

Die Standfestigkeit junger Unternehmen

Eine Untersuchung der Erfolgsfaktoren
gereifter Unternehmensgründungen
im Bereich wissensintensiver Dienst-
leistungen in der Region Stuttgart

Dr. Andreas Koch
Dipl.-Vw. Jochen Späth

Im Auftrag der
Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart

Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung

Ob dem Himmelreich 1, 72074 Tübingen

Telefon 07071 9896-0, Telefax -99

www.iaw.edu

andreas.koch@iaw.edu

Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart

Jägerstraße 30, 70174 Stuttgart

Telefon 0711 2005-0, Telefax -354

www.stuttgart.ihk.de

info@stuttgart.ihk.de

Frühjahr 2010

Danksagung der Autoren

In den Jahren 2003 und 2004 hat das IAW zusammen mit dem Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung (ISI) in Karlsruhe im Rahmen eines von der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderten Projektes eine Befragung neu gegründeter Unternehmen im Bereich wissensintensiver Dienstleistungsunternehmen in drei deutschen Metropolregionen durchgeführt. In der Region Stuttgart wurden damals 189 Unternehmen anhand eines standardisierten Fragebogens, unter anderem zum Gründungsprozess, zur frühen Unternehmensentwicklung und zur Einbindung in die regionale Wirtschaft befragt. Da zu den befragten Unternehmen eine Art „wissenschaftliche Beziehung“ entstanden war, haben wir von Zeit zu Zeit im Internet für einzelne Unternehmen nachgesehen, ob es sie noch gibt und wie ihre Entwicklung verläuft.

Um diese unsystematischen Recherchen in wissenschaftliche Bahnen zu lenken, hatten wir seit Längerem die Idee, diese Unternehmen ein zweites Mal zu befragen. Davon erhofften wir uns unter anderem Rückschlüsse auf die Zusammenhänge zwischen „frühen“ Eigenschaften und der späteren Entwicklung der Unternehmen. Welche Unternehmen waren vom Markt verschwunden? Welche hatten sich besonders erfolgreich entwickelt? Was hatte sich in den Unternehmen verändert?

Wir haben uns sehr gefreut, dass die IHK Region Stuttgart durch ihre finanzielle Unterstützung die Realisierung dieser Idee und damit das Zustandekommen des vorliegenden Forschungsprojektes ermöglicht hat. Für die Förderung bedanken wir uns sehr herzlich. Besonders möchten wir Herrn Lutz Feufel, Herrn Dr. Hans-Jürgen Reichardt und Herrn Klaus Knörle für die freundliche und kompetente Projektbetreuung sowie die inhaltlichen Anregungen und Diskussionen danken.

Vor allem aber wäre die Studie ohne die Unternehmerinnen und Unternehmer nicht möglich gewesen, die bereit waren, an unserer Befragung teilzunehmen und uns trotz vieler Arbeit und schwieriger Zeiten Auskunft über sich und ihr Unternehmen zu geben. Ihnen allen danken wir ganz herzlich. Hervorheben möchten wir dabei vor allem diejenigen, die auch zu einem persönlichen vertieften Interview bereit waren und uns dabei wertvolle Einblicke in die Entwicklungen und Erfolgsfaktoren, aber auch in die Schwierigkeiten ihrer Unternehmen gewährt haben.

Am IAW hat das Projekt sehr von der tatkräftigen Unterstützung unserer studentischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter profitiert: Frau Weihuan Lin hat große Teile der standardisierten Unternehmensbefragung organisiert und durchgeführt, Moritz Dufner verdanken wir die Vorbereitung der Auswertung dieser Befragung sowie die Organisation und Aufbereitung der persönlichen Interviews. Eva Scholz, Lotte Westermann, Lu Liu und Nurcan Karapolat haben durch Literaturrecherchen, die Erstellung von Grafiken und Tabellen, die Redaktion von Texten sowie im Rahmen der Vorbereitung und Auswertung der Interviews an den Projektarbeiten mitgewirkt. Ihnen allen danken wir ganz herzlich für ihr großes Engagement. Für alle verbliebenen Fehler sind wir natürlich selbst verantwortlich.

Andreas Koch und Jochen Späth

Inhaltsübersicht

Management Summary	7
Handlungsempfehlungen im Überblick.....	9
Inhaltsverzeichnis	11
1 Einführung: Hintergründe, Motivation und Zielsetzung	15
2 Daten und Methoden	19
3 Junge Unternehmen in der Reifephase	21
4 Erfolgskriterien: Beständigkeit und Wachstum.....	33
5 „Was macht Ihr Unternehmen standfest?“ – Fallstudien	49
6 Zusammenfassung, Bewertung und Ausblick.....	57
7 Literaturverzeichnis	61
Anhang.....	65

Management Summary

Die vorliegende Studie untersucht anhand eines Samples von wissensintensiven Dienstleistern in der Region Stuttgart, wie sich junge Unternehmen in einer Phase entwickeln, die auf die ersten Gründungsjahre folgt. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, welche Faktoren die Unternehmen standfest und tragfähig machen – was letztlich zu ihrem Weiterbestehen und Erfolg beiträgt und mit welchen spezifischen Problemen sie möglicherweise zu kämpfen haben.

Zur Durchführung dieser Studie konnte das IAW auf die so genannte KIBS-Gründerstudie aus dem Jahre 2003 zurückgreifen. Damals wurden 189 zwischen 1996 und 2002 gegründete Unternehmen befragt. Dieselben Unternehmen wurden für die vorliegende Forschungsarbeit im Jahr 2009 erneut befragt und es konnten schließlich 75 erfolgreiche Befragungen durchgeführt werden. Somit entstand ein Paneldatensatz von Unternehmen im Alter zwischen 7 und 13 Jahren. Ergänzt wurde diese standardisierte Unternehmensbefragung durch fünf vertiefende Fallstudien einzelner Unternehmen.

Die zentralen Ergebnisse unserer Studie lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Fast 70 Prozent der in 2003 befragten Unternehmen sind auch heute noch auffindbar – eine recht hohe **Beständigkeit**, bei der allerdings erstens berücksichtigt werden sollte, dass bereits in der ersten Befragungswelle diejenigen Unternehmen nicht mehr enthalten waren, die zum damaligen Zeitpunkt bereits aus dem Markt ausgeschieden waren; zweitens könnte es sich bei den Unternehmen, die an der Befragung 2003 teilgenommen haben (aus denen sich die Befragten in 2009 rekrutierten) per se um solche mit einer höheren Beständigkeit handeln.
- In einer multivariaten Untersuchung wurden die Ausgangsmerkmale (aus der Befragung 2003) der weiter bestehenden und der nicht mehr bestehenden Unternehmen miteinander verglichen. Dabei zeigte sich, dass sich ein regionaler Leadkunde in der Frühentwicklungsphase positiv auf das Weiterbestehen auswirkt (40 Prozent höhere **Überlebenswahrscheinlichkeit**). Dies steht im Gegensatz zu der Befürchtung, eine allzu hohe Abhängigkeit von einem Abnehmer sei dem Weiterbestehen eher hinderlich, da im Falle einer Nachfrageänderung gleich die ganze Nachfrage wegbliebe. Dieses Resultat wird auch insofern gestützt, als die Unternehmen in unserem Datensatz allesamt sowohl über Warenarten als auch über Arten von Abnehmern eine hohe Konzentration der Umsätze aufweisen (und bekanntlich überlebt haben).
- Aber auch Unternehmen von Gründern, die ihre Idee im Studium oder in einer Ausbildung entwickelt haben, zeichnen sich durch eine höhere Beständigkeit aus. Ein Grund dafür mag in der spezifischen Natur des KIBS-Sektors liegen, der vor allem ein umfangreiches und hoch spezifisches Wissen erfordert, das möglicherweise bei jungen Menschen, die noch im Studium/der Ausbildung stehen, eher vorhanden und vor allem aktueller ist, als dies bei Menschen der Fall ist, die schon längere Zeit im Beruf tätig sind. Dies könnte sich wiederum entsprechend auf die Gründungsidee auswirken.
- Das **Wachstum** der weiter bestehenden Unternehmen verlangsamt sich im Laufe der Zeit – ein Befund, der mit anderen Studien im Einklang steht. Dabei ist auch zu beobachten, dass die Beschäftigtenzahlen der befragten Unternehmen zwischen dem Gründungszeitpunkt und dem Jahr 2009 eine immer höhere Streuung aufweisen – die Unternehmen entwickeln sich also in dieser Hinsicht recht heterogen.
- In den Fallstudien zeigte sich – und dies ist mit den standardisierten Daten nicht abzubilden – dass mehrere Unternehmen im Verlauf ihrer Entwicklung nach einer ersten Wachstumsphase eine mehr oder weniger schwere **Krise** durchliefen, die meist zu größeren internen Umstrukturierungen und manchmal sogar an den Rand der Geschäftsaufgabe führte. Der Umbruch war meist auch begleitet von einem bedeutenden strukturellen Einbruch. Diese Krisen werden von der bisherigen

Forschung nur sehr wenig beleuchtet – teils auch deshalb, weil sie mit herkömmlichen Daten und Verfahren kaum erfasst werden können.

- Hinsichtlich des **Innovationsverhaltens** ist ein Wandel in den Unternehmen zu beobachten: dieser führt tendenziell weg von den anfangs noch sehr bedeutenden radikalen Innovationen und hin zu mehr Verbesserungsinnovationen. Dies kann als Hinweis auf eine Stabilisierung der Unternehmen, aber auch auf eine zunehmende Risikoaversion gewertet werden. Man ist zunehmend in der Lage, sich auf die Verbesserung der eigenen Produkte (die möglicherweise früher noch gar nicht ausgereift waren) zu stützen. Allerdings darf dieser Befund nicht darüber hinwegtäuschen, dass radikale Innovationen immer noch eine sehr hohe Bedeutung haben.
- Ebenso kann man eine Zunahme und einen Wandel des **Kooperationsverhaltens** beobachten. Auffällig ist hierbei, dass unter den Kooperationspartnern private Unternehmen, aber auch Fachhochschulen und Forschungsinstitute einen starken Bedeutungszuwachs haben – ein Hinweis darauf, dass die Unternehmen zunehmend im Markt verankert sind.
- Verschiedene **Diversifikationsgrade** (zum Beispiel Anzahl der Kunden, Anzahl der Produkte, Bedeutung einzelner Produkte) sind immer noch verhältnismäßig gering, obgleich eine leichte Tendenz zu mehr Diversifikation zu beobachten ist. Wir konnten aber keine direkten Hinweise darauf finden, dass diese mitunter hohe Konzentration der Unternehmen auf einzelne Kunden oder Produkte unmittelbare messbare Nachteile mit sich brächte.
- Eine große Stabilität zeigen viele Unternehmen hinsichtlich ihrer **Beschäftigten**. Eine Betrachtung über alle Beschäftigten der weiter bestehenden Unternehmen zeigt, dass mehr als zwei Drittel der gesamten Belegschaft seit über fünf Jahren in diesen Unternehmen arbeitet. Zumindest in den späteren Entwicklungsphasen von Neugründungen scheinen junge Unternehmen doch mehr Sicherheit und Attraktivität für ihre Beschäftigten zu bieten, als manche Studie vermuten lässt.

Im Hinblick auf die Frage, wodurch ein neugegründetes Unternehmen im Laufe seiner Entwicklung **standfest** werde, haben die Unternehmer selbst eine breite Palette von Antworten gegeben, die sich auf die Punkte Kundennähe, Wissen und Netzwerke konzentrieren. Aus unserer standardisierten Befragung stechen die Innovationstätigkeiten, das Kooperationsverhalten, die Mitarbeiterbindung und schließlich immer noch die Gründerpersonen selbst hervor.

Für die **Gründungsförderpolitik** werden zwar ohne Zweifel weiterhin neugegründete Unternehmen in den frühesten Entwicklungsphasen im Mittelpunkt stehen, und Unternehmen, die schon seit einigen Jahren am Markt sind, können immer noch auf ein weites, auch öffentliches Unterstützungsnetzwerk zurückgreifen. Von Bedeutung scheint uns in dieser Hinsicht insbesondere der Befund, dass junge Unternehmen, nach der anfänglichen Entwicklungs- oder Wachstumsphase, vielfach offenbar erst dann in eine existenzielle Krise geraten können – an diesem Punkt könnte sowohl die Politik ansetzen, aber auch für die Gründungsforschung könnte diese Phase zukünftig ein vielversprechendes Forschungsgebiet sein.

Handlungsempfehlungen im Überblick

Themenfeld	Ergebnisse der Studie	Handlungsempfehlungen	Initiatoren für Umsetzung
Markt und Region	<p>Regionale Bindungen in den frühen Jahren sind wichtig:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Positive Wirkung von regionalen Leadkunden auf das Überleben - Positive Wirkung von hohen regionalen Umsatzanteilen in den frühen Jahren. - Meist erfolgt aber später eine Diversifizierung. <p>Engpässe werden von den Unternehmern in der Region hinsichtlich der Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte gesehen</p> <p>Relativ hohe Konzentration von Umsätzen auf Kunden und erbrachte Leistungen – auf das Überleben wirkt sich dies aber nicht negativ aus</p>	<p>Unterstützung regionaler Kontakte, Netzwerke und Partnerschaften – aber den Blick über die Region hinaus nicht verlieren.</p> <p>„Matching“ von Arbeitskräften und Unternehmen – junge Unternehmen als attraktive Arbeitgeber</p>	<p>Regionale Institutionen der Wirtschaftsförderung</p> <p>Gründungsberatung</p>
Standfestigkeit und Krisen	<p>Größere Umbrüche oder unternehmensinterne Krisen häufig nach einer ersten Wachstumsphase zwischen dem 6. und 10. Jahr, z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Auflösung des Gründerteams - „Sprunghafte“ Weiterentwicklung der Leistungen - neue Mitarbeiter <p>Veränderung als prägendes Element:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nur gut 40% der Unternehmen erbringen heute die Leistungen und den Umfang, der anfangs geplant war - etwa 30% erstellen andere Leistungen als zu Beginn - 30% erbringen die geplanten Leistungen, aber in geringerem Umfang <p>Kundennähe, Wissen, Innovationen und Netzwerke als wichtigste Faktoren der Tragfähigkeit.</p>	<p>Ausweitung der Gründungsberatung auch auf den Zeitraum nach den ersten fünf Jahren, spezielle Programme zur „Standfestigkeit“</p> <p>Jungen Unternehmen auch in späteren Phasen ein „Wachstums- und/oder Krisencoaching“ anbieten</p> <p>Offenheit für Neues, sich einstellen auf Veränderungen</p> <p>Kontakte zwischen Unternehmen und (potenziellen) Kunden unterstützen</p>	<p>Regionale Institutionen der Wirtschaftsförderung</p> <p>Unternehmen Berater/ Coaches</p>

Innovation und Kooperation	<p>Kooperationen und Innovationen wirken positiv auf das Überleben</p> <p>Das Innovationsgeschehen verlagert sich von radikalen Innovationen hin zur Verbesserung eigener Produkte</p> <p>Verlagerung der Kooperationspartner von Universitäten und Forschungseinrichtungen zu privaten Unternehmen und Fachhochschulen</p>	<p>Förderung des Erwerbs <i>neuen</i> Wissens (z.B. wie durch Innovationsgutscheine)</p> <p>Festigung radikaler Innovationen durch Verbesserungen fördern</p> <p>Kontakt zu Universitäten ist in den frühen Phasen wichtig, später auch Netzwerke zu FHs und zwischen privaten Unternehmen fördern</p>	<p>Institutionen der Wirtschaftsförderung des Bundes, Landes</p> <p>Unternehmen</p> <p>Berater/ Coaches</p> <p>Hochschulen</p>
Wachstum und Überleben	<p>Entwicklung junger Unternehmen verläuft höchst heterogen, durchschnittliche Wachstumsraten gehen im Zeitverlauf zurück.</p> <p>Überlebenswahrscheinlichkeit ist größer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bei Kapitalgesellschaften vs. Personengesellschaften - Bei Gründungen, die auf Ideen basieren, die der Gründer in Studium oder Ausbildung entwickelt hat - Bei GründerInnen, die keine Produkte oder Dienstleistungen in die Gründung einbringen - Bei Gründungen, die zum Zeitpunkt der Gründung über einen regionalen Leadkunden verfügten 	<p>Nicht alle Unternehmen „über einen Kamm scheren“. Individualität berücksichtigen</p> <p>Personengesellschaften stärken, Ermutigung zur Umwandlung in Kapitalgesellschaften</p> <p>Auf Sorgfältigkeit der Gründungsplanung hinweisen, zur ersten Kontaktaufnahme mit potenziellen Leadkunden ermutigen</p>	<p>Institutionen der Wirtschaftsförderung</p> <p>Unternehmen</p>

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Abbildungen, Tabellen und Übersichten	13
1 Einführung: Hintergründe, Motivation und Zielsetzung	15
2 Daten und Methoden	19
3 Junge Unternehmen in der Reifephase	21
3.1 Merkmale der Unternehmen	21
3.2 Markt und Region	26
3.3 Innovation und Kooperation	28
3.4 Erwartungen und Bewertungen	30
4 Erfolgskriterien: Beständigkeit und Wachstum	33
4.1 Wer überlebt, und warum?	35
4.2 Das Wachstum der Unternehmen	43
5 „Was macht Ihr Unternehmen standfest?“ – Fallstudien	49
6 Zusammenfassung, Bewertung und Ausblick.....	57
7 Literaturverzeichnis	61
Anhang.....	65
A Methodische Erläuterungen zu den empirischen Studien	65
B Projektflyer	68
C Fragebogen 2009 (standardisierte Befragung).....	69
D Gesprächsleitfaden (persönliche Interviews).....	71
E Fragebogen der KIBS-Gründerstudie 2003	72
F Verzeichnis der leitfadengestützten Interviews	73

Verzeichnis der Abbildungen, Tabellen und Übersichten

Abbildung 1: „Was macht Ihr Unternehmen tragfähig?“	17
Abbildung 2: Wichtigste Leistungen der Unternehmen (Anzahl)	21
Abbildung 3: Anteil spezifischer Personalkosten an den gesamten Personalkosten	22
Abbildung 4: „Wie viel Prozent Ihrer Umsätze erzielen Sie mit Ihrem wichtigsten Kunden?“	23
Abbildung 5: „Wie viel Prozent Ihrer Umsätze erzielen Sie mit Ihrer wichtigsten Leistung?“	23
Abbildung 6: Kontinuität der Beschäftigten (2009)	24
Abbildung 7: Regionale Struktur der Umsätze 2003 und 2008 (in Prozent)	26
Abbildung 8: Sektorale Struktur der Umsätze 2003 und 2008 (in Prozent)	27
Abbildung 9: Entwicklungsfaktoren – Entwicklungshemmnisse 2008 (in Prozent)	27
Abbildung 10: Bedeutung verschiedener Innovationsstrategien	28
Abbildung 11: Mit welchen Partnern kooperieren Sie? (in Prozent)	29
Abbildung 12: Ziele und Erfolg	30
Abbildung 13: „Ist Ihr Unternehmen von der aktuellen Konjunkturkrise betroffen?“	31
Abbildung 14: Anteile überlebender Unternehmen nach verschiedenen Merkmalen.....	37
Abbildung 15: Streuung der Beschäftigtenzahlen in den Unternehmen.....	44
Abbildung 16: Verteilung des durchschnittlichen jährlichen Wachstums der Unternehmen.....	45
Abbildung A.1: Rücklauf der standardisierten Befragung.....	65
Abbildung A.2: Anzahl der Anrufe bis zur Teilnahme oder Ablehnung (in Prozent).....	66
Tabelle 1: Veränderungen von Unternehmensmerkmalen zwischen 2003 und 2009 (in Prozent) ...	25
Tabelle 2: Innovationsverhalten 2003 und 2009 im Vergleich	29
Tabelle 3: Merkmale überlebender und nicht überlebender Unternehmen.....	35
Tabelle 4: Überlebensmodelle.....	40
Tabelle 5: Mittelwerte des Beschäftigtenwachstums 2003-2009 (in Prozent)	46
Tabelle 6: Beschäftigtenwachstum und Gründermerkmale	47
Übersicht 1: Knowledge Intensive Business Services (KIBS)	19
Übersicht 2: Die KIBS-Gründerstudie	20
Übersicht 3: Die multiple Regressionsanalyse	38
Übersicht 4: Box-Plots (Kastengrafiken)	44

1 Einführung: Hintergründe, Motivation und Zielsetzung

Über den Prozess der Entstehung und über die frühe Entwicklung neu gegründeter Unternehmen gibt es eine große Anzahl wissenschaftlicher Studien, die vor allem im Zuge der raschen Entwicklung der Gründungsforschung in den letzten Jahren entstanden sind (für jüngere Überblicke siehe Shane, 2005 oder Witt, 2005). Auch im wirtschaftspolitischen Bereich stehen Unternehmensgründungen seit einigen Jahren stark im Fokus: Zahlreiche Unterstützungsmaßnahmen und Förderprogramme auf verschiedenen regionalen Ebenen zielen einerseits auf die Schaffung günstiger Rahmenbedingungen für die Entstehung neuer Unternehmen („entrepreneurial climate“), andererseits richten sich die Maßnahmen aber auch direkt an junge Unternehmen in den frühen Phasen der Unternehmensentwicklung.

Für diese Unterstützung von Neugründungen in den ersten Jahren gibt es gute Gründe: einerseits sind junge Unternehmen einer erhöhten Gefahr des Scheiterns ausgesetzt (so genannte „liability of newness“, Freeman et al., 1983) und verschiedene Studien zeigen, dass ein großer Teil der Neugründungen bereits nach wenigen Jahren wieder aus dem Markt ausscheidet (Brixy/Grotz, 2004, Heckmann/Schnabel, 2005 oder Koch/Späth, 2009). Andererseits tragen aber gerade die weiter bestehenden Neugründungen durch ihr Wachstum oder durch die Einführung von Innovationen zur wirtschaftlichen Entwicklung und zum Strukturwandel bei.

Üblicherweise nimmt man an, dass nach etwa fünf Jahren in einem „Gründungsjahrgang“ (=Kohorte) soweit eine Bereinigung stattgefunden hat, dass die dann noch bestehenden Unternehmen als etabliert oder gefestigt angesehen werden können. Da diese Unternehmen dann nicht mehr als Neugründungen gelten, enden die meisten spezifischen Förderprogramme und Unterstützungsmaßnahmen ab diesem Zeitpunkt. Ebenso lässt auch das Forschungsinteresse der Gründungsforschung an diesen Unternehmen nach, und nur sehr wenige Studien befassen sich unseres Wissens explizit mit dieser Gruppe von Unternehmen.¹

So nutzen beispielsweise Cowling et al. (2007) einen Datensatz von Unternehmensgründungen der Jahre 1987 bis 1996 in High-Tech-Wirtschaftszweigen in Deutschland und Großbritannien. Diese wurden in den Jahren 1997 zum ersten Mal und im Jahr 2003 zum zweiten Mal befragt (diese Struktur entspricht recht genau derjenigen unserer Studie). Insgesamt konnten dabei fast 600 Unternehmen in beiden Ländern befragt werden. Obgleich die inhaltlichen Schwerpunkte der Studie von Cowling et al. (2007) auf einem Ländervergleich und auf Aspekten der Internationalisierung sowie auf der spezifischen Analyse der High-Tech-Industrien liegen, sind doch auch einige Resultate für die hier behandel-

¹ Zum Teil liegt dies auch an der Struktur der von der Gründungsforschung überwiegend genutzten Daten: so lässt die Gewerbeanzeigenstatistik überhaupt keine Schlüsse auf die Entwicklung von Neugründungen zu, sondern erlaubt lediglich die Erfassung der Anzahl sowie einiger weniger weiterer Merkmale von Gewerbean- und -abmeldungen (siehe zum Beispiel Günterberg, 2008 oder John, 2007). Andere Studien, wie beispielsweise der Global Entrepreneurship Monitor (vgl. Bosma et al., 2008), der KfW Gründungsmonitor (vgl. Kohn/Spengler, 2009) oder das IfM Gründerpanel (vgl. z.B. Werner et al., 2008) untersuchen lediglich die Gründungsneigung in der Bevölkerung oder in einzelnen Bevölkerungsgruppen. Diejenigen Studien schließlich, die sich explizit der Entwicklung junger Unternehmen zuwenden, z.B. das KfW-ZEW Gründerpanel (vgl. Gude et al., 2008 und 2009), untersuchen (zumindest bislang) nur die frühen Entwicklungsphasen junger Unternehmen. Über große Datensätze wie beispielsweise das Betriebs-Historik-Panel der Bundesagentur für Arbeit (vgl. Spengler, 2009 für eine Datensatzbeschreibung sowie Koch/Späth, 2009 für eine Anwendung des Datensatzes in der Gründungsforschung) lassen zwar theoretisch eine Erforschung auch späterer Entwicklungsphasen junger Betriebe oder Unternehmen zu, werden aber in der Praxis bislang kaum dazu genutzt.

ten Fragen relevant. So stellen sie beispielsweise fest, dass diejenigen Betriebe, die die ersten Jahre überstehen, in der Folge insgesamt kaum noch wachsen, dass aber die Arbeitsproduktivität in der späteren Entwicklungsphase weiter ansteigt.

Eine neuere Studie von Anne Otto und Dirk Fornahl (2008) untersucht auf der Basis der Beschäftigtenstatistik langfristige Wachstumsdeterminanten junger Unternehmen. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf der Frage, wie sich regionale Wirtschaftsstrukturen (Konzentration und Spezialisierung) auf das Beschäftigtenwachstum auswirken. Es wird gezeigt, dass nicht nur eine günstige regionale Wirtschaftsstruktur, sondern auch eine hohe regionale Spezialisierung positiv auf das langfristige Wachstum der Unternehmen wirkt. Zu den Fragen der Unterschiede zwischen frühen und späteren Entwicklungsmustern der untersuchten Betriebe werden allerdings keine Aussagen gemacht.

Indirekt beschäftigen sich auch Studien, die das Alter von Unternehmen erforschen, mit dem hier behandelten Thema der Reifung. In seiner Überblickstudie weist Coad (2007) darauf hin, dass die meisten entsprechenden Untersuchungen einen negativen Zusammenhang zwischen Unternehmensalter und Wachstum feststellen – dies hat aber unter anderem auch mit der steigenden Größe zu tun, die sich ebenfalls negativ auf die Wachstumsraten auswirkt. Gleichzeitig wird aber verschiedentlich darauf hingewiesen, dass vor allem in der „Jugend“ der Betriebe das Risiko des Scheiterns sehr hoch sei und mit zunehmendem Alter die Überlebenschancen wieder steigen (so genannte „liability of adolescence“, vgl. z.B. Strotmann, 2007 oder Brüderl/Schüssler, 1990 oder Brüderl et al., 1996). Auf einige der Ergebnisse dieser Studien wird unten in den Kapiteln 3 und 4 noch näher eingegangen.

Im Übrigen gibt es aber über die Phase, die sich an die ersten, meist turbulenten Jahre im Leben junger Unternehmen anschließt – hier als Reifephase bezeichnet –, nur wenig gesicherte Erkenntnisse. Zahlreiche Fragen sind mehr oder weniger offen:

- Welche Faktoren haben dazu geführt, dass die Unternehmen „immer noch“ am Markt sind? Wie standfest sind die Unternehmen und was macht die Standfestigkeit aus?
- Was sind die Merkmale der Entwicklung der Unternehmen bis zu dieser Phase und in dieser Phase?
- Wie verändern sich die Problemlagen der Unternehmen mit steigendem Alter? Welche spezifischen Probleme gibt es?
- Wie wirken sich (strategische, inhaltliche) Entscheidungen in frühen Phasen auf diese Reifephase aus?
- Wie bleiben die Unternehmen „up-to-date“ und wie werden notwendige interne und externe Veränderungen vollzogen?

Sicherlich kann unsere vergleichsweise kleine empirische Studie nicht den Anspruch erheben, alle diese Fragen umfassend zu behandeln. Das Ziel der Studie ist es vielmehr, auf der Basis verschiedener Methoden, anhand anschaulicher Beispiele und einer kleinen Paneluntersuchung einige Einblicke in die Thematik zu geben. Wie vielfältig dabei die Faktoren und die Meinungen zum Thema „Standfestigkeit“ sein können, veranschaulicht zum Einstieg Abbildung 1. Darin sind die Antworten der von uns befragten insgesamt 75 Unternehmerinnen und Unternehmer auf die Frage „Was macht Ihr Unternehmen tragfähig?“ zusammengestellt. Es zeigt sich eine große Heterogenität der Antworten, aber auch gewisse „Ballungen“, beispielsweise werden Kundennähe, Know-How und Netzwerke von vielen Gründern genannt. Von vielen genannten Aspekten wird später noch zu sprechen sein.

Abbildung 1: „Was macht Ihr Unternehmen tragfähig?“



Schriftgröße entspricht Häufigkeit der Nennungen

Eigene Erhebung

Die vorliegende Studie ist ein Beitrag zur Erforschung der Reifephase junger Unternehmen und zur Frage, wie Unternehmen standfest werden und was diese Standfestigkeit ausmacht. Die Studie ist insofern einzigartig und neu, als Informationen aus einer Befragung aus dem Jahr 2003 von 189 damals neugegründete Unternehmen verwendet werden, und diese Unternehmen jetzt nochmals befragt werden. Damit kann die Entwicklung der Unternehmen in der „Reifephase“, also etwa im sechsten bis zwölften Jahr nach der Gründung, beleuchtet werden und somit Antworten auf die aufgeworfenen Fragen ermöglicht werden. Die Ergebnisse dieser Befragung werden in den Kapitel 3 und 4 ausführlich dargestellt.

