen Lebenszyklusmodelle, beginnend mit einer frühen Wachstumsphase, folgen. In der folgenden Grafik werden die zuvor beschriebenen Phasen einer Unternehmensneugründung zusammengefasst:

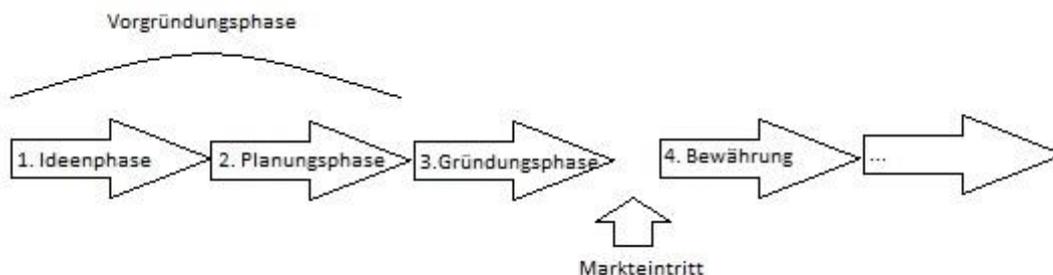


Abbildung 3: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kaiser, Gläser, 1999, S. 12ff.

Kritik der bestehenden Modelle

Über mehrere Jahrzehnte hat sich eine breite Masse von Literatur über Lebenszyklus- oder Phasenmodelle angesammelt und ebenso hat sich eine nicht weniger umfassende Menge an Kritik über solche Modelle entwickelt. Die zentralen Kritikpunkte haben sich dabei über die Jahre kaum verändert und sollen im Folgenden dargelegt werden.

Die Darstellung der Unternehmensentwicklung in Form einer linearen Entwicklung über verschiedene, vorhersehbare und kalkulierbare Phasen, wird in der Literatur als übertriebene Vereinfachung dargestellt (vgl. Kazanjian, Drazin, 1989, S. 1490). Dem entsprechend finden sich Forschungsstudien, die insbesondere das breite Spektrum von Entwicklungsmöglichkeiten junger, neu gegründeter Unternehmen in den Fokus nehmen und darlegen, warum die Entwicklung eines allgemeingültigen Phasenmodells für junge Unternehmen nicht sinnvoll erscheint (vgl. Gartner, 2008, S. 359). Zur Bestimmung von Einflussfaktoren und Beziehungen ist es in der theoretischen Forschung jedoch zwingend erforderlich die Realität zu begrenzen, Einschränkungen und Annahmen zu treffen, um

Modelle zu entwickeln, an denen Analysen und Aussagen über mögliche Einflussgrößen vorgenommen werden können (vgl. Hite, Hesterly, 2001, S. 276). Darüber hinaus bezieht sich die Kritik hauptsächlich auf die Darstellung gesamter Lebenszyklen und sollte bei Phasenmodellen junger oder neu gegründeter Unternehmen moderater ausfallen. Die Phasen von der Ideenentwicklung bis zur Gründung und anschließenden ersten Bewährung lassen sich in klareren Zügen und mit größerer Allgemeingültigkeit darstellen als der gesamte Lebenszyklus von der Gründung bis zur Reife oder sogar dem möglichen Niedergang einer Unternehmung (vgl. Beier, 2011, S. 24f.).

Ein weiterer Kritikpunkt bezieht sich auf die festgelegte Reihenfolge der Phasen. Diese muss nicht grundsätzlich eingehalten werden, so kann auf beinahe alle Phasen beispielsweise der Abbruch erfolgen. Ebenso können Phasen ausgelassen und übersprungen werden oder es kann sogar zu einer Zurückentwicklung zu vorher bereits durchlaufenen Phasen kommen. Folglich sind bei jedem Phasenmodell viele mögliche Pfade vorstellbar und nicht ausschließlich die vorgegebene Reihenfolge (vgl. Miller, Friesen, 1984, S. 1177). Weiterhin ist auch die Einordnung der Charakteristika und Herausforderungen, mit denen ein Unternehmen konfrontiert ist, in die entsprechenden Phasen eines Lebenszyklusmodells nicht immer eindeutig. Die gleichen oder ähnliche Charakteristika und Herausforderungen können in mehreren Phasen auftreten oder diese überdauern. Die Grenzen der einzelnen Phasen sind somit schwimmend und nicht immer eindeutig (vgl. Scott, Bruce, 1987, S. 51). Eine Einordnung von Herausforderungen in die einzelnen Phasen wird somit erschwert und auch die Endgültigkeit der Einordnung wird in Frage gestellt. Dennoch ist eine solche Einordnung sinnvoll und hilfreich zum Verständnis und zur Orientierung in einem Gründungsprozess, auch wenn zuvor beschriebene Einschränkungen stets berücksichtigt werden müssen.

Einordnung der Probleme in favorisiertes Modell

Im folgenden Abschnitt wird die Einordnung der identifizierten Problemkategorien, bestehend aus den Planungs- und Finanzierungsproblemen, den personellen und den Netzwerkprobleme sowie den externen Probleme, in den Gründungsprozess vorgenommen. Der Gründungsprozess besteht dabei zusammengefasst aus vier Phasen, beginnend mit der Ideenphase, gefolgt von der Planungsphase, der Gründungsphase und einer Bewährungsphase nach Markteintritt des Unternehmens.

In der Vorgründungsphase wird der Grundstein des Unternehmens gelegt. Sie besteht aus der Ideen- und der Planungsphase. Wie bereits am Namen erkenntlich, finden sich insbesondere in dieser Planungsphase auch zuvor erläuterte Planungsprobleme wieder. Die Erstellung des Geschäftsplans, inklusive einer Zielgruppendefinition, Produktpositionierung und -gestaltung oder Unternehmensausrichtung, erfordert in sämtlichen Belangen Planung. Und in sämtlichen Belangen sind auch Fehler oder Unterlassungen bei eben dieser Planung zu berücksichtigen. Die Auswirkungen der Planungsprobleme können dabei auch in späteren Phasen auftreten, doch ist ihre Ursache häufig bereits in dieser frühen Phase der Unternehmensgründung zu suchen.

Während der Planung einer Unternehmensgründung stellt sich immer auch die Frage der Finanzierung. Finanzierungsprobleme sind somit ebenfalls den frühen Phasen, genauer der Planungsphase, zuzuordnen. Die rechtzeitige Beschaffung und Beantragung von Krediten oder anderen Fördermitteln ist nicht zu vernachlässigen und muss zeitlich abgestimmt mit der restlichen Planung erfolgen. Insbesondere das Timing solcher Finanzierungsanträge ist häufig ausschlaggebend für das Scheitern an oder die Überwindung von Finanzierungsproblemen (vgl. Jung, Habschick, 2001, S. 3). Auch für Finanzierungsprobleme gilt, dass sich ihre

Auswirkungen gegebenenfalls erst im späteren Verlauf einer Unternehmensentwicklung ergeben. So kann beispielsweise die Zusammensetzung und das Verhältnis von Eigen- und Fremdkapital zur kurzfristigen Überwindung von finanziellen Engpässen vernachlässigt werden, langfristig können sich daraus jedoch Konflikte und Krisensituationen ergeben, die den Bestand des Unternehmens gefährden.

