

# Volkswirtschaft Kompakt



Nr. 6, 4. Dezember 2012

## Woran scheitern junge Unternehmen?

Autorin: Dr. Margarita Tchouvakhina, Telefon 069 7431-8953, [research@KfW.de](mailto:research@KfW.de)

Die ersten Jahre eines Unternehmens sind die schwierigsten: Wer den Markttest bestanden hat, wird höchstwahrscheinlich länger am Markt bestehen. Woran liegt es aber, dass der erfolgreiche Markteintritt nur fast jedem zweiten Start-up gelingt? Wie die aktuelle Studie der KfW und des ZEW in Zusammenarbeit mit der Creditreform – das KfW/ZEW-Gründungspanel – zeigt, ist Unternehmenserfolg die Folge richtiger strategischer Entscheidungen gleich zu Beginn der Geschäftstätigkeit eines Start-up's.

### Fast jede zehnte neue Firma muss in den ersten fünf Jahren Insolvenz anmelden

Innerhalb der ersten fünf Geschäftsjahre sind etwa 40 % der Unternehmensgründungen eines Jahrgangs wieder vom Markt verschwunden. Wobei etwa ein Fünftel dieser Unternehmen (d. h. jedes zehnte neu gegründete) Insolvenz anmeldet und finanzielle und soziale Einschnitte bewältigen muss. Jedes dritte Unternehmen wird geschlossen, weil die Erwartungen der Gründer nicht erfüllt sind oder erkennbar wird, dass das Geschäftskonzept nicht funktioniert.

### Ohne eigenes Startkapital geht es kaum

Bis zu 90 % der gegründeten Unternehmen nutzen im ersten Geschäftsjahr Startkapital. Die finanzielle Kraft des Unternehmens, die Geschäftstätigkeit aus laufenden Einnahmen zu finanzieren, wächst zwar mit jedem Jahr. Dennoch ist im fünften Geschäftsjahr jedes dritte junge Unternehmen darauf angewiesen, dem Unternehmen zusätzliche Mittel (eigene oder fremde) beizusteuern. Auf Finanzmittel externer Kapitalgeber griff im fünften Geschäftsjahr fast ein Viertel der jungen Unternehmen (23 %) zurück.

### Die Unternehmensfinanzierung ist kein Selbstläufer

Auch wenn im Gründungsjahr nur 15 % der Unternehmen 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. Finanzierungsschwierigkeiten können sich also hartnäckig halten. Eine gute Vorbereitung auf die Mittelakquisition sollte demnach eine hohe Priorität haben.

### Wer den Blick für die „nackten Zahlen“ verliert, „verliert“ auf Dauer

Wichtig ist das Umsatz / Kosten-Verhältnis im Blick zu behalten. Ein günstiges Umsatz / Kosten-Verhältnis des Unternehmens hilft nicht nur seltener auf eigene Mittel oder Mittel von externen Kapitalgebern zurückzugreifen, es reduziert auch das Auftreten von Finanzierungsschwierigkeiten im Gründungsjahr. Dies ist sehr wichtig, da Finanzierungsschwierigkeiten in einem Geschäftsjahr Finanzierungsprobleme im darauf folgenden Jahr wahrscheinlicher werden lassen.

### Finanzierungsschwierigkeiten sind ein Warnsignal

Die Studie zeigt, dass das Auftreten von Finanzierungsschwierigkeiten mit einem höheren Risiko des Scheiterns einhergeht. Finanzierungsschwierigkeiten treten auf, wenn externe Kapitalgeber nicht von der Tragfähigkeit des Geschäftskonzeptes überzeugt sind oder dem Gründer die Umsetzung der Geschäftsidee nicht zugetraut wird. Daher lohnt es sich, eine zurückhaltende oder kritische Haltung der potenziellen Geldgeber ernst zu nehmen und die eigene Geschäftsidee oder das Auftreten in den Verhandlungen auf Schwachstellen abzuklopfen, d. h. als Feedback zu nutzen und sich nicht entmutigen zu lassen.

### Branchen- und Managementenerfahrung zahlen sich aus

Berufserfahrung der Gründer in der Branche, in der das junge Unternehmen tätig ist, oder Managementenerfahrung durch frühere leitende Positionen in anderen Unternehmen wirken direkt und indirekt positiv. In Unternehmen, wo Gründer über diese Erfahrungen verfügen, sinkt die Fluktuationsrate des Personals und somit die Personalkosten. Das Personalmanagement muss von Anfang an möglichst professionell aufgestellt werden. Anderenfalls laufen junge Unternehmen Gefahr, möglicherweise schwer zu ersetzende Mitarbeiter zu verlieren. Die hohen Kosten der Fluktuation können die geschäftlichen Probleme weiter verschärfen und zum Marktaustritt führen.

### Teamgründungen sind nicht per se erfolgreicher

Dass die Gründungen im Team erfolgreicher sind als Einzelgründungen konnte die Studie nicht bestätigen. Im ersten Geschäftsjahr ist das Risiko des Scheiterns von Teamgründungen sogar etwas höher, später verschwinden die Unterschiede zwischen Team- und Einzelgründungen. Teamgründungen können zwar auf einer stabileren Knowhow- und Ressourcenbasis aufgebaut werden, vorausgesetzt die Teampartner ergänzen sich sowohl menschlich als auch von ihren Fähigkeiten und Zielen.

### Wachstum ja, aber nicht um jeden Preis

Junge Unternehmen, die eine riskante Wachstumsstrategie verfolgen, können an einem zu schnellem Wachstum scheitern. Moderates Wachstum in den ersten Lebensjahren eines Unternehmens ist dem Bestehen am Markt dienlicher. Innovationen lohnen sich: sie können Marktnischen schaffen und so eine eigene Spur im Marktgeschehen kreieren. Detaillierte Ergebnisse können Sie dem aktuellen Studienbericht entnehmen.

**[KfW/ZEW-Gründungspanel 2012](#) „Start mit Strategie. Beschäftigungsfluktuation und Finanzierungsverhalten junger Unternehmen“, Mannheim, November 2012**