Neben dieser standardisierten Befragung wurden auch fünf Unternehmen im Rahmen qualitativ angelegter Fallstudien vertieft untersucht. In persönlichen leitfadengestützten Interviews wurden die Gründer ausführlich zur Entwicklung ihrer Unternehmen speziell in der späteren Reifephase befragt. Diese Fallstudien werden im fünften Kapitel dargestellt und diskutiert. Eine Darstellung der Methodik und des Samples der gesamten empirischen Untersuchung enthält Abschnitt A im Anhang.

Für die Wirtschaftspolitik sind diese Fragen vor allem im Hinblick auf eine nachhaltige Gründungsförderpolitik, die sowohl das einzelne Unternehmen wie auch die regionale Entwicklung im Blick hat, von Interesse: zum einen können aus den Zusammenhängen zwischen den Eigenschaften von Unternehmen zum Gründungszeitpunkt und ihrem späteren „Standing“ Hinweise darauf gewonnen werden, wie sich frühe Merkmale auf den späteren Erfolg auswirken; daraus wiederum können Rückschlüsse auf Unterstützungsmaßnahmen in den frühen Phasen gezogen werden. Zum anderen mögen die Erkenntnisse zu den spezifischen Problemlagen in der „Reifephase“ auch zu Überlegungen anregen, ob und ggf. wie bestehende Unterstützungsmaßnahmen auf spätere Phasen der Unternehmensentwicklung ausgeweitet werden könnten.

2 Daten und Methoden

Zur Beantwortung der Forschungsfragen und zur Erreichung der Projektziele wurde eine eigene empirische Untersuchung durchgeführt, die aus einer standardisierten telefonischen Unternehmensbefragung (quantitative Studie) sowie aus leitfadengestützten persönlichen Interviews in einzelnen Unternehmen bestand (qualitative Studie). Diese gemischte Methodik hat sich in ähnlichen Studien bewährt (vgl. z.B. Dispan et al., 2007 oder Koch, 2006), da so nicht nur statistisch belastbare Aussagen zu einer Grundgesamtheit von Unternehmen möglich sind, sondern auch vertiefte Einblicke in Prozesse, die in den einzelnen Unternehmen ablaufen. Die wichtigsten inhaltlichen und methodischen Hintergründe zu den empirischen Arbeiten werden im Folgenden in Kürze dargestellt, für den interessierten Leser sind weitere Details im Anhang A beschrieben.

Aus inhaltlichen und methodischen Gründen beschränkt sich die vorliegende Untersuchung auf den Sektor wissensintensiver unternehmensnaher Dienstleistungen (englisch: *Knowledge Intensive Business Services, KIBS*, siehe auch Übersicht 1). In inhaltlicher Hinsicht ist der KIBS-Sektor vor allem wegen seiner dynamischen Entwicklung (vgl. z.B. Meri, 2008), dem regen Gründungsgeschehen, der Verflechtung mit anderen Sektoren (Verarbeitendes Gewerbe) sowie der tendenziell hohen Bedeutung von Innovationen für die Gründungsforschung von Interesse.

Übersicht 1: Knowledge Intensive Business Services (KIBS)

Unter dem Begriff der KIBS (*Knowledge Intensive Business Services*) werden Unternehmen zusammengefasst, die wissensintensive Dienstleistungen für andere Unternehmen (und nicht für Privatpersonen) erbringen. Die Wissensintensität wird dabei üblicherweise am Qualifikationsstand der Beschäftigten festgemacht (vgl. z.B. Haas/Lindemann, 2003 oder Koch/Strotmann, 2006). Gewöhnlich wird zwischen technisch orientierten T-KIBS und eher personenorientierten P-KIBS unterschieden (erstmalig Miles et al., 1995). Zu den T-KIBS zählen unter anderem Softwarehäuser, Hardware-Dienstleister, Ingenieurbüros oder Unternehmen, die mit physikalischen oder chemischen Untersuchungen befasst sind; unter dem Begriff der P-KIBS sind unter anderem Unternehmensberatungen, Rechts- und Steuerberatungsunternehmen und Werbeagenturen zusammengefasst.

Die Bedeutung wissensintensiver Dienstleistungen für die Innovationskraft wurde in den letzten Jahren zunehmend anerkannt und wissenschaftlich untersucht (vgl. z.B. Corrocher et al., 2009 oder Czarnitzki/Spielkamp, 2003). Vor allem wird dabei die Rolle des Sektors im Gefüge von Dienstleistungen und Verarbeitendem Gewerbe betrachtet. Hinsichtlich des Gründungsgeschehens gehört der KIBS-Sektor seit einigen Jahren zu den dynamischsten Branchen in der Wirtschaft und vor allem in metropolitan geprägten Regionen sind die Eintrittsraten (und auch die Austrittsraten) junger Unternehmen hoch. In der Region Stuttgart ist die Rolle des Sektors vor allem im Zusammenspiel mit den traditionellen Industrien als bedeutend zu bewerten, da sich hierdurch beispielsweise für Softwarehersteller oder Unternehmensberater ein bedeutender regionaler Markt ergibt.

Neben diesen inhaltlichen Argumenten spielten aber auch forschungspraktische Gründe eine Rolle bei der Auswahl des KIBS-Sektors als Untersuchungsfeld für die vorliegende Studie. So stehen die empirischen Daten, die in der vorliegenden Untersuchung genutzt werden, in enger Verbindung mit der so genannten KIBS-Gründerstudie, die im Jahr 2003 gemeinsam vom IAW und dem Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung (ISI) in Karlsruhe durchgeführt wurde (siehe Übersicht 2).

Übersicht 2: Die KIBS-Gründerstudie

Im Rahmen der KIBS-Gründerstudie wurden im Herbst 2003 insgesamt fast 550 Unternehmensgründungen aus den deutschen Metropolregionen Bremen, München und Stuttgart im Rahmen einer standardisierten telefonischen Befragung untersucht. 189 der befragten Unternehmen befanden sich in der Region Stuttgart. Alle diese Unternehmen sind zwischen 1996 und 2002 gegründet worden und gehören zur Branche der wissensintensiven unternehmensnahen Dienstleister (*Knowledge Intensive Business Services – KIBS*, siehe dazu Übersicht 1). Die Befragung richtete sich auf die Charakteristika der frühen Unternehmensentwicklung. Besonders berücksichtigt wurden dabei die Beschäftigungsstruktur, das Innovationsverhalten, die regionale Einbindung der Unternehmen sowie verschiedene Merkmale der Gründerpersonen (siehe den Fragebogen im Anhang). Ergebnisse der KIBS Gründerstudie sind unter anderem in Koch/Stahlecker (2006), Koch/Strotmann (2006 und 2008) sowie Horgos/Koch (2008) veröffentlicht.

Mit den Daten der KIBS-Gründerstudie 2003 konnte unter anderem gezeigt werden, dass wissensintensive Dienstleister eine zentrale Rolle in regionalen Innovationssystemen spielen, da sie ein wichtiges Bindeglied zwischen dem industriellen und dem Dienstleistungssektor sind und da die Gründungen in diesem Sektor zur Entwicklung und Innovationsdynamik der regionalen Wirtschaft beitragen (Koch/Stahlecker, 2006). In einer Untersuchung der Determinanten des Wachstums der jungen Unternehmen zeigten Koch/Strotmann (2006) unter anderem, dass formelle und informelle Kooperationsverbindungen – insbesondere zu Partnern außerhalb der eigenen Region – das Wachstum positiv beeinflussen. Hinsichtlich des Innovationsverhaltens stellten Koch/Strotmann (2008) fest, dass vor allem diejenigen Unternehmen innovativ sind, die im Innovationsprozess intensiv mit ihren Kunden zusammenarbeiten oder deren Gründer bereits Selbständigkeitserfahrung mitbringen.

Für die jetzt durchgeführte Untersuchung konnte sowohl auf die Ergebnisse der damaligen Befragung als auch auf die noch vorhandenen Unternehmensadressen zurückgegriffen werden. So wurden im Frühsommer 2009 alle 189 Stuttgarter Unternehmen der KIBS Gründerstudie nochmals angeschrieben und auf die bevorstehende telefonische Befragung aufmerksam gemacht. Nach einer etwa zweimonatigen Feldphase, die meist mehrmalige Anrufe bei den Unternehmen beinhaltete, konnte schließlich eine Gesamtzahl von 75 erfolgreichen Befragungen realisiert werden. Angesichts der Tatsache, dass etwa ein Drittel der Unternehmen überhaupt nicht mehr auffindbar war – also vermutlich aus dem Markt ausgeschieden war – ist diese Rücklaufquote sehr zufriedenstellend.

Darüber hinaus wurden in fünf ausgewählten Unternehmen persönlich von den Projektarbeitern vertiefende leitfadengestützte Interviews mit den Unternehmensgründern durchgeführt (siehe das Verzeichnis der geführten Interviews im Anhang F). Dabei wurden verschiedene Aspekte der Fragestellungen der Studie vertieft behandelt. Die Ergebnisse dieser qualitativen Studie sind in Kapitel 5 dargestellt. Für weitere inhaltlich-methodische Erläuterungen zu den empirischen Arbeiten verweisen wir auf Anhang A.

3 Junge Unternehmen in der Reifephase

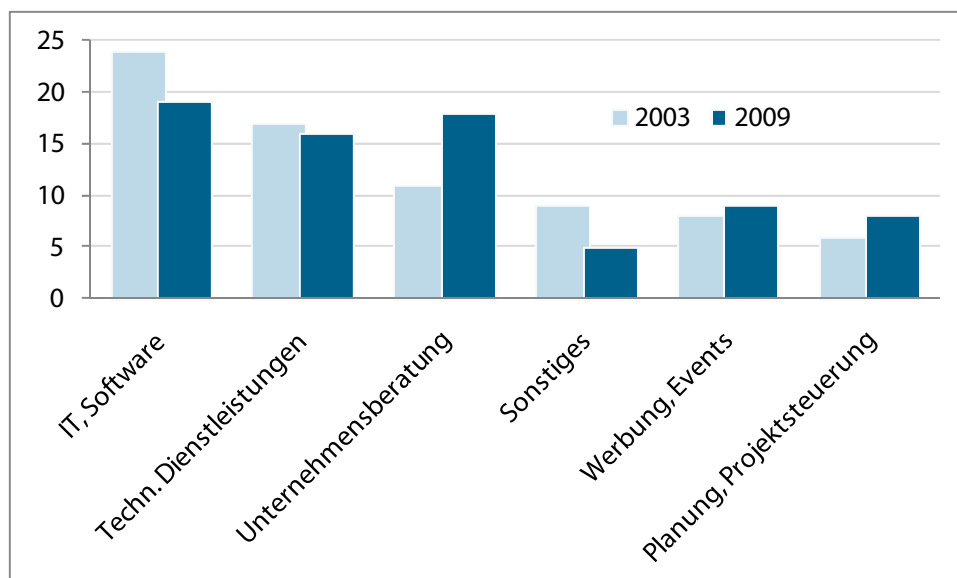
Für die vorliegende Studie wurden insgesamt 75 Unternehmen telefonisch anhand eines standardisierten Fragebogens befragt. Auf den folgenden Seiten werden die Ergebnisse dieser Befragung dargestellt und es wird insbesondere erörtert, welche Veränderungen sich in den Unternehmen und in ihren Interaktionen auf dem Markt oder mit Partnern seit der Gründung und speziell in der späteren Reifephase vollzogen haben. Für diese vergleichenden Analysen wird auch auf die Ergebnisse der KIBS-Gründerstudie aus dem Jahr 2003 zurückgegriffen, in deren Rahmen die jetzt befragten Unternehmen schon einmal untersucht wurden (siehe Kapitel 2).

In Abschnitt 3.1 wird zunächst auf die internen Strukturen der Unternehmen sowie auf einige Aspekte der Veränderungen dieser Strukturen im Zuge der Reifung eingegangen. Abschnitt 3.2 wendet sich dann den Interaktionen der Unternehmen auf dem Markt und in der Region zu, während Abschnitt 3.3 auf ausgewählte Aspekte des Innovations- und Kooperationsverhaltens eingeht. Schließlich stellt Abschnitt 3.4 dar, welche Erwartungen die Unternehmen haben und hatten und wie sie die aktuelle Lage bewerten. Analysen, die das Wachstum und die Beständigkeit der Unternehmen betreffen, finden sich im Kapitel 4.

3.1 Merkmale der Unternehmen

Alle befragten Unternehmen sind im Sektor wissensintensiver Dienstleistungen tätig. Die meisten beschäftigen sich dabei sowohl im Jahr 2003 als auch im Jahr 2009 mit der Erstellung von Software sowie verschiedenen IT-Dienstleistungen (siehe Abbildung 2). Allerdings hat die Anzahl der Unternehmen, die „Unternehmensberatung“ als die zentrale Leistung oder Tätigkeit ihres Unternehmens angaben, zwischen den beiden Befragungen recht deutlich zugenommen, wohingegen die Anzahl der Software- und IT-Hersteller abgenommen hat.

Abbildung 2: Wichtigste Leistungen der Unternehmen (Anzahl)



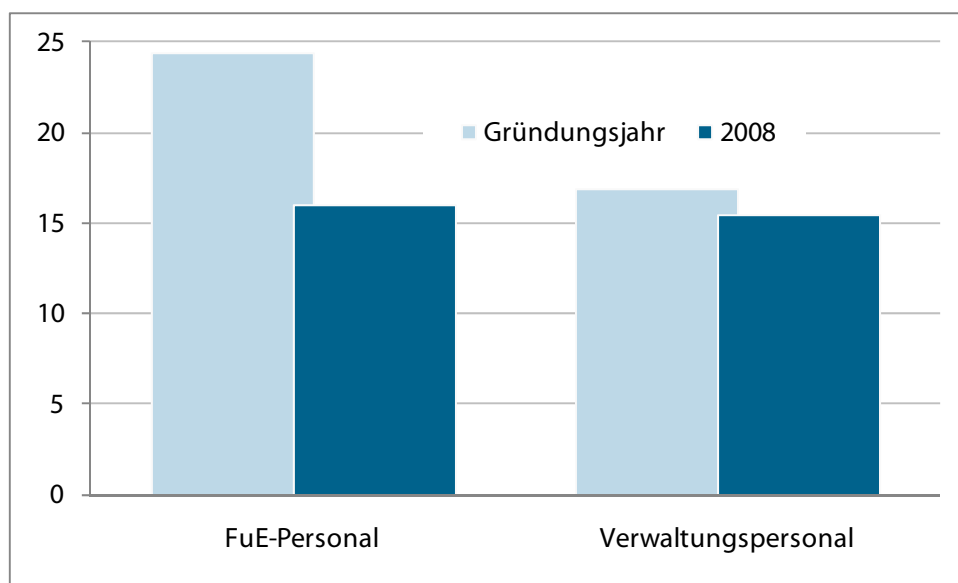
Eigene Erhebung, N=75

Immerhin ein Viertel der erfolgreich befragten Unternehmen gab auf die Frage nach den wichtigsten Leistungen oder Produkten im Jahr 2009 andere Stichworte an als im Jahr 2003 – ein Hinweis darauf,

dass viele Unternehmen Neuerungen einführen und von Zeit zu Zeit eine gewisse Umorientierung stattfindet.

Der durchschnittliche Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten der Unternehmen wird in 2009 mit 61,8 Prozent angegeben (2003 nicht erhoben) – angesichts der Tatsache, dass alle Unternehmen dem Dienstleistungssektor angehören, ein eher niedriger Wert. Ebenfalls gaben die Befragten an – wie Abbildung 3 zeigt –, dass die Anteile der Kosten für Personal in Forschung und Entwicklung (FuE) im Vergleich zum Gründungsjahr heute niedriger sind. Möglicherweise ist dies auch eine Folge gesunkenener Forschungskosten nach anfänglichen Anstrengungen. Kaum verändert hat sich hingegen der Anteil der Kosten für Verwaltungspersonal an den gesamten Personalkosten.

Abbildung 3: Anteil spezifischer Personalkosten an den gesamten Personalkosten

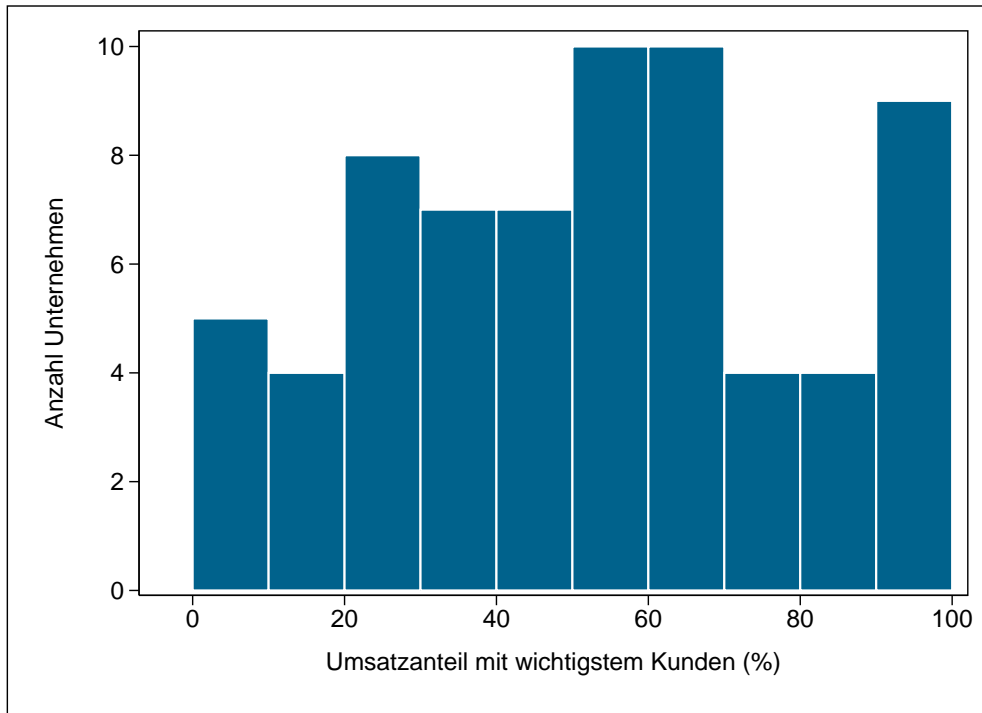


Eigene Erhebung, N=75

Hinsichtlich der Struktur der Umsätze zeigen sich in den Unternehmen noch gewisse Konzentrations-tendenzen – sowohl bezüglich der Umsätze mit dem wichtigsten Kunden als auch bezüglich der Umsätze mit dem wichtigsten Produkt. Etwa jedes siebte Unternehmen hat demnach nur *einen* Kunden, mit dem 100 Prozent der Umsätze erzielt werden (Abbildung 4). 50 Prozent der Unternehmen erzielen noch mehr als die Hälfte ihrer Umsätze mit ihrem wichtigsten Kunden. Im Durchschnitt über alle Unternehmen wurden in 2009 knapp 50 Prozent der Umsätze mit dem wichtigsten Kunden erwirtschaftet. Angesichts der Tatsache, dass Diversifizierung häufig als wichtige Strategie zur Risikominimierung gesehen wird, sind diese Anteile doch beträchtlich.

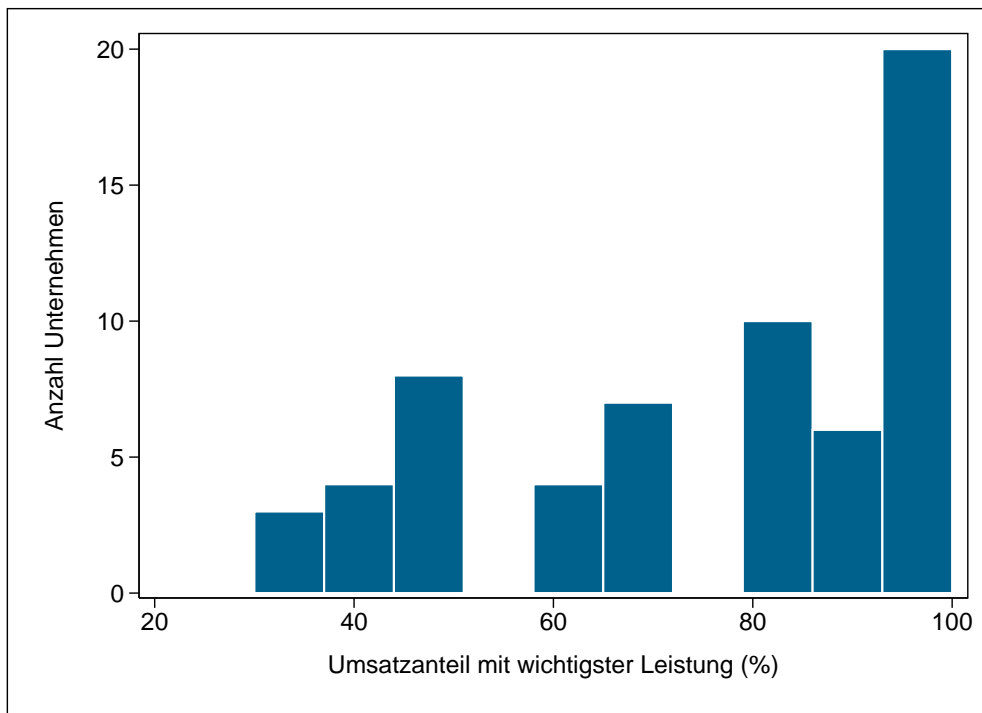
Noch deutlicher fällt die Konzentration bei Betrachtung der mit dem wichtigsten Produkt erzielten Umsätze aus (Abbildung 5). Hier zeigt sich, dass nahezu ein Drittel der befragten Unternehmen sämtliche Umsätze mit nur *einem* Produkt oder *einer* Dienstleistung erzielt. Nur ein Viertel der Unternehmen ist soweit diversifiziert, dass keine Leistung allein zu mehr als 50 Prozent der Umsätze beiträgt.

Abbildung 4: „Wie viel Prozent Ihrer Umsätze erzielen Sie mit Ihrem wichtigsten Kunden?“



Eigene Erhebung, N=75

Abbildung 5: „Wie viel Prozent Ihrer Umsätze erzielen Sie mit Ihrer wichtigsten Leistung?“



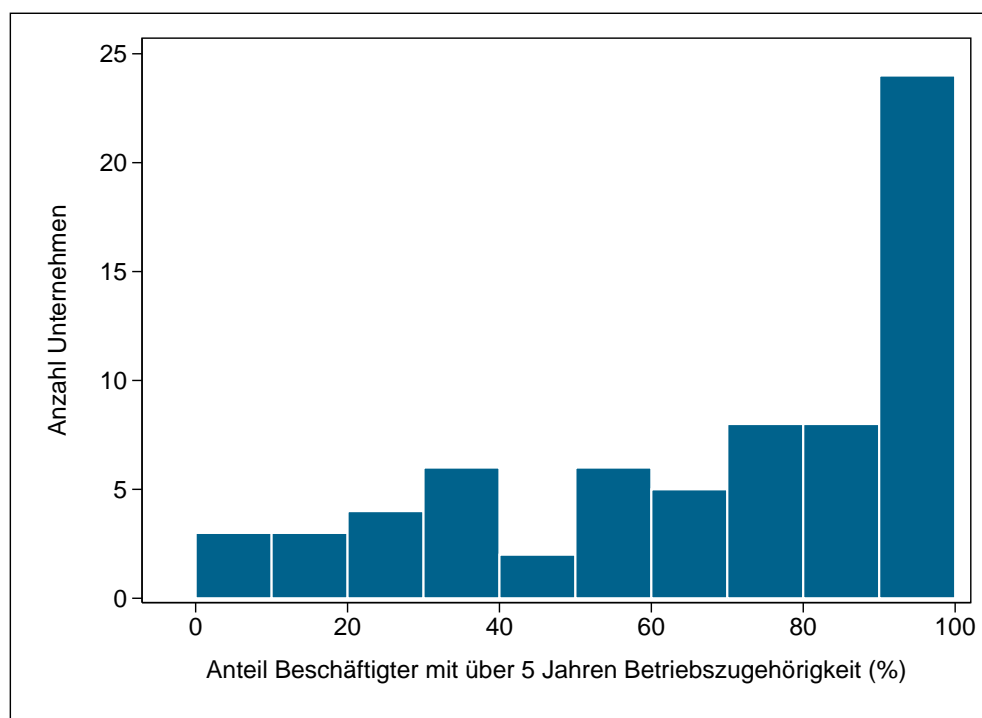
Eigene Erhebung, N=75

Während die frühen Jahre junger Unternehmen häufig noch von tendenziell ungeordnetem Wachstum mit hohem Risiko und oftmals auch hohen Schwankungen geprägt sind, tritt danach oft eine Art

Konsolidierungsphase ein, in der die bis dahin weiter bestehenden Unternehmen interne Strukturen und Prozesse neu bewerten und ordnen. In unserer Befragung zeigte sich dabei, dass jeweils etwa ein Drittel der Unternehmen in den letzten fünf Jahren neue Wege des Wissensmanagements oder der Leistungserbringung beschritten und ebenfalls ein Drittel ihr Unternehmen intern stärker strukturierten (beispielsweise durch die Schaffung zusätzlicher Hierarchieebenen oder durch die stärkere Untergliederung in Abteilungen). 35 Prozent der Befragten gaben aber auch an, dass es keine internen Veränderungen in ihrem Unternehmen gegeben habe. Diese Umstrukturierungstendenzen bestätigten sich auch in den qualitativen Fallstudien (Kapitel 5) – drei der fünf Gründer hatten hier von bedeutenden internen Umstellungen berichtet.

Eine große Stabilität zeigen die **Belegschaften** der befragten Unternehmen. Wie Abbildung 6 zeigt, geben etwa ein Drittel der Unternehmen an, dass *alle* ihre Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten bereits seit mehr als fünf Jahren kontinuierlich im Unternehmen beschäftigt seien – dies bedeutet nicht nur, dass in diesem Zeitraum keine Neueinstellungen stattfanden, sondern auch, dass es keine Fluktuation von Beschäftigten gab. Ob man dies positiv als Stabilität auslegt oder negativ als mangelnde Erneuerung lässt sich nur anhand einer Betrachtung des Einzelfalls entscheiden.

Abbildung 6: Kontinuität der Beschäftigten (2009)



Eigene Erhebung, N=75

Andererseits sind aber in einem Drittel der Unternehmen nur maximal 50 Prozent der Beschäftigten seit mehr als fünf Jahren im Unternehmen tätig. Weitere Berechnungen zeigen dabei, dass größere Unternehmen tendenziell höhere Anteile langjähriger Beschäftigter haben – hochgerechnet auf alle Beschäftigten sind insgesamt mehr als 67 Prozent von ihnen seit mehr als fünf Jahren in ihrem Betrieb tätig.

Schließlich ist noch darauf hinzuweisen, dass ein gutes Drittel der befragten Unternehmen angibt, im Jahre 2009 weniger Eigenleistung zu erbringen als noch fünf Jahre zuvor. Nur 24 Prozent der Unternehmen geben an, dass sie weniger fremde Produkte oder Leistungen zukaufen.

Nur wenig Veränderungen lassen sich hinsichtlich der **Finanzierungsstruktur** der Unternehmen feststellen: so ist der Eigenkapitalanteil im Durchschnitt aller befragter Unternehmen von 78,4 Prozent im Gründungsjahr auf heute 89,3 Prozent gestiegen – eine sehr hohe Eigenkapitalquote, die sich aber auch aus der geringen Größe der Unternehmen sowie auf die relativ geringe Bedeutung von Investitionsgütern im Dienstleistungssektor zurückführen lässt. Drei Viertel der befragten Unternehmen konnten 2009 sogar Eigenkapitalanteile von 100 Prozent realisieren – 2003 waren es mit 62 Prozent zwar nicht ganz so viele, aber auch dies stellt einen vergleichsweise hohen Wert dar.

Auch die Deckung des **Kapitalbedarfs** gelang den Unternehmen bereits zum Gründungszeitpunkt sehr gut (nur knapp 10 Prozent konnten damals den Bedarf nicht decken) und gelingt heute noch besser – nur noch 5 Prozent der Unternehmen geben an, dass sie Probleme haben, heute den Kapitalbedarf zu decken. Angesichts der jüngsten Entwicklungen im Bankensektor ein erstaunliches Ergebnis, möglicherweise aber eine Folge der Unternehmensauswahl (nur die Erfolgreichen antworten?) sowie des „Survivor Bias“ (nur die Überlebenden werden befragt) – gut möglich, dass diejenigen, die den Kapitalbedarf nicht decken können, bereits aus dem Markt ausgeschieden sind.

