

# Executive Summary

## Motivation

- Während des Gründungsprozesses müssen Gründerpersonen zahlreiche strategische Entscheidungen treffen, um mit ihrem neuen Unternehmen erfolgreich in den Markt einzutreten. Auch nach erfolgreichem Markteintritt stehen wichtige strategische Entscheidungen mit dem Ziel an, das Unternehmen dauerhaft am Markt zu etablieren. Entscheidungen, die zu einem bestimmten Zeitpunkt im Unternehmen getroffen werden, haben notwendigerweise Auswirkungen auf zukünftige strategische Entscheidungen.
- Nicht alle der von jungen Unternehmen gewählten Strategien sind erfolgreich. Im Extremfall können strategische Fehlentscheidungen dazu führen, dass das Unternehmen nicht mehr überlebensfähig ist und aus dem Markt scheiden muss. Die Sicherstellung des Überlebens eines Unternehmens kann als übergeordnetes Ziel und daher als wichtigstes Erfolgskriterium angesehen werden.
- Der Ergebnisbericht zum KfW/ZEW-Gründungspanel 2012 untersucht strategische Entscheidungen in den Bereichen Personal- und Finanzierungsmanagement. Darüber hinaus werden aggregierte Schließungsraten junger Unternehmen sowie Determinanten der individuellen Überlebenswahrscheinlichkeit diskutiert. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf möglichen Zusammenhängen zwischen den strategischen Entscheidungen hinsichtlich Beschäftigung und Finanzierung einerseits und der Überlebenswahrscheinlichkeit andererseits.

## Beschäftigungsentwicklung und Mitarbeiterfluktuation

- Der direkte Bruttobeschäftigungseffekt (BBE) durch Gründungen des Jahres 2011 betrug 416.000 vollzeitäquivalente Mitarbeiterstellen und setzte sich zu 59 % aus Stellen für die Gründer selbst und zu 41 % aus Stellen für abhängig Beschäftigte zusammen. Im Jahr 2009 erreichte der BBE den höchsten Stand der vergangenen sieben Jahre und betrug knapp 520.000 Stellen. Dieses hohe Niveau konnte in den Folgejahren nicht gehalten werden. So fiel der BBE im Jahr 2010 bereits um über 31.500 Arbeitsplätze geringer aus und ging von 2010 auf 2011 nochmals um weitere 72.500 Stellen zurück.
- Das Wachstum einjähriger Unternehmen lag im Jahr 2011 im Durchschnitt bei knapp 34 %. Auch die zweijährigen Unternehmen setzten ihr Vorjahreswachstum im Jahr 2011 fort, zeigten jedoch nur noch ein durchschnittliches Wachstum von 24 %. Das durchschnittlich starke Beschäftigungswachstum wird von einer Minderheit der jungen Unternehmen generiert (durchschnittlich 41 % der Unternehmen). Die meisten Unternehmen (59 %) wachsen hingegen nicht oder schrumpfen sogar.
- Auf Unternehmensebene spielt Mitarbeiterfluktuation bereits bei jungen Unternehmen eine große Rolle. Eine Mitarbeiterfluktuation, die nur durch das Ersetzen von Mitarbeitern entsteht, sodass sich letztendlich die Beschäftigungsgröße nicht ändert, wird als Churning bezeichnet. Dieses Churning verursacht Kosten, die beispielsweise durch den Verlust des Wissens der ausgetretenen Mitarbeiter oder die Suche nach neuen Mitarbeitern und deren Einarbeitung entstehen.

- Haben die Gründer Berufserfahrung in der Branche, in der das junge Unternehmen tätig ist, oder Vorerfahrung in leitender Position in anderen Unternehmen, senkt dies die Churningrate. Eine schlechte finanzielle Situation (Verluste im Vorjahr oder Schwierigkeiten bei der Beschaffung von Fremdkapital) und ein Beschäftigungsrückgang sind hingegen Risikofaktoren für erhöhtes Churning. Eine mögliche Erklärung hierfür ist, dass Mitarbeiter finanziell angeschlagene Unternehmen verlassen und vorausschauend zu Unternehmen mit besseren Zukunftsperspektiven wechseln.
- Gründer mit wenig Erfahrung in der Führung von Unternehmen sollten die Einstellung von Mitarbeitern besonders gut planen. So können sie möglicherweise vermeiden, dass Mitarbeiter nach kurzer Zeit das Unternehmen verlassen und kostspielig ersetzt werden müssen.
- Die Geschäftsführung junger Unternehmen sollte gegen hohe Churningraten, vor allem bei einer schwierigen Geschäftslage, rechtzeitig Maßnahmen im Personalmanagement ergreifen. Andernfalls laufen ihre Unternehmen Gefahr, mehr, möglicherweise schwer zu ersetzende, Mitarbeiter zu verlieren, als krisenbedingt nötig wäre. Die hohen Kosten des Churnings können die geschäftlichen Probleme weiter verschärfen und zum Marktaustritt führen.