Personelle Probleme können sowohl das Personal betreffen als auch den Gründer selbst. Hier muss eine Trennung vorgenommen werden. Während, in den Vorgründungsphasen, der Gründer hauptsächlich als Einzelperson agiert, kommen nach der formalen Gründung, in der Gründungsphase und den darauf folgenden Phasen, auch Probleme in Bezug auf das möglicherweise eingestellte Personal hinzu. In der Ideen- und Planungsphase beziehen sich die personellen Probleme folglich vorrangig auf den Gründer, seine Qualifikation, seine Erfahrungen und sein persönliches Umfeld. Ab der Gründungsphase kommen dann weitere personelle Probleme bezüglich der Suche und Auswahl von geeignetem Personal hinzu sowie bezüglich der Delegation von Aufgaben und deren Zeitmanagement.

Der Aufbau von Netzwerken beginnt bereits früh, wenn potentielle Gründer ersten Kontakt mit Kundenberatern von Banken oder anderen potentiellen Partnern einer Gründung aufnehmen. Dennoch findet der umfassende Aufbau von Netzwerken zu Kunden, Lieferanten oder Verbänden erst mit dem Markteintritt statt. Und auch dann ist dies kein einmaliges Ereignis, sondern vielmehr bedarf der Aufbau von Netzwerken Zeit, um Vertrauen zu bilden. Netzwerkprobleme sind während des gesamten Gründungsprozesses nicht zu vernachlässigen, jedoch sind sie während der späten Gründungsphase und der nachfolgenden Bewährungsphase von größerer Bedeutung.

Die letzte betrachtete Problemkategorie stellen die externen Probleme dar. Sie treten im gesamten Verlauf des Gründungsprozesses in Erscheinung, wobei sie stark unterschiedlicher Ausprägung sein können. Standortprobleme, wie schlechte Infrastruktur oder ein Mangel an qualifiziertem Personal in der Region sind bereits früh, während der Planungsphase, zu berücksichtigen. Andere externe Effekte, wie beispielsweise ein Rückgang der allgemeinen Kaufkraft der relevanten Kundengruppe oder Gesetzesänderungen sind nicht immer vorhersehbar und können in jeder Phase, früh oder spät im Gründungsprozess, auftreten. Externe Probleme können folglich keiner exakten Phase zugeordnet werden, sondern müssen als den gesamten Gründungsprozess begleitende Problemkategorie betrachtet werden.

Aktuelle Problemstellungen und Forderungen der Politikberatung

Nachdem zuvor die unterschiedlichen Probleme bei Unternehmensneugründungen aufgezeigt und den Phasen einer Unternehmensneugründung zugeordnet wurden, werden im Folgenden aktuelle Problemstellungen und Forderungen der Politikberatung aufgezeigt. Diese sollen die Grundlage für die Evaluation mit der Praxis bilden.

Bereits die Studie „Ursachen für das Scheitern junger Unternehmen in den ersten fünf Jahren ihres Bestehens“ im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (Egeln, Jürgen et al., 2010), basierend auf der ZEW-Marktaustrittsbefragung aus dem Jahr 2009, zeigt die Gründe für das Scheitern junger Unternehmen auf. Die folgenden Handlungsempfehlungen sind als zentrale Forderungen in dieser Studie wiederzufinden. Zusätzlich werden auch die Empfehlungen des Global Entrepreneurship Monitor (GEM) im

„Länderbericht Deutschland 2012“ und der KfW im Gründungsmonitor und Gründungspanel in die Analyse mit einbezogen und abschließend mit Forderungen der DIHK und des Bundesverbandes Deutscher Startups e. V. abgeglichen.

Finanzierungsprobleme

Bei den von der ZEW-Marktaustrittsbefragung befragten jungen Unternehmen gaben 65 % an, dass fehlende Rücklagen eine wichtige Ursache für den Marktaustritt waren (vgl. Egelin et al., 2010, S. 58). Auch im Gründungsmonitor 2013 wird darauf verwiesen, dass 20 % der Gründer Finanzierungsschwierigkeiten haben. Davon erhielten rund 41 % einen beantragten Bankkredit nicht und 4 % nicht im gewünschten Umfang; 15% verweisen auf schlechtere Kreditkonditionen als erhofft (vgl. Metzger, Ulrich, 2013, S. 8). Laut Egelin et al. (2010, S. 79) liegt dies daran, dass die Kreditvergabe nur anhand der Sicherheiten der Antragsteller vergeben wird und nicht anhand der Chancen des Unternehmens. Die Autoren fordern daher ein Umdenken und schlagen vor, dass die Kredite nicht auf einmal ausgezahlt werden, sondern in Raten. Des Weiteren wird nur eine erneute Auszahlung getätigt, wenn das Unternehmen vorher festgelegte Ziele erreicht hat.

Die DIHK fordert weiter die Finanzierungsbedingungen zu verbessern. Zum einen soll für innovative Startups mehr privates Beteiligungskapital aktiviert werden, z. B. durch bessere steuerliche Verlustverrechnungsmöglichkeiten und einen rechtssicheren Rahmen für Investoren. Zum anderen sollen die Förderkredite nicht über Gebühr durch die Basel-III-Regelungen eingeschränkt werden (vgl. DIHK, 2014, S. 2). Der Bundesverband Deutsche Startups e.V. fordert hingegen die Ausweitung des Angebots von Business Angels. Sie verfügen „über umfangreiche Management-Erfahrung und Kapital“ und „sind für Startups nicht nur bei der Frühphasenfinanzierung von großer Bedeutung. Als Engel mit einem Kapital- und einem Know-How-Flügel tragen sie entscheidend zum Unternehmenserfolg bei“ (Bundesverband Deutsche Startups e.V., 2014).

Externe Probleme

Die zweite Chance

Nur 26 % der erfassten jungen Unternehmen, die aus dem Markt ausgetreten sind, haben eine Insolvenz durchlaufen (vgl. Egelin et al., 2010, S. 24). Diese Zahl deutet darauf hin, dass die Insolvenz kein attraktives Modell für die ausscheidenden Unternehmen ist. Die ZEW fordert daher eine Reform durch die "Schaffung eines Sonderinsolvenzrechts für junge und kleine Unternehmen mit bis zu 20 Beschäftigten" (Egelin et al., 2010, S. 85). Auch der Global Entrepreneurship Monitor sieht die Notwendigkeit einer Überarbeitung des vergleichsweise restriktiven deutschen Insolvenzrechts, um die Angst vor dem Scheitern in der deutschen Bevölkerung zu reduzieren (vgl. Sternberg, Vorderwülbecke, Brixy, 2012, S. 25). Der Bundesverband Deutscher Startups e.V. ist ebenfalls der Meinung, dass die ungeheure Komplexität der Insolvenzgesetzgebung und der Rechtsprechung Fehler der Geschäftsführer fördert und im europäischen Vergleich nicht wettbewerbsfähig ist (vgl. Bundesverband Deutscher Startups e.V., 2014).