Dabei gilt ferner, dass die **Eigenkapitalanteile** im Zeitverlauf insgesamt relativ stabil sind – 90 Prozent der Unternehmen, die im Gründungsjahr 100 Prozent Eigenkapital hatten, haben dies auch heute noch; umgekehrt allerdings hatten nur 73 Prozent der Unternehmen, die heute zu 100 Prozent aus Eigenkapital finanziert sind, bereits im Gründungsjahr diese Struktur. Diese Befunde sprechen erstens für eine sehr hohe Bedeutung der Eigenkapitalfinanzierung² und zweitens für eine Zunahme des Eigenkapitals im Verlauf der Unternehmensentwicklung.³

In der aktuellen Befragungswelle wurden neben den Beschäftigtenzahlen – die im fünften Kapitel noch ausführlich dargestellt werden – weitere **Indikatoren für Wachstum und Stabilität** der Unternehmen erhoben. So zeigt sich beispielsweise, dass nahezu 40 Prozent der Unternehmen im fraglichen Zeitraum ihre Geschäftsräume erweitert haben, dass fast die Hälfte das Produktportfolio vergrößert hat und dass die Anzahl der Kunden in fast zwei Drittel der befragten Unternehmen zugenommen hat (Tabelle 1).

Tabelle 1: Veränderungen von Unternehmensmerkmalen zwischen 2003 und 2009 (in Prozent)

	...vergrößert	...verkleinert	weder noch
Geschäftsräume haben sich...	38,7	6,7	54,7
Produktportfolio hat sich...	48,0	4,0	48,0
Anzahl der Kunden hat sich...	62,7	6,7	29,3

Eigene Erhebung, N=75

Darüber hinaus haben 25 Unternehmen ihren Standort gewechselt (fünf davon haben auch die Region Stuttgart verlassen); am häufigsten wurde dabei größerer Raumbedarf oder billigere Räumlichkeit

² Dies wird im Übrigen auch durch andere Studien bestätigt – so finden Kohn/Spengler (2008) im repräsentativen KfW-Gründungsmonitor 2008 Eigenkapitalanteile von durchschnittlich 66 Prozent im Gründungsjahr. Vergleichszahlen für spätere Jahre sind dort allerdings nicht verfügbar.

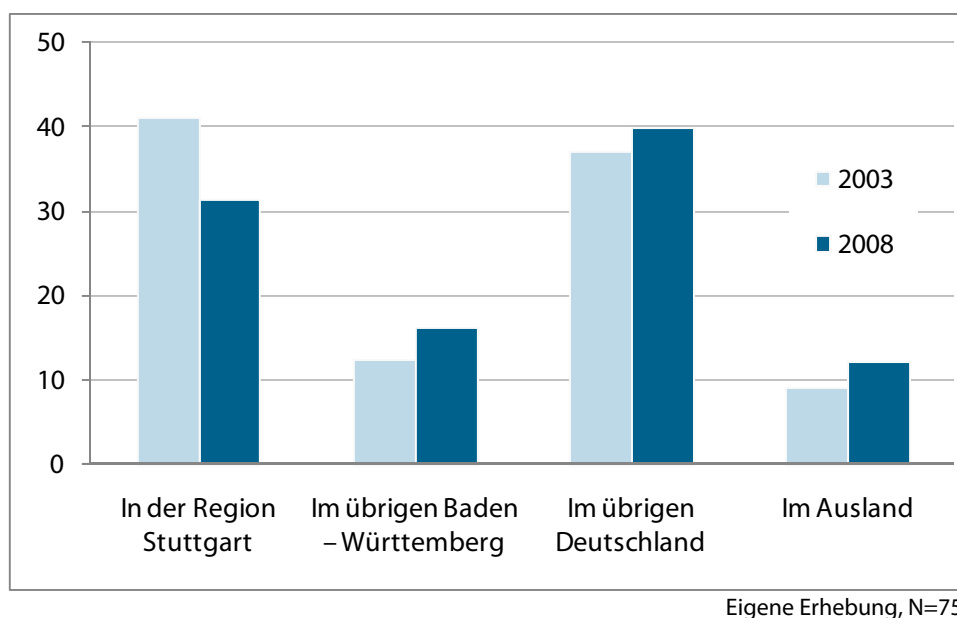
³ Da in der KIBS-Gründerstudie 2003 keine Fragen zur Finanzierung der Unternehmen enthalten waren, sind leider keine Aussagen zur Bedeutung der Eigenkapitalanteile für den Erfolg der Unternehmen möglich.

ten angegeben (48 Prozent), in 28 Prozent der Fälle waren private Gründe ausschlaggebend und für drei Unternehmen hat schließlich die Nähe zu Geschäftspartnern den Ausschlag für den Standortwechsel gegeben.

3.2 Markt und Region

Häufig gibt es eine Wechselwirkung zwischen dem rein quantitativen Wachstum eines Unternehmens – beispielsweise seiner Beschäftigtenzahlen – und der Expansion des Marktes dieses Unternehmens in sektoraler und oder regionaler Hinsicht. Mit der Erfahrung und den Referenzen wächst die Reputation und neue Kunden(gruppen) lassen sich erschließen. Dadurch wächst nicht nur die Zahl der Kunden, sondern oft auch die regionale Ausdehnung. Die Fallstudien 2 und 3 (siehe Kapitel 5) zeigen dies – gleichzeitig sind solche Expansionen aber auch sehr stark branchenabhängig – im Fallbeispiel 1 hält der Gründer eine regionale Expansion des Marktes für nicht machbar und sinnvoll.

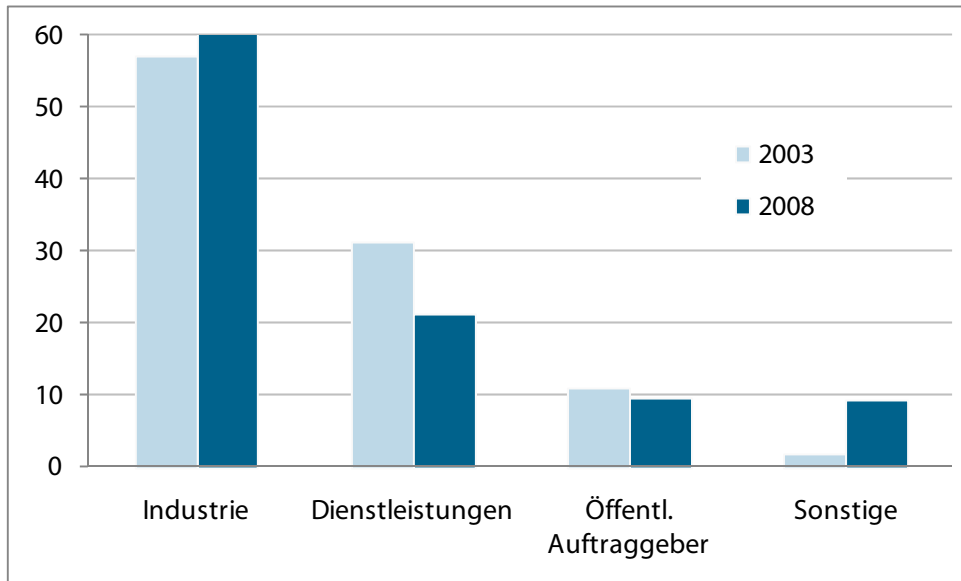
**Abbildung 7: Regionale Struktur der Umsätze
2003 und 2008 (in Prozent)**



Dennoch, im Durchschnitt haben die Unternehmen zumindest in regionaler Hinsicht neue Märkte erschlossen (Abbildung 7). Der Anteil der in der Region erwirtschafteten Umsätze ist dabei um fast 10 Prozentpunkte von 41,2 auf 31,4 Prozent zurückgegangen, während die Umsätze in allen anderen Regionen anstiegen – relativ gesehen am stärksten die Umsätze im Ausland, die von 9 auf über 12 Prozent im Durchschnitt stiegen.

Weniger eindeutig ist das Bild hinsichtlich der sektoralen Struktur der Umsätze (Abbildung 8). Hier ist die veränderte Struktur möglicherweise eher auf ein geändertes Antwortverhalten denn auf tatsächliche Veränderungen zurückzuführen, insofern vor allem ein Rückgang der Kunden im Dienstleistungsbereich mit einem gleichzeitigen starken Anstieg der „Sonstigen Kunden“ einhergeht. Unter diesen „Sonstigen Kunden“ sind zwar überwiegend schwer klassifizierbare Kategorien wie Ärzte oder Privatpersonen enthalten – es lässt sich aber nicht ausschließen, dass diese im Jahr 2003 dem Dienstleistungsbereich zugeschlagen worden waren. Der leichte Rückgang der Umsatzanteile mit öffentlichen Auftraggebern könnte indes ein Hinweis auf Reifungsprozesse mit einer sinkenden Abhängigkeit von öffentlichen Aufträgen sein.

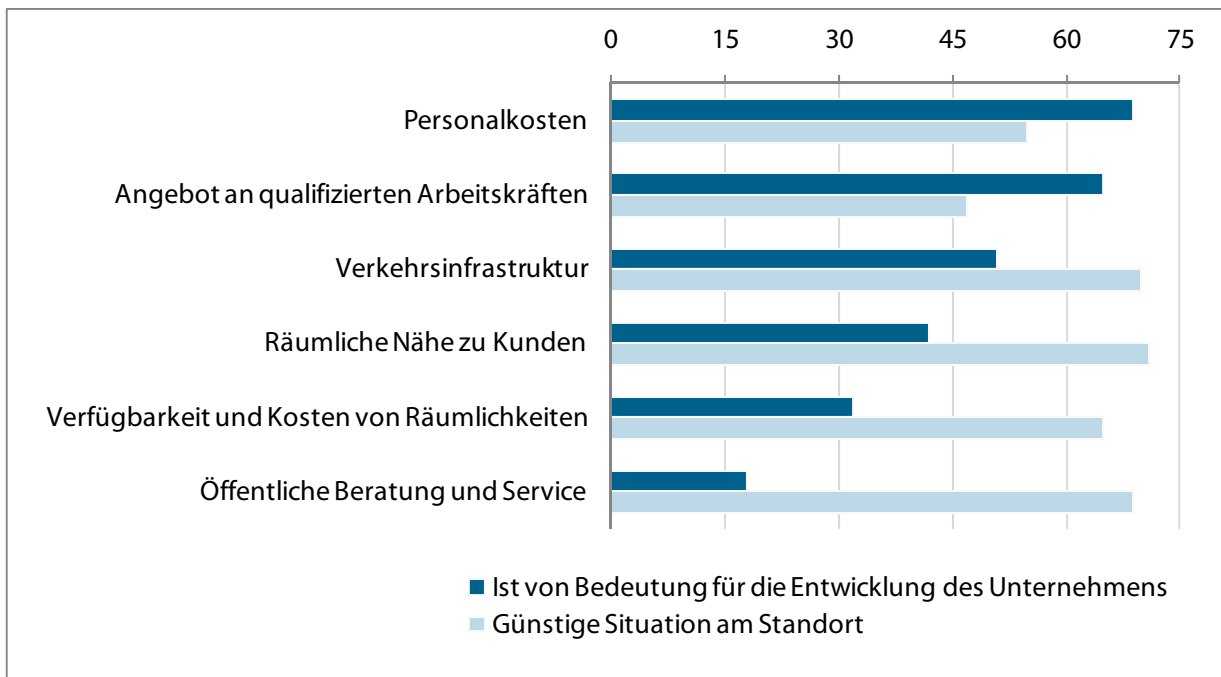
**Abbildung 8: Sektorale Struktur der Umsätze
2003 und 2008 (in Prozent)**



Eigene Erhebung, N=75

Aber auch Hemmnisse und Potenziale für die Entwicklung des Unternehmens werden von den befragten Gründern gesehen (Abbildung 9): So zeigt sich unter anderem, dass vor allem Personalkosten und das Angebot an qualifizierten Arbeitskräften eine wichtige Rolle für die jungen Unternehmen spielen, dass hier aber die Situation in der Region Stuttgart als eher ungünstig beurteilt wird.

Abbildung 9: Entwicklungsfaktoren – Entwicklungshemmnisse 2008 (in Prozent)



Eigene Erhebung, N=75

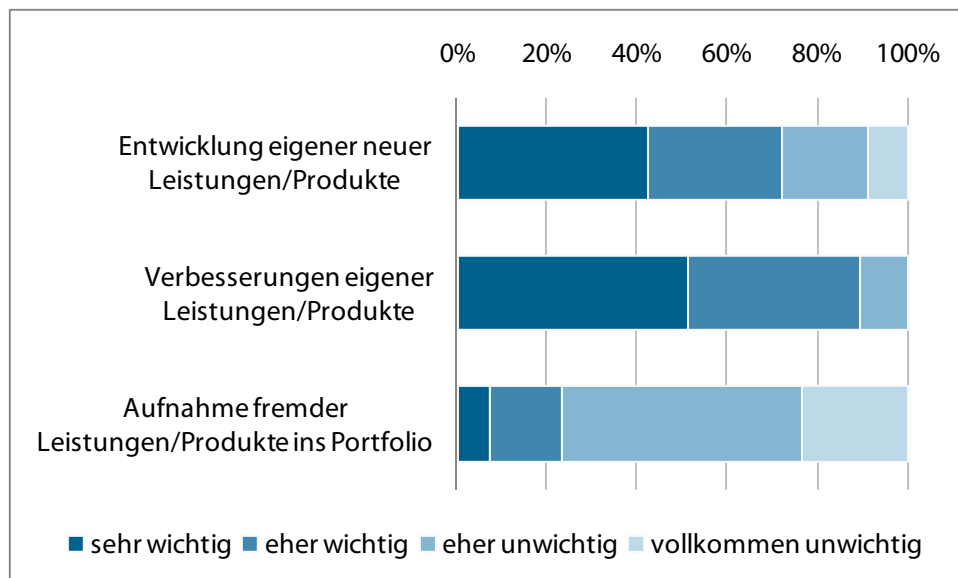
Andere Faktoren hingegen scheinen eher zur Zufriedenheit der Unternehmen auszufallen – so wird die Verfügbarkeit öffentlicher Beratung und Services als sehr gut beurteilt, spielt aber den Aussagen der Gründerinnen und Gründer zufolge gar keine so große Rolle für ihre Unternehmen. Auch das An-

gebot an Geschäftsräumen stellt in der Region Stuttgart zumindest für die befragten Gründer kein Problem dar. Ähnliches zeigt sich bei der räumlichen Nähe zu Kunden sowie – allerdings in schwächerem Maße – hinsichtlich der Verkehrsinfrastruktur.

3.3 Innovation und Kooperation

Neben der oben bereits dargestellten Diversifizierung sind sowohl die Durchführung von Innovationen als auch das Kooperationsverhalten wichtige strategische Stellschrauben für junge Unternehmen. Eine Betrachtung des Innovationsverhaltens (Abbildung 10) zeigt, dass inkrementelle Innovationen, also die Weiterentwicklung eigener Produkte und Leistungen, die vornehmliche Innovationsstrategie sind. Für fast 90 Prozent der befragten Unternehmen sind solche Innovationen „sehr wichtig“ oder „eher wichtig“. Ebenfalls hohe Werte werden hinsichtlich radikaler Innovationen, also der Entwicklung eigener neuer Produkte oder Leistungen, erzielt: immerhin 72,5 Prozent der Unternehmen halten diese Innovationsart für wichtig. Geringere Bedeutung haben demgegenüber imitative Innovationsstrategien, also die Übernahme fremder Innovationen ins eigene Portfolio.

Abbildung 10: Bedeutung verschiedener Innovationsstrategien



Eigene Erhebung, N=75

Im Vergleich mit dem Jahr 2003 – damals wurden die Unternehmen nach der tatsächlichen Durchführung verschiedener Innovationsarten gefragt – zeigt sich eine recht hohe Persistenz der Bedeutung von Innovationen (Tabelle 2): so geben 78 Prozent der Unternehmen, die in 2003 angaben, selbst ganz neue Leistungen oder Produkte zu entwickeln, in der Befragung 2009 an, dass solche Leistungen auch heute noch sehr wichtig oder eher wichtig für ihr Unternehmen seien. Das bedeutet aber auch, dass für 22 Prozent der in 2003 radikal innovativen Unternehmen heute solche Leistungen keine bedeutende Rolle mehr spielen.

Die Situation hinsichtlich der Verbesserungsinnovationen hat sich hingegen auch grundlegend gewandelt. Diese haben in 2009 gegenüber 2003 eine deutlich höhere Bedeutung – über 80 Prozent geben an, dass diese eine sehr wichtige oder eher wichtige Rolle spielen; in 2003 gaben „nur“ 63 Prozent der befragten Unternehmen an, dass sie solche Innovationen durchführen. Der Anteil derer, die zwar in 2003 solche Innovationen durchgeführt haben, für die diese aber in 2009 keine wichtige Rolle

mehr spielen, beträgt 17 Prozent. Insgesamt lässt sich also eine Tendenz zur Zunahme innovativer Tätigkeiten ablesen, wobei sich der Fokus in Richtung der Verbesserungsinnovationen verschiebt. Mit dieser Verschiebung des Innovationsverhaltens hin zur Verbesserung eigener Leistungen zeigt sich sicherlich ein wichtiges Merkmal der Reifephase junger Unternehmen.

Tabelle 2: Innovationsverhalten 2003 und 2009 im Vergleich

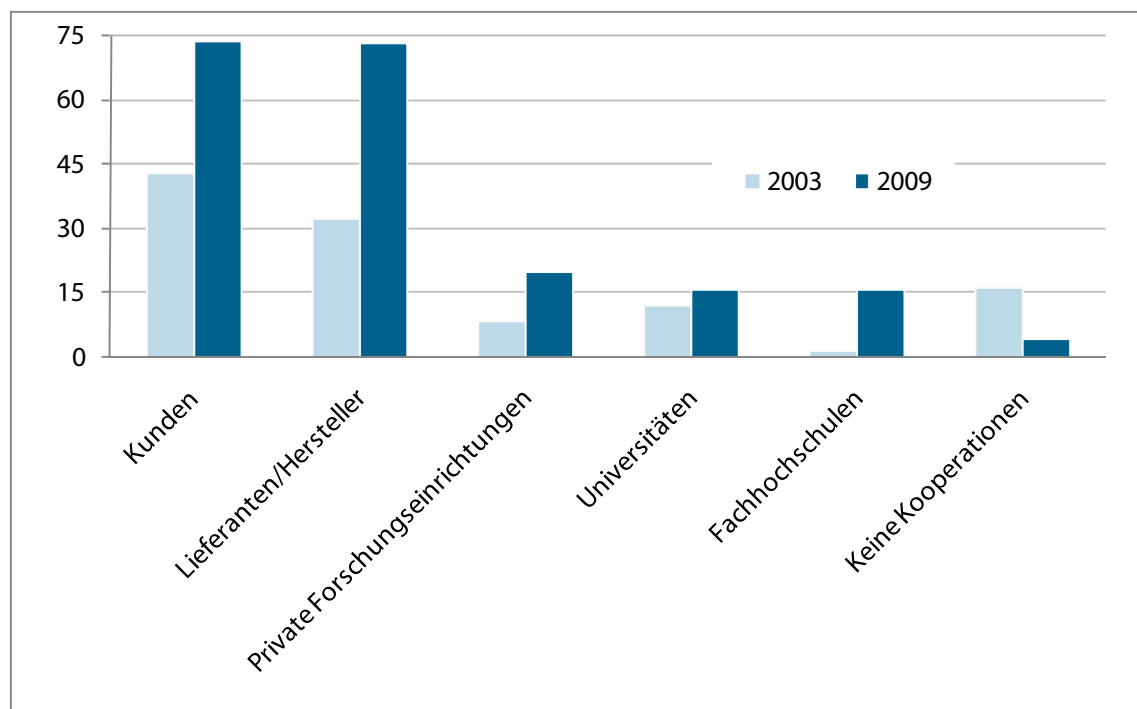
Radikale Innovationen			Verbesserungsinnovationen				
		2003				2003	
		Nein	Ja			Nein	Ja
2009	Nein	12	11	2009	Nein	6	8
	Ja	11	39		Ja	21	38

Anmerkung: In 2003 wurde nach den tatsächlichen Innovationen gefragt („haben sie ... erstellt?“), in 2009 wurde nur nach der Bedeutung der Innovationsarten gefragt; hier dargestellt: „sind ... für Ihr Unternehmen sehr wichtig oder eher wichtig?“

Eigene Erhebung

Auch das Kooperationsverhalten hat sich gegenüber der Befragung im Jahr 2003 deutlich ausgeweitet, wie Abbildung 11 zeigt. Auffällig ist hier vor allem die deutlich Zunahme der Kooperationen innerhalb der privaten Wirtschaft – so arbeiten heute rund drei Viertel der befragten Unternehmen mit Lieferanten oder mit Kunden zusammen – sicherlich ebenfalls eine Folge der Reifung der Unternehmen; aber auch die Anzahl der Kooperationen mit Fachhochschulen hat deutlich zugenommen, ebenso wie die Kooperationen mit privaten Forschungseinrichtungen.

Abbildung 11: Mit welchen Partnern kooperieren Sie? (in Prozent)



Eigene Erhebung, N=75

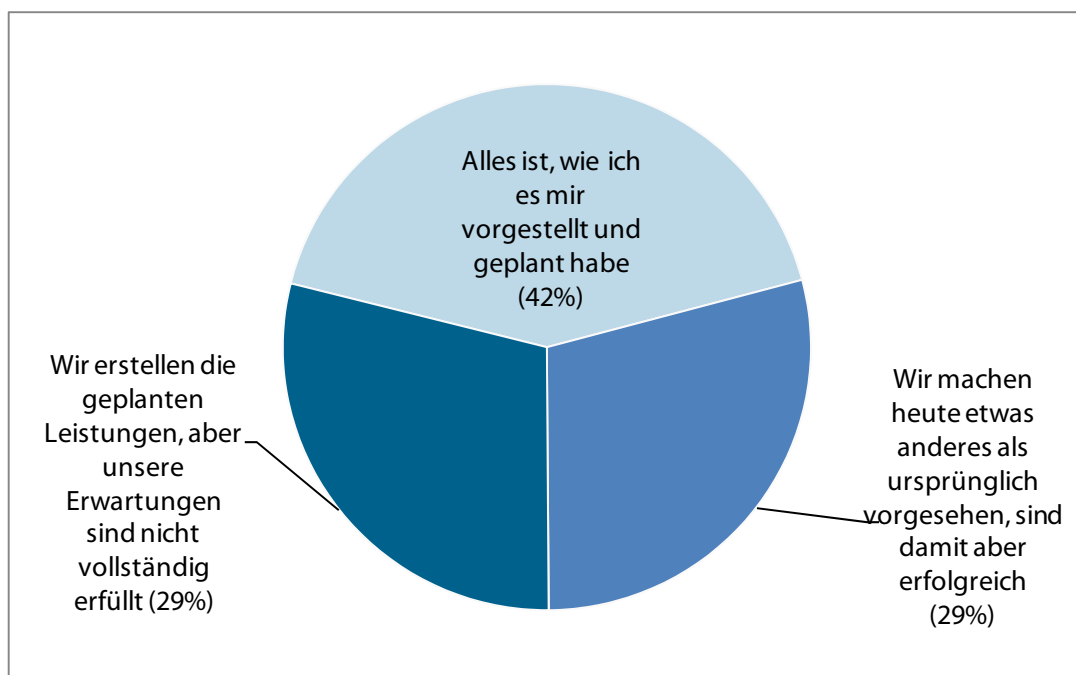
Unterdurchschnittlich war lediglich das Wachstum der Zusammenarbeit mit Universitäten. Der Anteil der Unternehmen, die überhaupt keine Kooperationen eingehen, ist zwischen 2003 und 2009 von 16 Prozent auf 4 Prozent zurückgegangen.

Eine wichtige Grundlage für die Durchführung von Innovationen ist aber das im Unternehmen vorhandene Wissen – sowohl der Mitarbeiter als auch der Unternehmensführung beziehungsweise der Gründer. Hier zeigt sich einerseits, dass der Anteil der Mitarbeiter mit Hochschulabschluss im Durchschnitt zwischen 2003 und 2009 von 62,5 Prozent auf 66,1 Prozent (bei weitgehend gleicher Verteilung) gestiegen ist. Aber die (befragten) Gründer haben sich in den vergangenen Jahren oft auch formal weiterqualifiziert: über 40 Prozent der Befragten gaben an, sich formal technisch weiterqualifiziert zu haben, ein Drittel hatte solche Weiterbildungen im Managementbereich. Gleichzeitig gaben aber auch mehr als 30 Prozent der Gründer an, sich ausschließlich im Rahmen des „Learning by Doing“ weiterzubilden.

3.4 Erwartungen und Bewertungen

Zehn Jahre nach der Gründung ist ein hinreichend langer Zeitraum, um das Erreichte mit dem Geplanten zu vergleichen. Die Gründer wurden gefragt, ob das Erreichte und das Geplante übereinstimmen und ob sie mit dem Erreichten zufrieden seien. Dies kann auch hinsichtlich einer Beurteilung des Erfolgs des Unternehmens von Bedeutung sein, insofern sich für den einen der Erfolg ausschließlich über das Wachstum definiert, für den anderen aber schon der bloße Verbleib am Markt einen Erfolg bedeutet. Ebenso kann ein Unternehmen erfolgreich sein (beziehungsweise als erfolgreich definiert werden), ohne die ursprünglich gesteckten Ziele erreicht zu haben. Abbildung 12 zeigt, wie die befragten Unternehmerinnen und Unternehmer das Erreichte beurteilen.

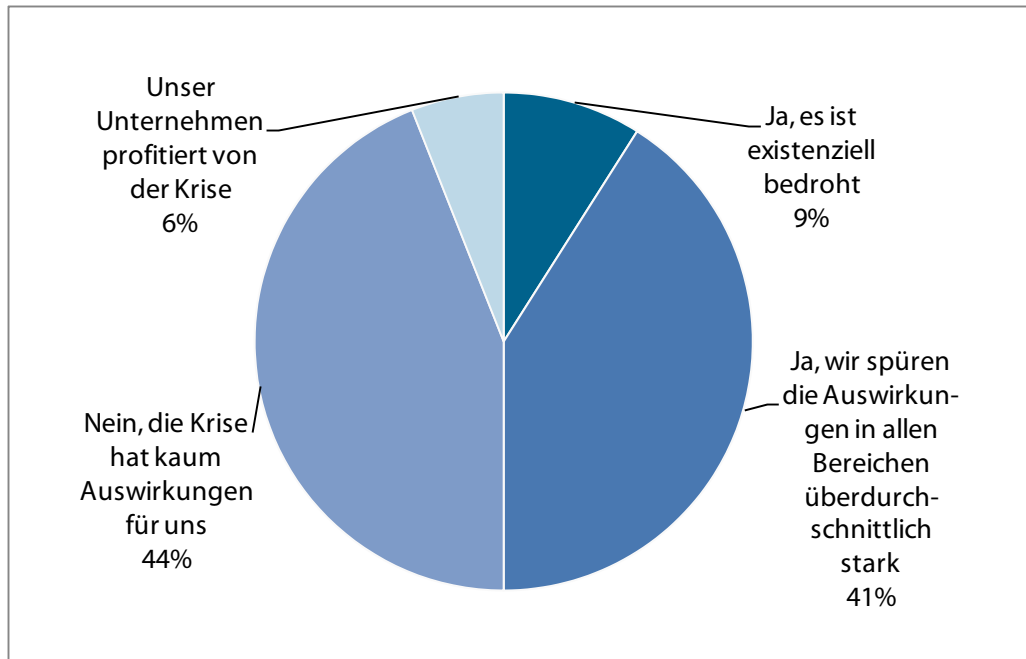
Abbildung 12: Ziele und Erfolg



Eigene Erhebung, N=75

Auf die Frage, ob junge Unternehmen von der Krise betroffen sind, gab im KfW/ZEW Gründungspanel (vgl. Gude et al., 2009) im Sommer 2009 fast die Hälfte der befragten jungen Unternehmen an, von den negativen Folgen der Wirtschafts- und Finanzkrise betroffen zu sein. Auch in der vorliegenden Studie wurde diese Frage gestellt (hier allerdings den „reiferen“ Unternehmen und in größerer Differenzierung).

Abbildung 13: „Ist Ihr Unternehmen von der aktuellen Konjunkturkrise betroffen?“



Eigene Erhebung, N=75

Abbildung 13 zeigt, dass auch hier ziemlich genau die Hälfte der Befragten angibt, dass ihr Unternehmen die Auswirkungen der Krise mehr oder weniger deutlich spüre. Ebenso gibt aber die andere Hälfte der Unternehmen an, nichts von der Krise zu spüren oder sogar noch davon zu profitieren.

Nach diesem Überblick über die aktuellen Strukturen gereifter Unternehmensgründungen und den Veränderungen, die diese in der Reifephase durchgemacht haben, wollen wir uns im Folgenden den Fragen der Beständigkeit und des Wachstums der Unternehmen zuwenden.

4 Erfolgskriterien: Beständigkeit und Wachstum

Beständigkeit und Wachstum werden in der wirtschaftswissenschaftlichen Gründungsforschung als die zentralen Größen angesehen, die den Erfolg von Gründungen widerspiegeln. Beide Maße sind legitim, haben jedoch auch ihre Schwächen. So handelt es sich bei der Beständigkeit junger Unternehmen – die in der Gründungsforschung für gewöhnlich unter dem Begriff des **Überlebens** behandelt wird – gewissermaßen um ein „Minimalkriterium“ (Brüderl et al., 1996), das die Qualität des Unternehmens auf die beiden Ausprägungen „gut“ (=Überleben) und „schlecht“ (=Nicht-Überleben) reduziert. Unterschiedliche Qualitäten des Überlebens werden meist nicht berücksichtigt. Denkbar ist etwa, dass eine Gründung zwar weiter besteht, aber gleichzeitig immer mehr Schulden akkumuliert, was sicherlich nicht ohne weiteres mit einem Erfolg gleichzusetzen ist. Auf der anderen Seite kann es je nach Datenbasis vorkommen, dass das Unternehmen zwar als rechtliche oder selbstständige Einheit nicht weiter besteht und damit scheinbar aus dem Markt ausgeschieden ist; tatsächlich könnte es aber mit Gewinn verkauft worden sein und die Gründung wäre daher de facto als erfolgreich zu beurteilen.