### **Finanzierungsverhalten junger Unternehmen**

- Eine Kapitalzuführung von außen, also von eigenen Finanzmitteln der Inhaber und Gründer oder von Fremdkapital, ist bei jungen Unternehmen sehr wahrscheinlich: Rund 87 % der im Jahr 2007 gegründeten Unternehmen haben in ihrem ersten Geschäftsjahr Finanzmittel von außen zugeführt. Rund 33 % der Gründungen nutzen auch Fremdfinanzierung, also Finanzmittel von Dritten wie kurz- und langfristige Bankkredite, Fördermittel oder Darlehen der Familie und von Freunden und Ähnliche. Zwar wurden diese Anteile bis zum fünften Geschäftsjahr reduziert, waren mit 33 % (Außenfinanzierung) und 23 % (Fremdfinanzierung) aber immer noch wesentlich.
- Finanzierungsentscheidungen haben längerfristige Auswirkungen. Junge Unternehmen, die sich in einem Geschäftsjahr Mittel der Außen- oder Fremdfinanzierung bedienen, nutzen die jeweilige Finanzierungsart auch im darauf folgenden Geschäftsjahr signifikant häufiger. Die Entscheidung darüber, ob Außen- und Fremdfinanzierung im Gründungsjahr eingesetzt wird, wird auch durch Charakteristika der Gründerperson beeinflusst. In den Folgejahren spielen der persönliche Hintergrund und die Charakteristika der Gründer dagegen keine direkte Rolle mehr. Sie wirken zwar indirekt durch die Finanzierungsentscheidungen der Vorjahre weiter, in den Folgejahren sind jedoch die Unternehmensmerkmale ausschlaggebend für die Finanzierungsentscheidungen. Ein signifikanter und stabiler Einflussfaktor ist das Umsatz / Kosten-Verhältnis des Unternehmens.
- Das Gründungsmotiv hat einen signifikanten Einfluss auf das Finanzierungsverhalten. Chancenorientierte Gründer, die explizit eine Geschäftsidee umsetzen wollen, sind aufgrund ihrer stärkeren Wachstumsorientierung eher auf den Einsatz von Mitteln der Außen- oder Fremdfinanzierung angewiesen. Für Unternehmen von Gründern, die vorrangig selbstbestimmt arbeiten wollen, ist eine Außen- oder Fremdfinanzierung hingegen weniger wahrscheinlich.

- Das Umsatz / Kosten-Verhältnis ist eine wichtige Größe, denn ein höheres Umsatz / Kosten-Verhältnis des Unternehmens macht nicht nur den Rückgriff auf Mittel der Außen- und Fremdfinanzierung weniger notwendig, sie reduziert im Gründungsjahr auch das Auftreten von Finanzierungsschwierigkeiten. Dies ist wichtig, da Finanzierungsschwierigkeiten in einem Geschäftsjahr Finanzierungsprobleme auch im darauf folgenden Jahr wahrscheinlicher werden lassen.
- Die Unternehmensfinanzierung durch externe Kapitalgeber ist kein Selbstläufer, weshalb sich Gründer auf die Suche nach Fremdkapital gut vorbereiten sollten. Auch wenn in der Gründungskohorte 2007 nur 15 % der Unternehmen im Gründungsjahr über Finanzierungsprobleme mit externen Kapitalgebern berichteten, wird knapp die Hälfte (44 %) dieser jungen Unternehmen mit Finanzierungsproblemen auch im Folgejahr auf Schwierigkeiten mit dritten Kapitalgebern stoßen. Das Auftreten von Finanzierungsschwierigkeiten weist demnach eine gewisse Beständigkeit auf. Die Finanzierungsplanung sollte also eine hohe Priorität genießen.
- In den ersten Geschäftsjahren trägt sich das Unternehmen in der Regel nicht aus eigener Kraft. Die Entscheidungen über den Einsatz eigener Mittel und der Aufnahme von Fremdfinanzierung entfalten eine längerfristige Wirkung und sind deshalb zu folgenreich, um ad hoc getroffen zu werden. Dabei ist die Unternehmensfinanzierung auf die Geschäftsidee abzustimmen.