Gründungskultur

Das GEM sieht akuten Handlungsbedarf „insbesondere für die hierzulande vorherrschenden kulturellen Werte und Normen, die einen wesentlichen Einfluss auf Gründungsklima, -

motivationen und -einstellungen haben. Zugespitzt kann von einer in Deutschland unzureichend entwickelten Kultur der unternehmerischen Selbstständigkeit gesprochen werden“ (Sternberg, Vorderwülbecke, Brixy, 2012, S. 25). Dies resultiert unter anderem auch daraus, „weil das Risiko für ein eigenes unternehmerisches Engagement als zu hoch eingeschätzt wird“ (Sternberg, Vorderwülbecke, Brixy, 2012, S. 25). Dabei spielen natürlich die öffentlichen Medien eine entscheidende Rolle, in dem sie entweder positiv oder negativ über Unternehmensgründungen berichten. In wieweit sich die Gründungskultur in Deutschland von anderen Ländern wie den USA unterscheiden, konnte man vor kurzem in einer Auseinandersetzung zwischen der Wirtschaftswoche und Unternehmensgründern beobachten. Dort sorgte ein Bericht der Wirtschaftswoche über die Berliner Start-Up Szene für große Aufregung. Über Twitter wurde der Autor Michael Kroker z. B. scharf von Olaf Jacobi angegriffen, einem Partner bei dem Risikokapitalgeber Target Partners, der wiederum einer der führenden Venture Capital Investoren in Deutschland ist. Olaf Jacobi äußerte sich bei Twitter wie folgt über den Artikel: „schlecht recherchiert, keine Ahnung und mal wieder typisch Deutsch - schlechter WiWo-Artikel über Startups in Berlin“ (Jacobi, 2014). Dieser Kritik schlossen sich weitere führende Persönlichkeiten der Berliner Start-Up Szene an, wie z. B. Pawel Chudzinski oder Ciarán O’Leary. Letzterer nutzte die Möglichkeit um insgesamt mit der Darstellung von Unternehmensgründungen in traditionellen Wirtschaftsmedien abzurechnen. Insbesondere hob er die Normalität des Scheiterns in den Vordergrund. Es sei völlig in Ordnung als Unternehmensgründer zu scheitern und seiner Meinung seien auch Gründer, die bereits drei Mal gescheitert sind, die besseren zukünftigen Gründer als diejenigen, die noch nie gegründet haben. Als Grund hierfür nennt er die gesammelten Erfahrungswerte (vgl. O’Leary, 2014).

Interviews

Die gewonnen Erkenntnisse aus der Literaturrecherche und den aktuellen Problemstellungen und Forderungen der Politikberatung bilden die Basis für die folgenden Interviews. Befragt wurden ein Serial Entrepreneur & Investor, ein Verbandsmitglied aus dem Finanzierungsbereich und ein Verbandsmitglied aus dem Bereich der Startups. Die Teilnehmer der Interviews wurden zunächst offen nach den größten Problemen im Bereich der Unternehmensneugründungen befragt. Darauf aufbauend wurden sie um ihre Meinung gebeten, wann die Probleme auftreten, um eine erneute Einordnung in das vorherige Phasenmodell zu ermöglichen. Da die Politikberatung bereits den Fokus auf die Finanzierungsprobleme und Externen Probleme gelegt hat, war es auch Ziel dieser Arbeit, die Befragung in diesen Themengebieten zu fokussieren. Um eine wissenschaftlich fundierte Aussage zu treffen, mussten die Interviewteilnehmer auch eine Einschätzung der aktuellen politischen Rahmenbedingungen abgeben und erörtern, inwiefern sie [Einfluss auf die Politik](#) ausüben. Insbesondere bei den Finanzierungsbedingungen und Externen Problemen spielen sie eine gewichtige Rolle, denn hierfür ist oftmals die Politik zurzeit verantwortlich. Aufgrund der offenen Fragestellung in der Anfangsphase der Interviews, wurde relativ früh deutlich, dass eine weitere Kategorie eine große Bedeutung bei dem Erfolg einer Unternehmensneugründung einnimmt: Die Personalprobleme.

Genauere Informationen zu den befragten Personen sind in der folgenden Tabelle verfügbar:

Codierung	Tätigkeit	Beschreibung
SEI	Serial Entrepreneur & Investor	Der Serial Entrepreneur hat nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre mehrere Unternehmen erfolgreich gegründet und weiter veräußert. Später ist er auch als Investor aktiv geworden und hält diverse Beteiligungen an Unternehmen in Form eines Business Angels oder Venture Capitalists.
VVFI	Verbandsvertreterin aus dem Finanzierungsbereich	Die Verbandsvertreterin aus dem Finanzierungsbereich ist im Vorstand ihres Verbandes tätig. Sie entwickelte Infrastrukturprojekte im Bereich Innovation und Qualifizierung. Gegenwärtig ist Sie geschäftsführendes Vorstandsmitglied & Geschäftsführerin in verschiedenen Einrichtungen der Gründerbranche.
VVSU	Verbandsvertreter aus dem Bereich Startups	Der Verbandsvertreter aus dem Startup Bereich ist Jurist und Mitglied einer Partei. Außerdem ist er geschäftsführend in der Verbandsarbeit tätig. Er ist darüber hinaus Mitglied in mehreren Verbänden.

Tabelle 2: Übersicht der befragten Personen

Finanzierungsprobleme

Finanzierungsprobleme werden häufig als vorrangiges Probleme bei Unternehmensneugründungen genannt. Sie sind elementar wichtig für den Fortbestand neu gegründeter Unternehmen und werden von allen Interviewpartnern als eines der größten Probleme bei Unternehmensneugründungen bewertet. Jedoch mit einer Ausnahme: Serial Entrepreneurs, bzw. Personen mit umfassender Erfahrung bei der Gründung von Unternehmen, kennen die unterschiedlichen Finanzierungsmöglichkeiten sehr genau, weshalb diese ihnen kaum noch Schwierigkeiten bereiten (vgl. SEI).

Finanzierungsprobleme sind meist in der Gründungsphase, ohne vorige Gründungserfahrung des Gründers, ein bedeutendes Problem, denn ohne finanzielle Mittel kann kein Unternehmen aufgebaut werden (vgl. SEI & VVSU). Startups beziehen ihr Eigenkapital meist durch die Gründer selbst, deren Familien und Freunde oder durch private Investoren (vgl. VVSU). Sie besitzen in der Vorgründungsphase keine Bilanz, generieren keine Umsätze bzw. Gewinne, besitzen keinen Kundenstamm und keine Sicherheiten. Dies führt dazu, dass Bankkredite meist nicht gewährt werden, da die Umsetzbarkeit und Erfolgsaussichten der Geschäftsidee unklar sind (vgl. VVFI). Darüber hinaus sind im positiven Gründungsverlauf Startups wachstumsorientierte Unternehmen und schnelles Wachstum impliziert mehr Kapitalbedarf (vgl. VVSU). Sofern das Gründerteam bereits anderweitig erfolgreich gegründet hat, steigert dies die Erfolgsaussichten und erleichtert die Kapitalbeschaffung (vgl. SEI).

Generell ist es für den Gründer wichtig, die gesamte Finanzierungskette im Blick zu behalten (vgl. VVFI). Die erste Hürde bei der Finanzierung einer Unternehmensneugründung ist die Seed Finanzierung, die der Gründungsphase oder gar den Vorgründungsphasen zuzurechnen ist. Hier gilt es, Investoren bzw. Business Angels für die Geschäftsidee zu begeistern. Wie bereits erwähnt, müssen Investoren zu diesem Zeitpunkt der Gründung in ein Unternehmen ohne Vergangenheit und Sicherheiten investieren (vgl. VVFI). Darüber hinaus gestaltet es

sich ebenfalls schwierig, Business Angels mit der nötigen Branchenkenntnis und Know-How für eine Gründungsfinanzierung zu gewinnen (vgl. VVSU). Dennoch ist die Seed Finanzierung im deutschsprachigen Raum relativ gut abgedeckt und erzeugt nur selten Probleme (vgl. SEI).