Das **Wachstum** einer Gründung (die so genannte *post-entry performance*) wird in zahlreichen Studien anhand der Beschäftigtenzahlen gemessen. Diese Größe hat unter anderem den Vorteil, dass dazu in Befragungen eine hohe Auskunftsbereitschaft anzutreffen ist. Daneben kann aber auch eine hohe Korrelation mit anderen, teils wesentlich komplexeren und deutlich schwieriger zu erhebenden Erfolgsmaßen, die zum Teil das Vorhandensein umfangreicher Daten voraussetzen, festgestellt werden (vgl. Albach et al, 1985, S. 123 ff.). Bei der Betrachtung des Wachstums als Erfolgsmaß ist jedoch zu bedenken, dass die Formel „Wachstum=Erfolg“ das Wachstum als Wert an sich betrachtet und beispielsweise außer Acht lässt, ob das Unternehmen die Ziele, die es sich gesteckt hat, erreicht oder nicht. Dies spiegelt aber die Realität nur bedingt wieder, denn es gibt zahlreiche Gründer, deren Ziel nicht im Wachstum selbst liegt, sondern vielmehr im Bereich der Nachhaltigkeit und der Subsistenz – wie dies auch aus den Fallstudien in Kapitel 5 deutlich hervorgeht.

In der vorliegenden Studie gehen wir beiden skizzierten Erfolgsaspekten nach. Während für das Wachstum die Veränderung der Beschäftigung zwischen den Jahren 2003 und 2009 betrachtet wird, gelten als überlebend all diejenigen, die im Jahr 2009 nachweislich noch am Markt aktiv waren.⁴

Zur Post-Entry-Performance, zum Überleben und allgemein zum Erfolg neugegründeter Betriebe wurden in den vergangenen Jahren zahlreiche empirische Studien durchgeführt. Eine Gemeinsamkeit vieler dieser Studien ist, dass die Erfolgsfaktoren üblicherweise auf drei verschiedenen Ebenen untersucht werden (so genannte „bereichsbezogene Leitlinien-Theorien“, vgl. etwa Brüderl et al., 1996, Stam et al., 2008).

Dazu zählen zunächst Faktoren auf Seiten der Gründerperson(en), die dessen (allgemeines und spezifisches) Humankapital und die äußeren Gegebenheiten beschreiben, durch die es zur Gründungsidee

⁴ Das sind also neben den Unternehmen, die 2009 erfolgreich befragt wurden auch diejenigen, die zwar telefonisch erreicht wurden, jedoch die Teilnahme an der Befragung verweigert haben. Demgegenüber werden alle Unternehmen, die im Zuge der Befragung 2009 definitiv als erloschen klassifiziert werden konnten und solche, die im Zuge der Befragung nicht erreicht werden konnten, als „nicht überlebend“ gewertet. Somit werden in den Analysen zum Überleben ausschließlich Größen aus KIBS-Gründerstudie 2003 herangezogen, während für die Untersuchung des Wachstums auch Angaben aus der aktuellen Befragungswelle 2009 verwendet werden konnten (siehe dazu auch die methodischen Erläuterungen im Anhang A).

kam (**personenbezogene Faktoren**): Ein hohes allgemeines und spezifisches Humankapital des Gründers oder des Gründerteams wird dabei in zahlreichen Studien als positiver Einflussfaktor auf den Erfolg von Neugründungen gesehen. So finden beispielsweise Brüderl et al. (1996) in ihrer Untersuchung des Münchener Gründungspanels, dass ein höherer allgemeinbildender Schulabschluss des Gründers mit höheren Überlebenschancen der Gründung einhergeht (siehe hierzu auch die Studien von Dahlqvist et al., 2000 oder Wiklund et al., 2009). Ebenso ist häufig die positive Wirkung vorheriger Berufs-, Branchen-, Führungs- oder Selbständigkeitserfahrungen auf den Erfolg neugegründeter Unternehmen herausgestellt worden (z.B. Grilli, 2009; Colombo/Grilli, 2005; Cooper et al., 1994 oder Schutjens/Wever, 2000).

Seitens der so genannten **unternehmensbezogenen Faktoren** haben sich dabei in verschiedenen Studien unter anderem die Größe des Unternehmens und sein Innovations- und Kooperationsverhalten als bedeutsam herausgestellt. Bezüglich der Größe der Gründung lässt sich dabei in vielen Studien das Phänomen der sogenannten *liability of smallness* beobachten. Es bezeichnet den Umstand, dass die Überlebenswahrscheinlichkeit eines Unternehmens umso höher ausfällt, je größer es ist (vgl. beispielsweise Aldrich/Auster, 1986, Brüderl/Schüssler, 1990 oder Finchman/Levinthal, 1991). Da neu gegründete Unternehmen in der Regel eher klein sind und erst im Laufe ihres Daseins wachsen, gilt, dass jüngere Unternehmen mit einem höheren Exit-Risiko konfrontiert sind. Explizit auf diesen Umstand stellt das Konzept der *liability of newness* ab, das auf Stinchcombe (1965) zurückgeht, und in zahlreichen Studien bestätigt wurde (beispielsweise Freeman et al., 1983 oder Carrol, 1987). Nichtsdestoweniger gibt es auch einige Studien, die eher Anzeichen dafür finden, dass das Exit-Risiko für Unternehmen mittleren Alters am höchsten und sowohl in der Anfangsphase als auch im fortgeschrittenen Alter geringer ist (so genannte *liability of adolescence*, vgl. Aldrich et al., 1990 oder Bates, 1990).

Das Innovations- und Kooperationsverhalten der Unternehmen hat in vielen Studien einen positiven Einfluss auf den Erfolg von Unternehmensgründungen. So finden bspw. Lasch et al. (2005) in einer Analyse von 498 Gründungen aus dem Bereich Informations- und Kommunikationstechnologien, dass sich Kooperationen zwischen Firmen im Bereich der Forschung und Entwicklung positiv auf deren Wachstum auswirken. Cefis/Marsili (2007) kommen zu dem Ergebnis, dass Unternehmen, die Produkt- oder Prozessinnovationen tätigen, ein geringeres Risiko des Ausscheidens aus dem Markt haben. Auch Fontana/Nesta (2009) stellen einen positiven Zusammenhang zwischen Produktinnovationen und dem Überleben von Unternehmen fest.

Eng mit der Frage nach dem Innovationsverhalten der Gründungen ist die Frage nach der betrieblichen Strategie verknüpft. Freeman und Hannan (1983) unterscheiden dabei etwa zwischen Generalisten, also Unternehmen, die darauf aus sind, ein möglichst breites Marktsegment mit eher standardisierten Waren zu bedienen, und Spezialisten, die gezielt nach ökonomischen Nischen suchen und diese mit hoch spezialisierten Waren bedienen. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass das Exit-Risiko von Generalisten in einer Umwelt, die von feinkörnigen Nachfrageverhalten/Auftragseingang der Kunden geprägt ist, höher ist als das von Spezialisten – unabhängig davon, ob sich die Umweltbedingungen für das Unternehmen längerfristig eher stark oder schwach verändern, während es niedriger ist, wenn sich die Umweltbedingungen längerfristig gesehen in starkem Maße verändern und das Nachfrageverhalten der Kunden eher grobkörnig ist, das heißt die Aufträge eher in größeren Teilmengen zusammenklumpen.

Unter dem Begriff der **umfeldbezogenen Faktoren** sind schließlich insbesondere unterschiedliche Marktgegebenheiten (Sektor, Region, Konjunktur) zusammengefasst, mit denen die Gründungen konfrontiert sind. Darunter fallen beispielsweise auch Kooperationsnetzwerke oder die Förderinfrastruktur in einer Region.

In den folgenden Abschnitten werden vor dem Hintergrund dieser Klassifizierung Analysen zum Überleben und zum Beschäftigtenwachstum der befragten Unternehmen dargestellt. Für die Untersuchung des Überlebens (Abschnitt 4.1) wird die Gruppe der überlebenden Unternehmen mit derjenigen der aus dem Markt ausgeschiedenen Unternehmen verglichen; als Determinanten des Überlebens werden dabei die in der KIBS-Gründerstudie 2003 erhobenen Informationen genutzt. Für die Untersuchung des Beschäftigtenwachstums (Abschnitt 4.2) werden die beiden Befragungen aus 2003 und 2009 zu einem Paneldatensatz verbunden und Einflussfaktoren sowohl aus frühen Entwicklungsphasen wie auch aus den späteren Phasen analysiert. Aufgrund der größeren Fallzahlen sind hinsichtlich des Erfolgsmaßes „Überleben“ differenziertere multivariate Analysen möglich als hinsichtlich des Erfolgsmaßes Wachstum, bei dem wir uns auf univariate Analysen beschränken.

Im Unterschied zu vorhandenen Studien aus dem Bereich der Gründungsforschung, die Unternehmen meist nur bis zu einem gewissen Alter verfolgen (wenn sie überhaupt aus mehreren Wellen bestehen), erlauben unsere Daten die Beobachtung der Unternehmen über einen recht langen Zeitraum.

4.1 Wer überlebt, und warum?

Betrachten wir zunächst als „Erfolgsgröße“ das Überleben der Unternehmen. Tabelle 3 zeigt Mittelwerte und Mediane einiger personen- und betriebsbezogener Merkmale wie dem Alter des interviewten Gründers oder der Größe der Unternehmen im Jahr 2003 und vergleicht, ob die Unterschiede statistisch signifikant sind. (Ein Vergleich weiterer ausgewählter Merkmale erfolgt in den folgenden Tabellen.) Dabei ergeben sich für die dort dargestellten Merkmale keinerlei statistisch signifikante Unterschiede zwischen weiter bestehenden und aus dem Markt ausgeschiedenen Unternehmen.

Tabelle 3: Merkmale überlebender und nicht überlebender Unternehmen

	Überlebende Unternehmen			Nicht überlebende Unternehmen		
	Mittelwert	Median	Anzahl	Mittelwert	Median	Anzahl
Alter Gründer 1	40,9	40,0	132	42,0	42,0	57
Beschäftigte (VZ & TZ)	8,5	4,5	132	6,5	4,0	55
Umsatzanteil in Baden-Württemberg	60,2	70,0	122	67,4	87,5	56
Umsatzdispersion (Produkte)	0,1	0,0	130	0,1	0,0	55
Umsatzdispersion (Abnehmer)	0,3	0,3	126	0,3	0,3	52
Durchschn. jährliches Beschäftigtenwachstum Gründung bis 2003 (in Prozent)	15,9	16,8	122	8,3	6,0	53

Unterschiede zwischen überlebenden und nicht überlebenden Gründungen sind nicht signifikant.

Eigene Erhebung

Auf einer rein deskriptiven Basis scheinen die überlebenden Gründungen über...

- einen jüngeren ersten Gründer
- mehr Beschäftigte in Voll- und Teilzeit

- einen geringeren Umsatzanteil in Baden-Württemberg
- einen geringfügig höheren Umsatzanteil mit dem Erbringen von Dienstleistungen und Produkten und einen etwas kleineren Umsatzanteil mit Handelswaren,
- einen (geringfügig) höheren Umsatzanteil mit Industrieunternehmen und öffentlichen und sonstigen Auftraggebern, sowie einen niedrigeren Umsatzanteil mit Dienstleistungsunternehmen

im Jahr 2003 zu verfügen. An dieser Stelle sei allerdings noch einmal darauf hingewiesen, dass es sich dabei nicht um statistisch bedeutsame Unterschiede handelt, vielmehr stellen sie nur eine rein zufällige Stichprobenvariation dar. Möglicherweise üben sie aber dennoch einen Einfluss auf das Überleben der Unternehmen aus, der in der hier dargestellten univariaten Analyse nicht zutage tritt. Aus diesem Grund wird das Überleben der Gründungen im Folgenden auch multivariat analysiert.

Erwähnenswert erscheinen an dieser Stelle noch die geringen Dispersionen der Umsatzanteile: Bei überlebenden wie nicht überlebenden Unternehmen ergibt sich kaum eine Streuung über die Verteilung der Umsätze über die Produkte/Leistungen sowie über die Abnehmer der von ihnen erstellten Produkte beziehungsweise Leistungen (siehe Tabelle 3). So wird das Gros des Umsatzes der Unternehmen mit Dienstleistungen erzielt, die Anteile des Umsatzes mit Produkten oder Handelswaren sind entsprechend gering – unabhängig davon, ob es sich um ein weiterbestehendes oder ein ausgeschiedenes Unternehmen handelt.

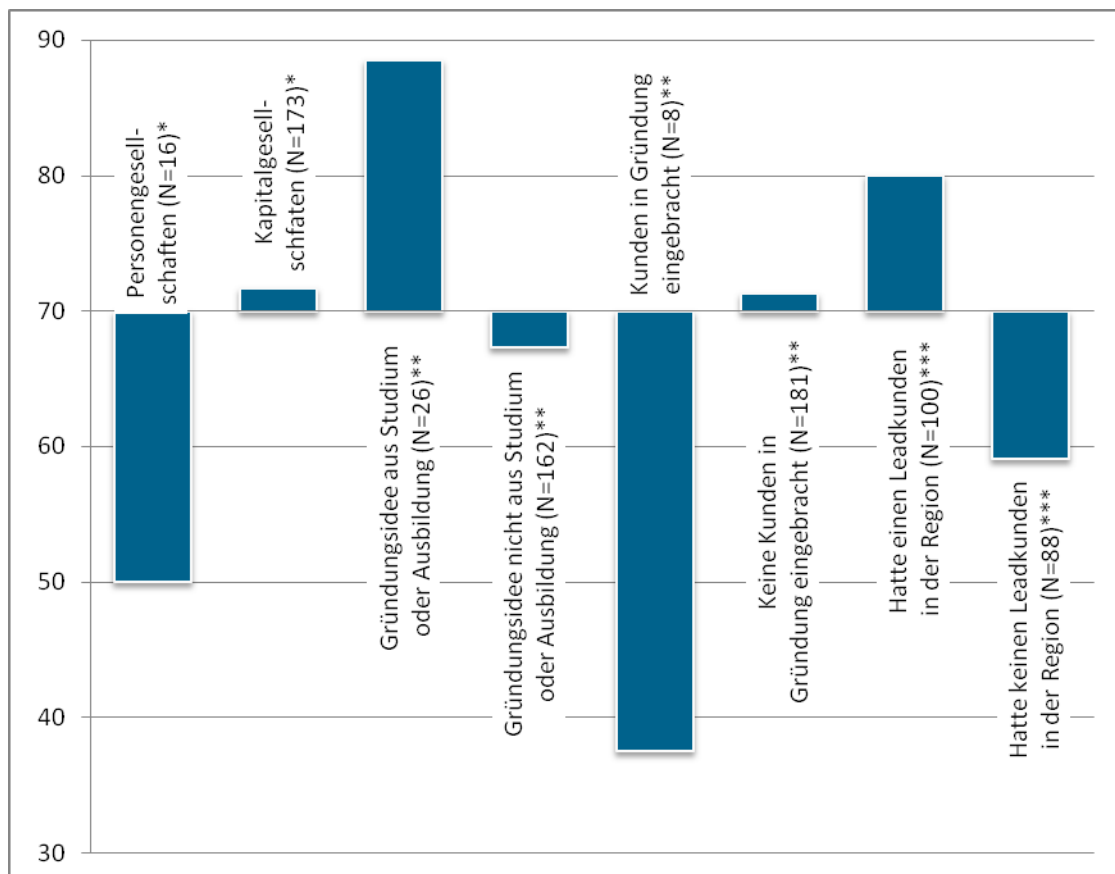
Ähnlich verhält es sich mit der Aufteilung der Umsätze auf die verschiedenen Abnehmer, wenngleich die Streuung hier etwas höher ausfällt: Der höchste Anteil wird mit Industrieunternehmen erzielt (58,8 Prozent in den weiter bestehenden, 51,4 Prozent in den nicht überlebenden Gründungen), gefolgt von den DL-Unternehmen mit 28,3 Prozent (nicht überlebende Unternehmen: 36,0 Prozent) und den öffentlichen und sonstigen Auftraggebern, die bei den überlebenden Unternehmen für 12,9 Prozent, bei den nicht überlebenden für 12,5 Prozent des Umsatzes verantwortlich zeichneten (Angaben nicht in Tabellen wiedergegeben). Die Unterschiede im Niveau der einzelnen Umsatzanteile sind ebenfalls wie deren Streuungen zwischen überlebenden und nicht überlebenden Unternehmen nicht statistisch signifikant verschieden.

Weitere Unterschiede zwischen überlebenden und nicht überlebenden Betrieben sind in Abbildung 14 veranschaulicht. Darin wird gezeigt, wie sich die Überlebensanteile verschiedener Gruppen von Unternehmen (wie etwa Personengesellschaften, Gründungen mit Leadkunden) jeweils von der komplementären Gruppe (beispielsweise Kapitalgesellschaften, Gründungen ohne Leadkunden) sowie vom Gesamtdurchschnitt aller Unternehmen – dieser liegt bei einer Überlebensquote von 69,8 Prozent und ist durch die gedachte Grundlinie aller Balken angedeutet – unterscheiden.

So zeigt die Darstellung zum Beispiel, dass Personengesellschaften (Einzelunternehmen, GbRs) mit 50 Prozent eine signifikant geringere Überlebenswahrscheinlichkeit haben als Kapitalgesellschaften (GmbHs oder AGs), bei welchen sich der Anteil überlebender Unternehmen auf etwa 72 Prozent beläuft. Dies ist sicherlich ein plausibler Befund, insofern die Unternehmensstrukturen in Kapitalgesellschaften insgesamt fester und stabiler sein dürften und damit sowohl gegenüber einer Schließung als auch gegenüber einer Umgründung resistenter. Auch Brüderl et al. (1991) kommen zu dem Ergebnis, dass Firmen, die im Handelsregister eingetragen sind, ein signifikant niedrigeres Exit-Risiko aufweisen.

Auch Falck (2005) weist darauf hin, dass es sich möglicherweise aufgrund der „aufwändigen Genehmigungsverfahren“ bei den Kapitalgesellschaften um die ernsthafteren, längerfristig ausgelegten Gründungen handeln könnte. Auf der anderen Seite decken sich unsere Ergebnisse nicht mit denen von Geroski et al. (2007) oder Harhoff et al. (1998), die Gesellschaften mit beschränkter Haftung ein höheres Risiko des Ausscheidens aus dem Markt attestieren. Letztere begründen dies damit, dass deren Eigner eben nur in beschränktem Umfang haftbar sind für die Verluste ihres Unternehmens und damit eine geringere Risikoaversion haben.

Abbildung 14: Anteile überlebender Unternehmen nach verschiedenen Merkmalen



** zeigen an, ob die Unterschiede zwischen den betrachteten Gruppen (z.B. Personengesellschaften, Gründungen mit Leadkunden) und der Komplementärgruppe (im Beispiel: Kapitalgesellschaften, Gründungen ohne Leadkunden) statistisch signifikant sind (t-Test). So steht *** (**/*) für einen Unterschied in der Überlebensrate, der auf dem 1 (5/10)%- Niveau statistisch signifikant ist.

Eigene Erhebung

Auch dem Umfeld, in dem die Idee zur Gründung entstand, wird in verschiedenen Studien ein Einfluss auf die Beständigkeit von Gründungen nachgewiesen. In der KIBS-Gründerstudie 2003 wurde gefragt, in welchem Kontext oder während welcher Tätigkeit die Gründungsidee entstanden war. Während die Entwicklung einer Gründungsidee im Rahmen einer der Gründung vorausgehenden selbständigen Tätigkeit oder abhängigen Beschäftigung in einem anderen Unternehmen keinen Einfluss auf die Überlebenswahrscheinlichkeit hat, haben – wie in Abbildung 14 dargestellt – Unternehmen, in welchen die Gründungsidee während des Studiums oder der Ausbildung des Gründers entwickelt wurde, eine signifikant höhere Überlebenschance (nämlich 88 Prozent) als die Komplementärgruppe (67 Prozent) auf.

Übersicht 3: Die multiple Regressionsanalyse

Die multiple Regressionsanalyse ist ein ökonometrisches Verfahren, das es ermöglicht, mehrere Merkmale gleichzeitig in einem Kalkül zu berücksichtigen. Dadurch weist das Verfahren erhebliche Vorzüge gegenüber den einfachen beschreibenden statistischen Techniken auf, die i. d. R. nur eine begrenzte Anzahl statistischer Merkmale berücksichtigen können. Dies ist insbesondere dann von Vorteil, wenn es Grund zu der Annahme gibt, dass es neben dem einen, vordergründigen Merkmal noch weitere Größen gibt, die das Ergebnis der Untersuchung beeinflussen. Beispielsweise dürfte der Erfolg einer Gründung nicht nur davon abhängen, ob das Unternehmen zum Zeitpunkt der Gründung über einen regionalen Leadkunden verfügte, sondern auch von der Größe des Unternehmens, der Branche, der konjunkturellen Lage u. v. m.

Die Methode der multiplen Regression erlaubt es nun, diese Größen gleichzeitig zu berücksichtigen und dadurch die Effekte der verschiedenen einzelnen Größen voneinander zu isolieren. Am Ende einer multiplen Regression stehen so genannte Regressionskoeffizienten, die Einflussrichtung und -größe der einzelnen unabhängigen Variablen auf die Zielvariable wiedergeben. Diese sind in der u. a. Formel mit dem Buchstaben β gekennzeichnet und werden meist in Form sog. marginaler Effekte wiedergegeben, d. h. sie spiegeln wieder, um wie viele Einheiten sich die Zielvariable ändert, wenn die betreffende erklärende Variable um eine Einheit erhöht würde – und nur diese eine Variable, denn die anderen erklärenden Variablen werden von dem Instrument „konstant“ gehalten. Formal stellt sich dieses Instrument wie folgt dar:

$$y_i = \beta_0 + \beta_1 x_{1i} + \beta_2 x_{2i} + \varepsilon_i$$

mit y der zu analysierenden Zielgröße und x den dazu herangezogenen Einflussfaktoren. ε_i stellt eine Restgröße dar und steht für alle unbeobachteten Einflüsse auf die Zielgröße, der Index i steht für die unterschiedlichen Untersuchungseinheiten, im Fall der vorliegenden Studie bspw. für die einzelnen Unternehmen.

Da die zu erklärende Variable in der vorliegenden Studie eine Dummyvariable ist, die nur die Werte 0 (Unternehmen überlebt nicht) und 1 (Unternehmen überlebt) annehmen kann, werden – in leichter Abweichung von der oben dargestellten Methode – sogenannte Probit-Regressionen geschätzt, die die Überlebenswahrscheinlichkeit der Gründungen als abhängige Variable modellieren. Dies stellt zwar einige formale und theoretische Änderungen dar, die inhaltliche Interpretation bleibt aber dieselbe. Der Vorzug auch dieser Methode liegt darin, nahezu beliebig viele erklärende Variablen gleichzeitig in einem Modell zu erfassen und auf diese Weise – soweit es die Datenlage erlaubt – Verzerrungen in der Erfassung von Einflussgröße und -richtung der Regressoren zu vermeiden oder zumindest zu reduzieren.

Ambivalent sind die Befunde auf den ersten Blick bezüglich der Zusammenhänge zwischen dem Vorhandensein von Kunden und der Überlebenswahrscheinlichkeit. So weisen diejenigen Unternehmen, die bereits zum Gründungszeitpunkt einen Kunden haben, eine signifikant geringere Überlebenswahrscheinlichkeit auf. Entgegengesetzt dazu steht allerdings der Befund, dass gerade diejenigen Unternehmen, die in den Anfangsjahren über einen regionalen Leadkunden verfügen, eine deutlich höhere Überlebenswahrscheinlichkeit haben als diejenigen ohne einen solchen Kunden. Allerdings handelt es sich bei den beiden „Arten“ von Kunden nicht um dieselben: So gaben nur 8 der befragten Unternehmen an, aus vorherigen Tätigkeiten Kunden in die Gründung eingebracht zu haben – aber insgesamt 100 (!) Unternehmen gaben an, zum Zeitpunkt der Gründung über einen regionalen Leadkunden verfügt zu haben. Offenbar werden die Leadkunden erst etwas später, im unmittelbaren Umfeld der Gründung gewonnen und nicht aus vorherigen Tätigkeiten mitgeführt.

Warum es sich nicht lohnt, Kunden aus früheren Tätigkeiten in die Gründung einzubringen, muss an dieser Stelle offen bleiben. Man könnte zwar vermuten, dass diese bereits vorhandenen Kunden von den Gründern gewissermaßen als „Polster“ aufgefasst werden, was die spätere Akquisition neuer Kunden und damit das Überleben der Gründung negativ beeinflussen könnte. Allerdings ist gerade dieses Argument unzutreffend, denn die beiden Kundenarten sind statistisch unabhängig voneinander, d.h. Kunden aus früheren Tätigkeiten in die Gründung einzubringen beeinflusst die Wahrscheinlichkeit, einen regionalen Leadkunden zu finden, in keinsten Weise. Da wir aber wissen, dass das Vorhandensein eines regionalen Leadkunden die Überlebenswahrscheinlichkeit in hohem Maße positiv beeinflusst, scheint dies keine schlüssige Erklärung darzustellen.

Es sei aber an dieser Stelle nochmals erwähnt, dass es sich bei den hier durchgeführten Betrachtungen um univariate Analysen handelt, aus deren Ergebnis noch nicht zwingend auf eine kausale Beziehung zwischen dem Überleben und den betrachteten Faktoren geschlossen werden kann. Daher wollen wir uns nun den Ergebnissen der Regressionsanalysen zuwenden, die Tabelle 4 entnommen werden können (eine kurze Erläuterung der Methodik dieser Analyse findet sich in Übersicht 3). Sie listet für zwei verschiedene Modelle die Veränderung der Überlebenswahrscheinlichkeit (in Prozentpunkten) auf, die sich bei einer Veränderung der jeweiligen Variable um eine Einheit ergeben.⁵

In beide Modelle finden drei Gruppen von Variablen (=Regressoren) Eingang, die auf den oben beschriebenen „bereichsbezogenen Leitlinientheorien“ aufbauen (personenbezogene, unternehmensbezogene und umfeldbezogene Einflussfaktoren). Während Modell 1 nur berücksichtigt, ob ein Unternehmen Innovationen tätigt oder nicht, beziehungsweise ob ein Unternehmen mit Partnern mit dem Ziel der Wissensbeschaffung kooperiert oder nicht, geht Modell 2 an diesen Stellen etwas mehr ins Detail, indem es auch noch die Art der Innovationstätigkeit oder der Kooperationstätigkeit berücksichtigt.

Beide Modelle passen sich gut an die Daten an: Im Fall von Modell 1 erhalten wir ein Pseudo-R² von 35 Prozent, im Fall von Modell 2 sogar von 42 Prozent, und beide Modelle sind hoch signifikant. Dies bedeutet, dass unsere beiden Modelle 35 beziehungsweise 42 Prozent der in den Daten enthaltenen Streuung über die Unternehmen erklären – ein für empirische Analysen vergleichsweise hoher Wert. Etwas anschaulicher auf die Güte unserer Modelle geht der Anteil der korrekt klassifizierten Beobachtungen ein, also der Unternehmen, die vom Modell als Überleben vorhergesagt werden und in der Realität auch tatsächlich überlebt haben, sowie derjenigen Unternehmen, die als „gescheitert“ eingestuft werden und auch wirklich gescheitert sind. Diese belaufen sich in unseren Modellen auf 79 beziehungsweise 85 Prozent. Die Ergebnisse beider Modelle weisen im Grundsatz in die gleiche Richtung – wobei nicht alle Resultate den Erwartungen entsprechen, die sich aus vorhandenen Forschungsergebnissen ableiten lassen.

⁵ Dabei handelt es sich um so genannte „marginale Effekte“. Ist der Regressor eine Dummyvariable, die nur Werte von 0 oder 1 annimmt, wird diejenige Veränderung in der Überlebenswahrscheinlichkeit angegeben, die sich bei einer diskreten Veränderung der Dummyvariablen ergibt.