### **Das Überleben junger Unternehmen**

- Jungen Unternehmen wird im Vergleich zu älteren ein besonders hohes Schließungsrisiko zugeschrieben. Nach fünf Geschäftsjahren sind jeweils etwa 40 % der Unternehmensgründungen eines Jahrgangs wieder vom Markt verschwunden.
- Die jüngste Finanzkrise hat sich unterschiedlich auf die Gründungskohorten ausgewirkt: Je älter die Gründungen waren, desto geringer war der Zuwachs der Schließungsquote. Die Krise 2009 hat somit die jungen Gründungen hinsichtlich ihrer Schließungswahrscheinlichkeit erheblich schwerer tangiert als die älteren.
- Die Branchenerfahrung der Gründer ist nach der Gründung von hoher Bedeutung für das Überleben. Diese Wirkung wird aber mit zunehmendem Alter der Unternehmen – und damit mit steigender Erfahrung auch bei Gründung unerfahrener Gründer – schwächer.
- Die Tatsache, dass Gründer bereits vor der Gründung der hier betrachteten Unternehmen über unternehmerische Erfahrung verfügen, erhöht das Schließungsrisiko. Inwieweit dies ein Hinweis auf eine höhere Risikobereitschaft von Gründern mit Erfahrung ist oder ob diese zu wenig aus früheren Erfahrungen gelernt haben, kann hier nicht beantwortet werden.
- Finanzierungsschwierigkeiten wirken – wenig überraschend – negativ auf das Überleben der jungen Unternehmen. Die Nutzung von Fremdkapital zur Finanzierung der Geschäftstätigkeit scheint hingegen kein Indikator für ein höheres Schließungsrisiko zu sein.
- FuE-Aktivitäten haben keinen Effekt auf das Schließungsrisiko in den ersten vier Geschäftsjahren, erhöhen allerdings im folgenden Jahr die Überlebenschancen deutlich. FuE-

Treibende legen die Basis für ein erneuertes Produktangebot und sichern somit das weitere Bestehen am Markt.

- Für Unternehmen ab dem fünften Geschäftsjahr steigt mit wachsender Beschäftigtenzahl das Risiko, aus dem Markt auszutreten. Möglicherweise haben einige Unternehmen eine zu riskante Wachstumsstrategie gewählt und sind „zu schnell“ gewachsen. Kommt es zu Schwierigkeiten, dann verursachen Beschäftigte zumindest kurzfristig Fixkosten, die nicht ohne Weiteres zu senken sind.
- Eine geringe Persistenz im Beschäftigtenstand birgt Risiken. Mit steigenden Churning-Raten steigt bei jungen Unternehmen das Schließungsrisiko. Eine hohe Fluktuation im Beschäftigtenstand kann aber auch auf Probleme in der Belegschaft oder zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft hindeuten bzw. darauf, dass aufgrund von Schwierigkeiten im Unternehmen die Beschäftigten freiwillig das Unternehmen verlassen und sich einen sichereren Arbeitsplatz suchen.

### **Das KfW/ZEW-Gründungspanel**

- Mit dem KfW/ZEW-Gründungspanel steht erstmalig für Deutschland eine Datenbasis zur Verfügung, welche Unternehmensgründungen ab ihrem Gründungszeitpunkt über mehrere Jahre verfolgt und gleichzeitig ein breites Spektrum unternehmens- und gründerspezifischer Informationen bereitstellt. Das einzigartige Analysepotenzial des Panels ermöglicht insbesondere Analysen, die eine zeitliche Dimension haben. Dazu gehören die Identifizierung von Unterschieden, die sich mit dem Unternehmensalter zeigen, und die Analyse von im Zeitablauf mehrfach befragter Gründungen zur Entwicklung in ihrem bisherigen Lebenszyklus.
- Die Grundgesamtheit der Erhebung bildet das Mannheimer Unternehmenspanel, das sich auf von Creditreform erfasste Unternehmensgründungen stützt. In die Befragung gehen neue Unternehmen ein, die entweder in das Handelsregister eingetragen sind, die für die Gründung auf Fremdkapital, Handelskredite oder Ähnliches zurückgegriffen haben oder die auf sonstige Weise aktiv in den Wirtschaftsprozess eingebunden sind („wirtschaftsaktive“ Unternehmensgründungen).
- Jährlich werden für das KfW/ZEW-Gründungspanel rund 6.000 neu gegründete und junge Unternehmen befragt. In die fünfte Befragungswelle, die von April bis Juli 2012 stattfand, wurden Unternehmensgründungen aus den Jahren 2005–2011 einbezogen. Die Stichprobe umfasst sowohl junge Unternehmen der Kohorten 2005–2010, die bereits in vergangenen Jahren an der Befragung teilgenommen haben, als auch Gründungen aus den Jahren 2009–2011, die erstmalig befragt wurden.