Die nächste Finanzierungsphase ist die Serie-A Finanzierung, die zeitlich in die Bewährungsphase einzuordnen ist. Die Serie-A Finanzierung ist für das weitere Überleben des Unternehmens ausschlaggebend. Sie stellt den Gründer vor größere Herausforderungen, weil sie die erste Finanzierungsrunde mit einem institutionalisierten Investor darstellt. In Deutschland existiert relativ wenig Kapital in diesem Bereich, im Vergleich zum angelsächsischen Sprachraum (vgl. SEI). Die Serie-A Finanzierung wird in der Regel zwischen dem 6. und dem 24. Monat nach der rechtlichen Gründung eines Startups benötigt (vgl. SEI). Alle Finanzierungsphasen sind grundsätzlich gleichbedeutend für den Gründungserfolg. Allerdings ist die Wahrscheinlichkeit von Finanzierungsproblemen in der Serie-A Phase am höchsten (SEI). Das Betriebsergebnis aus der Geschäftstätigkeit nach Markteintritt ist ein wichtiger Faktor, um bei einer Serie-A Finanzierung zu erhalten (vgl. VVSU).

Es ist wichtig, dass Investoren für die Finanzierung von jungen Unternehmen sensibilisiert werden und Investoren, wie auch Gründer, aktuell unterrepräsentierte Finanzierungsmodelle, wie z.B. Crowdfunding, offen gegenüber stehen (vgl. VVSU). Crowdfunding wird von den Interviewpartnern unterschiedlich beurteilt: Einerseits ist die Finanzierung durch viele kleine Investoren eine gute Chance für Startups, um die Tauglichkeit der Geschäftsidee, im Hinblick auf die Nachfrage, zu überprüfen und stellt zudem gutes Marketinginstrument zur Reichweitenoptimierung dar (vgl. VVSU). Andererseits ist die Finanzierung durch Venture Capital bzw. Business Angels mit einer besseren Signalling-Wirkung und leichteren Management verbunden. Zumal dadurch auch die Chance auf eine Serie-A Finanzierung gesteigert wird. Der Serial Entrepreneur und Investor trifft die Annahme, dass Unternehmensgründer sich zunächst auf die Suche nach Business Angels und Venture Capital zur Finanzierung des Unternehmens machen, bevor sie andere Finanzierungsmöglichkeiten in Betracht ziehen. Wenn eine Unternehmensgründung sich dennoch durch Crowdfunding finanziert, könnte der Eindruck entstehen, dass sie von Business Angels und Venture Capital Firmen absagen erhalten hat und somit das Vertrauen in den Erfolg der Geschäftsidee verloren geht (vgl. SEI).

Personalprobleme

Ein weiterer wichtiger Baustein im Gründungsprozess ist das Gründerteam (SEI & VVFI). Potentielle Investoren schauen zunächst auf das Gründerteam und nicht auf die Geschäftsidee (vgl. VVFI). Um Investoren zu überzeugen ist das Gründerteam entscheidend (vgl. VVFI). Dabei lautet die Herausforderung eine Teamkonstellation zu generieren, in der alle notwendigen Kompetenzen abgedeckt sind (vgl. VVFI & VVSU). Viele Unternehmen scheitern an mangelnden Kompetenzen im Gründerteam. Es darf beispielsweise im Hochtechnologiebereich nicht nur aus Wissenschaftlern bestehen, sondern es muss auch Mitglieder mit kaufmännischen Kompetenzen beinhalten. Umgekehrt gilt dies ebenfalls (vgl. VVFI). Es muss somit eine Ausgewogenheit aus technologischen und kaufmännischen Kompetenzen im Gründerteam bestehen. Es ist wichtig, das richtige Team bereits zu Beginn zusammen zu stellen und ebenso problematisch, wenn dies nicht gelingt (SEI).

Ein junges Unternehmen hat in der Regel zu Beginn, in Vorgründungs- und Gründungsphase, kein Personal im Sinne von Mitarbeitern, sondern ist nur auf sein Gründerteam angewiesen

(vgl. VVFI). Der Zugang zu geeignetem Personal ist insbesondere in den frühen Phasen schwierig (SEI). Generell ist es schwierig kompetente Fachkräfte aufgrund der geringen Vergütung zu gewinnen. Dagegen bieten Unternehmensneugründungen eine größere Flexibilität und die Chance in einem aufstrebenden Unternehmen zu arbeiten (vgl. VVSU). Problematisch ist in diesem Zusammenhang auch die rechtlich adäquate Personalführung. Sozialversicherungstechnische Aspekte hinsichtlich Scheinselbstständigkeit bzw. Freelancertum müssen berücksichtigt werden, um rechtliche Konsequenzen und Strafen zu vermeiden (vgl. VVSU).

Probleme entstehen weiterhin, sobald das Unternehmen am Markt tätig wird. Das Team muss eine Vielzahl an komplexen Aufgaben bewältigen und wegweisende Entscheidungen treffen. Dazu zählen die Delegation von Aufgaben, die Einführung eines Lean-Managements und die generelle Einstellung von Mitarbeiter (vgl. VVFI). Hinzu kommt, dass die Zeit knapp ist und diese Aufgaben neben dem laufenden Tagesgeschäft erfüllt werden müssen (vgl. VVFI).

Externe Probleme

Gründerkultur

In der heutigen Zeit ist die Akzeptanz ein Unternehmen zu gründen deutlich gestiegen. Die wachsende Startup Szene hat hier einen positiven Imagewandel von Unternehmensneugründungen bewogen (vgl. SEI). Der eigentliche Prozess der Unternehmensneugründung stellt heutzutage kein Problem mehr dar. Durch eine Vielzahl von Informationen und Beratungsangeboten, insbesondere im Internet, werden dem potentiellen Gründer alle nötigen Schritte und durchzuführenden Tätigkeiten erläutert. Positiv zu vermerken ist, dass diese Angebote hinreichend bekannt sind und lediglich die Umsetzung fraglich ist (vgl. VVSU).

Um ein Gespür für die Eigenheiten bzw. die Probleme von Unternehmensneugründung zu erhalten, wäre es von großer Bedeutung, dass „Entrepreneurial Education“ Programme in die Sekundarschulen und Gymnasien integriert werden. Zwischen 15 % und 20 % der Schülerinnen und Schüler, die in der Sekundarschule an einem Schülerfirmenprojekt teilnehmen, gründen später ihr eigenes Unternehmen. Wichtig ist jedoch, dass nicht ausschließlich Inhalte in Schulen bzw. Hochschulen vermittelt werden, sondern die Schüler ein allgemeines Verständnis von unternehmerischem Handeln bekommen und somit auch das Unternehmerbild verbessert wird (vgl. VVSU).

Die zweite Chance

Das Scheitern einer Unternehmensneugründung ist in der heutigen Gesellschaft akzeptiert und wird kaum mehr als persönliches Versagen deklariert. Man kann nicht mehr behaupten, dass in Deutschland keine Kultur des Scheiterns existiert. Falls eine Unternehmensgründung nicht erfolgreich war, beginnt man als Gründer einfach erneut (vgl. VVFI). Oftmals wird bei High-Tech-Gründungen die Seed Finanzierung durch Business Angels oder Venture Capital Firmen geleistet, sodass keine Gefahr besteht, dass Schulden für den Gründer durch eine gescheiterte Gründung entstehen (vgl. VVFI).

Sofern ein Gründerteam kompetent aufgestellt ist und miteinander harmoniert, probieren sie es einfach mit einer anderen Geschäftsidee erneut (vgl. VVFI). Dennoch ist das deutsche Insolvenzrecht immer noch ein Problem, da es zu intransparent und komplex gehalten ist (vgl.

VVFI). Generell gilt aber: Sind Unternehmensneugründungen mittels Venture Capital oder Business Angels finanziert, besteht für den Gründer ein sehr geringes Risiko (vgl. VVFI).