Tabelle 4: Überlebensmodelle

Untersuchte Variable: Veränderung der Überlebenswahrscheinlichkeit (in PP)	Modell 1	Modell 2
Erklärende Variablen...		
...bezogen auf die Gründerperson		
Alter Gründer 1	-4,4	-4,2
Alter Gründer 1 quadriert	0,0	0,0
Gründer 1 = männlich (d)	-0,7	6,3
Gründer 1 aus Region Stuttgart = ja (d)	-16,1***	-16,3***
Gründungsidee aus Studium/Ausbildung = ja (d)	21,0***	18,4***
Gründungsidee aus wissenschaftl. Mitarbeit an Hochschule/Forschungseinrichtung= ja (d)	-44,6	-26,2
Gründungsidee aus Tätigkeit in Unternehmen = ja (d)	5,5	12,7
Gründungsidee aus freiberuflicher oder selbständiger Tätigkeit = ja (d)	-1,1	4,5
Gründungsidee aus sonstiger Tätigkeit = ja (d)	-4,4	3,0
Erfahrung und Wissen in Gründung eingebracht = ja (d)	7,7	12,9**
Geschäfts- oder Produktidee in Gründung eingebracht = ja (d)	14,8**	8,6
Dienstleistungen oder Produkte in Gründung eingebracht = ja (d)	-26,6***	-31,6***
Kontakte in Gründung eingebracht = ja (d)	-11,5	-1,2
Prototypen/Patente/Forschungsergebnisse/Technologien eingebracht = ja (d)	17,1***	13,7**
...bezogen auf das Unternehmen		
Rechtsform = Personengesellschaft (Ref.: Kapitalgesellschaft) (d)	-58,4***	-61,5***
Beschäftigte (Vollzeit und Teilzeit)	0,2	
Teamgründung = ja (d)	-6,0	-9,9*
Umsatzanteil Baden-Württemberg (%)	-0,3***	-0,2**
Umsatzdispersion (Produkte)	3,8	-2,9
Umsatzdispersion (Abnehmer)	-1,4	8,3
Unternehmen tätigt Innovationen = ja (d)	16,1	--
Fremdleistungen in Portfolio aufgenommen = ja (Ref.: keine Innovationen) (d)	—	4,2
Eigene Dienstleistungen oder Produkte verbessert = ja (Ref.: keine Innovationen) (d)	—	13,8*
Neue Dienstleistungen oder Produkte entwickelt = ja (Referenz: keine Innovationen) (d)	—	-6,2
Unternehmen kooperiert zur Wissensbeschaffung = ja (d)	8,8	--
Kooperation mittels informeller Kontakte (Ref.: keine Kooperation) (d)	—	-13,8
Kooperation mittels Kooperationsverträgen (Ref.: keine Kooperation) (d)	—	16,7***
Kooperation mittels gemeinsamer Projekte (Ref.: keine Kooperation) (d)	—	6,9
Kooperation mittels Auftragsforschung (Ref.: keine Kooperation) (d)	—	4,3
Absatzmarkt seit Gründung vergrößert (Ref.: gleich geblieben/verkleinert) (d)	12,9**	15,6***
...bezogen auf die Umweltbedingungen		
Branche = nicht-technische Dienstleistungen (Ref.: Technische DL) (d)	-1,0	0,8
Unternehmenssitz in der Stadt Stuttgart (Ref.: außerhalb) (d)	7,9	8,4
Existenz eines regionalen Leadkunden = ja (d)	40,9***	38,4***
Modellcharakteristika		
Beobachtungen	154	152
Modellsignifikanz (Wald Chi ²)	59,48***	65,93***
Pseudo-R ²	0,35	0,42
Akaike-Informationen-Kriterium (AIC)	188,11	182,42
Bayesianisches Informations-Kriterium (BIC)	291,36	300,35

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Parametrische Probit-Regressionen mit Heteroskedastie-robusten Standardfehlern.
Beide Modelle beinhalten Dummyvariablen für das Gründungsjahr der Unternehmen.
(d) für diskrete Änderung der Dummyvariable von 0 auf 1

Eigene Erhebung und Berechnungen

Was die **gründerspezifischen Faktoren** betrifft, so weisen beide Modelle auf signifikant schlechtere Überlebenschancen hin, wenn der interviewte Gründer aus der Region Stuttgart kommt und auf bessere, wenn die Idee zur Gründung während des Studiums/der Ausbildung des/der Gründer entstanden ist. Ersteres ist hier insbesondere vor dem Hintergrund von Netzwerkanätzen überraschend, da man gemeinhin erwarten würde, dass eine Gründung im näheren regionalen Umfeld des Gründers wegen des leichteren Zugangs zu Kontakt- und Unterstützungsnetzwerken bessere Überlebenschancen haben müsste. Allerdings können wir in diesem Fall nicht sagen, wie groß die Entfernung zwischen dem Herkunftsort der Gründer und dem Ort der Gründung ist – möglicherweise sind die Distanzen hier eher gering.

Ebenso sinkt die Überlebenswahrscheinlichkeit einer Gründung je nach Modell um etwa 27 oder 32 Prozentpunkte, wenn der oder die Gründer aus vorherigen Tätigkeiten bereits Dienstleistungen oder Produkte in die Gründung eingebracht haben. Dies steht im Gegensatz zu unseren Erwartungen, sollte doch das Vorhandensein von Produkten oder Dienstleistungen in den frühen Phasen das Risiko von Unternehmen mindern. Möglicherweise gilt dies jedoch nur für die frühen Phasen und die anfänglichen Vorteile wenden sich später in das Gegenteil, da die vorhandenen Produkte oder Leistungen zu einer Behinderung für die Entwicklung neuer Leistungen oder Produkte werden können.

In Einklang mit der vorhandenen Literatur stehen dagegen die folgenden Resultate: Forschungsergebnisse, Prototypen, Patente, oder Technologien in sonstiger Form in die Gründung einzubringen macht sich bezahlt: In beiden Modellen steigt die Überlebenswahrscheinlichkeit signifikant an, wenn dies der Fall ist. Der Effekt bewegt sich dabei in einer Größenordnung von knapp 17 Prozentpunkten im Modell 1 und auf etwas über 14 Prozentpunkte im Modell 2.

Als förderlich für das Überleben einer Gründung erweist es sich nach Modell 1, wenn in die Gründung bereits konkrete Geschäfts- oder Produktideen eingebracht werden können: Dies steigert die Überlebenswahrscheinlichkeit um etwa 15 Prozentpunkte in Modell 1, während der betreffende Koeffizient in Modell 2 insignifikant ist. Unterschiede zwischen den beiden Modellen ergeben sich auch, wenn die Idee zur Gründung während der Tätigkeit in einem Unternehmen entstanden ist: Modell 1 weist den zugehörigen Effekt als insignifikant aus, in Modell 2 hingegen ist er signifikant positiv. Dies ist der Unterschiedlichkeit der Modelle zuzuschreiben, die die Innovations- und die Kooperationsaktivitäten der Unternehmen in unterschiedlichem Maße erfassen. Offenbar misst die betreffende Variable nicht nur das Entstehen der Gründungsidee während der Tätigkeit in einem Unternehmen, sondern auch noch teilweise die Innovationstätigkeit der Unternehmen. So korreliert sie negativ mit der Verbesserung eigener Leistungen oder Produkte sowie der Erstellung neuer DL/Produkte. Möglicherweise konzentrieren sich die Gründer, die die Idee zur Gründung während der Tätigkeit in einem Unternehmen bekamen, darauf, die Marktlücke, die sie im Zuge der Gründung erschlossen haben, zu halten und sind nicht so sehr auf die Verbesserung ihrer Leistungen oder auf die Erstellung neuer Produkte oder Leistungen angewiesen. Dafür spricht auch, dass das Entstehen der Gründungsidee während der Tätigkeit in einem Unternehmen leicht negativ korreliert mit der Zusammenarbeit in Form von Auftragsforschung.

Ähnlich verhält es sich mit dem Einbringen von Erfahrung und Wissen in die Gründung: Während deren Einfluss in Modell 1 nicht signifikant ist, ist er in Modell 2 signifikant positiv. Auch dies lässt sich auf die (negative) Korrelation mit der Erstellung neuer DL/Produkte zurückführen, für deren Einfluss Mo-

dell 1 im Gegensatz zu Modell 2 nicht kontrolliert. Möglicherweise verlassen sich Gründer, die aus ihren vorherigen Tätigkeiten Erfahrung und Wissen in die Gründung eingebracht haben, eher auf ihre eigenen Stärken als auf die Entwicklung neuer Produkte. Des Weiteren besteht eine leicht negative Korrelation mit den diversen Formen der Zusammenarbeit mit dem Ziel der Wissensbeschaffung. Davon ausgenommen ist lediglich die Zusammenarbeit mittels informeller Kontakte, die einen sehr geringen positiven Zusammenhang mit dem Einbringen von Wissen und Erfahrung aus vorherigen Tätigkeiten aufweist.

Auf Seiten der **unternehmensbezogenen Modellvariablen** zeigen sich nur wenig signifikante Effekte auf das Überleben der Gründungen. Insbesondere scheint, so könnte man aus Modell 1 folgern, eine eventuelle Innovationstätigkeit der Gründungen keinerlei Rolle zu spielen für deren Überleben – ebenso wenig wie Kooperationen im Bereich der Wissensbeschaffung. Dies wird aber von Modell 2 teilweise wieder revidiert, das diese Tätigkeiten differenzierter erfasst: Zwar haben auch dort weder die Erstellung eigener neuer Leistungen oder Produkte (radikale Innovationen) noch die Aufnahme fremder Produkte oder Leistungen in das Leistungsportfolio einen signifikanten Einfluss auf das Überleben. Jedoch machen sich Verbesserungen bereits bestehender eigener Leistungen oder Produkte bezahlt: Gründungen, die dies tun, steigern ihre Überlebenswahrscheinlichkeit um knapp 14 Prozentpunkte gegenüber solchen, die Innovationen entweder gar nicht tätigen oder aber nicht in Form von Verbesserungen bestehender Leistungen.

Dies deckt sich bspw. mit den Resultaten von Cefis/Marsili (2007), die Unternehmen, die Produkt- oder Prozessinnovationen tätigen, ein geringeres Risiko des Ausscheidens aus dem Markt attestieren. Imitationsstrategien scheinen also im KIBS-Sektor keine gangbare Alternative zu sein, wenn die Überlebenswahrscheinlichkeit der Gründung gesteigert werden soll, ebenso wenig wie das Entwickeln neuer Leistungen. Letzteres könnte eventuell auf die lange Wegstrecke an Forschung und Entwicklung zurückgeführt werden, die das Erstellen neuer Leistungen und Produkte mit sich bringt und deren Kosten möglicherweise den Nutzen übersteigen; ersteres könnte darin begründet liegen, dass es sich beim KIBS-Sektor um sehr stark spezialisierte Wirtschaftsbereiche handelt, in denen dem Erschließen ökonomischer Nischen eine größere Bedeutung zukommt als dem Imitieren (und möglicherweise billigerem Anbieten) von Produkten/Leistungen.

Hinsichtlich des Einflusses einer Vergrößerung des Absatzmarktes und des Umsatzanteils, der in der Region Stuttgart erwirtschaftet wird, sowie der Rechtsform kommen beide Modelle weitestgehend zu demselben Ergebnis: Während sich eine Vergrößerung des Absatzmarktes zwischen der Gründung und 2003 in beiden Modellen positiv auf die Überlebenswahrscheinlichkeit der Gründungen auswirkt, sind die Höhe der in Baden-Württemberg erwirtschafteten Umsatzanteile und die rechtliche Organisation eines Unternehmens als Personengesellschaft nachteilig für das Überleben: Steigt der in Baden-Württemberg erwirtschaftete Umsatzanteil um einen Prozentpunkt, hat dies ein Absinken der Überlebenswahrscheinlichkeit um 0,3 bzw. 0,2 Prozentpunkte zur Folge. Personengesellschaften haben gegenüber Kapitalgesellschaften in beiden Modellen eine sehr viel niedrigere Überlebenswahrscheinlichkeit (zwischen 58 und 62 Prozentpunkten, siehe dazu oben).

Was die Rolle von Teamgründungen betrifft, so kommen Modell 1 und Modell 2 zu unterschiedlichen Ergebnissen: Während im ersten Überlebensmodell Team- und Einzelgründungen dieselbe Überlebenswahrscheinlichkeit haben, ist diese im zweiten Modell für die Teamgründungen signifikant ge-

ringer. Dies ist insofern überraschend, als die Mehrzahl der Gründungsstudien zum entgegen gesetzten Ergebnis kommt, da in Teamgründungen ein höheres Humankapital vermutet wird. Unser Befund deckt sich aber bspw. mit den Ergebnissen von Lasch et al. (2005), die Teamgründungen niedrigere Wachstumschancen attestieren. Grund für die Signifikanz des Team-Effekts in Modell 2 ist, dass Teamgründungen positiv mit der Aufnahme fremder Leistungen ins Produktportfolio und der Erstellung neuer Leistungen/Produkte sowie mit der Zusammenarbeit in Form von gemeinsamen Projekten und Kooperationsverträgen korreliert sind, welche für sich genommen allesamt positiv auf das Überleben der Gründungen wirken. Modell 2 kontrolliert im Gegensatz zu Modell 1 für diese Größen und erzeugt damit das genannte Ergebnis.

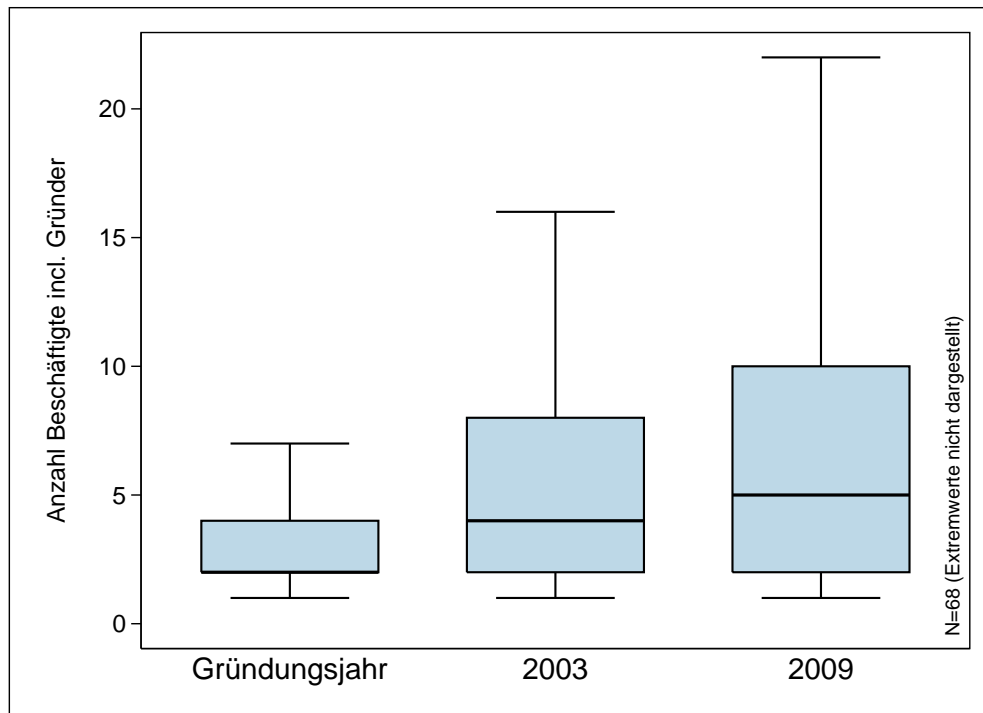
Weder die Dispersion der Umsätze über einzelne Warenarten (Dienstleistungen, Produkte, Handelswaren) noch über einzelne Abnehmerarten (Industrieunternehmen, Dienstleistungsunternehmen, öffentliche und sonstige Auftraggeber) hat einen signifikanten Einfluss auf die Überlebenschancen der befragten Unternehmen. Was den Sitz des Unternehmens betrifft, kommen die beiden Modelle zu demselben Ergebnis: Weder in Modell 1 noch in Modell 2 lässt sich eine signifikante Veränderung der Überlebenschancen beobachten, wenn dieser sich in der Stadt Stuttgart befindet (verglichen mit einem Unternehmenssitz außerhalb der Stadt Stuttgart). Dies könnte darauf hindeuten, dass es bzgl. des „Gründungsumfeldes“ zwischen der Stadt Stuttgart und außerhalb keine signifikanten Unterschiede gibt, was ein überraschendes Resultat darstellt, wenn man bspw. an die besser ausgebaute Infrastruktur und die Vielzahl dort angesiedelter Unternehmen denkt, die als potenzielle Kunden der Unternehmen im Bereich der wissensintensiven Dienstleistungen in Frage kommen.

Was die **Umfeldbedingungen** der Gründung betrifft, so weisen beide Modelle übereinstimmend auf die große Bedeutung eines regionalen Leadkunden zum Zeitpunkt der Gründung hin. Gründungen mit einem solchen Leadkunden haben in beiden Modellen eine um etwa 40 Prozentpunkte höhere Überlebenschancen als die anderen Unternehmen. Offenbar wird das Risiko, das eine Konzentration auf einen Hauptkunden mit sich bringt durch die Sicherheit kompensiert, die ein solcher früher Kunde für die Unternehmensentwicklung bringt. Ergänzende Analysen zeigen aber, dass die Existenz eines regionalen Leadkunden sich nicht auf die spätere Umsatzkonzentration auswirkt.

4.2 Das Wachstum der Unternehmen

Neben dem Überleben der Gründungen, dem im vorigen Kapitel nachgegangen wurde und das in gewisser Weise ein „Minimalkriterium“ (Brüderl et al., 1996) darstellt, spielt bei der Bewertung der Entwicklung junger Unternehmen das Wachstum eine wichtige Rolle, schon allein deshalb, weil es den Erfolg von Unternehmensgründungen nicht auf eine lediglich dichotome Größe reduziert, sondern auch Unterschiede *innerhalb* der Klasse der „erfolgreichen“ (= wachsenden) Unternehmen berücksichtigt. Grundsätzlich kann das Wachstum eines Unternehmen an verschiedenen Indikatoren abgelesen werden, von denen meist die Entwicklung der Beschäftigtenzahlen herangezogen wird, da sich diese relativ einfach erheben lässt (die Auskunftsbereitschaft ist hier viel höher als beispielsweise zu den Umsätzen) und da sie mit zahlreichen anderen Größen, beispielsweise der Umsatzentwicklung, stark korreliert. Doch betrachten wir nun das Wachstum am Beispiel unserer Stichprobe von Gründungen aus dem wissensintensiven Dienstleistungsbereich.

Abbildung 15: Streuung der Beschäftigtenzahlen in den Unternehmen



Quelle: Eigene Erhebung

Die Unternehmen des hier befragten Samples sind insgesamt nur sehr moderat gewachsen: so stieg die durchschnittliche Zahl der Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten in den befragten Unternehmen von 7,0 im Jahre 2003 auf 9,2 im Jahre 2009. Eine nähere Betrachtung zeigt auch, dass von allen Unternehmen unseres Panels⁶ nur knapp die Hälfte (48 Prozent) überhaupt einen Anstieg der Beschäftigtenzahlen zwischen 2003 und 2009 zu verzeichnen hatte. Ein Viertel der Unternehmen hat nach wie vor die gleiche Beschäftigtenzahl und ein weiteres Viertel hat im Jahr 2009 weniger Beschäftigte als im Ausgangsjahr.

Übersicht 4: Box-Plots (Kastengrafiken)

Diese Art der grafischen Darstellung gibt auf einen Blick die wichtigsten Eigenschaften der Verteilung der Unternehmenskenngrößen wieder. Dabei bildet der Kasten die Bandbreite der mittleren 50% der Werte ab. Der untere Rand des Kastens stellt das so genannte 25%-Quantil dar, das ist der Wert, der die kleinsten 25% der Werte von den größten 75% trennt. Der obere Rand des Kastens ist dementsprechend das 75%-Quantil, das die kleinsten 75% der Werte von den größten 25% trennt. Der Strich in der Mitte bildet den Median oder Zentralwert ab, der als alternativer Mittelwert zum arithmetischen Mittel derjenige Wert ist, der die kleineren 50% der Werte von den größeren 50% trennt und damit in der „Mitte“ der Werteverteilung liegt. Der Vorteil dieser Darstellungsart ist, dass extrem große oder kleine Ausreißerwerte keinen Einfluss auf die Darstellung haben und ein besserer Eindruck von der Gesamtheit der Verteilung erlangt wird.

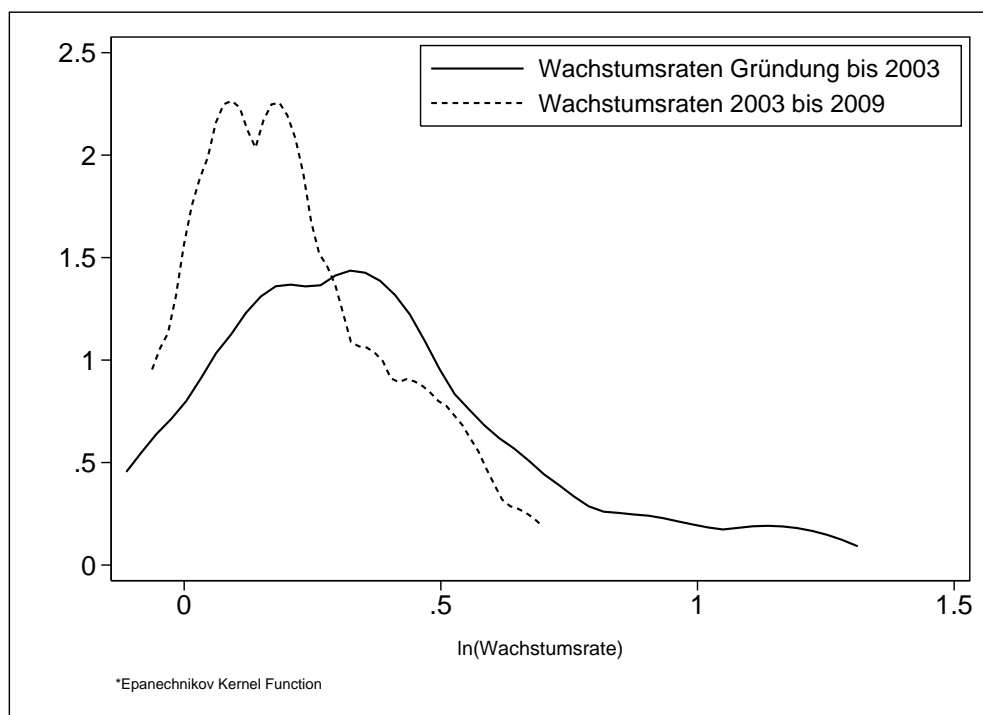
Quelle: Arndt et al., 2009 (verändert)

⁶ 2009 wurden 75 Unternehmen erfolgreich befragt. In der Betrachtung der Wachstumsraten sind allerdings nach Ausschluss von einigen Ausreißern nur noch 68 Unternehmen enthalten.

Allerdings ist damit, wie die Kastengrafiken in Abbildung 17⁷ zeigen, insbesondere eine deutlich größere Streuung der Beschäftigtenzahlen in 2009 verbunden: die Spannbreite der mittleren 50 Prozent der Werte (blauer Kasten, = Interquartilsabstand) steigt mit dem Alter der Unternehmen. Das typische Unternehmen hingegen hat in 2009 nur einen Beschäftigten mehr als sechs Jahre zuvor (der Median der Beschäftigtenzahl ist von vier auf fünf gestiegen). Für eine genauere Erläuterung der Methodik der Box-Plots sei auch auf Übersicht 4 verwiesen.

Da diese Zahlen und die Abbildung aber lediglich die beiden Gesamtdurchschnitte über alle Unternehmen in den jeweiligen Jahren darstellen, ist auch eine Betrachtung des relativen Wachstums der einzelnen Unternehmen von Interesse. Dabei zeigt sich, dass die Mitarbeiterzahlen der Unternehmen zwischen 2003 und 2009 zwar im Durchschnitt um 12 Prozent gewachsen sind⁸, dass es dabei aber erhebliche Unterschiede zwischen den Unternehmen gibt. Abbildung 16 schätzt die empirische Verteilung der relativen Wachstumsraten der Gründungen – einmal zwischen dem Zeitpunkt der Gründung und dem Jahr 2003, in dem die Unternehmen in unserer Stichprobe zum ersten Mal befragt wurden (gestrichelte Linie), und ein weiteres Mal für den Zeitraum 2003 bis 2009 (durchgehende Linie). Bei diesen beiden Schätzungen handelt es sich um so genannte Dichtefunktionen.

Abbildung 16: Verteilung des durchschnittlichen jährlichen Wachstums der Unternehmen



Quelle: Eigene Erhebung

Während die Höhe der beiden Kurven als solche nicht interpretierbar ist, geben die Flächen unter ihnen an, welcher Prozentsatz an Beobachtungen (=Unternehmen) sich in einem bestimmten Intervall befindet. Die gesamte Fläche unter einer Kurve beträgt den Wert 1, sprich: 100%. Je flacher fernerhin

⁷ Die durchschnittlichen Beschäftigtenzahlen sind hier niedriger angegeben, da einige Unternehmen mit sehr hohen Beschäftigtenzahlen als Ausreißer (*outliers*) klassifiziert wurden.

⁸ Die Wachstumsraten werden dabei als Verhältnis der Differenz zwischen den Beschäftigtenzahlen 2009 und 2003 und den Beschäftigten im Jahr 2003 gemessen.

eine solche Kurve verläuft, d.h. je größer der Abstand zwischen den beiden Wendepunkten ausfällt, die links und rechts vom Maximum der Kurve liegen, desto größer ist die Streuung der Wachstumsraten über die Unternehmen hinweg betrachtet, desto mehr unterscheiden sich die Unternehmen hinsichtlich ihrer Wachstumsraten.

Abbildung 16 zeigt auch recht deutlich den Unterschied zwischen der frühen Phase (von der Gründung bis zum Jahr 2003) und der etwas späteren Reifephase: Während in beiden Verteilungen – also in der frühen Phase und in der Reifephase – extrem hohe und niedrige Wachstumsraten relativ häufig vorkommen (siehe hierzu auch Coad, 2007), liegen sowohl die „mittlere“ jährliche Wachstumsrate als auch die Streuung der Wachstumsraten in den ersten Jahren nach der Gründung beträchtlich höher als in der Reifephase der Unternehmen. Dies spiegelt zunächst einmal den Selektionsmechanismus des Marktes wieder, der „gute“ von „schlechten“ Gründungen trennt – es zeigt aber auch, und die folgende Analyse der Veränderungsprozesse in den Unternehmen bestätigt dies, dass es nach den ersten paar Jahren zu einem gewissen Konsolidierungsprozess kommt, in dem die Unternehmen neu ausgerichtet werden. Auf eine schnelle erste Phase des Wachstums und des „Erfolges“ (oder eben des Schrumpfens und des Ausscheidens aus dem Markt) folgt eine ruhigere, gesetztere Phase, die von niedrigeren Wachstumsraten gekennzeichnet ist.

Weitere Auswertungen zeigen: Bei einem Viertel der Unternehmen haben sich die Beschäftigtenzahlen überhaupt nicht geändert und auch der Median der Wachstumsraten liegt bei 0 Prozent. Ein weiteres Viertel der Unternehmen hat zwischen 2003 und 2009 seine Beschäftigtenzahlen verringert; schließlich haben knapp 18 Prozent der Unternehmen Wachstumsraten von über 50 Prozent. Das durchschnittliche Wachstum der Unternehmen, das mit 12 Prozent relativ gering ausfällt, liegt darin begründet, dass es sich bei den betrachteten Gründungen je bereits um weiter bestehende Unternehmen handelt. Im Übrigen deckt sich dieses Resultat mit Ergebnissen aus dem KfW/ZEW-Gründungspanel: So finden etwa Gude et al. (2008) eine durchschnittliche Wachstumsrate von 15 Prozent für Gründungen in ihrem ersten Jahr.

Tabelle 5: Mittelwerte des Beschäftigtenwachstums 2003-2009 (in Prozent)

	vergrößert	verkleinert/ unverändert	Vergleich bzgl. Signifikanz
Geschäftsräume	46,2	-15,4	***
Kundenzahl	28,5	-26,1	***
Anzahl Zweigniederlassungen	54,3	9,0	nicht signifikant
Anzahl Unternehmensteile	19,2	12,0	nicht signifikant
Produktportfolio	-2,7	31,6	**
Absatzmarkt	33,2	29,8	nicht signifikant
Zukauf von Produkten/Leistungen	-6,2	22,8	*

***/**/* kennzeichnet statistische Signifikanz auf dem 10/5/1%-Niveau.

Eigene Erhebung

Einen Blick auf die Veränderungen zwischen 2003 und 2009 zeigt Tabelle 5.⁹ Daraus ist ersichtlich, dass die Mehrzahl der Veränderungen, die sich zwischen 2003 und 2009 in den Unternehmen abge­spielt haben, zu signifikanten Unterschieden in den Wachstumsraten führt: So wachsen – wenig über­raschend – Unternehmen stärker, die ihre Kundenzahl vergrößert haben, ebenso wie diejenigen, die ihre Geschäftsräume ausgeweitet haben. Unerwartet ist jedoch, dass sowohl eine Erweiterung des Produktportfolios als auch der Zukauf von Leistungen oder Produkten offensichtlich mit geringeren Wachstumsraten verbunden ist.

Diese Befunde deuten in dieselbe Richtung wie bereits zuvor in der Analyse des Zusammenhangs zwischen der Innovationstätigkeit und dem Überleben der Unternehmen: Imitationsstrategien wie die Aufnahme fremder Leistungen ins Produktportfolio und die Entwicklung neuer Produkte können die Überlebenswahrscheinlichkeit der Unternehmen nicht steigern, während dies bei der Verbesserung eigener bereits bestehender Produkte gerade der Fall war. Dies dürfte mit dem hohen Grad an Spezia­lisierung der Branche zusammenhängen, die Unternehmen im KIBS-Sektor verfolgen anscheinend eher eine Spezialisten- als eine Generalistenstrategie. Keine signifikanten Unterschiede im Wachstum der Unternehmen ergeben sich schließlich hinsichtlich der Veränderung der Anzahl der Zweignieder­lassungen, der Unternehmensteile und des Absatzmarktes.

Abschließend sei nun das Augenmerk auf einige weitere Kenngrößen gerichtet, bzgl. derer sich signi­fikante Unterschiede im Wachstum der Voll- und Teilzeitbeschäftigten zwischen 2003 und 2009 erge­ben (siehe Tabelle 6).

Tabelle 6: Beschäftigtenwachstum und Gründermerkmale

	vergrößert	verkleinert/ unverändert	Vergleich bzgl. Signifikanz
Gründer aus Region Stuttgart	53,3	-11,9	**
Gründungsidee während Studium/Ausbildung	143,2	20,5	**
Gründer aus Studium oder Ausbildung im Team	147,1	22,7	**

Eigene Erhebung

Die Tabelle zeigt, dass sich beispielsweise ein höheres Wachstum einstellt, wenn der interviewte Gründer aus der Region Stuttgart kommt. Des Weiteren scheint es sich positiv bemerkbar zu machen, wenn Teil des Teams ein Gründer ist, der unmittelbar vor der Gründung des Unternehmens noch in Studium oder Ausbildung war. Dies ist insofern ein bemerkenswertes Resultat, als für gemeinhin der Erfolg solcher Gründerpersonen als geringer eingestuft wird, da hier ein niedrigeres Humankapital vermutet werden kann. Der Grund dafür könnte in der hohen Spezialisierung des KIBS-Sektors liegen, welche ein hohes Maß an Fachwissen erfordert, das möglicherweise vermehrt bei jungen Leuten, die unmittelbar vor der Gründung noch in der Ausbildung beziehungsweise im Studium standen, eher vorhanden ist. Dafür spricht auch, dass in Fällen, in denen die Idee zur Gründung aus dem Umfeld von

⁹ Ebenso wie für die Analysen zum Überleben der Unternehmen wurden auch hinsichtlich der Determinanten des Wachstums multivariate Analysen durchgeführt. Aufgrund der geringen Fallzahlen waren allerdings die meisten Ergebnisse nicht signifikant und wir beschränken uns in der Darstellung auf univariate Untersuchungen.

Studium und Ausbildung kam, das Wachstum signifikant höher ausfällt als in Fällen, in denen das nicht so war.

Auf der anderen Seite ergibt sich aber hinsichtlich der Gründungsidee nur bei Betrachtung des arithmetischen Mittels ein signifikanter Unterschied. Insofern müssen die Resultate zu dieser Frage als widersprüchlich beziehungsweise nicht endgültig geklärt eingestuft werden. Insgesamt bestätigt sich hier ein bekanntes Resultat aus der Gründungsforschung: das Wachstum von Unternehmensgründungen ist weitaus schwieriger vorherzusagen als das bloße Überleben an sich.

5 „Was macht Ihr Unternehmen standfest?“ – Fallstudien

Um abseits der standardisierten Befragung den Reifeprozess der Unternehmensgründungen genauer beleuchten zu können, sollen fünf Fallstudien exemplarisch und auf illustrative Weise deren Entwicklungsverläufe und typischen Probleme beziehungsweise Stärken verdeutlichen. Die dargestellten Prozesse und Strukturen sind dabei natürlich nicht repräsentativ, sondern als Beispiele für die in der vorliegenden Studie untersuchten Unternehmen zu sehen.

Diesen Fallstudien liegen als Informationsquelle vor allem die persönlichen leitfadengestützten Interviews zugrunde, die von den Projektbearbeitern geführt wurden. Diese Informationen wurden durch Internetrecherchen sowie Daten aus der standardisierten Befragung ergänzt. Alle interviewten Personen sind Gründer und Geschäftsführer ihres Unternehmens, und sie hatten auch an der standardisierten telefonischen Befragung teilgenommen.

Der Fokus der folgenden Fallstudien liegt auf einer Darstellung der wichtigsten Merkmale der Unternehmen und vor allem der Charakteristika ihrer Entwicklungsverläufe. Ziel ist es letztlich, Hinweise auf grundsätzliche Stolpersteine oder Chancen im Entwicklungsverlauf der späten Gründungsjahre herauszuarbeiten.

Die fünf dargestellten Unternehmen zeigen prinzipiell ganz unterschiedliche Entwicklungsverläufe. Zum Teil sind dafür sicher auch die ganz verschiedenen Ausgangspunkte und Motivationen der Unternehmensgründer verantwortlich – dennoch lassen sich aber auch einige gemeinsame, vielleicht typische Meilensteine und Schwierigkeiten erkennen. Zunächst muss darauf hingewiesen werden, dass es sich bei allen dargestellten Unternehmen um Kleinst- oder Kleinunternehmen handelt, die seit ihrer Gründung insgesamt nur wenig gewachsen sind. Entsprechend unserer Auswahl erbringen alle Unternehmen Dienstleistungen für andere Unternehmen, und diese Leistungen sind mehr oder weniger technologieelastig, sie erfordern teils sehr spezielles Wissen und meist eine umfassende und vertiefte Kenntnis des Marktes und des Umfeldes.

Auffälligste Gemeinsamkeit der Unternehmen ist, dass alle zunächst einen positiven Entwicklungsverlauf nahmen, dass aber der jetzigen relativen Standfestigkeit stets eine mehr oder weniger existenzielle Krise voranging (ähnlich der oben dargestellten „liability of adolescence“). In den Beispielen 4 und 5 betraf dies sogar die strategische und inhaltliche Ausrichtung des Unternehmens, und der fast vollständige Austausch der Belegschaft war eine ernsthafte Bedrohung für das Weiterbestehen des Unternehmens. Die heutigen Größenmerkmale (Beschäftigung, Umsätze) liegen zwar über jenen der Anfangszeit – in vielen Fällen wurde aber bereits ein (erster?) Zenit überschritten und die Unterschiede zwischen heute und dem Jahr 2003 geben allein keine Auskunft über die Verläufe.

Im Hinblick auf Maßnahmen der Gründungsunterstützung könnte es ein lohnendes Ziel sein, diese existentiellen Krisen zukünftig stärker in den Blick zu nehmen. Hinsichtlich der wissenschaftlichen Untersuchung des Wachstums junger Unternehmen scheint es angezeigt, die Wachstumsverläufe und die Brüche darin künftig stärker zu berücksichtigen. Insgesamt zeugen die Entwicklungsverläufe und der aktuelle Entwicklungsstand der Unternehmen zwar von einer gewissen Stabilität und Krisensicherheit, nicht jedoch von einer vollständigen und stabilen Etablierung am Markt.

Die Unternehmen beziehen einen großen Teil ihrer heutigen Standfestigkeit aus ihren Erfahrungen. Dabei spielen teils auch die Erfahrungen aus der Zeit vor der Gründung eine Rolle, besonders aber die

Erfahrungen, das Wissen und die Kontakte aus den Jahren der Unternehmensentwicklung. Aus den Krisen, die mehrere dargestellte Unternehmen durchliefen, entwickelten sich teils ganz neue Perspektiven.¹⁰

Auffällig ist weiterhin, dass die Unternehmer vor allem eine stabile Entwicklung ihrer Unternehmen und weniger ein hohes und schnelles Wachstum als Ziele haben. Von öffentlicher Unterstützung haben die befragten Firmen in unterschiedlicher Weise profitiert. Während die einen sie gar nicht in Anspruch nahmen, geben andere an, daraus einen deutlichen Nutzen gezogen zu haben.

Die aufgezeigten Gemeinsamkeiten sollen aber nicht über die individuellen Entwicklungsverläufe, Strategien und Strukturen der Unternehmen hinwegtäuschen. Eine IT-Beratung in Kuchen, die zwar als GmbH organisiert, letztlich aber ein Ein-Mann-Betrieb ist, der allein dem Inhaber als Existenzgrundlage dient, hat ganz andere Bedürfnisse, Ziele und Perspektiven als eine Technologieberatungsfirma mit globaler Ausrichtung und weitreichenden Innovationsvorhaben.

¹⁰ Um etwas über die grundsätzliche Wirkung oder Nutzung solcher Krisen zu sagen, müssten natürlich auch gescheiterte Unternehmensgründer befragt werden.

Fallstudie 1: Gesellschaft für interdisziplinäres Verfahrensmanagement mbH & Co KG

Die *Gesellschaft für interdisziplinäres Verfahrensmanagement mbH & Co. KG (GiV)* wurde 2002 gegründet und ist im Bereich der Projektsteuerung mit dem Schwerpunkt Eisenbahn- und Schieneninfrastruktur tätig. Zwei der drei Gesellschafter sind zusammen mit einer Ökologin aktiv im Geschäft tätig. Mit drei Beschäftigten sowohl 2003 als auch 2009 liegt die GiV deutlich unter dem Befragungsschnitt von 7,9 (2003) beziehungsweise 9,2 (2009) Voll- und Teilzeitbeschäftigten.

Nach der Berufserfahrung bei der Deutschen Bahn AG und in einem Ingenieurbüro beschloss Dr. Niederich, mit einer eigenen Firma Steuerungsprozesse im Projektmanagement anzubieten. Die inhaltliche Konzeption hat sich bis heute kaum verändert. Der Interviewpartner versucht nach wie vor zwischen den beim Bauen beteiligten Parteien (Bauherr, Bauingenieure, Kaufleute, Architekten, Juristen usw.) als Mittler zu fungieren und das Gesamtprojekt als übergeordnete Steuerungsinstanz im Auge zu behalten. In der sehr kleinen Branche werden ungefähr 70 Prozent der Aufträge von der Deutschen Bahn AG vergeben, bei der GiV machen ihre Aufträge derzeit ungefähr 85 Prozent des Gesamtumsatzes aus.

In den frühen Gründungsjahren seien vor allem die langjährige Berufserfahrung und die dadurch gewonnenen Kontakte nützlich gewesen, da es anfangs sehr schwer gewesen sei, ohne Referenzen an Projekten beteiligt zu werden. Als Grund für das erfolgreiche Bestehen des Unternehmens nennt er die sehr hohe Lernfähigkeit und Anpassungsfähigkeit seines Teams.

Da der gelernte Historiker befürchtet, dass der Markt kleiner wird und beobachtet, dass Umwelt- und Artenschutz eine immer wichtigere Rolle spielen, verlagert die GiV ihren Schwerpunkt in Richtung Umweltsteuerung und beschäftigt deshalb auch eine Ökologin. Wichtig seien in seiner Branche vor allem Ortskenntnisse, was auch ein Grund dafür ist, warum die GiV fast ausschließlich in Baden-Württemberg tätig ist. Durch die vielen Baustellenbesuche würden ansonsten die Transaktionskosten zu hoch werden.

Zugute kommen dem Interviewpartner seine Fähigkeiten als empirischer Sozialwissenschaftler, da er die sozialen und politischen Gesichtspunkte bei der Projektsteuerung oft mit einbeziehen muss.

„Hätte ich gewusst, wie hart die ersten Jahre werden, hätte ich den Schritt in die Selbstständigkeit nicht gewagt.“ Im Augenblick sei die GiV zwar gut aufgestellt, aber noch nicht endgültig im Markt etabliert. Man müsse damit rechnen, dass der Markt kleiner werde und ein so junges Unternehmen dann nur schwer gegen alteingesessene Firmen bestehen könne. Sollte die Entwicklung so weitergehen, werden sie eventuell noch einen weiteren Mitarbeiter einstellen, aus Rücksicht auf seine Mitarbeiter will er aber kein Risiko eingehen: *„Mein Mitgesellschafter und unsere Angestellte sind beide deutlich jünger als ich, da geht es zuerst um die Existenzsicherung. Wir expandieren erst, wenn sicher ist, dass ein Wachstum nicht nur ein kurzfristiges Strohfeuer ist.“*

Quelle: Persönliches Gespräch mit Herrn Dr. Nikolaus Niederich, Geschäftsführer und Gründer, am 05.10.2009

Fallstudie 2: IT-Beratung Dr. Pflieger GmbH

Die IT-Beratung *Dr. Pflieger GmbH* wurde im Jahre 2001 in Kuchen gegründet. Das Unternehmen erbringt Dienstleistungen insbesondere im Bereich der Hard- und Softwareberatung. Herr Dr. Pflieger, der Gründer des Unternehmens, ist gelernter Maschinenbauingenieur. Von 1980 an war er in einem Forschungsinstitut und verschiedenen privaten Unternehmen beschäftigt, bis es schließlich 1996 zur Gründung eines Ein-Mann-Unternehmens – dem Vorläufer der heutigen GmbH – kam.

Die Gründung erfolgte insbesondere, weil die Notwendigkeit dazu bestand – Herr Dr. Pflieger war zweimal Opfer betriebsbedingter Kündigungen geworden. Dann habe er sich gedacht, *„jetzt werde ich mein eigener Herr“*, wobei sich Herr Dr. Pflieger auch vorher schon des Öfteren mit dem Gedanken getragen hatte, ein eigenes Unternehmen zu gründen (*„Total abgeneigt war ich da nie“*).

Die Fertigkeiten und Erfahrungen, die er im Laufe seiner beruflichen Tätigkeit sammeln konnte, haben die Unternehmensgründung schließlich weiterhin positiv beeinflusst. Die Auftragslage war schwankend, aber stets ausreichend für den Unternehmensgründer. Zu Beginn, im Jahre 1996, kooperierte Herr Dr. Pflieger eng mit einem weiteren Ein-Mann-Unternehmen. Die Kooperationspartner zogen in Betracht, eine gemeinsame GmbH zu gründen. Der Partner wechselte jedoch nach einem Jahr wieder in eine abhängige Beschäftigung. Neben dem Gründer selbst gab es bis heute nie weitere Angestellte.

Üblicherweise kommen die Aufträge über Agenturen, die zwischen Kunden und Unternehmen vermitteln. Insbesondere in schlechteren Zeiten nimmt Herr Dr. Pflieger inzwischen auch Aufträge über Internetplattformen (beispielsweise www.gulp.de) an, was ihm über schwierige Zeiten helfe. Dabei ist ihm ein gut formuliertes Profil und die Auflistung von namhaften Kunden wichtig. Der Großteil der Aufträge erfordere zwar maximale Reisebereitschaft und Flexibilität innerhalb Deutschlands, jedoch präferiert Herr Dr. Pflieger die Arbeit in der Nähe, dabei sieht er den Süden gerade im Bereich Engineering vorteilhaft.

In Zeiten ohne Projekte bildet sich Herr Dr. Pflieger in Eigenregie fort, derzeit verstärkt im Bereich E-Learning. Das Learning-by-Doing hat in seinen Tätigkeiten einen hohen Stellenwert, da es besonders wichtig sei, sich ein breites Wissensfeld anzueignen. So habe er etwa beim Austausch mit Informatikern vieles lernen können, was wiederum zu einer vielfältigeren Arbeitsweise und zur Weiterentwicklung des Unternehmens beigetragen habe. Seine Ingenieurausbildung sieht Herr Dr. Pflieger als weiteren *„Trumpf in der Tasche“*.

Was die Zukunft betrifft, so wurden Wachstumswünsche mit dem Ausstieg des Partners begraben. Das Hauptziel des Unternehmens ist es, die Zeit bis zur Rente zu überstehen. Nur wenn Konjunktur und Auftragslage es dann noch erlauben, würde Herr Dr. Pflieger ein bis maximal zwei Jahre zusätzlich weiterarbeiten.

Quelle: Persönliches Gespräch mit Herrn Dr. Eduard Pflieger, Geschäftsführer und Gründer, am 12.10.2009

Fallstudie 3: MS2 Engineering und Anlagenbau GmbH

Das Unternehmen MS2 Engineering und Anlagenbau GmbH wurde im Jahr 2001 von zwei ehemaligen Angestellten aus dem Forschungsbereich einer Firma gegründet. Ihre Geschäftsidee basierte auf speziellen Prüftechniken für die industrielle Forschung, ein Feld, mit dem die beiden Firmengründer bereits aus ihrer vorherigen Beschäftigung vertraut waren. Heute liegen ihre Schwerpunkte daher im Bereich Prüfanlagenbau, Engineering-Dienstleistungen sowie dem Service in der Kalibrierung.

Die Anfangsphase des Unternehmens war geprägt durch Beratung und Förderung der Existenzgründung durch die IHK auf der einen Seite, aber hohe Kosten auf der anderen Seite. Während der Mitarbeiterstamm anfangs nur aus zwei Gründern und einigen freien Mitarbeitern bestand, zählt das Unternehmen heute etwa 20 feste Mitarbeiter. Um Belastungsspitzen ausgleichen zu können, kommen auch Aushilfskräfte auf der Basis geringfügiger Beschäftigung zum Einsatz. Im Zuge der Krise mussten aber auch einige Mitarbeiter entlassen werden.

Der Großteil der Kunden der MS2 Engineering und Anlagenbau GmbH befindet sich in der Region Stuttgart, Auslandsgeschäfte befinden sich noch im Aufbau. Diese werden jedoch nicht selbst, sondern von einem Kooperationspartner abgewickelt, da dieser über die dafür nötigen Kenntnisse und Infrastruktur verfügt. Auch auf der Inputseite des Unternehmens lässt sich eine starke Einbindung in der Region beobachten. So ist die Geschäftsleitung mit den Zulieferstrukturen in der Region höchst zufrieden: Als im Zuge einer Erweiterung der Geschäftsräume auch die Frage nach dem zukünftigen Standort des Unternehmens im Raum stand, entschied sich die MS2 Engineering GmbH bewusst wieder für ihren bisherigen Standort Kirchheim/Teck.

Seine große Stärke sieht das Unternehmen in seinem Know-How über die verwendete, spezielle Technologie, das es ihm erlaubt, flexibel auf die diversen Kundenwünsche einzugehen. Diese Rückkoppelung mit den Kunden stellt auch die Hauptquelle der Innovationen der MS2 Engineering und Anlagenbau GmbH dar. Ausdruck des großen Spezialwissens des Unternehmens ist auch, dass es heute weniger Teile zukaft als noch vor einigen Jahren und die wenigen Teile, die es zukaft, auch noch selbst für den spezifischen Anwendungsfall entwirft.

Der Weiterbildung der Mitarbeiter kommt ein hoher Stellenwert zu. In halbjährlichen Mitarbeitergesprächen werden die Fortbildungschancen des Einzelnen festgestellt und Fortbildungsmaßnahmen in Form von Schulungen angestoßen. Vor allem die schon länger im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter vertiefen so regelmäßig ihre Kenntnisse; erst seit kürzerer Zeit im Unternehmen Beschäftigte lernen zunächst durch „training-on-the-job“. Auch wenn im Rahmen des Umzugs vor einiger Zeit eine weitere Hierarchieebene eingeführt wurde, ist das Unternehmen immer noch von einem geringen hierarchischen Aufbau und kurzen Wegen zwischen den Mitarbeitern geprägt, was ihm weiterhin ein flexibles Reagieren im Alltagsgeschäft erlaubt.

Der Kundenstamm des Unternehmens ist trotz der gegenwärtigen Krise beständig geblieben, da das Firmenkonzept auf Nachhaltigkeit basiert und die Kunden durch die Leistung bisher zufriedengestellt werden konnten. Für die Zukunft plant das Unternehmen ein viertes Standbein in Form eines neuen Produktes. Jedoch steht derzeit noch die Weiterentwicklung bestehender Produkte im Vordergrund.

Quelle: Persönliches Gespräch mit Herrn Manfred Strohmaier, Geschäftsführer und Gründer, am 28.10.2009

Fallstudie 4: Die Querative GmbH

Als Agentur für Marketingkommunikation hat *Die Querative GmbH* (Standort: Stuttgart Vaihingen) ihren Schwerpunkt auf Eventmarketing und Sponsoring gelegt. Die Anzahl der Beschäftigten sank von 2003 auf 2006 von acht auf fünf und hat sich bis heute mit 20 Mitarbeitern mehr als verdoppelt. Damit liegt das Unternehmen deutlich über dem Durchschnitt der befragten Unternehmen von acht Vollzeitbeschäftigten.

Nachdem das Unternehmen 2006 kurz vor der Insolvenz stand, konnte es durch privates finanzielles Engagement gerettet werden. Als Folge aus der Krise trennten sich die Gründer. Um krisenresistenter zu werden, fokussiert sich *Die Querative GmbH* seit drei Jahren auf Branchen, die mehr als andere von „Marktunebenheiten“ verschont werden. Dies sind die Getränkebranche, der Energiebereich und der Gesundheitssektor. Die Fokussierung auf diese drei Kernbereiche sieht der Gründer und Interviewpartner Sebastian Brix als den größten Grund für das nach wie vor erfolgreiche Bestehen des Unternehmens an.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist dem Gründer zufolge die permanente Akquise von Kunden. Demnach werden 80 Prozent aller Kunden durch Kaltakquise gewonnen, ein für die Agenturbranche ungewöhnlich hoher Wert.

Inzwischen gibt es auch eine Filiale in Hamburg. Obwohl dies ein weiterer Kostenpunkt sei, lohne es sich langfristig, da für viele Kunden die räumliche Nähe ein ausschlaggebender Faktor bei der Zusammenarbeit sei. Um ganz Deutschland logistisch schnell abdecken zu können, wurde auch ein Lager in Kassel errichtet.

Für den Verbleib des Unternehmens in der Region Stuttgart gebe es nur noch private

Gründe. Haben sich kurz nach der Unternehmensgründung noch die wichtigsten Partner in der Region Stuttgart befunden, ist *Die Querative GmbH* heute bundesweit aktiv. Bei der Gründung geholfen hat das RKW, das ihn sogar heute noch über eine externe Unternehmensberatung unterstützt.

Diese professionelle Begleitung sei nicht nur in der Gründungsphase, sondern vor allem auch in ihrem Krisenjahr 2005 von sehr hohem Wert gewesen: *„Der Berater muss einem sagen, es ist ok, wenn du in deinem Unternehmen arbeitest, aber du musst auch an deinem Unternehmen arbeiten. Man muss am Schreibtisch sitzen und sich strategische Gedanken machen, ohne ein schlechtes Gewissen zu haben und sich klarmachen, dass man damit Geld macht, indem man sich langfristige strategische Gedanken macht. Das klarzumachen ist die Aufgabe eines Dritten, da ist die Begleitung sehr wichtig.“*

In den nächsten Jahren will *Die Querative GmbH* endgültig in der Branche Fuß fassen und weiter Branchenkompetenz aufbauen. Eine zweite Herausforderung wird darin gesehen, die Agentur im Kundenportfolio auf solidere Füße zu stellen. Das Unternehmen soll weg von der Abhängigkeit weniger großer Auftraggeber gebracht werden. Momentan ist der größte Auftraggeber für 60 Prozent des Umsatzes verantwortlich. Das Unternehmen wird versuchen, sich sicherer und breiter im Mittelfeld aufzustellen und mittels einer Diversifizierung des Budgets eine sicherere Basis für das Fortbestehen zu schaffen. Das Unternehmen müsse aber auch weiter flexibel bleiben, um sich dem immer schneller verändernden Markt anpassen zu können.

Quelle: Persönliches Gespräch mit Herrn Sebastian Brix, Geschäftsführer und Gründer, am 06.10.2009

Fallstudie 5: Semantec GmbH

Die Semantec GmbH entwickelt Software. Zwischen 2003 und 2009 sank die Zahl der festangestellten Mitarbeiter von 55 auf 12. Im Gegenzug nahm jedoch die Inanspruchnahme von wechselnden freien Mitarbeitern zu. 1999 gründete der Geschäftsführer und Gründer Herr Peter Kopecki eine weitere Firma in Bulgarien, da dort gut ausgebildete Programmierer zu deutlich geringeren Löhnen arbeiten. Heute beschäftigt das Unternehmen nur noch einen recht kleinen Mitarbeiterstamm und kauft sich nötige Leistungen und Fachwissen über Online-Plattformen zu.

Nachdem sich das Unternehmen bei der Gründung vor allem auf Schulungen und Beratungen spezialisiert hatte, veränderte es 2006 sein Produktportfolio völlig. Das Wissen der Mitarbeiter wurde genutzt, um eigene Produkte zu entwickeln. Parallel dazu fand auch eine innere Umstrukturierung statt: Sämtliche Mitarbeiter arbeiten nun von zu Hause aus, ein festes Büro gibt es nicht mehr, die Firma wurde auf völlige Virtualisierung umgestellt, da dies die Kosten reduziere und eine flexiblere Zeiteinteilung für die Mitarbeiter erlaube. Die Kommunikation erfolgt über das Internet. Über Online-Plattformen wie beispielsweise „rentacoder.com“, auf welchen Unternehmen (meist kleine) Aufträge ausschreiben und Programmierer ihre Dienste anbieten, arbeitet die Semantec GmbH heute mit Fachleuten aus der gesamten Welt zusammen. Erschreckend nennt der Interviewpartner die Situation in Deutschland: *„Bei den Online Plattformen fällt Deutschland komplett durch, damit kann Deutschland nichts anfangen. Deutschland ist außen vor. In Indien hingegen sind sie viel weiter voraus.“*

Eine Plattform, die Dienstleistungen vermittelt (dabei aber einen anderen Schwerpunkt

legt als die oben angesprochene, wird gerade von der Semantec GmbH entwickelt. Diese Plattform richtet sich vor allem an Kunden aus Skandinavien, den USA, China und Indien, aber auch aus Russland und Osteuropa. Deutschland spiele wiederum keine Rolle. Aus der eigenen Konkurrenzforschung wird angenommen, dass mit dieser Plattform eine Gewinnspanne von bis zu 95 Prozent möglich sei.

Der Unternehmer schätzt die internationale Zusammenarbeit mit freiberuflichen Programmierern sehr, da bei einem festen Mitarbeiterstamm auch die Kreativität begrenzt sei. Mitarbeiter von überall her brächten neue Ideen in das Unternehmen und sorgten für größere Vielfalt, Schnelligkeit und Effizienz. Dies sei aber nicht der einzige Grund: *„Mittlerweile haben sich alle Anbieter in Deutschland, die für uns arbeiten könnten, disqualifiziert. Sie können preislich überhaupt nicht konkurrieren, auch weil sie alles zu umständlich und kompliziert machen.“*

Da der Unternehmer seine Mitarbeiter seit 2006 praktisch kaum noch persönlich trifft, versucht er eine Identität mit der Firma über das Produkt zu schaffen: *„Die Firma wird in einem Zielbaum abgebildet, an diesem wird täglich gearbeitet, so dass jeder weiß, wo man steht und wohin man will.“*

Zwar solle das Unternehmen auch in Zukunft viele Kunden aus Deutschland haben, technische Zusammenarbeit wird aber weiterhin kaum stattfinden. Über den internationalen Markt habe man als Unternehmer eine enorme Freiheit, gute Leute und Spezialisten zu beschäftigen und erreiche dadurch eine große Flexibilität: *„Man garantiert keinen Arbeitsplatz, aber man bekommt auch nichts garantiert. Das braucht es alles gar nicht, es zählt nur die Nettoleistung.“*

Quelle: Persönliches Gespräch mit Herrn Peter Kopecki, Geschäftsführer und Gründer, am 06.10.2009

6 Zusammenfassung, Bewertung und Ausblick

Die vorliegende Studie hat anhand eines Samples von wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen in der Region Stuttgart untersucht, wie sich junge Unternehmen in einer Phase entwickeln, die auf die ersten Gründungsjahre folgt. Im Mittelpunkt stand dabei die Frage, wie diese Unternehmen zu einer Standfestigkeit gelangen, was ihre Erfolgsfaktoren sind und mit welchen spezifischen Problemen sie möglicherweise zu kämpfen haben.

Die bisherige wirtschaftswissenschaftliche Gründungsforschung beleuchtet dabei i.d.R. die Phase unmittelbar nach der Gründung der Unternehmen, die insofern durch eine große Turbulenz gekennzeichnet ist, als noch nicht feststeht, wie sich die neu gegründeten Unternehmen entwickeln werden beziehungsweise wer überhaupt am Markt bestehen wird. Während die Kenntnisse über diese erste Phase somit als umfangreich bezeichnet werden können, ist bisher wenig über die Zeit danach bekannt, in der sich die überlebenden Unternehmen vollends am Markt etablieren oder aber ihn verlassen. Die zentrale Frage, die die vorliegende Studie zu beantworten versucht, ist daher diejenige nach den Faktoren, die zum „Erfolg“ eines Unternehmens, also zu seinem Verbleiben im Markt oder zu einem Wachstum – kurz: zu seiner Standfestigkeit – in dieser Phase der „Etablierung“ führen.

Zur Durchführung dieser Studie konnte das IAW auf die so genannte KIBS-Gründerstudie aus dem Jahre 2003 zurückgreifen. Damals wurden 189 zwischen 1996 und 2002 gegründete Unternehmen aus der Branche der wissensintensiven Dienstleistungen in der Region Stuttgart befragt. Dieselben Unternehmen wurden für die vorliegende Forschungsarbeit im Jahr 2009 erneut befragt – u.a. nach ihren internen Veränderungen und Umstrukturierungen. Somit entstand ein Paneldatensatz von Unternehmensgründungen im Alter zwischen 7 und 13 Jahren, der es uns beispielsweise erlaubte das Innovationsverhalten oder die Zusammenarbeit der Unternehmen mit anderen Unternehmen, Hochschulen oder anderen Forschungseinrichtungen zu analysieren und diese Aspekte auch im Zusammenhang mit dem Überleben (oder dem Wachstum) der „reifenden“ Unternehmen zu betrachten. Ergänzt wurde diese standardisierte Unternehmensbefragung durch fünf vertiefende Fallstudien.