Einschätzung der politischen Rahmenbedingungen

In der folgenden Kategorie werden die Einschätzungen der Interviewpartner hinsichtlich der gesetzlichen sowie politischen Rahmenbedingungen in Deutschland wiedergegeben. Darüber hinaus werden Forderungen bzw. Handlungsempfehlungen an die Politik seitens der Interviewpartner dokumentiert.

Generell ist das Thema Unternehmensgründung in der Politik angekommen, so die Verbandsvertreterin aus dem Finanzierungsbereich. Allerdings bestehen nach wie vor Mängel in Koordination und strategischer Ausrichtung von Gründerunterstützungen (vgl. VVFI). Des Weiteren steht für einige Banken das Thema Gründung nicht im Fokus. Als positives Beispiel sind hier die Sparkassen zu nennen, die sich im Besitz der Länder befinden und das Thema Gründerfinanzierung, u.a. durch Einfluss der Politik, in ihr Geschäftsfeld integriert haben (vgl. VVFI).

Weiterhin muss die Politik die Gründerkultur in Deutschland weiter voran treiben. Es muss ein größeres Bewusstsein für Finanzierung und Unterstützung im Gründungssektor entstehen. Dies gilt auch für die Kompetenzentwicklung in diesem Segment an den Hochschulen. Erstrebenswert wäre es, wenn eine Finanzierungsmentalität wie in den USA erreicht würde und beim Global-Entrepreneurship-Monitor nicht mehr die hinteren Plätze, sondern die vorderen Plätze belegt würden (vgl. VVFI). Eine Forderung in diesem Zusammenhang ist die Steuerbefreiung für veräußerte Unternehmensanteile zu erwirken, wenn die entsprechenden Erlöse direkt in junge Unternehmen oder Gründungsvorhaben reinvestiert werden (vgl. VVFI). Des Weiteren sind steuerliche Anreize für Business Angels zu schaffen, wie den Investitionszuschuss für Wagniskapital, bei dem der Staat 20 % der investierten Summe als Förderung der Unternehmensneugründung zu kommen lässt (vgl. VVFI). Dadurch erhalten Investoren automatisch eine mögliche Rendite von 20 % auf ihre Investition.

Der Verbandsvertreter aus dem Bereich Startups fügt hinzu, dass genügend Informationen zur Unternehmensgründung vorhanden sind und generell eine ausgewogene Unterstützung seitens der Politik zu verzeichnen ist (vgl. VVSU / 5). Bezüglich der Personalproblematik (siehe Personalprobleme & Gründerteam) besteht allerdings kein Handlungsbedarf. Wichtig ist allerdings bei der Fülle an möglichen Beschäftigungsarten zu beachten, nicht in die Scheinselbstständigkeit zu geraten (vgl. VVSU / 10). Des Weiteren wurde der Wagniskapitalzuschuss für Business Angels eingeführt, u.a. weil dieses Thema Bestandteil des Koalitionsvertrages war (vgl. VVSU / 21). Generell muss die Thematik Business Angels mehr ins öffentliche Bewusstsein gerückt werden. Wichtig ist es ein Netzwerk von Business Angels zu errichten, um diese gezielter bzw. branchenspezifischer einzusetzen. Dabei ist es auch wichtig, dass, neben dem Finanzierungsaspekt, der branchenspezifische Know-How Transfer gewährleistet ist. An dieser Stelle muss eine Sensibilisierung stattfinden und geklärt werden, ob, wie und von wem Business Angel ausgebildet werden können (Vgl. VVSU / 15).

Der Serial Entrepreneur & Investor dagegen ist mit den politischen und gesetzlichen Rahmenbedingungen zufrieden. Er ist der Meinung, dass der Staat nicht mehr an Unterstützung anbieten kann. Weiterhin sollte Wagniskapital auch nicht steuerlich bevorteilt werden, da dies sozialpolitisch nicht angemessen wäre. Es existieren genug Möglichkeiten, um eine Unternehmensgründung zu finanzieren, wie z.B. den Hightech-Gründerfond (HTGF), ein teilstaatlicher Akteur. Andere Programme zur Förderung von

Unternehmensneugründungen, die vom Bundeswirtschaftsministerium oder der EU finanziert werden, sind "Innostart", "EXIST" und "Invest" (vgl. SEI / 12). Insbesondere EXIST und INVEST Programme werden zurzeit im Allgemeinen gut angenommen, allerdings wird der wirtschaftliche Erfolg solcher Programme erst langfristig absehbar sein (vgl. SEI / 13).

Einfluss auf die Politik

Die Verbandsvertreterin ist seit 15 Jahren führende Pionierin in der Frühphasenfinanzierung von Unternehmensneugründungen. Im Rahmen ihrer Verbandsarbeit übt sie Einfluss, mittels [Lobbyarbeit](#), parlamentarischer Abende und Beiratsmitgliedschaften, auf die Politik aus (vgl. VVFI). Dabei finden sie mittlerweile auch auf höheren Ebenen der Politik Gehör. Insbesondere wenn es darum geht, die Rahmenbedingungen für Business Angels zu verbessern, konnten Sie Anreize setzen, um den politischen Fokus darauf auszurichten (vgl. VVFI).

Der Verbandsvertreter aus dem Bereich Startups ist politisch in einer Partei aktiv und Geschäftsführer des Verbandes in dem er tätig ist (vgl. VVSU). Er übt [Einfluss auf die Politik](#) aus, indem er Stellungnahmen sowohl informell als auch formell an die Politik übermittelt. Das Bundeswirtschaftsministerium ist generell interessiert an Expertenmeinungen vom Verband. Er wird proaktiv und reaktiv in Beratungsprozesse mit eingebunden. Die Kommunikation zwischen dem Bundeswirtschaftsministerium und dem Verband ist auf Augenhöhe zu bewerten. Des Weiteren werden auch aktiv politische Akteure angeschrieben, die sich mit aktuellen Verbandsthemen beschäftigen, um Partnerschaften herzustellen und Zusammenarbeit zu fördern. Der Verband hat generell die Aufgabe, politische Veränderungen zu Gunsten der Verbandsmitglieder einzufordern, aber auch zukünftige negative Veränderungen für Startups, hinsichtlich der politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen, abzuwehren (vgl. VVSU).

Der Serial Entrepreneur und Investor übt selbst keinen Einfluss auf die Politik aus. Er ist nicht politisch engagiert. Es fehlt das persönliche Interesse an Verbands- und Lobbyarbeit. Die Konzentration auf den persönlichen Erfolg steht hier im Fokus seiner Interessen (vgl. SEI).

Abgleich zwischen Theorie & Praxis

Finanzierungsprobleme

In der Theorie wurden die fehlenden Rücklagen als einer der wichtigsten Gründe für das Scheitern eines Unternehmens genannt. Dies lag daran, dass die Unternehmen in der Regel unterfinanziert sind. Deshalb wurde zum einen gefordert, dass bspw. die Kredite nicht anhand von Sicherheiten, sondern anhand von Chancen vergeben werden. In den Interviews wurde deutlich, dass klassische Kredite für Gründungen aus Hochschulen und im Allgemeinen High-Tech-Gründungen, nicht die bevorzugte Lösung darstellen. Vielmehr wurden die Forderungen nach mehr privatem Beteiligungskapital und einer besseren Unterstützung für Business Angels geteilt. Wobei an dieser Stelle noch einmal hervorzuheben ist, dass der Serial Entrepreneur & Investor den Wagniskapital-Zuschuss als sozial unverträglich kritisiert. Ein Aspekt, der durch die Interviews noch einmal deutlich wurde, ist die Schwierigkeit einen Business Angel zu finden, der über die nötigen Branchenkenntnisse und Know-How verfügt. Daher ist die Forderung nach einer weiteren Unterstützung für Business Angels nachzuvollziehen. Positiv zu betrachten ist die Tatsache, dass die Seed-Finanzierung in

Deutschland mittlerweile gut abgedeckt ist, welche im Phasenmodell der Vorgründungsphase zuzuordnen ist. Die Serie-A Finanzierung, die in der Regel während der Bewährungsphase im Phasenmodell stattfindet, ist dahingehend noch ausbaufähig.

Nichtsdestotrotz haben die Interviews bestätigt, dass die Finanzierungsprobleme zu den größten Problemen bei einer Unternehmensneugründung zählen. Aber auch an dieser Stelle muss der Einwand des Serial Entrepreneurs & Investor hervorgehoben werden: Die Finanzierungsprobleme gehören nur dann zu größten Problemen, wenn das allererste Mal gegründet wird. Dieser Einwand erscheint gerechtfertigt, denn es gibt viele Förderprogramme und Fördermöglichkeiten in Deutschland. Sie müssen nur bekannt sein. Wobei dies selbstverständlich nur auf institutionelle Förderungen zutrifft.

Dabei darf man selbstverständlich nicht außer Acht lassen, dass Startups im positiven Gründungsverlauf wachstumsorientierte Unternehmen und somit schnelles Wachstum implizieren. Dadurch ist stets eine gewisse Anfälligkeit für Finanzierungsprobleme gegeben.

Personalprobleme

Die Personalprobleme wurden zwar als mögliche Problemkategorie identifiziert, aber bei den aktuellen Problemstellungen und Forderungen der Politikberatung nicht als eines der größten Probleme identifiziert. Dies änderte sich deutlich im Verlauf der Interviews. Wobei eine deutliche Differenzierung zwischen dem Gründerteam und dem Personal notwendig ist, wie sie auch zu Beginn der Ausarbeitung durchgeführt wurde. Denn Personalprobleme im Sinne von Problemen bei der Personalbeschaffung sind nicht die größten Probleme, sondern die Zusammensetzung des Gründerteams. Wobei auch die Personalbeschaffung ein Problem für eine Unternehmensneugründung sein kann, weil sie nicht die gleichen Gehälter wie ein am Markt etabliertes Unternehmen zahlen könnte. Dieses Problem tritt jedoch erst in der Bewährungsphase im Phasenmodell auf.

Die Zusammensetzung des Gründerteams ist elementar für den Erfolg einer Unternehmensneugründung und auch für die erfolgreiche Akquise von Investoren und ist daher der Vorgründungsphase im Phasenmodell zuzuordnen. Wobei ein erfolgreiches Gründerteam auch im späteren Verlauf der Gründung selbstverständlich für den Erfolg des Unternehmens sehr entscheidend ist.

Externe Probleme

Die zweite Chance

An dieser Stelle bilden Theorie und Praxis einen erneuten Widerspruch. Während die Theorie die fehlende zweite Chance kritisiert, äußern die Interviewpartner ihr Unverständnis diesbezüglich. Aus den Interviews geht hervor, dass mittlerweile eine zweite Chance, bzw. eine Kultur des Scheiterns existiert. Vielleicht fehlte an dieser Stelle die Differenzierung zwischen den Hoch-Technologie Gründungen und Startups in der ZEW Studie, um zu dieser Erkenntnis zu gelangen. Denn die Gründer verfügen über kein (oder geringes) finanzielles Risiko, wenn sie durch einen Business Angel oder Venture Capital finanziert worden. Nichtsdestotrotz haben die Interviews bestätigt, dass das Insolvenzrecht nach wie vor zu komplex gestaltet ist, um im Bereich der Unternehmensneugründungen Anwendung zu finden.

Gründungskultur

In der Theorie wird von einer unzureichend entwickelten Kultur der unternehmerischen Selbstständigkeit gesprochen, weil das Risiko für ein eigenes unternehmerisches Engagement als zu hoch eingeschätzt wird. An dieser Stelle zeigen die Interviews auf, dass die Akzeptanz ein Unternehmen zu gründen deutlich gestiegen ist und die wachsende Startup Szene einen positiven Imagewandel von Unternehmensneugründungen bewogen hat.

Ein wichtiger Aspekt, der in einer Deutschen Gründungskultur fehlt, ist mit Sicherheit das Gespür für die Individualität bzw. die Probleme von Unternehmensneugründungen in der Bevölkerung. Hier wäre es von großer Bedeutung, dass „Entrepreneur Education“ Programme in die Sekundarschulen und Gymnasien integriert werden. Dies war eine der wichtigsten Erkenntnisse aus den Interviews.

Handlungsempfehlungen an die wissenschaftliche Politikberatung

Aus dem Abgleich der Theorie mit der Praxis ergeben sich die folgenden Handlungsempfehlungen, die die wissenschaftliche Politikberatung an die Politik [kommunizieren](#) sollte:

Bundesweite Koordinierung von Förderprogrammen und Gewährleistung langfristiger Ansprechpartner und qualifizierter Beratung

Sowohl die Theorie als auch die Praxis haben die Notwendigkeit aufgezeigt, dass die Förderprogramme besser koordiniert werden. Dabei ging insbesondere aus den Interviews hervor, dass hier auch eine langfristige Planung gewährleistet sein muss, in dem die wissenschaftliche Politikberatung sich auf persönlicher Ebene nicht in regelmäßigen Abständen mit neuen Volksvertretern auseinandersetzen muss, sondern eine gewisse Kontinuität vorhanden ist. Dies könnte beispielsweise in Rahmen eines nationalen Konsens zwischen den großen Parteien geschehen. Dies impliziert jedoch, dass die Fördermaßnahmen auf Bundesebene koordiniert werden, was ausdrücklich empfohlen wird.

Reformierung des Insolvenzrechts, um eine „zweite Chance“ zu gewährleisten und zu erleichtern

Auch an dieser Stelle herrscht ein großer Konsens zwischen der Theorie und der Praxis: Das Insolvenzrecht muss zwingend an die Anforderungen von Unternehmensneugründungen angepasst werden. Dies ist zwar ein Umstand, der für Hoch-Technologie-Unternehmen und Startups aufgrund der zunehmenden Finanzierung von Business Angels und Venture Capital weniger dringlich erscheint. Nichtsdestotrotz sollte dies nach wie vor fokussiert werden.

Entrepreneurial Education: Förderung von unternehmerischem Bewusstsein an Bildungseinrichtungen

Dies ist mit Sicherheit einer der schwierigsten Lösungsansätze in der zerstreuten deutschen Bildungslandschaft, in der lieber über Strukturen, als über Inhalte gesprochen werden. Zum einen ist zu betonen, dass es nicht notwendig ist, dass ein neues Unterrichtsfach eingeführt werden soll. Die Entrepreneurial Education soll vielmehr in die bestehenden Lehrinhalte integriert werden. So könnten beispielsweise im Rahmen eines Theaterprojekts die Schulklassen die Karten selber verkaufen oder vermarkten, bzw. eine Kostenrechnung aufstellen. Hier lassen sich vielfältige Ansatzpunkte liefern, damit die Gründerkultur in Deutschland nachhaltig verbessert wird.

Fazit

Nachdem die Literatur aufgearbeitet, aktuelle Problemstellungen und Forderungen der Politikberatung aufgezeigt, die Theorie mit der Praxis abgeglichen und darauf aufbauend Handlungsempfehlungen formuliert wurden, wird im Folgenden ein Fazit gezogen.