Die zentralen Ergebnisse unserer Studie lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Fast 70 Prozent der in 2003 befragten Unternehmen sind auch heute noch auffindbar – eine recht hohe Überlebensrate, bei der allerdings erstens berücksichtigt werden sollte, dass bereits in der ersten Befragungswelle diejenigen Unternehmen nicht mehr enthalten waren, die zum damaligen Zeitpunkt bereits aus dem Markt ausgeschieden waren; zweitens könnte es sich bei den Unternehmen, die an der Befragung 2003 teilgenommen haben (aus denen sich die Befragten in 2009 rekrutierten) per se um solche mit einer höheren Überlebenswahrscheinlichkeit handeln.
- In einer multivariaten Untersuchung wurden die Ausgangsmerkmale (aus der Welle 2003) der in 2009 noch bestehenden mit denjenigen der aus dem Markt ausgeschiedenen Unternehmen verglichen. Dabei zeigte sich, dass sich ein regionaler Leadkunde in der Frühentwicklungsphase positiv auf das Weiterbestehen auswirkt (40 Prozent höhere Überlebenswahrscheinlichkeit). Dies steht im Gegensatz zu der Befürchtung, eine allzu hohe Abhängigkeit von einem Abnehmer sei dem Überleben eher hinderlich, da im Falle einer Nachfrageänderung gleich die ganze Nachfrage wegbliebe. Dieses Resultat wird auch insofern gestützt, als die Un-

ternehmen in unserem Datensatz allesamt sowohl über Warenarten als auch über Arten von Abnehmern eine hohe Konzentration der Umsätze aufweisen (und bekanntlich überlebt haben).

- Aber auch Unternehmen von Gründern, die ihre Idee im Studium oder in einer Ausbildung entwickelt haben, haben eine höhere Überlebenswahrscheinlichkeit. Ein Grund dafür mag in der spezifischen Natur des KIBS-Sektors liegen, der vor allem ein umfangreiches und hoch spezifisches Wissen erfordert, das möglicherweise bei jungen Menschen, die noch im Studium/der Ausbildung stehen, eher vorhanden und vor allem aktueller ist, als dies bei Menschen der Fall ist, die schon längere Zeit im Beruf tätig sind. Dies könnte sich wiederum entsprechend auf die Gründungsidee auswirken.
- Das Wachstum der überlebenden Unternehmen verlangsamt sich im Laufe der Zeit – ein Befund, der mit anderen Studien im Einklang steht. Dabei ist auch zu beobachten, dass die Beschäftigtenzahlen der befragten Unternehmen zwischen dem Gründungszeitpunkt und dem Jahr 2009 eine immer höhere Streuung aufweisen – die Unternehmen entwickeln sich also insgesamt recht heterogen.
- In den Fallstudien zeigte sich – und dies ist mit den standardisierten Daten nicht abzubilden – dass mehrere Unternehmen im Verlauf ihrer Entwicklung nach einer ersten Wachstumsphase eine mehr oder weniger schwere Krise durchliefen, die meist zu größeren internen Umstrukturierungen und manchmal sogar an den Rand der Geschäftsaufgabe führte. Der Umbruch war meist auch begleitet von einem bedeutenden strukturellen Einbruch. Diese Krisen werden von der bisherigen Forschung nur sehr wenig beleuchtet – teils auch deshalb, weil sie mit herkömmlichen Daten und Verfahren kaum erfasst werden können.
- Hinsichtlich des Innovationsverhaltens ist ein leichter Wandel in den Unternehmen zu beobachten: dieser führt weg von den anfangs noch sehr bedeutenden radikalen Innovationen und hin zu mehr Verbesserungsinnovationen. Dies kann als Hinweis auf eine Stabilisierung der Unternehmen, aber auch auf eine zunehmende Risikoaversion gewertet werden. Man ist zunehmend in der Lage, sich auf die Verbesserung der eigenen Produkte (die möglicherweise früher noch gar nicht vorhanden waren) zu stützen. Allerdings darf dieser Befund nicht darüber hinwegtäuschen, dass radikale Innovationen immer noch eine sehr hohe Bedeutung haben.
- Ebenso kann man eine Zunahme und einen Wandel des Kooperationsverhaltens beobachten. Auffällig ist hierbei, dass unter den Kooperationspartnern private Unternehmen, aber auch Fachhochschulen und Forschungsinstitute einen starken Bedeutungszuwachs zu verzeichnen haben – ein Hinweis darauf, dass die Unternehmen zunehmend im Markt verankert sind.
- Verschiedene Diversifikationsgrade (etwa hinsichtlich der Anzahl der Kunden, der Anzahl oder der Bedeutung der Produkte) sind immer noch verhältnismäßig gering, obgleich eine leichte Tendenz zu mehr Diversifikation zu beobachten ist. Wir konnten aber keine direkten Hinweise darauf finden, dass diese mitunter hohe Konzentration der Unternehmen auf einzelne Kunden oder Produkte unmittelbare messbare Nachteile mit sich brächte.

- Eine große Stabilität zeigen viele Unternehmen hinsichtlich ihrer Beschäftigten. Eine Betrachtung über alle Beschäftigten der überlebenden Unternehmen zeigt, dass mehr als zwei Drittel der gesamten Belegschaft seit über fünf Jahren in diesen Unternehmen arbeitet. Zumindest in den späteren Entwicklungsphasen von Neugründungen scheinen junge Unternehmen doch mehr Sicherheit und Attraktivität für ihre Beschäftigten zu bieten, als manche Studie vermuten lässt.

Im Hinblick auf die Frage, wodurch ein neugegründetes Unternehmen im Laufe seiner Entwicklung standfest werde, haben die Unternehmer selbst eine breite Palette von Antworten gegeben, die sich auf die Punkte Kundennähe, Wissen und Netzwerke konzentrieren. Aus unserer standardisierten Befragung stechen die Innovationstätigkeiten, das Kooperationsverhalten, die Mitarbeiterbindung und schließlich immer noch die Gründerpersonen selbst hervor.

Für die Gründungsförderpolitik werden zwar ohne Zweifel weiterhin neugegründete Unternehmen in den frühesten Entwicklungsphasen im Mittelpunkt stehen, und Unternehmen, die schon seit einigen Jahren am Markt sind, können immer noch auf ein weites, auch öffentliches Unterstützungsnetzwerk zurückgreifen. Von Bedeutung scheint uns in dieser Hinsicht insbesondere der Befund, dass junge Unternehmen, die eine anfängliche Entwicklungs- oder Wachstumsphase überlebt haben, vielfach offenbar erst danach in eine existenzielle Krise geraten können – an diesem Punkt könnte sowohl die Politik ansetzen, aber auch für die Gründungsforschung könnte diese Phase zukünftig ein vielversprechendes Forschungsgebiet sein.

7 Literaturverzeichnis

- Albach, H./K. Bock/T. Warnke (1985): *Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung*, Poeschel.
- Aldrich, H./E. R. Auster (1986): Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications, in: *Research in Organizational Behavior*, 8(2), S. 165–198.
- Aldrich, H. E./U. Staber/C. Zimmer (1990): Minimalism and Organizational Mortality: Patterns of Disbanding Among U.S. Trade Associations, 1900–1983, in: Singh, V. J. (Hrsg.), *Organizational Evolution*, Newbury Park: Sage, S. 21–52.
- Arndt, Christian, Buch, Claudia M., Mattes, Anselm und Spies, Julia (2009): *Struktur, Determinanten und Auswirkungen ausländischer Direktinvestitionen in deutschen Bundesländern*, IAW Policy Report 1, Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung (IAW), Tübingen.
- Bates, T. (1990): Entrepreneur Human Capital Inputs and Small Business Longevity, in: *Review of Economics and Statistics*, 72(4), S. 551–559.
- Bosma, N./Z. J. Acs/E. Autio/A. Coduras/J. Levie (2008): Global Entrepreneurship Monitor. 2008 Executive Report, Executive report, Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Babson College, Universidad del Desarrollo, London Business School.
- Brix, U./R. Grotz (2004): Gründungsraten, Anteil überlebender Betriebe und Beschäftigungsentwicklung im Ost-West-Vergleich, in: Fritsch, M./R. Grotz, (Hrsg.), *Empirische Analysen zum Gründungsgeschehen in Deutschland*, Physica-Verlag, Heidelberg, S. 187–197.
- Brüderl, J./P. Preisendörfer/A. Baumann (1991): Determinanten der Überlebenschancen neugegründeter Kleinbetriebe, in: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 24(1), S. 91–100.
- Brüderl, J./P. Preisendörfer/R. Ziegler (1996): *Der Erfolg neugegründeter Betriebe: Eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen*, Duncker & Humblot, Berlin.
- Brüderl, J./R. Schüssler (1990): Organizational Mortality: The Liabilities of Newness and Adolescence, in: *Administrative Science Quarterly*, 35, S. 530–547.
- Carrol, R.G. (1987): *Publish and Perish*, Greenwich: JAI Press.
- Cefis, E./O. Marsili (2007): Going going gone. Innovation and exit in manufacturing firms, ERIM Report Series in Management 2007-015. Erasmus Research Institute of Management, Rotterdam.
- Coad, A. (2007): Firm growth: A survey, Papers on Economics and Evolution 3/2007, Max Planck Institute of Economics, Jena.
- Colombo, M. G./L. Grilli (2005): Founders' Human Capital and the Growth of New Technology-Based Firms: A Competence-Based View, in: *Research Policy*, 34(6), S. 795–816.
- Cooper, A. C./F. J. Gimeno-Gason/C. Woo (1994): Initial Human and Financial Capital as Predictors of New Venture Performance, in: *Journal of Business Venturing*, 9(5), S. 371–395.
- Corrocher, N./L. Cusmano/A. Morrison (2009): Modes of innovation in knowledge-intensive business services evidence from Lombardy, in: *Journal of Evolutionary Economics*, 19(2), S. 173–196.
- Cowling, M./H. Fryges/G. Licht/G. Murray (2007): The survival and growth of adolescent high-tech firms in Germany and the UK, 1997–2003, Deutsch-Britische Stiftung für das Studium der Industriegesellschaft, London.
- Czarnitzki, D./A. Spielkamp (2003): Business Services in Germany: Bridges for Innovation, in: *The Service Industries Journal*, 23(2), S. 1–30.

- Dahlqvist, J./P. Davidsson/J. Wiklund (2000): Initial conditions as predictors of new venture performance: A replication and extension of the Cooper et al. study, in: *Enterprise and Innovation Management Studies*, 1, S. 1–18.
- Dispan, J./A. Koch/R. Krumm/B. Seibold (2007): *Strukturbericht Region Stuttgart 2007*, IHK Region Stuttgart, Verband Region Stuttgart, WRS GmbH und IG Metall Region Stuttgart.
- Falck, O. (2005): Das Scheitern junger Betriebe. Ein Überlebensdauermodell auf Basis des IAB-Betriebspanels, IAB Forschungsbericht 13/2005, Nürnberg.
- Fincham, M./A. Levinthal, D. (1991): Honeymoons and the Liability of Adolescence: A New Perspective on Duration Dependence in Social and Organizational Relationships, in: *Academy of Management Review*, 16(2), S. 442–468.
- Fontana, R./L. Nesta (2009): Product Innovation and Survival in a High-Tech Industry, in: *Review of Industrial Organization*, 34(4), S. 287–306.
- Freeman, J./G. R. Carroll/M. T. Hannan (1983): The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates, in: *American Sociological Review*, 48(5), S. 692–710.
- Freeman, J./T. Hannan, M. (1983): Niche Width and the Dynamics of Organizational Populations, in: *American Journal of Sociology*, 88(6), S. 1116–1145.
- Geroski, P. A./J. Mata/P. Portugal (2007): Founding conditions and the survival of new firms, DRUID Working Paper 07-11, Danish Research Unit for Industrial Dynamics (DRUID), Aalborg.
- Grilli, L. (2009): When Things Get Tough Do the Tough Get Going? Founders' Pre-entry Work Experience and High-tech Start-up Survival during an Industry Crisis, Working Paper Series 2008-22, Center for Economic Institutions, Institute of Economic Research, Hitotsubashi University, Tokio.
- Gude, H./K. Kohn/H. Spengler/S. Gottschalk/S. Kanzen/G. Licht(K. Müller/M. Niefert (2008): KfW/ ZEW-Gründungspanel für Deutschland. Beschäftigung, Finanzierung und Markteintrittsstrategien junger Unternehmen – Resultate der ersten Befragungswelle (=KfW-ZEW-Gründungspanel Jahrgang 1), Creditreform, KfW, ZEW.
- Gude, H./K. Kohn/K. Ullrich/H. Fryges/S. Gottschalk/K. Mueller/M. Niefert (2009): Fahrt aufnehmen in stürmischen Gewässern (=KfW-ZEW-Gründungspanel Jahrgang 2), Creditreform, KfW, ZEW.
- Günterberg, B. (2008): Gründungen und Liquidationen im Jahr 2007 in Deutschland, Working Paper 3/08, Institut für Mittelstandsforschung (IfM).
- Haas, H.-D./S. Lindemann (2003): Wissensintensive unternehmensorientierte Dienstleistungen als regionale Innovationssysteme, in: *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, 47(1), S. 1–14.
- Harhoff, D./T. Konrad/M. Woywode (1998): Legal form, growth and exit of west german firms– empirical results for manufacturing, construction, trade and service industries., in: *The Journal of Industrial Economics*, 46(4), S. 453.
- Heckmann, M./C. Schnabel (2005): Überleben und Beschäftigungsentwicklung neu gegründeter Betriebe, Discussion Paper 39, Friedrich Alexander Universität Erlangen Nürnberg, Erlangen.
- Horgos, D./A. Koch (2008): The internal differentiation of the KIBS sector: empirical evidence from cluster analysis, in: *International Journal of Services Technology and Management*, 10(2-4), S. 290–310.
- John, B. (2007): Existenzgründungsvorhaben von Ausländern in Baden-Württemberg, in: *Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg*, 2007(3), S. 27–33.
- Koch, A. (2006): *Evolution, Innovation und Raum* (=Wirtschaftsgeographie, 39). Lit-Verlag, Münster.
- Koch, A./J. Späth (2009): New Firms—Different Jobs? An Inquiry into the Quality of Employment in Start-Ups and Incumbents, IAW Discussion Paper 50, IAW, Tübingen.

- Koch, A./T. Stahlecker (2006): Regional Innovation Systems and the Foundation of Knowledge Intensive Business Services, in: *European Planning Studies*, 14(2), S. 123–146.
- Koch, A./H. Strotmann (2006): The Impact of Functional Integration and Spatial Proximity on the Post-Entry Performance of Knowledge Intensive Business Service Firms, in: *International Small Business Journal*, 24(6), S. 610–632.
- Koch, A./H. Strotmann (2008): Absorptive capacity and innovation in the knowledge intensive business service sector, in: *Economics of Innovation and New Technology*, 12(6), S. 511–531.
- Kohn, K./H. Spengler (2008): KfW Gründungsmonitor 2008. Gründungen in Deutschland: weniger aber besser - Chancenmotiv rückt in den Vordergrund, Jährliche Analyse von Struktur und Dynamik des Gründungsgeschehens in Deutschland.
- Kohn, K./H. Spengler (2009): KfW-Gründungsmonitor 2009 - Abwärtsdynamik im Gründungsgeschehen gebremst - weiterhin wenige innovative Projekte, Jährliche Analyse von Struktur und Dynamik des Gründungsgeschehens in Deutschland, KfW Bankengruppe, Frankfurt am Main.
- Lasch, F./F. LeRoy/Y. Said (2005): Survival and growth of start-ups in innovation and knowledge-based branches: An empirical analysis of the French ICT sector. Mimeo
- Meri, T. (2008): High-tech knowledge-intensive services, Statistics 18, Statistics in Focus–Eurostat, Luxembourg.
- Miles, I./N. Kastrinos/K. Flanagan/R. Bilderbeek/P. den Hertog/W. Huntink/M. Bouman (1995): *Knowledge-intensive-business-services. Users, carriers and sources of innovation*, EC, Brussels.
- Otto, A./D. Fornahl (2008): Long-term growth determinants of young businesses in Germany. Effects of regional concentration and specialisation, IAB Discussion Paper 13/2008, IAB, Nürnberg.
- Schutjens, V./E. Wever (2000): Determinants of new firm success, in: *Papers in Regional Science*, 79(1), S. 135–153.
- Shane, S. (2005): Where is entrepreneurship research heading, Discussion Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy, Jena.
- Spengler, A. (2009): Das Betriebs-Historik-Panel 1975-2006. Handbuch-Version 2.0.1, FDZ Datenreport 2/2009, Institute for Employment Research (IAB), Nürnberg.
- Stam, E./P. Gibcus/J. Telussa/E. Garnsey (2008) *Employment growth of new firms*. Jena Economic Research Papers 2008-005. Friedrich Schiller University and Max Planck Institute of Economics, Jena.
- Stinchcombe, A. (1965): Social Structures and Organizations, in: March, J., (Hrsg.), *Handbook of Organizations*, Chicago: Rand McNally, S. 142–193.
- Strotmann, H. (2007): Entrepreneurial Survival, in: *Small Business Economics*, 28(1), S. 87–104.
- Werner, A./N. Faulenbach/A. Brockmeyer (2008): Das Gründungsverhalten Älterer: Eine empirische Analyse mit den Daten des Gründerpanels des IfM Bonn.
- Wiklund, J./H. Patzelt/D. A. Shepherd (2009): Building an Integrative Model of Small Business Growth, in: *Small Business Economics*, 32(4), S. 351–374.
- Witt, P. (2005): Stand und offene Fragen der Gründungsforschung, Diskussionspapier, FGF e.V., BMBF, Bonn.

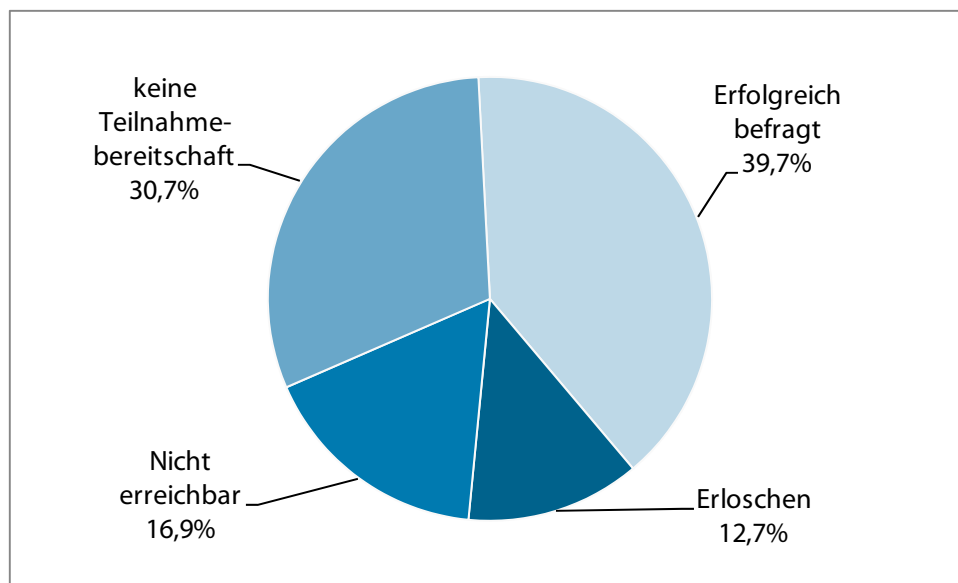
Anhang

A Methodische Erläuterungen zu den empirischen Studien

Die **standardisierte Unternehmensbefragung** ist das Kernstück der vorliegenden Studie. Im Rahmen dieser Untersuchung wurden im Frühsommer 2009 alle 189 Stuttgarter Unternehmen der KIBS-Gründerstudie 2003 (siehe Kapitel 2) untersucht. Erste Vorabrecherchen im Internet und in Branchenbüchern hatten zwar vereinzelte Hinweise auf Adressänderungen ergeben, ließen aber insgesamt vermuten, dass die meisten Unternehmen im Jahr 2009 immer noch am Markt aktiv waren.¹¹

Daraufhin wurden alle diese Unternehmen mit einem Flyer (siehe Anhang B) auf die bevorstehende telefonische Befragung aufmerksam gemacht und etwa ein bis zwei Wochen nach Versand des Schreibens angerufen und um die Teilnahme an der Befragung gebeten. Sowohl im Anschreiben als auch in den Telefonaten wurde immer die Gründerin oder der Gründer (soweit Name bekannt) direkt angesprochen – bei Nichterreichbarkeit wurde versucht, mit einer Person aus der Unternehmensleitung zu sprechen. In 88 Prozent der erfolgreich befragten Unternehmen konnte das Interview mit einem der Gründer oder Gründerinnen geführt werden.

Abbildung A.1: Rücklauf der standardisierten Befragung



Eigene Erhebung, N=189

Von den 189 kontaktierten Unternehmen konnten 75 erfolgreich befragt werden, was einer angesichts der Umstände der Untersuchung zufriedenstellenden Rücklaufquote von 40 Prozent entspricht. Abbildung 17 gibt einen Überblick über den Rücklauf. Berücksichtigt man, dass vermutlich 30 Prozent der kontaktierten Unternehmen nicht mehr am Markt aktiv sind¹², so beträgt die Rücklaufquote sogar 57 Prozent. Die hohe Rücklaufquote ist vermutlich neben dem hohen Legitimationsgrad durch das

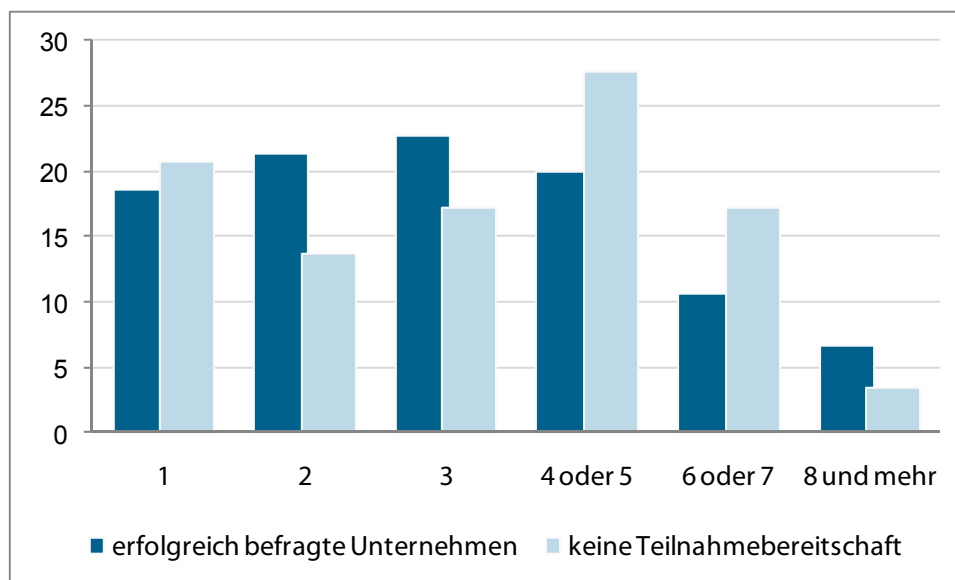
¹¹ Letzteres sollte sich in diesem Ausmaß nicht bestätigen (siehe Abbildung 17) und ist insbesondere der Tatsache geschuldet, dass im Internet frei zugängliche Unternehmens- und Adressverzeichnisse nicht verlässlich aktualisiert werden.

¹² Bei der Gruppe der nicht erreichbaren und nicht auffindbaren Unternehmen handelt es sich um Firmen, die zwar noch in Internet-Branchenbüchern enthalten sind, die aber weder eine aktuelle eigene Homepage noch eine funktionierende Telefonnummer haben. Mit hoher Wahrscheinlichkeit handelt es sich in diesen Fällen um nicht mehr aktive Unternehmen.

Informationsschreiben und der Durchführung der Befragung auf telefonischem Wege auch der Tatsache geschuldet, dass die Unternehmen sechs Jahre zuvor schon einmal an einer ähnlichen Befragung teilnahmen.

Dennoch wollen wir an dieser Stelle darauf hinweisen, dass viele Unternehmen sich erst nach vielfachen Anrufen für oder gegen eine Teilnahme an der Befragung entschieden haben. Dies bedeutet sowohl für die Unternehmen als auch für das Befragungsteam einen erheblichen Aufwand, der grundsätzlich vermeidbar wäre. Wir sehen hierin auch für die Unternehmen einen bedeutenden Verbesserungsbedarf hinsichtlich der internen Kommunikation und der Entscheidungsstrukturen. In zahlreichen Fällen wäre der Aufwand der Teilnahme sicherlich erheblich geringer gewesen als der Aufwand, der durch bis zu 15 angenommene Anrufe entstanden ist. Abbildung A.2 zeigt, wie häufig die erfolgreich befragten Unternehmen und diejenigen, die letztlich nicht zur Teilnahme bereit waren, angerufen wurden, bis ein Ergebnis (Teilnahme oder Ablehnung) erzielt wurde.

Abbildung A.2: Anzahl der Anrufe bis zur Teilnahme oder Ablehnung (in Prozent)



Eigene Erhebung, N=132

Dabei zeigt sich auch dahingehend ein Muster, dass die letztlich ablehnenden grundsätzlich häufiger angerufen werden mussten. Die höheren Anteile von bis zu drei Anrufen unter den Teilnehmern sind wohl den Anrufen zur Terminvereinbarung geschuldet. Die durchschnittlich notwendige Anzahl der Anrufe bis zur Erzielung eines Ergebnisses (erfolgreiche Befragung oder Teilnahmeverweigerung) unterscheidet sich allerdings nicht signifikant zwischen den beiden Gruppen (3,55 Anrufe bei den Teilnehmern gegenüber 3,62 bei den ablehnenden).

In der standardisierten Telefonbefragung von etwa 15 Minuten Dauer wurden – mit einem besonderen Fokus auf Reifeprozesse – Fragen zu allgemeinen Strukturmerkmalen der Unternehmen, Markteinbindung in sektoraler und regionaler Hinsicht, Kapitalbedarf und Finanzierung, Innovation und Kooperationen gestellt. In der Regel gab es klare Antwortoptionen (Multiple Choice), aus denen der Befragte eine oder teilweise mehrere zutreffende Antworten auswählen konnte. Bei einigen Fragen konnte der Interviewte auch frei antworten. Bei zahlreichen Fragen wurde darauf geachtet, eine Ver-

gleichbarkeit zur Befragung aus dem Jahr 2003 herzustellen, um so auf der Basis der standardisierten Befragung die Möglichkeit der Beobachtung von Unternehmen im Zeitverlauf zu gewährleisten. Der aktuelle Fragebogen ist ebenso wie der Fragebogen aus dem Jahr 2003 im Anhang abgedruckt.

Ergänzend zu den in der standardisierten Befragung erhobenen Informationen wurden mit insgesamt fünf Unternehmen **persönliche leitfadengestützte Interviews** geführt (siehe den Leitfaden und die Unternehmensliste in den Abschnitten C und F). Ziel dieser Interviews war eine Vertiefung einzelner Aspekte, die im Rahmen der standardisierten Befragung nicht erhoben werden konnten. Insbesondere handelt es sich dabei um konkrete Fragen zu den Erfolgsfaktoren, zu den Strategien und zu den unternehmensinternen Veränderungen in der Reifephase: Daneben spielten auch Aspekte der Interaktion zwischen Unternehmen und Umfeld sowie personenbezogene Fragen zu den Gründerinnen oder Gründern eine Rolle.

Die Interviews wurden bis auf eine Ausnahme am Standort des Unternehmens geführt. Interviewt wurde stets der Gründer (bei Gründerteams einer der Gründer) des Unternehmens. Einem flexiblen Gesprächsverlauf wurde dabei der Vorzug vor einem starren „Abarbeiten“ des Leitfadens gegeben, da so besser auf spezifische Aspekte des einzelnen Unternehmens eingegangen werden konnte. Es wurde jedoch darauf geachtet, dass die zentralen Fragen des Leitfadens beantwortet wurden. Die Gespräche dauerten zwischen 30 und 100 Minuten und wurden jeweils auf Band aufgezeichnet. Basierend auf der Tonaufnahme und auf Notizen wurden anschließend Protokolle der Gespräche angefertigt.

Die Auswahl der Unternehmen für diese leitfadengestützten Interviews erfolgte auf der Basis von Informationen aus der standardisierten Befragung. Von den 75 erfolgreich befragten Unternehmen hatten im Telefoninterview 14 ihre grundsätzliche Bereitschaft zur Teilnahme an einem persönlichen vertiefenden Gespräch erklärt. Anhand verschiedener Merkmale (Standort, Branche, Entwicklungsverlauf) wurde eine sortierte Liste der Unternehmen gebildet und diese der Reihe nach telefonisch angefragt. Die fünf dargestellten Unternehmen hatten schließlich ihre Bereitschaft zur Teilnahme erklärt.