Die Probleme von Unternehmensgründungen sind vielfältig und aus den Theorien Liability of Newness, Liability of Adolescence und Liability of Smallness ergaben sich oftmals Überschneidungen hinsichtlich der Ableitung der Probleme. Auch sind Instrumente wie der Business-Plan immer wichtiger für Unternehmensgründer geworden, die sich allerdings nur indirekt aus den Theorien ableiten lassen. In dieser Hinsicht sollte eine Kategorisierung, wie sie erfolgte, der neue Ausgangspunkt der Gründer-Forschung sein. Sie bieten darüber hinaus einen guten Überblick über die bestehenden Probleme bei Unternehmensneugründungen.

Die durchgeführte Kategorisierung und deren Einordnung in das Phasenmodell ist notwendig, um zu zeigen, dass trotz der Individualität einer jeden Gründung, es doch Phasen gibt, die jede Gründung in der Regel durchläuft. Dies wird wichtig sein, um der Politik die Problematiken anschaulich zu erläutern. Erfreulich ist, dass die Politik mittlerweile ein offenes Ohr für die Probleme von Unternehmensneugründungen hat und das Thema in der Politik angekommen ist. Der Einfluss der Verbandsmitglieder auf die Politik scheint sich zu erhöhen. Sie haben leichter Zugriff auch auf die höheren Ebenen der Politik und stehen mit dem Volkvertretern regelmäßig in Kontakt. Dies bestätigt auch der Koalitionsvertrag, der Inhalte zur Förderung von Unternehmensneugründungen beinhaltet. Das der Serial Entrepreneur & Investor keine Lobbyarbeit betreibt und auch oftmals gegensätzliche Positionen vertritt, ist dabei sicher überraschend, denn er wird durch die Verbände direkt vertreten.

Entscheidend ist jedoch, dass die Handlungsempfehlungen richtig umgesetzt und von der wissenschaftlichen Politikberatung kommuniziert werden. Vieles von dem, was in den Handlungsempfehlungen formuliert wird, ist in der Literatur seit längerem bekannt und dennoch bestehen die Probleme nach wie vor. Dies liegt natürlich auch daran, weil die Einführung der Entrepreneurial Education kein einfaches Unterfangen ist.

Einen großen Anteil am zunehmend besseren Image von Unternehmensneugründungen hat mit Sicherheit die hohe Aufmerksamkeit, die junge innovative Unternehmen auf sich ziehen. Es wird mit großer Eifersucht in die U.S.A. geblickt, wo sich reihenweise Weltkonzerne

bilden, wie z. B. Google oder Facebook. Dies ebnet möglicherweise den Weg, um notwendige Reformen durchzuführen.

Erstaunlich ist aber nach wie vor, dass das Gründerteam bei den aktuellen Problemstellungen und Forderungen der Politikberatung nicht erkennbar war. Dies liegt unter Umständen daran, weil der Einfluss der Politik auf die Zusammenstellung des Gründerteam direkt nicht vorhanden ist. Hier muss vielmehr indirekt unterstützt werden, in dem die Kompetenzen von potentiellen Gründern weiter gestärkt werden. Auch dies wurde in den formulierten Handlungsempfehlungen aufgegriffen.

Mit einer gewissen Verwunderung wurde auch festgestellt, dass die Ausbildung von Business Angels oft gefordert wird, aber sich keine Institution dafür zuständig fühlt. Dabei ist der Know-How Transfer zwischen dem Business Angel und dem Gründer überaus wichtig für den Unternehmenserfolg. Erfreulich ist jedoch, dass bereits Maßnahmen umgesetzt wurden, um die Finanzierungsprobleme zu lösen. An dieser Stelle ist mit der Sicherheit der Wagniskapital-Zuschuss zu nennen. Auch wenn die Rechtfertigung sozialpolitisch durchaus in Frage gestellt werden kann. Es wird spannend zu beobachten sein, wie sich die Zahl der privaten Investoren seit der Einführung des Wagniskapital-Zuschusses verändert haben.

Auch ist nochmal die Aussage hervorzuheben, dass sich eine Kultur des Scheiterns in Deutschland immer mehr etabliert und dass das Scheitern von Unternehmensneugründungen weniger überbewertet wird. Dies liegt auch daran, weil durch die höhere Beteiligung von privaten Investoren an Unternehmensneugründungen, sich das unternehmerische Risiko immer mehr in Richtung der Investoren verlagert.

Es bleibt festzustellen, dass diese Ausarbeitung einen sehr guten Überblick über die aktuellen Probleme bei Unternehmensneugründungen gibt und Möglichkeiten aufzeigt, wie man diese lösen könnte.

Ausblick

Abschließend folgt ein Ausblick für die zukünftige Forschung. Da es sich bei der vorliegenden Arbeit um eine qualitative Erhebung, in Form von Interviews, handelt, müssen bestimmte Limitationen berücksichtigt werden: Zunächst ist die Anzahl der geführten Interviews nicht ausreichend für abschließende Ergebnisse. Es müssen zur Überprüfung und Absicherung der Expertenaussagen weitere Interviews geführt und somit Meinungen eingeholt werden. Weiterhin bedarf es einer quantitativen Erhebung zur Überprüfung der erarbeiteten Thesen.

Forderungen nach einer Vereinheitlichung der bundesweiten Fördermaßnahmen für Unternehmensneugründungen werden häufig vorgebracht. Konkrete Aussagen zu deren Umsetzbarkeit bedürfen jedoch einer staatsrechtlichen und politischen Überprüfung. Insbesondere sind hier Kompetenzverteilungen zwischen Bund und Ländern betroffen, was verfassungsrechtliche Fragen aufwirft. Ebenfalls von dieser Problematik betroffen sind sämtliche Überlegungen bezüglich der Entrepreneurial Education: Die Zuständigkeit für die Bildung liegt bei den Bundesländern, sodass die Einführung und Abstimmung von Maßnahmen von diesen abhängig ist.

Thematisch lassen sich, bezüglich der Entrepreneurial Education, Anknüpfungspunkte zur Forschung zum Unternehmerbild, insbesondere an Schulen und anderen

Bildungseinrichtungen, finden. Hier wäre es interessant zu erforschen, welcher Bedarf und welche Möglichkeiten existieren, um eine Entrepreneurial Education bereits in frühen Lebensjahren in den Bildungsweg zu integrieren.

Eine weitere Forderung, die von verschiedenen Interviewpartnern gestellt wurde, ist die adäquate Ausbildung von Business Angels, da diese neben der finanzierenden auch eine beratende Tätigkeit einnehmen sollen. Die Frage nach der Zuständigkeit für eine solche Ausbildung ergab jedoch keine konkreten Antworten. Der tatsächliche Bedarf einer Ausbildung für Business Angel und die konkrete Ausgestaltung und Zuständigkeit dessen ist zu hinterfragen und zukünftig zu erforschen. Die vorliegende Arbeit kann, wie zuvor aufgezeigt, Ansatzpunkt für verschiedene Fragestellungen sein und somit das Thema Unternehmensneugründungen weiter voran und in den Fokus der Öffentlichkeit bringen.

Literaturverzeichnis

- Balderjahn, Ingo; Specht, Günter (2011): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Baum, Joel A. C.; Shipilov, Andrew (2006): Ecological Approaches to Organisations, in: Sage Handbook for Organization Studies, S. 55-110.
- Beier, Michael (2011): Die Entwicklung Sozialer Netzwerke von Gründerteams, Inauguraldissertation zur Erlangung des Doktorgrades der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Köln, Grevenbroich.
- Bruckner, Eberhard (2003): Überlebenschancen neu gegründeter Firmen – Ein evolutionstheoretischer Zugang, in: Discussion Paper SPS IV 2003-105, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, S. 1-27.
- Bruderl, Josef; Schussler, Rudolf (1990): Organizational Mortality: The Liabilities of Newness and Adolescence, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 35, No. 3, S. 530-547.
- Bundesverband Deutscher Startups e.V. (2014): Deutsche Startup Agenda, verfügbar unter: <https://deutschestartups.org/themen/startup-agenda/>, Abruf am 26.02.2014.
- Burgelman, Robert A. (1991): A process Model of internal Corporate Venturing in the diversified major firm, in: Administrative Science Quarterly, 28, S. 223-244.
- Deutsche Industrie- und Handelskammer (DIHK) (2014): Wirtschaftspolitische Positionen 2014 der IHK-Organisation. Unternehmensgründung und -nachfolge, verfügbar unter http://www.dihk.de/themenfelder/standortpolitik/allgemeine-wirtschaftspolitik/wipo-14-einzelpositionen/unternehmensgruendung.pdf/at_download/file?mdate=1391158243675, Abruf am 26.02.2014.
- Burrgraf, Alexander (2012): Wettbewerbsstrategie bei Unternehmensgründungen, Wiesbaden.
- Egeln et al. (2010): Ursachen für das Scheitern junger Unternehmen in den ersten fünf Jahren ihres Bestehens. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, Mannheim-Neuss: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW).
- Freeman, John; Carroll, Glenn R.; Hannan, Michael T. (1983): The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates, in: American Social Review, Vol. 48, No. 5, S. 692-710.
- Freeman, John (1990): Ecological Analysis of Semiconductor Firm Mortality, in: Singh, J. V.: Organizational Evolution: New Directions, Newbury Park, S. 53-77.
- Gartner, William B. (2008): Variations in Entrepreneurship, in: Small Business Economics, Vol. 31, S. 351-361.
- Greiner, Larry E. (1998): Evolution and Revolution as Organizations Grow, in: Harvard Business Review, May-June, S. 3-11.

Hannan, Michael T.; Freeman, John (1984): Structural Inertia and Organizational Change, in: American Sociological Review, Vol. 49, No. 2, April, S. 149-160.

Hannan, Michael T.; Freeman, John (1989): Organizational Ecology, Cambridge: Harvard University Press.

Hite, Julie M.; Hesterly, William S. (2001): The Evolution of Firm Networks: From Emergence to Early Growth of the Firm, in: Strategic Management Journal, Vol. 22, S. 275-286.

Hofert, Svenja (2007): Praxisbuch Existenzgründung – Erfolgreich selbstständig werden und bleiben, Offenbach: GABAL Verlag GmbH.

Höpfner, Svenja (2014): Wieder mehr Gründer in Deutschland, Pressemitteilung vom 18.02.2014, verfügbar unter https://www.kfw.de/KfW-Konzern/Newsroom/Aktuelles/Pressemitteilungen/Pressemitteilungen-Details_188928.html, Abruf am 28.02.2014.

Jacobi, Olaf (2014): Twitter, Gesprächsverlauf zwischen Olaf Jacobi, Michael Kroker & Ciarán O'Leary, verfügbar unter: <https://twitter.com/ciaranoleary/statuses/434640730762784768>, Abruf am 26.02.2014.

Jung, Martin; Habschick, Marco (2001): Öffentliche Förderung für Existenzgründer - Wem nützt welches Programm?, Evaluation im Auftrag des Stern, Hamburg.

Kahle, Egbert; Bouncken, Ricarda B. (2002): Entwicklung von Netzwerken–von der Vorgründung bis zum frühen Wachstum, in: Füglistaller, U./Pleitner, HJ/Volery, T./Weber, W.(Hg.): Umbruch der Welt–KMU vor Höhenflug oder Absturz, St. Gallen, S. 397-409.

Kaiser, Lars; Gläser, Joachim (1999): Entwicklungsphasen neu gegründeter Unternehmen, Trierer Arbeitspapiere zur Mittelstandsökonomie, Nr. 6, Trier.

Kale, Serdar; Arditi, David (1998): Business Failures: Liabilities of Newness, Adolescence and Smallness, in: Journal of Construction Engineering and Management, November/Dezember, S. 458-464.

Kazanjian, Robert K; Drazin, Robert (1989): An Empirical Test of a Stage of Growth Progression Model, in: Management Science, Vol. 35, No.12, S. 1489-1503.

Kieser, Alfred; Ebers, Mark (2006): Organisationstheorien, 6. Auflage, Stuttgart: Kohlhammer.

Kohn, Karsten; Ullrich, Katrin (2011): KfW-Gründungsmonitor 2011. Dynamisches Gründungsgeschehen im Konjunkturaufschwung, Frankfurt am Main: KfW Bankengruppe.

Lester, Donald L.; Parnell, John A.; Carraher, Shawn (2003): Organizational Life Cycle: A Five-Stage Empirical Scale, in: The International Journal of Organizational Analysis, Vol. 11, No. 4, S. 339-354.

Metzger, Georg; Ulrich, Katrin (2013): KfW-Gründungsmonitor 2013. Gründungsgeschehen auf dem Tiefpunkt – kein Anstieg in Sicht, Frankfurt am Main: KfW Bankengruppe.

Miller, Danny; Friesen, Peter H. (1984): A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle, in: Management Science, Vol. 30, No. 10, S. 1161-1183.

O'Leary, Ciaran (2014): Gift für aufstrebende Unternehmen: Die größten Irrtümer über Startups in Deutschland, verfügbar unter: http://www.huffingtonpost.de/ciaran-oleary/ein-groeteil-der-deutschen-wirtschaftspresse-versteht-startups-nicht-das-ist-gift-fur-die-aufkeimende-unternehmerkultur-im-land_b_4801458.html, Abruf am 26.02.2014.

Ritter, Steffen (2013): Die Entwicklung ihres Unternehmens – Der Weg zu einer wirklich ertragreichen Selbstständigkeit, Wiesbaden: Springer Gabler.

Scott, Mel; Bruce, Richard (1974): Five Stages of Growth in Small Business, in: Long Range Planning, Vol. 20, No. 3, S. 45-52.

Singh, Jitendra V.; House, Robert; Tucker, David J. (1986): Organizational Change and Organizational Mortality, in: Administrative Science Quarterly, Vol 31, S. 587-611.

Sternberg, Rolf; Vorderwülbecke, Arne; Brixy, Udo (2012): GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). Länderbericht Deutschland 2012, Hannover-Nürnberg: Global Entrepreneurship Research Association (GERA).

Stinchcombe, Arthur L. (1965): Social Structure and Organizations, in: March, J. G.: Handbook of Organizations, Chicago, S. 142-193.

Szyperski, Norbert; Nathusius, Klaus (1999): Probleme der Unternehmensgründung-Eine betriebswirtschaftliche Analyse unternehmerischer Startbedingungen, 2. Auflage, Lohmar-Köln: Josef Eul Verlag

Witt, Peter; Rosenkranz, Stephanie (2002): Netzerkbildung und Gründungserfolg. in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 72. Jg., S. 85–106.

Abbildungen & Tabellen

Abbildungen

Abbildung 1: Beispiel für ein Modell bestehend aus 5 Phasen (Scott, Bruce, 1987, S. 47)
Abbildung 2: Phasenmodell nach Greiner, 1998, S. 5
Abbildung 3: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kaiser, Gläser, 1999, S. 12ff.

Tabellen

Tabelle 1: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kohn, Ullrich, 2011, S. 4; Metzger, Ulrich, 2013, S. 2 und Höpfer, 2014
Tabelle 2: Übersicht der befragten Personen