Die Ergebnisse dieser Interviews fließen, teils implizit, teils explizit in das vorliegende Gutachten ein und sind insbesondere die Grundlage der Unternehmensfallstudien im Kapitel 5.

Was macht Ihr Unternehmen standfest?

Eine Untersuchung der Erfolgsfaktoren gereifter Unternehmensgründungen

Inbesondere in Zeiten wirtschaftlicher Krisen sind jene Faktoren von großer Bedeutung, die einem Unternehmen Stabilität und langfristigen Erfolg verleihen. Diese Eigenschaften erreichen Unternehmer mit den verschiedensten Strategien – sei es durch eine große Kundendiversifikation, einen hohen Grad an Spezialisierung oder mittels intensiver Kooperations- und Netzwerkbeziehungen. Junge Unternehmen müssen sich in ihren frühen Entwicklungsjahren diese langfristige Beständigkeit oftmals besonders hart erkämpfen.

Mit unserem wissenschaftlichen Forschungsprojekt untersuchen wir, welche Faktoren sich im Verlauf der Entwicklung junger Unternehmen besonders auf diese Standfestigkeit und somit auf einen nachhaltigen und langfristigen Erfolg auswirken. In der Wissenschaft werden in diesem Kontext verschiedene „Ressourcen“ unterschieden, die als personen-, unternehmens- und umfeldbezogene Erfolgsfaktoren zum Tragen kommen.

Während diese Erfolgsfaktoren für neu gegründete Unternehmen bereits eingehend detailliert untersucht wurden, gibt es bislang kaum Analysen, die sich konkret der Reifephase (5-15 Jahre nach der Gründung) und der Standfestigkeit junger Unternehmen zuwenden. Mit unserer Untersuchung wollen wir diese Forschungslücke schließen. Nicht zuletzt erwarten wir aus dem Wissen über die Bestimmungsgrößen langfristigen und nachhaltigen Firmenerfolgs wertvolle Handlungsempfehlungen für die Förderung und Unterstützung junger Unternehmen.

Im Jahr 2003 konnten wir im Rahmen der wissenschaftlichen IAW-ISI-Gründerstudie bereits mehr als 190 Neugründungen aus dem Bereich wissenschaftlicher Dienstleistungen in der Region Stuttgart befragen. Mit dieser Studie, an der auch Ihr Unternehmen teilgenommen hat, wurden die frühen Erfolgsfaktoren untersucht. Mit der erneuten Befragung haben wir nicht nur die Möglichkeit, unmittelbare Informationen über die Reifung und Nachhaltigkeit von Neugründungen zu gewinnen, sondern wir versprechen uns durch die Eigenschaft der Befragung als „zweite Welle“ auch vertiefte Erkenntnisse über die Entwicklung junger Unternehmen im Zeitverlauf.

Im Internet zugänglichen Informationen entnehmen wir, dass Ihr Unternehmen nicht nur die frühen Jahre erfolgreich gemeistert hat, sondern sich inzwischen auch eine solide Position am Markt erarbeitet hat. Wir würden uns deshalb sehr freuen, wenn Sie an unserer telefonischen Befragung erneut teilnehmen würden.

Die Untersuchung wird vom IAW Tübingen im Auftrag der IHK Region Stuttgart durchgeführt und soll Ende des Jahres der Öffentlichkeit vorgestellt werden.

Für Fragen und weitere Informationen stehen Ihnen Herr Dr. Andreas Koch oder Herr Lutz Feufel gerne zur Verfügung.

Über Ihre Kooperation würden wir uns freuen.

Andreas Koch

Dr. Andreas Koch
IAW Tübingen

Lutz Feufel

Lutz Feufel
IHK Region Stuttgart

Faktoren für Erfolg und Stabilität

Personenbezogen	Unternehmensbezogen	Umfeldbezogen
<ul style="list-style-type: none"> - Wissen und Ausbildung - Berufs- und Branchenerfahrung - Persönlichkeit und Fähigkeiten - Motivation - Strategie - Netzwerke 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation - Kapitalausstattung - Innovationen - Humankapital (Personal) - Reputation - Diversifikation und Spezialisierung - Offenheit 	<ul style="list-style-type: none"> - Markt - Wissensquellen - Kooperationspartner - Öffentliche Förderung - Verfügbarkeit und Qualität von Services - Konkurrenz - Infrastruktur - Räumliche Nähe

Dr. Andreas Koch (Projektleiter)
Institut für Angewandte
Wirtschaftsforschung (IAW)
Ob dem Himmelreich 1
72074 Tübingen
Telefon: 07071/9896-12
E-Mail: andreas.koch@iaw.edu

Lutz Feufel
Industrie und Verkehr
IHK Region Stuttgart
Jägerstraße 30
70174 Stuttgart
Telefon: 0711/2005-444
E-Mail: lutz.feufel@stuttgart.ihk.de

C Fragebogen 2009 (standardisierte Befragung)

Was macht Ihr Unternehmen standfest? Erfolgsfaktoren im Reifungsprozess junger Unternehmen im Bereich wissensintensiver Dienstleistungen in der Region Stuttgart

- Telefonische Unternehmensbefragung -

Interviewer: _____

Datum des Interviews: _____
[JJJJMMTT, z.B. 20090622]

Unternehmen: _____

Name: _____

Rechtsform: _____

ID-Nr. *[lt. Terminplaner]:* _____

Gleicher Standort wie 2003? Ja Nein
[lt. Terminplaner, relevant mit Frage 6]

Gesprächspartner: _____

Name und Titel: _____

Geschlecht: weiblich männlich

Gleicher Gesprächspartner wie 2003? Ja Nein

Gründer/Gründerin? Ja Nein

Funktion: Geschäftsführer
 andere, und zwar: _____

6. [Nur Unternehmen mit geänderter Adresse]
Was waren die Gründe, dass Ihr Unternehmen den Standort gewechselt hat?
[Mehrfachnennungen möglich]

- Nähe zu Geschäftspartnern
- Größerer Raumbedarf, billigere Räumlichkeiten
- Private Gründe
- Sonstiges: _____

[-> alle Befragten]

7. Welche Veränderungen der internen Organisation gab es in den letzten 5 Jahren?
[Mehrfachnennungen möglich]

- Neue Wege des Wissensmanagements
[z.B. interne Organisation, Schulungen, Controllingsystem]
- Neue Wege der Leistungserbringung/Kundenbeziehung
[z.B. Vertrieb über das Internet, Fremdvertrieb, Eigenvertrieb, Marketing]
- Stärkere interne Strukturierung des Unternehmens
[z.B. Abteilungen, Funktionsbereiche]
- Sonstiges: _____
- In unserem Unternehmen gab es keine internen Veränderungen.

8. Kauft Ihr Unternehmen heute...

- mehr Produkte und Leistungen zu als vor 5 Jahren? *[weniger Eigenleistung]*
- weniger Produkte und Leistungen zu als vor 5 Jahren? *[mehr Eigenleistung]*
- weder noch

Teil C: Markt, Region und Erfolg

9. Welchen Umsatzanteil erwirtschaftete Ihr Unternehmen im Jahr 2008...

- ... in der Region Stuttgart _____ %
 - ... im übrigen Baden-Württemberg _____ %
 - ... im übrigen Deutschland _____ %
 - ... im Ausland _____ %
- [Summe: 100 %]*

Teil A: Allgemeine Strukturmerkmale des Unternehmens

1. Welche Leistungen bietet Ihr Unternehmen an? Bitte nennen Sie drei prägnante Stichworte.

2. Wie viele Personen (einschl. GründerInnen etc.) waren in Ihrem Unternehmen im Jahr 2008 tätig (im Durchschnitt)?

- _____ Vollzeit-Beschäftigte
- _____ Teilzeit-Beschäftigte
- _____ Geringfügig Beschäftigte *[400-Euro-Jobs]*
- _____ Praktikanten, Diplomanden u.ä.
- _____ Freie Mitarbeiter

3. Welcher Anteil der Voll- und Teilzeitbeschäftigten (einschl. GründerInnen) verfügt über einen Fach-/Hochschulabschluss?

_____ %

4. Welcher Anteil der Voll- und Teilzeitbeschäftigten (einschl. GründerInnen) ist seit mehr als 5 Jahren in Ihrem Unternehmen tätig?

_____ %

Teil B: Reifeprozess – Veränderungen im Unternehmen

5. Welche Strukturänderungen gab es in Ihrem Unternehmen in den letzten fünf Jahren?

- a) Haben Sie Ihre Geschäftsräume... erweitert? verkleinert? weder noch
- b) Haben Sie Ihr Produktportfolio... vergrößert? verkleinert? weder noch
- c) Hat die Anzahl der Kunden... zugenommen? abgenommen? weder noch
- d) Haben Sie Zweigniederlassungen... gegründet? geschlossen? weder noch
- e) Haben Sie Unternehmensteile... zugekauft? verkauft? weder noch
- f) Haben Sie Joint Ventures... initiiert? beendet? weder noch

10. Welchen Umsatzanteil erwirtschaftete Ihr Unternehmen im Jahr 2008 mit...

- ... Industrieunternehmen _____ %
 - ... Dienstleistungsunternehmen _____ %
 - ... Öffentlichen Auftraggebern _____ %
 - ... Sonstigen Kunden _____ % *[welche Art?]*
- [Summe: 100 %]*

11. Wie viel Prozent Ihrer Umsätze erzielte Ihr Unternehmen im Jahr 2008 mit seinem wichtigsten Kunden?

_____ %
Dieser Kunde befindet sich in _____ *[Stadt]*

12. Wie viel Prozent Ihrer Umsätze erzielte Ihr Unternehmen im Jahr 2008 mit seiner wichtigsten Leistung?

_____ %

13. Haben die folgenden Faktoren eine Bedeutung für die Entwicklung Ihres Unternehmens?

- | | Ja | Nein | Wenn ja: | Ja | Nein |
|--|--------------------------|--------------------------|---|--------------------------|--------------------------|
| a) Personalkosten | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Sind die hohen Personalkosten in der Region eine Belastung für Ihr Unternehmen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Angebot an qualifizierten Arbeitskräften | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Sind ausreichend qualifizierte Arbeitskräfte in der Region verfügbar? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Verfügbarkeit und Kosten von Räumlichkeiten | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Sind ausreichend bezahlbare Räumlichkeiten in der Region verfügbar? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Öffentliche Beratung und Service | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Sind die Beratungs- und Servicemöglichkeiten in der Region gut strukturiert, zugänglich und dem Bedarf angepasst? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f) Verkehrsinfrastruktur | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Entspricht die Verkehrsinfrastruktur der Region Ihren Anforderungen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g) Räumliche Nähe zu Kunden | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Sind ausreichend Kunden in der Region verfügbar? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Teil D: Kapitalbedarf und Finanzierung

14. Welche Anteile hatten verschiedene Finanzierungsarten in Ihrem Unternehmen im Jahr 2008?

____ % Eigenkapital
 ____ % Fremdkapital [Summe: 100 %]

15. Welche Anteile hatten verschiedene Finanzierungsarten in Ihrem Unternehmen im Gründungsjahr?

____ % Eigenkapital
 ____ % Fremdkapital [Summe: 100 %]

16. Konnte Ihr Unternehmen im Jahr 2008 seinen Kapitalbedarf decken?

- Ja [→ direkt zu Frage 17]
- Nein
- Weiß nicht [→ direkt zu Frage 17]

Wenn nein, warum nicht? [Mehrfachnennungen möglich]

- Kredite schwer verfügbar
 - unzureichende Informations- und Beratungsmöglichkeiten
 - zu wenige Förderprogramme
 - Hoher Zinsaufwand und Gebühren
 - Formaler und administrativer Aufwand [z.B. bei der Antragstellung]
 - Aufwand bei der Bereitstellung von Sicherheiten [z.B. Kreditwürdigkeit]
- [Andere: Falls selbst Gründe genannt werden: ____]

17. Konnte Ihr Unternehmen bei der Gründung seinen Kapitalbedarf decken?

- Ja [→ direkt zu Frage 18]
- Nein
- Weiß nicht [→ direkt zu Frage 18]

Wenn nein, warum nicht? [Mehrfachnennungen möglich]

- Kredite schwer verfügbar
 - unzureichende Informations- und Beratungsmöglichkeiten
 - zu wenige Förderprogramme
 - Hoher Zinsaufwand und Gebühren
 - Formaler und administrativer Aufwand [z.B. bei der Antragstellung]
 - Aufwand bei der Bereitstellung von Sicherheiten [z.B. Kreditwürdigkeit]
- [Andere: Falls selbst Gründe genannt werden: ____]

22. Mit welchen Partnern kooperiert Ihr Unternehmen, um neues Wissen zu beschaffen? Wo befinden sich diese Partner?

	Wenn ja, wo befinden sich diese? [Mehrfachnennungen möglich]				
	Ja	Nein	Region Stuttgart	Andere Region	Ausland
Universitäten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fachhochschulen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Private Forschungseinrichtungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lieferanten/Hersteller	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige: ____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Wir kooperieren nicht mit dem Ziel der Wissensbeschaffung.

Teil F: Gründerperson bzw. aktueller Geschäftsführer

23. Was ist Ihr höchster Bildungsabschluss?

[Antwortmöglichkeiten müssen nicht vorgelesen werden]

- Promotion/Habilitation
- Fach-/Hochschulabschluss
- Hochschulreife
- Mittlere Reife
- Hauptschulabschluss
- Sonstiges: ____
- Kein Abschluss

24. Haben Sie eine berufliche Ausbildung abgeschlossen?

- Ja welche: ____
- Nein

25. Wie haben Sie sich in den letzten Jahren weitergebildet?

- Formale technische Qualifizierungen
- Formale Management-Qualifizierungen [z. B. Unternehmensführung]
- Ausschließlich durch Learning by Doing
- Sonstiges: ____

Teil E: Innovation

18. Wie hoch ist der Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten?

____ %

19. Wie hoch waren in 2008, gemessen an den gesamten Personalkosten, in etwa die Anteile der Ausgaben Ihres Unternehmens für... [Anteile müssen sich nicht zu 100% addieren]

____ % Personal in Forschung und Entwicklung
 ____ % Verwaltungspersonal [z.B. Buchhaltung / Sekretariat]

20. Und wie hoch waren diese Anteile in etwa im Gründungsjahr? [Anteile müssen sich nicht zu 100% addieren]

____ % Personal in Forschung und Entwicklung
 ____ % Verwaltungspersonal [z.B. Buchhaltung / Sekretariat]

21. Wie wichtig waren im Jahr 2008 die folgenden Arten innovativer Produkte oder Leistungen für Ihr Unternehmen?

	sehr wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	vollkommen unwichtig
Entwicklung eigener neuer Leistungen/Produkte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verbesserungen eigener Leistungen/Produkte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufnahme bestehender (fremder) Leistungen/Produkte ins Portfolio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Wir haben keine solchen Leistungen oder Produkte.

26. [→ Nur für Gründer]

Wenn Sie zurückblicken auf Ihre Ziele zum Zeitpunkt der Unternehmensgründung, inwiefern haben sich Ihre Vorstellungen verwirklicht?

- Alles ist, wie ich es mir vorgestellt und geplant habe.
- Wir machen heute etwas anderes als ursprünglich vorgesehen, sind damit aber erfolgreich.
- Wir erstellen die geplanten Leistungen, aber unsere Erwartungen sind nicht vollständig erfüllt.

[→ alle Befragten]

27. Darf ich Sie nach Ihrem Geburtsjahr fragen?

____ [JJJJ]

28. Inwiefern können Sie in Ihrer Eigenschaft als GründerIn oder GeschäftsführerIn an vorherige Tätigkeiten anknüpfen?

[Mehrfachnennungen möglich]

- Ich habe Gründungs- und/oder Selbständigkeitserfahrung.
- Ich habe Führungserfahrung.
- Ich habe Branchenerfahrung.
- Ich bin ehemaliger Mitarbeiter des Unternehmens. [Nur GeschäftsführerIn relevant]
- Keines der Genannten.

29. Sind die Gründer noch in der Leitung des Unternehmens aktiv?

- Ja, genau so aktiv wie am Anfang.
- Ja, aber ein Teil der Gründer ist ausgestiegen.
- Nein, sie haben eine passive Rolle.
- Nein, sie sind alle vollkommen aus dem Geschäftsbetrieb ausgeschieden. Seit wann? ____ [Jahr]

Teil G: Abschließende Fragen

30. Ist Ihr Unternehmen von der aktuellen Konjunkturkrise betroffen?

- Ja, unser Unternehmen ist existenziell bedroht.
- Ja, unser Unternehmen spürt die Auswirkungen in allen Bereichen überdurchschnittlich stark.
- Nein, die Krise hat kaum Auswirkungen für uns.
- Unser Unternehmen profitiert von der Krise.

31. Was macht Ihr Unternehmen tragfähig? Bitte nennen Sie drei prägnante Stichworte.

32. Möchten Sie über die Ergebnisse der Studie informiert werden? [ca. Dezember 2009]

- Ja, meine E-Mail-Adresse lautet: _____
 Nein

Herzlichen Dank für das Interview! Haben Sie noch Fragen, Wünsche oder Anmerkungen?

[Wenn der Gesprächspartner interessiert und aufgeschlossen ist]

Mit einigen Unternehmen sind vertiefende Fallstudien geplant. Dürften wir Sie in den nächsten Wochen nochmals kontaktieren, um dazu ein persönliches leitfadengestütztes Interview durchzuführen?

- Ja
 Nein

Bemerkungen des Interviewers:

D Gesprächsleitfaden (persönliche Interviews)

Experteninterviews – Leitfaden

Ziel dieses Interviews ist eine Vertiefung der Erkenntnisse der standardisierten Unternehmensbefragung. Im Mittelpunkt stehen dabei die Entwicklung des Unternehmens (was macht das Unternehmen standfest?) in seiner Reifephase (gibt es eine solche?) und auch die Veränderungen in den Interaktionen / Zusammenhängen zwischen Unternehmen und Umfeld: wie ist das Unternehmen in der Region verankert, welche Potenziale gibt es?

Das Unternehmen und seine Leistungen

- Was sind ihre Kernleistungen und wodurch zeichnen sich diese aus?
- Welche Leistungen kaufen sie extern zu und warum?
- Welche (äußeren und inneren) Ereignisse haben die Entwicklung in besonderem Maße geprägt?
- Wo sehen sie Zukunftsmärkte?
- Was waren die wichtigsten unternehmensinternen Veränderungen in den vergangenen Jahren?

Gründerperson(en), Unternehmensleitung

- Was ist der Grund für das erfolgreiche Überleben des Unternehmens, was sind die Erfolgsfaktoren?
- Nahmen sie bei der Gründung Beratung in Anspruch (bspw. IHK)?

Beschäftigte

- Was sind die wichtigsten Meilensteine in der Entwicklung der Beschäftigten(zahlen)?
- Welchen Stellenwert hat die Weiterbildung oder Ausbildung der Beschäftigten?

Markt, Region und Erfolg

- Welche Stärken und Schwächen sehen sie in der Region Stuttgart?
- Wie stark ist ihr Unternehmen in der Region verankert? Wodurch?
- Welche Rolle spielen Kooperationen für Ihr Unternehmen? Mit wem? Wo? Mit welchen Zielen? Welche Veränderungen gab es?
- Haben sich die Rahmenbedingungen für ihr Unternehmen in den letzten Jahren verändert?
- Welche Folgen hat(te) dies für das Unternehmen/ wird dies positiv oder negativ bewertet?

Auswirkungen der Konjunkturkrise

- Inwieweit ist ihr Unternehmen von der Konjunkturkrise betroffen?
- Mussten sie bereits Konsequenzen ziehen?
- Was könnte an Rahmenbedingungen (u.a. von Seiten der Politik) verändert werden?

E Fragebogen der KIBS-Gründerstudie 2003

Nr. des Interviews: _____ Datum: _____

Unternehmen [Name/ID]: _____

Branche: [lt. IHK] _____

Gesprächspartner [Name/Funktion im Unternehmen]: _____

Die Gründung wissensintensiver Dienstleistungsunternehmen im Kontext industrieller Kerne

- Telefonische Unternehmensbefragung -

Allgemeine Strukturmerkmale des Unternehmens

- Seit wann existiert Ihr Unternehmen in der jetzigen oder einer anderen Rechtsform? [Zeitpunkt der Handelsregistereintrags] seit _____ (vor 1996: Ende des Interviews) ggf. frühere Rechtsform: _____
- Trifft eines der folgenden Merkmale auf Ihr Unternehmen zu? Das Unternehmen...
 - ist ein 100 %iges Tochterunternehmen oder eine regionale Zweigstelle eines anderen Unternehmens
 - entstand aus dem Zusammenschluss von zwei oder mehr anderen Unternehmen (Fusion)
 - ist ein reines Handels- und Vertriebsunternehmen
 - erbringt überwiegend Dienstleistungen für Privathaushalte (wenn mind. eine Antwort positiv: Ende des Interviews)
- Wie viel Prozent Ihres Umsatzes erzielen Sie mit Dienstleistungen _____% (Industrie)Produkten _____% Handelswaren _____% (wenn keine Dienstleistungen: Ende des Interviews)
- Welche Dienstleistungen bieten Sie an? [ca. drei prägnante Stichworte] _____
- Wie viele Beschäftigte (einschl. Gründer) hat(te) Ihr Unternehmen [Voll- und Teilzeit?] am Ende des 1. Geschäftsjahres [nach Handelsregistereintrag]: _____ heute: _____
- Wie viele freie Mitarbeiter beschäftig(t)en Sie darüber hinaus [durchschnittlich übers Jahr?] am Ende des 1. Geschäftsjahres: _____ heute: _____
- Welcher Anteil Ihrer Beschäftigten und freien Mitarbeiter verfügt über einen Hochschulabschluss? _____ %

- In welchem Kontext entstand die konkrete Geschäftsidee? [Mehrfachnennungen möglich] Während...
 - des Studiums/der Ausbildung
 - der Tätigkeit als Mitarbeiter an Hochschule oder Forschungseinrichtung
 - Grundlagenforschung
 - angewandte Forschung
 - Auftragsforschung für Industrie
 - der Tätigkeit in einem Unternehmen
 - Großunternehmen [ab 500 Beschäftigte]
 - kleines oder mittleres Unternehmen
 - freiberuflicher Tätigkeit/Selbstständigkeit
 - Sonstiges: _____

- Konnten konkret Ergebnisse aus vorherigen Tätigkeiten in die Neugründung eingebracht werden?
 - nein
 - ja, dabei handelt es sich um... (z.B. Produkte, Geschäftsideen, Technologien, Dienstleistungen, Forschungsergebnisse, Prototypen, Patente etc.) _____

Markt und Wirtschaft

- Welchen Umsatzanteil erwirtschaften Sie heute?
 - in der Region _____%
 - im übrigen Bundesland _____%
 - im übrigen Deutschland _____%
 - im Ausland _____%
- Hat sich Ihr Absatzmarkt in regionaler Hinsicht seit der Gründung verlagert?
 - größere räumliche Ausdehnung des Absatzmarktes
 - keine Veränderung
 - geringere räumliche Ausdehnung des Absatzmarktes
- Hatten Sie zum Zeitpunkt der Gründung einen Leadkunden in der Region?
 - ja
 - nein (weiter mit Frage 20)
- Wenn ja: War er ausschlaggebend für die Gründung oder frühe Entwicklung Ihres Unternehmens?
 - ja
 - nein

- Wie hoch war der Umsatz Ihres Unternehmens [in EURO]? im ersten Geschäftsjahr? _____ im vergangenen Geschäftsjahr? _____

Innovationen

- Wie hoch ist der FuE-Anteil gemessen am Umsatz? [Anteil der nicht auftragsgebundenen Investitionen in Weiter- oder Neuentwicklung von Dienstleistungen bzw. Mitarbeiterqualifikation] _____%
- In welcher Form bringt Ihr Unternehmen Innovationen hervor? [Mehrfachnennungen möglich]
 - keine Innovationen
 - Verbesserungen eigener DL
 - Aufnahme bestehender (fremder) DL ins Portfolio
 - Entwicklung eigener neuer DL

Gründerperson und Gründungsprozess

- Wie groß war der Gründerkreis des Unternehmens (tätige Gründer)? _____ Gründer insgesamt
- Wie war der bzw. die Gründer unmittelbar vor der Gründung hauptberuflich beschäftigt?

	Gründer 1	Gründer 2	Gründer 3	Gründer 4	Gründer 5
Studium/in Ausbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hochschule (Uni, FH o.a.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sonstige Forschungseinrichtung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Großunternehmen (ab 500 Mitarbeiter)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kleines oder mittleres Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
freiberuflich/selbstständig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sonstiges _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Wo waren die Gründer unmittelbar vor der Gründung beschäftigt?

	Gründer 1	Gründer 2	Gründer 3	Gründer 4	Gründer 5
in der Region ¹	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
im übrigen Bundesland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
im übrigen Deutschland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
im Ausland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¹ Hinweis für Interviewer: Stadt Bremen plus näheres Umland (Delmenhorst, Landkreise Wesermarsch und Drepholz); Region Stuttgart (mit Böblingen, Ludwigsburg, Goppingen); Region München (mit Erding, Dachau, Starnberg)

- Welches waren bzw. sind die größten Hemmnisse beim regionalen Marktzugang? [Mehrfachnennungen möglich]
 - regionale Marktdurchdringung nicht beabsichtigt bzw. unwichtig
 - keine wesentlichen Hemmnisse
 - keine regionale Nachfrage [für angebotene Dienstleistung]
 - geschlossene Zuliefererstrukturen potenzieller Kunden
 - hoher Wettbewerbsdruck
 - Sonstiges _____
- Wieviel Prozent Ihres Umsatzes erzielen Sie mit...
 - _____ Industrieunternehmen
 - _____ Dienstleistungsunternehmen
 - _____ öffentliche Auftraggeber
 - _____ Sonstige (welche: _____)

Technologische / Wissensbezogene Bindungen

- In welcher Form fließt Ihre Dienstleistung in den Innovationsprozess Ihrer Kunden ein? [Mehrfachnennungen möglich]
 - in den FuE-Prozess
 - in den Produktionsprozess
 - in den innerbetrieblichen Organisationsprozess
 - in den Absatz- und Vertriebsprozess
 - als nicht-technische Beratung
 - sonstiges _____
- Bezieht Ihr Unternehmen selbst wissensintensive Dienstleistungen [Beratung, Technologie, Software etc.]?
 - Nein (weiter mit Frage 25)
 - Ja, überwiegend aus der Region (weiter mit Frage 25)
 - Ja, überwiegend von außerhalb der Region
- Wenn überwiegend von außerhalb der Region: Was sind die wesentlichen Gründe [Mehrfachnennungen möglich]?
 - Kein entsprechendes Angebot in der Region
 - Angebot nicht bekannt
 - Feste Zulieferer mit Sitz in anderen Regionen
 - Kostengründe

25. Über welche Partner erhalten Sie Zugang zu neuem Wissen und neuen Technologien und wo sind diese jeweils ansässig [Mehrfachnennungen möglich]?

nicht relevant/keine Partner vorhanden

	Region	Bundesland	Deutschland	Ausland
Lieferanten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere Unternehmen (ohne 1,2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Universitäten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fachhochschulen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Außenuniv. FuE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sonst. öffentliche Institutionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. Welche Formen der Zusammenarbeit nutzen Sie dabei? In welcher Intensität? [Mehrfachnennungen möglich]

	Gar nicht	Gelegentlich	Regelmäßig
Auftragsforschung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gemeinsame Projekte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kooperationsverträge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informelle Kontakte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Rahmenbedingungen

27. Welche Rolle spielten zum Gründungszeitpunkt folgende regionale Merkmale? [Bewertung nach Noten: von 1 = sehr wichtig bis 5 = bedeutungslos]

	1 sehr wichtig	2 eher wichtig	3 durchschnittlich	4 eher unwichtig	5 bedeutungslos
Geschäfts- und Innovationsklima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vorhandensein geeigneter Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vorhandensein geeigneter Lieferanten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vorhandensein anderer Unternehmen (ohne 2, 3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Öffentliches Forschungs-/Technologieangebot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzierungsangebot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verfügbarkeit von Räumlichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gründungsbezogenes Beratungsangebot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28. Alter und Geschlecht

Wie alt sind Sie? _____ Jahre
Geschlecht w m

Sonstiges

29. Möchten Sie über die Ergebnisse der Studie informiert werden? (nur per email, im Laufe des nächsten Jahres)

nein ja, meine Email-Adresse lautet: _____

30. Notizen:

F Verzeichnis der leitfadengestützten Interviews

Datum	Gesprächspartner	Unternehmen
05.10.2009	Dr. Nikolaus Niederich (Geschäftsführer und Gründer)	G.i.V. – Gesellschaft für interdisziplinäres Verfahrensmanagement mbH & Co KG, Stuttgart
06.10.2009	Peter Kopecki (Geschäftsführer und Gründer)	Semantec GmbH Horb (vormals Herrenberg)
06.10.2009	Sebastian Brix (Geschäftsführer und Gründer)	Die Querative GmbH Stuttgart
12.10.2009	Dr. Eduard Pfleger (Geschäftsführer und Gründer)	IT-Beratung Dr. Pfleger GmbH Kuchen
28.10.2009	Manfred Strohmaier (Geschäftsführer und Gründer)	MS2 Engineering und Anlagenbau GmbH Kirchheim / Teck